

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ  
ПЕРСОНАЛА В ТАМОЖЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ  
БЕЛГОРОДСКОГО ТАМОЖЕННОГО ПОСТА БЕЛГОРОДСКОЙ  
ТАМОЖНИ)**

**Дипломная работа студентки**

**очного отделения 5 курса группы 05001106**

**Васильченко Светланы Ивановны**

**Научный руководитель  
кандидат экономических наук,  
доцент Немченко О.А.**

**Рецензент  
начальник Белгородского  
таможенного поста  
Белгородской таможни  
Гонтарев О.В.**

**БЕЛГОРОД, 2016 год**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ТАМОЖЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	7
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОГО ТАМОЖЕННОГО ПОСТА БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)	24
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ТАМОЖЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	64
ПРИЛОЖЕНИЯ	70

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы дипломного исследования.** Каждый руководитель в процессе работы с персоналом сталкивается с проблемой адаптации новых сотрудников в организации. В последнее время многие организации все больше уделяют внимания политике адаптации.

Интенсивные изменения в различных аспектах профессиональной деятельности требуют от руководителя и работника гибкости, мобильности, умения быстро приспособиться к изменившимся условиям и эффективно в них действовать.

В ситуации, когда названные качества недостаточно выражены, либо изменения оцениваются как чрезвычайно значимые, глобальные, а внутренних ресурсов становится недостаточно для перестройки поведения, мотивационной системы, представлений о профессиональной деятельности в единстве всех ее компонентов, мы сталкиваемся с явлением профессиональной дезадаптации.

Отлаженная система трудовой адаптации позволяет удержать на рабочем месте новых сотрудников. Действительно, становясь работником конкретной организации, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации<sup>1</sup>.

Управление трудовой адаптацией в таможенных органах имеет свои особенности, вытекающие из специфики таможенной службы, являющейся органом исполнительной ветви государственной власти и совмещающей государственную гражданскую и государственную правоохранительную виды службы. Основу управления персоналом таможенных органов, а в частности управление процессом трудовой адаптации, составляют роль личности, знание его мотивационных установок, умение их направлять в

---

<sup>1</sup> Основные права и обязанности работника: Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ ст.21 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

соответствии с целями и задачами, стоящими перед таможенной организацией.

К сожалению, важность мероприятий по организации процесса трудовой адаптации работников в нашей стране, а также в таможенных организациях недостаточно серьезно воспринимается службами по управлению персоналом на протяжении долгого периода времени.

До сих пор многие государственные организации не имеют даже базовых программ адаптации, или уделяют недостаточное внимание адаптационным мероприятиям, в результате чего эффективность данных мероприятий невелика. Все выше сказанное подчеркивает важность активизации деятельности по созданию соответствующей системы трудовой адаптации персонала, что и предопределило актуальность темы исследования. Поэтому актуальность решения данной проблемы вызвала необходимость предпринять попытку осмысления задач и направлений функционирования процесса трудовой адаптации персонала.

**Степень разработанности темы.** Проблема анализа трудовой адаптации персонала всегда являлась актуальной для отечественной и зарубежной науки. Достаточно широко освещена она и в специальной литературе.

Теоретическую основу дипломной работы составили исследования по управлению персоналом таких отечественных авторов как: Т.Ю. Базаров, Р.В. Веснин, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, А.А. Литвинюк, В.М. Маслова, М.Ю. Рогожин, Н.В. Федорова, П.Э. Шлендер<sup>1</sup>.

Вопросами анализа состояния трудовой адаптации персонала занимались: А.И. Балашов, В.В. Дятлов, Ю.Г. Одегов, Н.Н. Просянных,

---

<sup>1</sup> Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М., 2013; Веснин Р. В. Управление персоналом. Теория и практика. М., 2013; Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород, 2011; Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2012; Литвинюк А.А. Управление персоналом. М., 2012; Маслова В.М. Управление персоналом. М., 2012; Рогожин М.Ю. Делопроизводство в кадровой службе. М., 2014; Федорова Н.В. Управление персоналом организации. М., 2011; Шлендер П.Э. Управление персоналом организации. М., 2014.

М.Г.

Синякова, О.А. Страхова<sup>1</sup>. Проблемы формирования программ трудовой адаптации персонала в организации исследовали: А.Н. Баталова, Л.И. Васильцова, Н.В. Галкина, Е.Н. Кобцева<sup>2</sup>.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между потребностью организации в эффективной системе трудовой адаптации персонала таможенной организации и недостаточной разработанностью технологии ее совершенствования.

**Объект исследования** – управление организацией процесса адаптации персонала.

**Предмет исследования** – система трудовой адаптации персонала в таможенной организации.

**Цель дипломной работы** – разработать рекомендации по совершенствованию процесса трудовой адаптации персонала в таможенной организации.

**Задачи исследования:**

- 1) исследовать теоретические основы системы трудовой адаптации персонала в таможенной организации;
- 2) изучить практику управления трудовой адаптации персонала в

---

<sup>1</sup> Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами. СПб., 2012; Одегов Ю.Г. Управление персоналом. М., 2014; Просяников Н.Н. Управление персоналом в таможенных органах. Владивосток, 2012. Синякова М.Г. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика. Екатеринбург, 2012; Страхова О.А. Управление персоналом и эффективность предприятий. М., 2014; Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. М., 2013.

<sup>2</sup> Баталова А. Н. Социальные технологии управления адаптацией персонала в организациях инновационного типа // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2012. №1; Васильцова Л. И. Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект // Известия Уральского государственного экономического университета. 2012. №1; Галкина Н. В. Социально-экономическая адаптация менеджмента и операционного персонала угледобывающего предприятия // Управления персоналом. 2014. №12; Кобцева Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1.

таможенной организации;

3) определить основные направления совершенствования процесса трудовой адаптации в таможенной организации.

**Теоретико-методологическую основу** составляют положения и выводы научных трудов отечественных и зарубежных ученых по проблемам экономики, организации и управления процессом адаптации персонала в организации (А.Р. Алавердов, А.С. Котлова, Н.Е. Куроленина, К.В. Солоусова, О.А. Шкурихина)<sup>1</sup>. При решении поставленных задач использовались **методы** системного, историко – логического, структурно-функционального и экспертного анализа. Были применены методы статистической обработки информации, сравнительного анализа, а также табличные и графические приемы визуализации данных.

**Эмпирическую базу исследования** определяют федеральные законодательные акты, нормативно – правовые акты субъектов Российской Федерации; материалы и документы Государственной Думы РФ и Правительства РФ, правительства Белгородской области, органов местного самоуправления, государственные и региональные программы развития кадров<sup>2</sup>, статистические данные Белгородской таможни.

---

<sup>1</sup> Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. М., 2012; Котлова А.С. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6; Куроленина Н. Е. Адаптация персонала: её роль в компании // Управление человеческим потенциалом. 2012; № 3. Солоусова К. В. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2010. № 2; Шкурихина О. А. Адаптация персонала высшего и среднего звена: этапы процесса // Управление человеческим потенциалом. 2014. № 3.

<sup>2</sup> Трудовой кодекс РФ от 30 декабря 2001 №197-ФЗ ст.21 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О занятости населения в Российской Федерации: федер. закон от 19.04.1991 №1032-1 (ред. От 28.07.2012) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О таможенном регулировании в Российской Федерации: федер. закон от 27.11.2010 №311-ФЗ (ред. от 13.07.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об областной целевой программе формирования и подготовки резерва управленческих кадров Белгородской области на 2008-2013 годы станов. Правительства Белгор. Области от 10 ноября 2008 г. №272 пп // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

**Структура дипломной работы** включает введение, три раздела, заключение, список источников и литературы и приложения.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ТАМОЖЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Управление персоналом в таможенных органах представляет собой один из механизмов реализации кадровой политики Федеральной таможенной службы России, систему социально – экономических, организационных, нравственных, психологических и иных, имеющих нормативно – правовую основу, мероприятий, обеспечивающих национальное использование способностей человека, как в его собственных интересах, так и в интересах таможенной службы Российской Федерации.

Управление персоналом в таможенных органах – целенаправленное упорядоченное воздействие субъекта на объект, осуществляемое непосредственно субъектом управления.

Вследствие этого можно сформулировать понятие управления персоналом таможенной службы «как управленческое воздействие руководителей, работников кадровых служб, направленной на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие персонала, его мотивацию, трудовую адаптацию и стимулирование выполнения задач, стоящих перед таможенной организацией»<sup>1</sup>.

Под персоналом таможенной организации понимается объединение составных частей трудового коллектива (всего личного состава, всех наемных работников), взаимосвязанных определенным образом и целенаправленно действующих для достижения целей таможенной организации, а также групповых и личных целей работников.

Структура таможенных органов состоит из определенных категорий персонала в соответствии со штатным расписанием. Штатное расписание

---

<sup>1</sup> Просьянников Н.Н. Управление персоналом в таможенных органах. Владивосток, 2012. С. 64.

отражает организационно – штатную структуру таможенной организации, соотношение категорий должностей, количественный и качественный состав, специальные звания и классные чины, соответствующие этим должностям (Рисунок 1).

Штатное расписание таможенной организации представляет собой документ, дающий руководителю таможенного органа право на укомплектование персонала должностными лицами и работниками в соответствии с квалификационными требованиями.

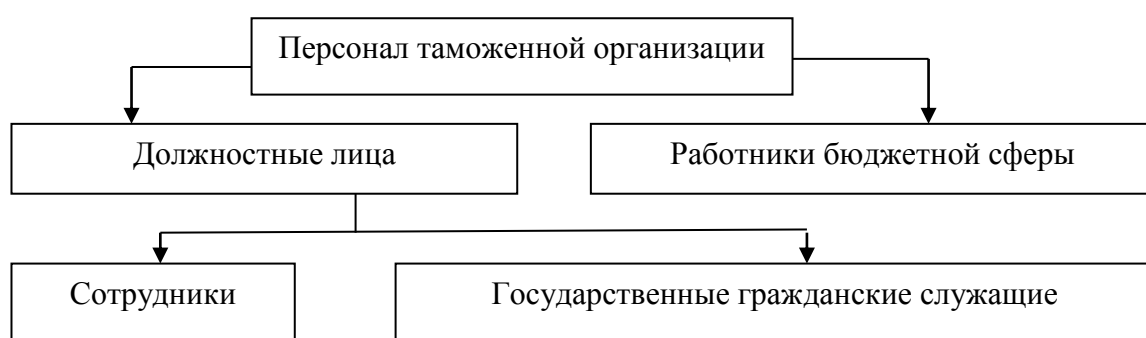


Рис. 1. Структура персонала таможенной организации

Одним из важных условий успешного управления персоналом в таможенной организации является его адаптация к социальной среде. Это означает, что человек при поступлении на работу занимает определенную позицию в таможенной организации, соглашаясь с предъявляемыми к нему требованиями, ценностями, нормами, правилами поведения и согласовывая свои цели и задачи с целями и интересами таможенной организации. Вместе с тем личность уже имеет сложившуюся систему потребностей, целей, ценностей и норм. Реализуя эти требования, сотрудник и таможенная организация влияют друг на друга, взаимодействуют.

Большинство специалистов по кадровому менеджменту дают свое определение адаптации персонала таможенной организации, остановимся на некоторых из них, заслуживающих особое внимание.

Так, по мнению, А.В. Дейнека «трудовую адаптацию можно определить как приспособление, привыкание работника к требованиям



профессии, усвоение им производственно – технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций»<sup>1</sup>. Трудовая адаптация – многоаспектное явление.

Трудовая адаптация работников таможенной организации, с точки зрения В.М. Масловой представляет собой «процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде»<sup>2</sup>. В своих трудах А.Я. Кибанов определяет трудовую адаптацию работников таможенной организации следующим образом «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда»<sup>3</sup>.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что в широком смысле адаптация означает включение личности в новую для нее предметно-вещественную среду.

В свою очередь трудовая адаптация персонала таможенной организации, как отмечает проф. П.Э. Шлендер – это «процесс приспособления работников к условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, а также совершенствование деловых и личностных качеств работников»<sup>4</sup>.

Наибольший интерес представляет определение адаптации персонала для таможенной организации, данное М. Ю. Рогожиным: «Под адаптацией (от лат. adaptatio – приспособление) в общем случае понимают процесс привыкания человека к условиям окружающей среды. В этом смысле адаптация человека (работника) к условиям нового рабочего места (места работы) представляется одним из самых сложных явлений. Его важнейшими

---

<sup>1</sup> Дейнека А.В. Управление персоналом. М., 2010. С. 177.

<sup>2</sup> Маслова В.М. Управление персоналом. М., 2012. С. 174.

<sup>3</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2014. С. 363.

<sup>4</sup> Шлендер П.Э. Управление персоналом организации. М., 2014. С. 196.

компонентами являются профессиональная (служебно–деловая) и социальная адаптация»<sup>1</sup>.

И наконец, Н.В. Федорова определяет трудовую адаптацию, как «процесс взаимного приспособления работнику к организации и организации к работнику»<sup>2</sup>.

Правильно организованный процесс адаптации персонала в таможенной организации должен привести к следующему:

- «сокращение текучести кадров, так как новый работник, чувствуя себя неуютно на новой работе, может отреагировать на это увольнением;
- уменьшение издержек, так как пока новый работник не обладает достаточными навыками, он работает менее эффективно;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе адаптационная работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности трудом;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников»<sup>3</sup>.

На практике в любой таможенной организации следует применять принципиальные цели адаптации, которые можно свести к следующему:

1. «Уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
2. Снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
3. Сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ощущают себя ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

---

<sup>1</sup> Рогожин М.Ю. Делопроизводство в кадровой службе. М., 2014. С. 549.

<sup>2</sup> Федорова Н.В. Управление персоналом организации. М., 2011. С.195.

<sup>3</sup> Баталова А.Н. Социальные технологии управления адаптацией персонала в организациях инновационного типа // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2012. №1. С. 29.

4. Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

5. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой»<sup>1</sup>.

Успешность трудовой адаптации персонала таможенной организации зависит от целого ряда условий, таких как «качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников; объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации персонала); отработанность организационного механизма управления процессом адаптации; престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации; особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника; наличие отработанной системы внедрения новшеств; гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации; особенности социально – психологического климата, сложившегося в коллективе; личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением»<sup>2</sup>.

Трудовая адаптация персонала в таможенной организации не сводится только к приспособлению и ориентации в профессиональной деятельности, как правило, это более многогранное явление. Для анализа всех сторон адаптации персонала в таможенной организации уместно остановиться на видах адаптации.

Можно осуществить классификацию адаптации по следующим критериям<sup>3</sup>:

1. По отношениям субъект–объект:

---

<sup>1</sup> Синякова М.Г. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика. Екатеринбург, 2012. С. 25.

<sup>2</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2014. С. 366.

<sup>3</sup> Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала. Вологда, 2010. С. 16.

– активная – когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

– пассивная – когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

## 2. По воздействию на работника:

– прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;

– регрессивная - пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

## 3. По уровню:

– первичная – человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

– вторичная – адаптация при последующей смене работы.

## 4. По должности:

– адаптация работника в новой должности;

– адаптация работника к понижению в должности;

## 5. По направлениям: производственная и непроизводственная.

## 6. По видам деятельности:

– профессионально-производственная – приспособление к условиям труда, режиму труда, удовлетворенность трудом;

– общественно – политическая – к общественной деятельности в организации, социальному статусу;

– межличностная – привыкание к стилю общения в группе и организации, традициям и нормам поведения;

– личностная – личностный рост, самореализация, стремление к интеллектуальному, моральному совершенствованию.

Трудовая адаптация сотрудников таможенной организации имеет сложную структуру и представляет собой единство производственной, профессиональной, психофизиологической, социально-психологической, организационной и экономической адаптаций.

Наиболее наглядно виды трудовой адаптации персонала таможенной организации, а также факторы на нее влияющие рассмотрены в трудах А.Я. Кибанова ( см. Приложение 1)<sup>1</sup>.

С точки зрения, А.А. Литвинюка под производственной адаптацией работников таможенной организации предполагается «привыкание нового работника к осуществлению своей профессиональной деятельности в новой для него производственной среде»<sup>2</sup>.

В данном процессе новый работник усваивает условия и нормы трудовой деятельности, принятые в таможенной организации.

Под профессиональной адаптацией работников таможенной организации обычно понимают «дополнительное освоение профессиональных знаний и навыков, формирование профессионально необходимых качеств личности. Зачастую руководители уверены, что если новый сотрудник – профессионал, то он должен сам понимать все свои функции, и заниматься его адаптацией не нужно. Однако быть профессионалом и обладать социальной компетенцией – не одно и то же. В действительности даже опытный работник не может сразу знать все тонкости новой организации. Еще одна сложность заключается в том, что руководители не всегда знают, что именно хотят от нового сотрудника и соответственно не могут дать ему более менее точных указаний и предъявить ему конкретные требования»<sup>3</sup>.

К основным элементам процесса профессиональной адаптации работников таможенной организации можно отнести следующие<sup>4</sup>:

– овладение системой профессиональных знаний и навыков – уровень профессиональной подготовки работника должен соответствовать требованиям, которые предъявляет к нему работа, поэтому этот вид

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2014. С 358.

<sup>2</sup> Литвинюк А.А. Управление персоналом. М., 2012. С. 329.

<sup>3</sup> Котлова А.С. Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях// Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6. С 77.

<sup>4</sup> Федорова Н.В. Управление персоналом организации. М., 2011. С. 195.

адаптации

предусматривает в случае необходимости профессиональное обучение или переобучение работника в организации;

– овладение своей профессиональной ролью – формирование профессионально необходимых качеств личности, соответствие характера личности характеру профессии. Это требования, которые предъявляются к работнику, занимающему данную должность. За этими требованиями стоят установки, ценности, ожидания руководителей, коллег, клиентов, деловых партнеров и др.;

– выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины – адаптация работника проходит успешно, если в его трудовом поведении отсутствуют такие негативные проявления, как опоздания, прогулы, несоблюдение сроков выполнения работ и др.;

– самостоятельность при выполнении должностных функций – работник не нуждается в опеке со стороны руководителя или коллег по работе;

– стремление к совершенствованию в выбранной профессии – работник не довольствуется сегодняшним уровнем сложности и ответственности, который предполагает его текущая работа;

– информированность по важнейшим вопросам, связанным с выполняемой работой (профессиональные функции, коллективом, профессиональные перспективы и др.) – работник имеет возможность постоянно чувствовать свою связь с производственной и социальной жизнью своего подразделения и компании в целом.

Профессиональная адаптация определяет сроки освоения новой профессии, что оказывает влияние на выбор кадровой политики (ориентация на набор работников со стороны или на перераспределение собственных), длительность периода сохранения пониженных производственных

показателей, свойственных не адаптированному работнику, период формирования устойчивою трудового стереотипа.

Под психофизиологической адаптацией понимается «освоение физических и психических нагрузок, уровня монотонности труда, санитарно

–

гигиенических норм производственной обстановки, ритма труда, удобства рабочего места, уровня шума и освещения и др.

Особую актуальность психофизиологическая адаптация имеет в крупных организациях, где используется сложная технология, и существует опасность получения производственных травм. Но даже на стандартных, с точки зрения организации труда, предприятиях новому сотруднику необходимо некоторое время, чтобы привыкнуть к ритму работы и интенсивности нагрузок»<sup>1</sup>.

Социально – психологическая адаптация, по мнению В.М. Масловой представляет собой «адаптацию к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций»<sup>2</sup>.

К функциям социально-психологической адаптации работника в коллективе таможенной организации целесообразно отнести следующие:

- социализация работников таможенной организации (освоение социального опыта и системы ценностей коллектива);
- приобретение работником новых черт характера (целеустремленности, активности в поддержании целей коллектива);
- формирование психологического комфорта и безопасности;

---

<sup>1</sup> Котлова А.С., Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6. С. 77.

<sup>2</sup> Маслова В.М. Управление персоналом. М., 2012. С. 174.

– формирование интереса к работе в таможенной организации (работник видит перспективность, возможность реализации своего потенциала).

С точки зрения проф. Шлендера П.Э. под организационной адаптацией сотрудников таможенной организации понимается «знакомство с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и организационной структуре».

У нового работника формируется понимание собственной роли в общем производственном процессе, он приспосабливается к организационной структуре предприятия»<sup>1</sup>.

По мнению Кибанова А.Я. «экономическая адаптация позволяет сотруднику ознакомиться с экономическим механизмом управления государственной организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат»<sup>2</sup>.

Объектом экономической адаптации работника таможенной организации выступает уровень заработной платы и, что стало актуальным в последнее время, своевременность ее выплаты.

Некоторые авторы, например, выделяют «культурно-бытовую адаптацию, в процессе которой работник осваивает характерные для данной организации особенности быта и традиции проведения свободного времени. Характер этой адаптации определяется уровнем культуры производства и общего развития членов организации, спецификой и особенностями использования свободного от работы времени»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Шлендер П.Э. Управление персоналом организации. М., 2014. С.196.

<sup>2</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2014. С. 366.

<sup>3</sup> Синякова М.Г. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика. Екатеринбург,



Все перечисленные аспекты трудовой адаптации персонала таможенной организации находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации.

Адаптационные мероприятия, позволяющие предотвратить или же разрешить возникшие в ходе адаптации работника таможенной организации проблемы, целесообразно классифицировать в зависимости от аспектов производственной адаптации (таблица 1)<sup>1</sup>.

Таблица 1

Адаптационные мероприятия, ориентированные на основные виды трудовой адаптации в таможенной организации

Аспекты адаптации	Адаптационные мероприятия
Профессиональная адаптация	– обучение на рабочем месте (наставничество); – обучение вне рабочего места (семинары, курсы); – наличие подробного описания работы и т. д.
Психофизиологическая адаптация	– научная организация рабочего места и рабочего процесса.
Социально-психологическая адаптация	– ознакомление сотрудника с традициями, нормами жизни; – представление коллегам; – привлечение к выполнению общественной работы; – приглашение работника к участию во внерабочих мероприятиях.
Организационная адаптация	– ознакомление с историей организации, клиентами и партнерами, ключевыми процедурами компании; – разъяснение особенностей организационной структуры, знакомство с ключевыми процедурами компании. Часто эта информация предоставляется в форме печатных материалов (руководство сотрудника, положения, стандарты) или видеоматериалов (фильм об организации).
Экономическая адаптация	– разъяснение особенностей начисления заработной платы; – ознакомление с положениями, стандартами о мотивационных программах организации.
Санитарно-гигиеническая адаптация	– ознакомление с правилами трудового распорядка, требованиями, предъявляемыми к организации рабочего пространства.

2012. С. 29.

<sup>1</sup> Синякова М.Г. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика. Екатеринбург, 2012. С. 31.

Существует несколько подходов авторов по управлению персоналом к разделению процесса трудовой адаптации работников таможенной организации на этапы.

На каждом из этапов процесса трудовой адаптации анализируются факторы успеха и причины трудностей (приложение 2).

Так, в своих трудах Базаров Т.Ю. разделяет процесс трудовой адаптации работников таможенной организации следующим образом: "Первый этап отражает оценку уровня подготовленности новичка необходимую для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.

Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т. д.

Второй этап – это ориентация, то есть, практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Третий этап, действенная адаптация, состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно

действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации.

Четвертый этап, заключительный, функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1–1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала"<sup>1</sup>.

В процессе трудовой адаптации работников таможенной организации, по мнению А.В. Дейнека прослеживаются следующие этапы:

- «ознакомление, т. е. получение информации о новой ситуации, критериях оценки деятельности, нормах поведения;
- приспособление, т. е. усвоение новым сотрудником основных ценностей организации при одновременном сохранении большинства собственных установок;
- ассимиляция, т. е. полное приспособление работника к группе;
- идентификация, т. е. отождествление целей служащего с целями организации. Если процесс адаптации в организации хорошо отрегулирован, то адаптационный период сокращается в несколько раз и приносит существенную выгоду как организации, так и работнику»<sup>2</sup>.

Ученые выделяют такое понятие, как «темпы адаптации, под которыми понимают скорость и интенсивность протекания процесса адаптации во времени. Продолжительность адаптации в зависимости от квалификации и должности, которую работник занимает, а также от размеров организации

---

<sup>1</sup> Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика. М., 2014. С. 164.

<sup>2</sup> Дейнека А.В. Управление персоналом. М., 2010. С.178.

может занимать по времени от одной недели до 1–2 лет. На продолжительность адаптации влияют следующие факторы»<sup>3</sup>:

- социально–демографические характеристики и свойства личности (пол, возраст, семейное положение, образование, степень соответствия образования и выполняемой работы, профессиональная квалификация);
- характер, содержание, условия и организация работы;
- условия профессионального обучения, повышения квалификации и продвижения;
- социально–бытовые условия (уровень заработной платы, уровень развития социальной инфраструктуры, отдаленность от места жительства и т.д.);
- ориентация и установки в труде, мотивы выбора профессии;
- уровень межличностного общения в коллективе и морально–психологический климат.

Если процессом адаптации новых сотрудников таможенной организации не управлять, то высока вероятность возникновения дезадаптации работников, которая проявляется в недоумении – все позитивные представления об организации разрушаются; испуге – не известно, что делать и как себя вести; унынии – появляется ощущение, что нет необходимости себя проявлять; возмущении – возникает склонность негодовать по пустякам; нарушении режимов работы, отсутствии инициативы и т.д. Управление адаптацией работников в коллективе любой таможенной организации одна из важнейших задач, которую решает служба по управлению персоналом.

Для грамотного управления процессом трудовой адаптации служба по управлению персоналом разрабатывает различные программы адаптации, которые могут включать следующие позиции, исходя из задач и целей таможенной организации: «требования к адаптации для каждой группы

---

<sup>3</sup> Синякова М.Г. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика. Екатеринбург, 2012. С. 37.

новых работников; перечень вопросов, возникающих у новых работников, и необходимых ему сведений; состав мероприятий первого дня нового работника; подготовка документов, необходимых новому работнику для ознакомления; перечень специальных учебных мероприятий по освоению новых должностных обязанностей и другие»<sup>1</sup>.

С точки зрения, программы адаптации персонала таможенной организации условно можно разделить на общие и специализированные: «общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

1) Общее представление об организации: тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы организации; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, взаимосвязи между подразделениями; информация о высшем руководстве; внутренние отношения.

2) Оплата труда.

3) Дополнительные льготы: виды страхования; пособия по временной нетрудоспособности; выходные пособия; пособия по болезни работника и членов семьи, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе.

4) Охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; места оказания первой медицинской помощи.

5) Отношения работников с профсоюзом: сроки и условия найма:

– назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; постановления профсоюзов; дисциплина и взыскания.

6) Служба быта: питание; комната отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации, которая охватывает вопросы,

---

<sup>1</sup> Шлендер П.Э. Управление персоналом организации. М., 2014. С. 197.

связанные с деятельностью конкретного подразделения или рабочего места. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники. Программа касается следующих вопросов:

1) Функции подразделения: цели и приоритеты; организация и структура; взаимоотношения с другими подразделениями.

2) Права, обязанности и ответственность: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение важности конкретной работы, ее соотношение с другими работами в подразделении и в организации в целом; длительность рабочего дня и его распорядок; требования к качеству выполняемой работы.

3) Правила, предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время.

4) Осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги; входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи.

5) Представление сотрудникам подразделения»<sup>1</sup>.

Для эффективного управления процессом трудовой адаптации персонала таможенной организации, с точки зрения А. В. Дейнека необходимо сочетание таких элементов:

– «структурное закрепление функций управления адаптацией. Чаще всего эту функцию выполняет подразделение по обучению персонала. В качестве одного из методов используется закрепление специалистов по персоналу как кураторов – наставников молодых сотрудников;

– технология процесса управления адаптацией включает организацию семинаров по проблемам адаптации, подготовку замены кадров при их ротации, индивидуальных бесед с новым сотрудником, курсы для наставников, руководителей, впервые вступающих в должность;

---

<sup>1</sup> Синякова М.Г. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика. Екатеринбург, 2012. С. 44.

– информационное обеспечение адаптации, сбор и оценка уровня и длительности адаптации.

Объективные показатели характеризуют эффективность деятельности сотрудников, их активность в различных ее средах;

– престиж профессии и привлекательность организации»<sup>2</sup>.

Об успешно проведенной адаптации персонала таможенной организации можно судить по следующим характеристикам:

– новый работник не испытывает чувства напряжения, страхи, неуверенности;

– новый работник овладел необходимым объемом знаний и навыков, профессиональной ролью;

– у нового работника выражено желание совершенствоваться, и это желание связано с данной работой;

– работника удовлетворяет справедливость оценки его трудового вклада.

Таким образом, по материалам первого раздела можно сделать следующие выводы:

1. Трудовая адаптация работника таможенной организации отражается во взаимном приспособлении сотрудника и коллектива организации, результатом которого становится ее эффективное функционирование. Трудовая адаптация процесс многоаспектный, который может быть рассмотрен как симбиоз социальной, производственной, профессиональной, физиологической, организационной и экономической адаптаций.

2. Для формирования единой процедуры адаптации новых работников таможенной организации целесообразно создание рабочих групп, в которых примут участие сотрудники службы персонала и представители основных подразделений компании, а также отделов с высоким уровнем текучести кадров. Основной целью рабочей группы является создание инструмента,

---

<sup>2</sup> Дейнека А.В. Управление персоналом. М., 2010. С. 177.

одновременно унифицирующего подход к адаптации новых сотрудников и ориентированного на специфику существующих профессий и подразделений.

3. Программа адаптации в таможенной организации должна учитывать набор конкретных действий, которые нужно произвести новому сотруднику, ответственному за адаптацию. Однако надо помнить о том, что если из условий трудового договора следует, что испытательный срок истек, это вовсе не означает, что сотрудник успешно адаптировался в компании. Процесс адаптации во многом зависит от индивидуальных качеств работника, и его нельзя ограничивать четкими временными рамками.

## **РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОГО ТАМОЖЕННОГО ПОСТА БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)**

Регионом деятельности Белгородской таможни является Белгородская область. Белгородская область образована 6 января 1954 года, расположена на юго-западе Российской Федерации, входит в состав Центрального федерального округа Российской Федерации. В состав области входят 19 муниципальных районов, 3 городских округа, 10 городов. Площадь области – 27,13 тыс. кв. км (0,2% от территории России). Численность населения – 1 548 тыс. человек (1,1% от населения России). Административный центр области – г. Белгород (численность населения – 384,4 тыс. человек).

Белгородская область на юге и западе граничит с Луганской, Харьковской и Сумской областями Украины; на севере и северо-западе – с Курской, на востоке – с Воронежской областями Российской Федерации. Общая протяженность границ – около 1 150 км, в том числе с Украиной – 540,9 км.

Белгородской таможне непосредственно подчинено 11 таможенных постов и 3 отдела таможенного оформления и таможенного контроля с самостоятельным кодом в составе таможенных постов. В структуру таможни



также входят 2 службы, 39 отделов и отделений, врачебный здравпункт и 4 отдельные должности.

В регионе деятельности таможи функционируют 8 автомобильных пунктов пропуска, 6 железнодорожных (из них 2 временных) и воздушный пункт пропуска.

Установлено 79 местных пунктов пропуска (мест пересечения границы) для пересечения границы жителями приграничных регионов Российской Федерации и Украины без осуществления таможенного контроля.

Околотаможенную инфраструктуру составляют:

- 3 таможенно – логистических терминала (Грайворонский, Нехотеевский и Шебекинский);
- 23 склада временного хранения (СВХ): 22 СВХ, владельцами которых являются юридические лица, из них 15 – открытого типа, 7 – закрытого типа (4 – для хранения товаров владельца склада, 3 – для хранения определенных товаров). Таможня является владельцем одного СВХ открытого типа, расположенного в регионе деятельности Новооскольского таможенного поста;
- 2 таможенных склада закрытого типа.

В результате проводимой кадровыми подразделениями таможенных органов работы была обеспечена укомплектованность таможенных органов кадрами на уровне, достаточном для исполнения возложенных на них задач. Укомплектованность таможенных органов должностными лицами составила в целом, по Российской Федерации в 2014 году 93,9% (в 2013 году – 93,7%), в том числе по должностям сотрудников – 92,6% (в 2013 году – 90,7%), государственных гражданских служащих – 94,4% (в 2013 году – 94,8%). Предельная численность должностных лиц ФТС в 2014 году по сравнению с 2013 годом не изменилась и составила 52361 единицу.

Штатная численность Белгородской таможни на 31 июля 2015 г. составила 1 471 единица: сотрудников – 314, федеральных государственных гражданских служащих (ФГГС) – 1 028, работников – 129.

Фактическая численность – 1 454 человек: сотрудников – 310, ФГГС – 1 022, работников – 122. Штат укомплектован на 98,8%.

За 7 месяцев 2015 года из таможни уволено 132 человека, из них: сотрудников – 23, государственных гражданских служащих – 90, работников – 19.

В 2015 году принято 13 человек, из них 2 – сотрудника, 10 – федеральных государственных гражданских служащих (ФГГС), 1 – работник, (в 2014 году принято 33 человека, в т.ч.: 1 сотрудник, 21 ФГГС, 11 работников).

В рамках организационно–штатных мероприятий, проводимых в соответствии с приказами ФТС России от 18.03.2015 № 467 «О совершенствовании структуры таможенных органов, расположенных в Центральном федеральном округе»<sup>1</sup>, от 17. 07.2015 № 389 «Об организационно-штатных мероприятиях в таможенных органах, расположенных в Центральном Федеральном округе»<sup>2</sup> за 7 месяцев 2015 года сокращена штатная численность таможни на 180 единиц, в т. ч.: 128 единиц ФГГС, 34 – сотрудника, 18 – работников. За 7 месяцев 2015 года уволено из таможни в связи с сокращением 63 государственных гражданских служащих, 2 сотрудника, 9 работников.

В январе – июле 2015 года состоялись 15 заседаний Комиссий по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов, из них 9 заседаний Комиссии было проведено в

---

<sup>1</sup> О совершенствовании структуры таможенных органов, расположенных в Центральном федеральном округе: Приказ ФТС России от 18.03.2015 № 467 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Об организационно-штатных мероприятиях в таможенных органах, расположенных в Центральном Федеральном округе: Приказ ФТС России от 17. 07.2015 № 389// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

отношении государственных гражданских служащих и 6 – в отношении сотрудников таможни.

Всего на Комиссиях обсуждались вопросы в отношении 103 государственных служащих таможни и 10 – в отношении бывших государственных служащих таможни, из них:

– по вопросам исполнения должностными лицам таможни обязанности уведомления по фактам обращения в целях склонения государственных гражданских служащих к совершению коррупционного правонарушения было рассмотрено 6 случаев уведомления, за добросовестное исполнение требований порядка уведомления должностным лицам таможни, подавшим уведомления выплачена денежная премия;

– по вопросам предоставления должностными лицами таможни неполных сведений о доходах было рассмотрено 7 докладов о результатах проверки сведений в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21 сентября 2009 г. № 1065<sup>1</sup>, ко всем должностным лицам, допустившим ошибки при заполнении Справок были применены меры материального воздействия – депремированы;

– по вопросам предоставления государственными служащими неполных сведений на своих близких родственников было рассмотрено 6 заявлений, по всем заявлениям было принято решение, что причина предоставления неполных сведений – уважительная;

– по вопросам о трудоустройстве бывших должностных лиц таможни после увольнения из таможенных органов было рассмотрено 10 писем работодателей по новому месту работы, фактов осуществления в период службы в таможенных органах бывшими должностными лицами таможни

---

<sup>1</sup> О проверке достоверности и полноты сведений, предоставляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению: Указ Президента РФ от 21.09.2009 года № 1065 (ред. 15.07.2015 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

контроля за деятельностью организаций, в которые они были трудоустроены, выявлено не было;

– по вопросу реализации права должностного лица таможи с предварительным уведомлением представителя нанимателя намерения выполнять преподавательскую, научно-исследовательскую деятельность было рассмотрено 7 заявлений должностных лиц;

– по вопросам возникновения возможного конфликта интересов по соблюдению должностными лицами таможи, связанного с их личной заинтересованностью, когда близкое родство (свойство) между ними может оказывать влияние на объективное исполнение должностных обязанностей, всего на заседания Комиссий было рассмотрено 66 государственных гражданских служащих, 3 работника, 8 сотрудников таможи. По всем случаям фактов непосредственной подчинённости (подконтрольности) при исполнении служебных обязанностей выявлено не было.

За 7 месяцев 2015 года было проведено 73 служебные проверки, из них 43 по фактам нарушения таможенного законодательства, 8 по фактам нарушений с признаками коррупции, 22 по иным нарушениям. Привлечено к дисциплинарной ответственности 83 должностных лица, объявлено 89 дисциплинарных взыскания, из них по служебным проверкам с признаками коррупционной направленности привлечено к ответственности 25 должностных лиц. За добросовестное исполнение своих обязанностей, ответственное отношение к порученному участку работы за семь месяцев текущего года должностным лицам таможи объявлено 1 876 поощрений.

Одним из таможенных постов, функционирующих на территории Белгородской области является Белгородский таможенный пост Белгородской таможи.

Белгородский таможенный пост является таможенным органом, входящим в единую федеральную централизованную систему таможенных органов Российской Федерации и обеспечивающим реализацию задач и

функций ФТС России в регионе деятельности таможенного поста в пределах компетенции.

Белгородский таможенный пост Белгородской таможни осуществляет свою деятельность во взаимодействии с территориальными органами других федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, юридическими и физическими лицами, общественными объединениями и иными организациями.

Изменение динамики и структуры итоговых показателей деятельности Белгородского таможенного поста за исследуемый период представлен в таблице 2.

Таблица 2

Анализ итоговых показателей Белгородского таможенного поста за 2013-2015 годы

Показатели	Годы			Изменения 2014/2013 гг.		Изменения 2015/2014 гг.	
	2013	2014	2015	(+,-)	%	(+,-)	%
Количество деклараций, всего (шт.), в т.ч.	29213	27562	23159	-1651	94,3	-4403	84
- экспорт	3417	3494	4818	77	102,3	1324	137,9
- импорт	25796	24068	18341	-1728	93,3	-5727	76,2
Вес нетто (тыс. тонн) всего, в т. ч.	5024,57	4943,56	4324,76	-81,01	98,4	-618,8	87,5
- экспорт	856,27	741,43	647,81	-114,8	86,6	-93,62	87,4
- импорт	4168,29	4202,13	3637,95	33,84	100,8	-564,2	86,6
Статистическая стоимость (тыс. долл.) всего, в т.ч.	2091287,24	1746702,19	1116412,4	-	83,5	-	63,9
- экспорт	187620,52	200393,73	242814,49	12773,21	106,8	42420,76	121,2
- импорт	1903666,72	1546308,46	873597,91	-	81,2	-	56,5
				344585,1		630289,8	
				357358,3		672710,5	

Проведя анализ таблицы 2, можно сделать вывод, что за исследуемый период объем сданных деклараций изменился, так в 2014 году он снизился на 1651 шт. (5,7%), а в 2015 году уменьшение произошло на 4403 шт. (16%) по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, в том числе изменение за счет увеличения экспорта в 2015 году увеличение составило 37,9%.

Вес нетто, всего за период 2013-2015 годы имел устойчивую тенденцию к сокращению, в 2014 году на 1,6%, в 2015 году на 12,5%.

Рассматривая изменение статистической стоимости, можно сказать, что она также снизилась за исследуемый период в 2014 году на 16,5%, в 2015 году на 36,1%. Следует отметить, что статистическая стоимость экспорта значительно превышает импорт, в 2014 году увеличение стоимости экспорта составило 6,8% (снижение импорта – 18,6%), в 2015 году – рост на 21,2% (снижение стоимости импорта на 43,5%).

Структура Белгородского таможенного поста Белгородской таможни (код 10101030), в регионе деятельности которого находится пункт пропуска через Государственную границу Российской Федерации, представлена в приложении 3.

Белгородский таможенный пост возглавляет начальник, назначаемый на должность и освобождаемый от должности руководителем ФТС России.

Начальник Белгородского таможенного поста может иметь заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности начальником таможни по согласованию с региональным таможенным управлением. Заместитель начальника таможенного поста, подчиненного таможне, непосредственно подчиненной ФТС России, назначается начальником таможни. Заместитель начальника таможенного поста, являющегося юридическим лицом, назначается начальником таможенного поста.

На период отсутствия начальника таможенного поста временное исполнение его обязанностей возлагается на одного из заместителей

начальника таможенного поста в соответствии с распределением обязанностей либо иное должностное лицо.

Главный бухгалтер таможенного поста, являющегося юридическим лицом, назначается на должность и освобождается от должности руководителем ФТС России.

Иные должностные лица таможенного поста назначаются на должность и освобождаются от должности приказом таможни, а таможенного поста, являющегося юридическим лицом, – приказом таможенного поста.

Начальник таможенного поста несет персональную ответственность за осуществление возложенных на таможенный пост полномочий, выполнение программ, планов и показателей деятельности таможенного поста.

Таможенный пост может быть образован как юридическое лицо решением ФТС России.

Штатную численность таможенного поста со статусом юридического лица утверждает ФТС России. Таможенный пост осуществляет свою деятельность под общим руководством ФТС России, регионального таможенного управления и непосредственным руководством таможни.

Организацию, контроль и координацию деятельности таможенного поста осуществляет таможня.

В компетенцию начальника Белгородского таможенного поста входит:

- 1) руководство деятельностью таможенного поста на основе принципа единоначалия;
- 2) распределение обязанностей между своими заместителями;
- 3) представление в таможню кандидатуры должностных лиц для назначения на должность и освобождения от должности руководящего состава таможенного поста;
- 4) подписание (утверждение) на основании настоящего положения, нормативных и иных правовых актов ФТС России, правовых актов регионального таможенного управления и таможни правовые акты

ненормативного характера по вопросам, отнесенным к компетенции таможенного поста, и организует контроль за их исполнением;

5) внесение в установленном порядке в таможенную службу представления о присвоении специальных званий сотрудникам таможенного поста;

6) принятие решения по жалобам лиц на решения, действия (бездействие) подчиненных должностных лиц, принятые и совершенные в области таможенного дела, в упрощенном порядке;

7) принятие в порядке ведомственного контроля решения о признании неправомерными действий (бездействия) в области таможенного дела должностных лиц таможенного поста;

8) принятие предусмотренные законодательством Российской Федерации меры в отношении неправомерных действий (бездействия) подчиненных должностных лиц, выявленных при осуществлении ведомственного контроля и по результатам рассмотрения жалоб в упрощенном порядке;

9) осуществление полномочий начальника органа дознания в соответствии с уголовно-процессуальным законодательством Российской Федерации;

10) осуществление других обязанностей, в том числе пользуется другими правами и несет ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Изучение статистических документов позволило сделать выводы об обеспеченности кадрами за последние три года в Белгородском таможенном посту Белгородской таможни (таблица 3).

Таблица 3

Анализ обеспеченности кадрами Белгородского таможенного поста Белгородской таможни за 2013-2015 годы

Показатели	Годы			Изменения 2014/2013 гг.		Изменения 2015/2014 гг.	
	2013	2014	2015	(+,-)	%	(+,-)	%
Число должностей согласно штатному расписанию БТП, чел., в том числе:	261	276	235	15	105,7	-41	85,1



- сотрудники БТП	17	17	14	-	-	-3	82,4
- государственные гражданские служащие (ГГС)	244	259	220	18	106,8	-39	84,9
Фактическое число работников списочного состава БТП, чел., в том числе:	258	255	216	-3	98,8	-39	84,7
- сотрудники БТП	17	17	14	-	-	-3	82,4
- государственные гражданские служащие (ГГС)	241	238	202	-3	98,8	-36	84,9
Коэффициент обеспеченности, %	98,8	92,4	91,9	-6,46	-	-0,49	-
Дополнительная потребность (избыток), чел	-3	-21	-19	-18	-	2	-

По данным таблицы 3, численность согласно штатного расписания Белгородского поста увеличивается на 5,7% в 2014 году по сравнению с 2013 годом. В 2015 году по сравнению с 2014 годом произошло сокращение на 14,9%, что обусловлено значительным сокращением в 2015 году числа должностей, в том числе государственных гражданских служащих на 39 человек согласно штатному расписанию Белгородского таможенного поста.

Что касается фактической численности работников списочного состава Белгородского таможенного поста, то он имеет устойчивую тенденцию к снижению, в частности в 2014 году в сравнении с 2013 годом на 3 человека, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 39 человек, что в относительном соотношении составляет 15,3%. Значительное сокращение численности произошло за счет сокращения государственных гражданских служащих в 2015 году на 15,1%, тогда как число сотрудников сократилось на 3 человека.

Коэффициент обеспеченности определяется отношением фактической среднесписочной численности к плановой, либо к численности согласно штатного расписания. Коэффициент обеспеченности, рассчитанный в отношении сотрудников Белгородского таможенного поста показывает незначительное изменение с 98,5% в 2013 году до 91,9% в 2015 году.

Дополнительная потребность в сотрудниках увеличилась с 3 человек в 2013 году до 39 человек в 2015 году соответственно. Более наглядно

изменение плановой и фактической численности работников Белгородского таможенного поста за исследуемый период можно увидеть на рисунке 2.

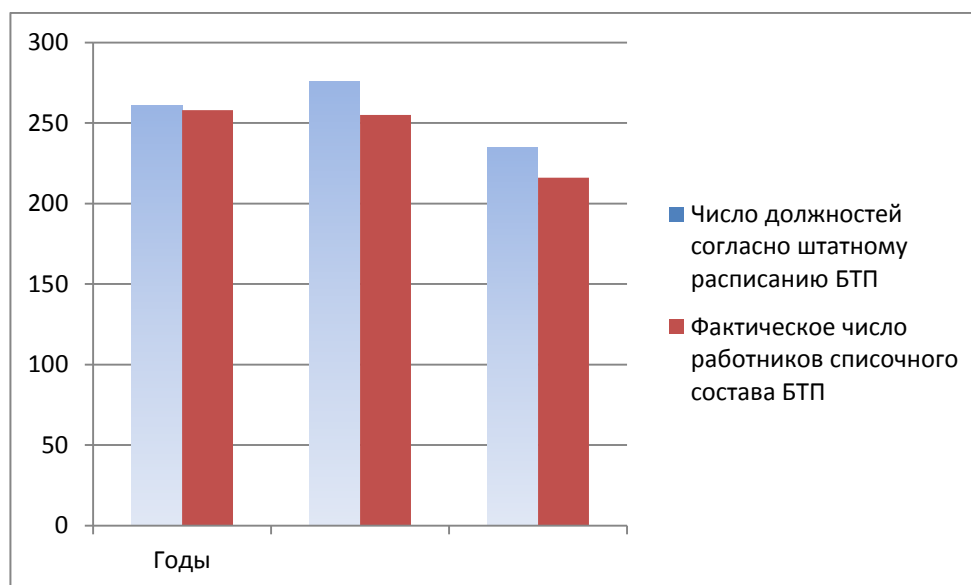


Рис. 2. Изменение численности работников Белгородского таможенного поста за 2013 - 2015 годы

Основной потенциал Белгородского поста Белгородской таможни заключен в кадрах. Без нужных квалифицированных работников ни одна государственная организация не может достичь поставленных целей. Рассмотрим основные показатели, характеризующие персонал Белгородского поста Белгородской таможни, представленные в таблице 4.

Исходя из расчетов, представленных в таблице 4, следует отметить, что фактическое число работников списочного состава Белгородского таможенного поста имеет тенденцию к снижению, в 2014 году в сравнении с 2013 годом численность уменьшилась на 3 человека, в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 39 человек или 15,5%. Можно предположить, что данное сокращение фактической численности работников Белгородского таможенного поста связано с событиями на Юго-востоке Украины.

Таблица 4

Качественный состав персонала Белгородского таможенного поста Белгородской таможни за 2013-2015 годы

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения 2014 г./2013 г.		Изменения 2015 г./2014 г.	
				(+,-)	%	(+,-)	%
Всего работников	258	255	216	-3	98,8	-39	84,7

списочного состава							
С высшим образованием всего, чел	251	251	212	0	100	-39	84,5
Из них соответствует должности	251	251	212	0	100	-39	84,5
Средним специальным образованием, чел	7	4	4	-3	57,1	0	100
Из них соответствует должности	7	4	4	-3	57,1	0	100
Окончивших ПТУ, курсы, чел	-	-	-	-	-	-	-
Обучаются в высших учебных заведениях	24	21	18	-3	87,5	-3	85,7
Обучаются в средне специальных учебных заведениях	-	-	-	-	-	-	-
Со стажем работы до 5 лет	81	71	44	-10	87,7	-27	61,9
Со стажем работы 5 лет и более	177	184	172	7	103,9	-12	93,5
Женщины	76	76	63	0	100	-13	82,9
Мужчины	182	179	153	-3	98,4	-26	85,6
В возрасте до 30 лет	45	38	12	-7	84,4	-26	31,6
В возрасте старше 30 лет	213	217	204	3	1,02	-13	94

Доля работников, обучающихся в высших учебных заведениях за исследуемый период, имела тенденцию к снижению. Так 2015 году по сравнению с 2013 годом количество работников обучающихся в высших учебных заведениях сократилось на 6 человек.

Также из таблицы 4 следует, что в 2015 году на Белгородском таможенном посту работает 212 человека с высшим образованием, 4 человек со средне специальным образованием и отсутствуют сотрудники, окончившие профессиональные технические училища. В свою очередь почти весь персонал занимает должность в соответствии со своим образованием.

Согласно данным таблицы 4, образовательный и квалификационный уровень кадров работников Белгородского таможенного поста высокий, такие показатели можно считать удовлетворительными.

В государственном органе система профессионального образования предусматривает повышение квалификации, так на протяжении последних трех лет обучались в высших учебных заведениях 24 человека.

Основой кадрового состава (82%) являются сотрудники со стажем работы 5 лет и более, преимущественно мужчины (71%). В данном анализе

возрастная структура определялась путем группировки. Было выделено две возрастные группы: до 30 лет, старше 30 лет (таблица 4).

Должностные лица и работники Белгородского таможенного поста Белгородской таможни обучались на курсах повышения квалификации, профессиональной переподготовки, которые организуются Федеральной таможенной службой и проводятся в Институте дистанционного обучения, переподготовки и повышения квалификации и в Институте правоохранительной деятельности Российской таможенной академии, на факультетах повышения квалификации её филиалов, в других вузах (в 2013 году курсы повышения квалификации в рамках государственного заказа проводились в Белгородском университете кооперации, экономики и права).

В таможне имеются компьютерный и учебный классы, оборудованные компьютерами, в которых проводится компьютерное тестирование должностных лиц, проходящих аттестацию, отзыв о прохождении испытания, сдающих квалификационный экзамен, принимающих участие в конкурсах на замещение вакантных должностей.

В Российском новом университете по программе «Психологические аспекты взаимодействия таможенных органов с участниками внешнеэкономической деятельности» обучено 2 человека.

Также в 2013 году в рамках госзаказа на переподготовку и повышение квалификации федеральных государственных гражданских служащих было обучено в Российской таможенной академии на курсах повышения квалификации (таблица 5):

Таблица 5

Переподготовка и повышение квалификации государственных гражданских служащих в 2013 году

№ п/п	Направление подготовки	Количество человек
1	«Иностранный язык в сфере профессиональной коммуникации»	14
2	«Использование бухгалтерской отчетности при проведении таможенного контроля после выпуска товаров в форме таможенной проверки»	2
3	«Организация таможенного контроля после выпуска товаров в форме таможенной проверки по направлению контроля достоверности кода»	2

	ТН ВЭД ТС»	
4	«Организация таможенного контроля после выпуска товаров с применением методов аудита и стандартизации проверочной деятельности»	2
5	«Организация таможенного контроля после выпуска товаров в форме таможенной проверки в отношении товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности»	2
6	«Организация таможенного контроля после выпуска товаров в форме таможенной проверки по направлению контроля достоверности заявления таможенной стоимости»	2
7	Актуальные вопросы применения таможенного законодательства при проведении таможенного контроля после выпуска товаров в форме таможенной проверки»	3

С целью повышения квалификации государственных гражданских служащих в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 09.02.2013 № 149–р «Об утверждении государственного заказа на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку федеральных государственных гражданских служащих на 2013 год»<sup>1</sup> была подготовлена конкурсная документация и проведены открытые конкурсы на право заключить контракты на повышение квалификации государственных гражданских служащих Белгородской таможни по программам «Основы таможенного дела» и «Актуальные проблемы развития таможенной деятельности». В соответствии с государственными контрактами «На повышение квалификации федеральных государственных гражданских служащих» в Белгородском университете кооперации, экономики и права на курсах повышения квалификации по программе «Актуальные проблемы развития таможенной деятельности» было обучено 25 человек, на курсах «Основы таможенного дела – 25 человек.

Итого в рамках государственного заказа в 2013 году было обучено 79 государственных гражданских служащих.

<sup>1</sup> Об утверждении государственного заказа на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку федеральных государственных гражданских служащих на 2013 год: Распоряжение Правительства РФ от 09.02.2013 № 149-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

Трудовая сфера государственной службы в таможенных органах имеет ряд специфических особенностей: по своему содержанию трудовая деятельность госслужащих в таможенных органах направлена на реализацию общенациональных интересов, на всемерное укрепление и развитие общественного и государственного строя, ее отличают высокая степень ответственности должностных лиц таможенных органов за принимаемые решения, их осуществление, результаты и последствия, жесткая нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины в таможенных органах, а также задействование интеллектуального, творческого потенциала для решения управленческих задач.

Деятельность таможенных органов в современных условиях предъявляет все более высокие требования к подбору и расстановке кадров, процессу адаптации, обеспечению профессионального и морально – этического уровней должностных лиц таможенных органов, в том числе с применением новых принципов кадровой политики.

Схема поиска и отбора кандидатов на вакантную должность Белгородского таможенного поста представлена на рисунке 3.



Рис. 3. Этапы по набору и отбору новых сотрудников на Белгородском таможенном посту

Таможенные органы Российской Федерации действуют на основе Федерального закона «О таможенном регулировании в РФ»<sup>1</sup>, а прием на службу осуществляется в соответствии с Законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации»<sup>2</sup> и «Службе в таможенных органах»<sup>3</sup> и иными внутренними нормативными актами.

В процессе управления персоналом таможенных органов РФ играет процедура аттестации, предусмотренной для всех категорий должностных лиц, при этом являясь мотивационным и контролирующим фактором управления персоналом.

Механизм адаптации должностных лиц на Белгородском таможенном посту включает следующие категории:

- субъект (руководитель, коллеги, служба персонала, новый сотрудник);
- объект (процесс вхождения сотрудника в новую рабочую среду);
- инфраструктуру (для создания комфортных условий труда: рабочее место, обеденная зона и прочее);
- инструменты (лист адаптации, комплект новичка и т.п.);
- оборудование (необходимое для осуществления должностных полномочий);
- технические навыки (в первую очередь это касается компетентности менеджера по персоналу, так как это лицо первого круга в процессе адаптации).

<sup>1</sup> О таможенном регулировании в Российской Федерации: федер. закон от 27.11.2010 № 311-ФЗ (ред. от 13.07.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27.07.2004 №79-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>3</sup> О службе в таможенных органах Российской Федерации: федер. закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ (ред. от 22.12.2014) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

Процесс адаптации сотрудника в таможенных органах представляет собой ознакомление человека с новой организацией и изменение его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры.

Наиболее эффективной в таможенных органах является активная адаптация новичка с использованием организационных мероприятий и социально-психологических методов.

Процесс адаптации персонала Белгородского таможенного поста состоит из нескольких основных этапов.

- профессиональный;
- психофизиологический;
- социально-психологический;
- организационный.

Для ускорения процесса профессиональной адаптации вновь принятых работников Белгородского таможенного поста предусматривается организация и проведение следующих мероприятий:

- собеседования при приеме на работу, предварительная оценка специалиста руководителем подразделения;
- инструктаж на рабочем месте;
- наставничество;
- ротация.

В кадровой работе Белгородского таможенного поста применяются следующие этапы адаптации новых сотрудников (таблица 6).

Таблица 6

Этапы адаптации новых сотрудников Белгородского таможенного поста

№	Этап адаптации	Описание этапа
1	Предварительный (до прибытия нового специалиста в первый рабочий день в свое подразделение)	Рабочее место должно быть должным образом подготовлено: убраны вещи прежнего специалиста, подготовлены необходимые технические средства и канцелярские принадлежности, в наличии удобное кресло или стул и т. п., где это необходимо. Коллеги должны быть оповещены о приходе нового человека. Подготовлены должностные инструкции и другие необходимые документы.



2	Первый день	Формирует первоначальное впечатление и при удачном стечении обстоятельств позволит новому должностному лицу с радостью приходить на работу во все последующие дни. Этот этап является вводным, знакомит с организацией, с коллегами, позволяет разместиться на рабочем месте.
3	Ознакомительный (первая неделя)	Должностные лица имеют возможность ближе познакомиться с коллегами и новыми должностными обязанностями.
4	Профессиональный	Специалист осваивает особенности выполнения обязанностей, так как в этот период начинается активное вовлечение в рабочие процессы, при этом получает необходимую помощь от коллег, наставника, активно взаимодействует с кадровым подразделением, дает обратную связь.
5	Оценочный	Формируются выводы о способностях нового должностного лица и первых результатах деятельности.
6	Окончание адаптации	Устранение негативных явлений и выход на необходимый уровень профессиональных показателей.

Специалистом по кадровой работе Белгородского таможенного поста с вновь прибывшим сотрудником оговариваются следующие моменты: продолжительность рабочего дня; требования к внешнему виду сотрудника; перерыв на обед; организация питания; регламентированные перерывы на чай/кофе и отдых; использование телефона в личных целях; политика компании в отношении сверхурочных работ; сроки и порядок выплаты зарплаты и другие вопросы, касающиеся непосредственно профессиональной специфики деятельности.

В кадровой работе Белгородского таможенного поста с молодыми специалистами существует практика наставничества, суть которого заключается в том, что наставник знает, что и как нужно сделать, и в принципе может предоставить своему подопечному определенную свободу действий, но как только тот отклоняется от должного курса, наставник сразу же его поправляет. Наставник знает все, более опытен и опробовал уже все возможные технологии работы. Необходимо наличие формального согласия работника на выполнение функций наставника. Стаж работы наставника в государственном органе не менее одного года.

Для ускорения процесса психофизиологической адаптации вновь принятых работников Белгородского таможенного поста Белгородской таможни предусматривается проведение следующих мероприятий: ознакомление с рабочим местом; инструктаж по технике безопасности; доведение до сведения Правил трудового распорядка.

Социально – психологическая адаптация, применяемая на Белгородском таможенном посту подразумевает включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.

В ходе такой адаптации работник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов коллектива таможенной организации.

Для ускорения процесса организационной адаптации вновь принятых работников на Белгородском таможенном посту предусматривается ознакомление с такими материалами как:

- миссия предприятия, цели и задачи;
- корпоративная политика, корпоративные ценности;
- организационная структура предприятия;
- политика организации в области управления персоналом;
- нормирование и оплата труда.

Проанализировав мероприятия по адаптации персонала на Белгородском таможенном посту следует выделить несколько проблем, которые необходимо решить:

- высокий уровень текучести кадров, а также резкое сокращение численности на Белгородском таможенном посту в 2015 году.
- недостаточное внедрение четко организованной и сформулированной программы адаптации в кадровую работу Белгородского таможенного поста, вследствие чего происходит снижение затрат на прием новых сотрудников, связанных с текучестью кадров.

– недостаточное внимание уделяется профессиональной адаптации, то есть существует необходимость создания системы наставничества для новичков, с вовлечением опытных сотрудников.

Таким образом, по материалам второго раздела можно сделать следующие выводы:

1. Белгородский таможенный пост является таможенным органом, входящим в единую федеральную централизованную систему таможенных органов Российской Федерации и обеспечивающим реализацию задач и функций ФТС России в регионе деятельности таможенного поста в пределах компетенции. Белгородский таможенный пост Белгородской таможни осуществляет свою деятельность во взаимодействии с территориальными органами других федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, юридическими и физическими лицами, общественными объединениями и иными организациями.

2. Проблема адаптации новых сотрудников на Белгородском таможенном посту является весьма актуальной. Адаптация призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Как известно, если адаптацией занимаются сотрудники, то данный период для нового работника проходит за месяц, и он может с полной ответственностью и пониманием приступать к основной работе, однако, на подобного рода предприятиях, адаптация сотрудников не проводится никем, что затягивает данный период и усложняет работу новых сотрудников. Результаты исследования, позволили охарактеризовать трудовую адаптацию сотрудников Белгородского таможенного поста Белгородской таможни, как достаточно высокую. В тоже время, были выделены недостатки, механизма осуществления данного вида адаптации, главным из которых является отсутствие четко организованной и сформулированной программы.

3. В целом, в ходе рассмотрения процесса управления организацией трудовой адаптации персонала на Белгородском таможенном посту

обосновывается необходимость разработки направлений совершенствования системы трудовой адаптации персонала в таможенной организации.

### РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ТАМОЖЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

После зачисления в таможенную организацию происходит введение нового работника в должность, которое представляет собой совокупность процедур имеющих цель сократить период адаптации в коллективе.

Особенности организации и проведения адаптационных мероприятий в таможенной организации представлены в таблице 7.

Таблица 7

Особенности организации и проведения адаптационных мероприятий в  
таможенной организации

Типы адаптации	Особенности персонала	Особенности адаптации
Адаптация новых сотрудников	Низкая информированность об организации	Комплексный характер адаптации (обще ориентированная и специально ориентированная адаптация)
Адаптация молодых специалистов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не имеют опыта работы;</li> <li>- самоуверенны, нестабильная самооценка;</li> <li>- обладают передовыми знаниями и профессиональной подготовкой, которые надеются применить в работе;</li> <li>- высокая степень внутренней свободы, отсутствие стереотипности;</li> <li>- часто имеют нереалистические ожидания;</li> <li>- мобильны.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- акцент на взаимосвязи работ, перспективу;</li> <li>- в программу адаптации обязательно должно входить обучение;</li> <li>- соответствие работы полученной в вузе специальности;</li> <li>- создание условий для внутриорганизационной мобильности (ротации)</li> <li>- научная организация труда, компьютеризация рабочего места;</li> <li>- достойная, заслуженная оплата труда;</li> <li>- наставничество.</li> </ul>
Адаптация сотрудников, перемещенных внутри организации	Нуждаются в помощи для освоения аспектов новой должности	Акцентирование внимание на профессиональном аспекте адаптации (специально ориентированная адаптация)

Управление процессом адаптации в таможенной организации имеет свои особенности и подразумевает активное воздействие на факторы,

предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п. (рисунок 4).



Рис. 4. Управление процессом адаптации в таможенной организации

На Белгородском таможенном посту выявлена проблема высокого уровня текучести кадров, а также резкого сокращения численности в 2015 году, что создает необходимость разработки формализованной процедуры адаптации. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности, негативно влияет на моральное состояние оставшихся работников, на их трудовую мотивацию и преданность таможенной организации.

Для формирования единой процедуры адаптации целесообразно создать рабочую группу, в которой примут участие сотрудники службы персонала и представители основных подразделений таможенной организации, а также отделов с высоким уровнем текучести кадров.

Основной целью рабочей группы является создание инструмента, одновременно унифицирующего подход к адаптации новых сотрудников и ориентированного на специфику существующих профессий и подразделений.

Таким образом, совершенствование действующей системы адаптации таможенной организации имеет своей целью решение следующих проблем:

- сокращение текучести персонала;
- сокращение затрат на подбор и найм персонала;
- улучшение показателей удовлетворенности персонала психологическим климатом в коллективе.

Несмотря на различие между аспектами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации. Управление адаптацией требует решения, в первую очередь, трех организационных элементов: структурного закрепления функции управления адаптацией, технологии процесса управления адаптацией, информационного обеспечения этого процесса (рисунок 5).



Рис. 5. Технология процесса управления трудовой адаптацией в таможенной организации

Также одной из проблем является недостаточное внедрение четко организованной и сформулированной программы адаптации в кадровую работу Белгородского таможенного поста, вследствие чего происходит снижение затрат на прием новых сотрудников, связанных с текучестью кадров. Решение этой проблемы напрямую связано с разработкой максимально эффективной программы адаптации в таможенной организации, которая может быть применена в кадровой работе.

Программа адаптации, применяемая в таможенной организации, представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести новому сотруднику, ответственному за адаптацию.

Целью внедрения наиболее эффективной программы адаптации в таможенной организации является повышение результативности процессов управления психологической, социальной, профессиональной, организационно – экономической адаптацией, обеспечивающих у нового сотрудника требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Для достижения цели адаптации персонала таможенной организации предполагается решение следующих задач:

1. Улучшение информированности новых сотрудников о роли и организационном статусе своего рабочего места; о месте своего подразделения и должности, в общей системе целей и в организационной структуре таможенной организации, а также понимание особенностей организационного процесса.
2. Снижение уровня неопределенности и беспокойства у персонала таможенной организации.
3. Повышение удовлетворенности работой сотрудников и развитие позитивного отношения к таможенной организации в целом.
4. Освоение работником основных норм и правил поведения, построение системы взаимодействия с коллегами.



5. Повышение эффективности адаптации нового сотрудника к системе экономических стимулов, условиям оплаты труда и различных выплат.

6. Получение работником обратной связи от наставника и непосредственного руководителя по итогам испытательного срока.

7. Повышение мотивации работников.

8. Снижение текучести кадров.

Как правило, программа адаптации рассчитана на период испытательного срока работника. Однако надо помнить о том, что если из условий трудового договора следует, что испытательный срок истек, это вовсе не означает, что сотрудник успешно адаптировался в компании.

Процесс адаптации в таможенной организации во многом зависит от индивидуальных качеств работника, и его нельзя ограничивать четкими временными рамками.

Содержание программы зависит от следующих факторов:

- содержания работы;
- статуса уровня ответственности нового сотрудника;
- рабочего окружения;
- личностных особенностей сотрудника.

Нужно сказать, что в таможенных организациях в разных вариантах встречаются программы или отдельные мероприятия, направленные на адаптацию персонала. В тоже время нередко реализация существующих мероприятий не имеет успеха – это может быть связано с несколькими причинами.

Причины неудач при реализации адаптационных мероприятий в таможенной организации могут быть следующие:

1. Неадекватная программа обучения. Успешная программа ориентации не появляется сама по себе. Компенсировать недостатки сотрудников нужно тщательно и полно.

2. На адаптацию и обучение отведено слишком мало времени. Когда в компанию приходит новый сотрудник и он сам, и его руководитель часто спешат поскорее добиться каких-то заметных результатов. В такой ситуации обучение представляется далеко не самым важным делом.

3. На адаптацию и обучение отводятся недостаточные фонды. Если высшее руководство компании не считает обучение важной задачей, это отражается на бюджете организации.

4. Высшее руководство компании не поддерживает программ обучения. Даже если непосредственный руководитель нового работника хочет внедрить практическую программу адаптации, для этого ему нужна поддержка высшего руководства таможенной организации.

5. Рабочая атмосфера компании не способствует обучению. Если требования к результатам работы слишком жесткие, в первую очередь от этого страдает обучение. Руководство будет пытаться обучать новых сотрудников по методу «заглядывать через плечо».

6. Программа адаптации и обучения устарела. В организациях органического типа программы обучения постоянно адаптируются, чтобы соответствовать различным требованиям организации или сотрудников.

7. Не принимается во внимание психологическое состояние новичка. Чтобы адаптация прошла успешно, новый сотрудник должен быть соответствующим образом мотивирован. Ему нужно сразу же давать обратную связь по поводу навыков и методов работы, которые он приобрел в процессе адаптации и обучения.

Для успешной реализации работы по адаптации персонала в таможенной организации в этом направлении важно выполнить следующие требования:

—система взаимодействия должна охватывать всех вновь поступающих в таможенную организацию;

—механизм воздействия должен быть персонифицированным, рассчитанным на индивидуальную работу;

– внедряемая система управления адаптацией должна иметь «выходы» на достаточно высокие уровни управленческой иерархии таможенной организации для гарантированного решения выявляемых конфликтных ситуаций;

– система должна быть достаточно простой;

– информирование новичка ориентировано на обеспечение достаточно высокого уровня осведомленности о коллективе;

– необходимым элементом системы являются эмоциональные формы воздействия на личность с первого дня ее появления в коллективе

В целях совершенствования трудовой адаптации персонала таможенной организации можно использовать предлагаемую общую программу адаптации (таблица 8).

Таблица 8

## Примерная общая программа трудовой адаптации в таможенной организации

1. Общее представление о таможенной организации	Цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; разнообразие видов деятельности; организация, структура, связи компании; информация о руководителях.
2. Политика таможенной организации	Принципы кадровой политики; принципы подбора персонала; испытательный срок; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила использования различных режимов рабочего времени.
3. Оплата труда в таможенной организации	Нормы и формы оплаты труда; оплата выходных и сверхурочных.
4. Дополнительные льготы	Страхование, учет стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству; поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; возможности обучения на работе; другие услуги организации для своих сотрудников.
5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности	Правила оказания первой медицинской помощи; меры предосторожности; правила противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них; правила техники безопасности.
6. Отношения работников с профсоюзом	Сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; дисциплина и взыскания.
7. Служба быта	Питание, комнаты отдыха, другие службы быта.

Планируемыми результатами внедрения программы адаптации в таможенной организации могут быть следующие:

- молодые специалисты адаптируются к условиям работы в минимально короткие сроки;
- своевременно происходит освобождение от «случайных» людей;
- руководители и наставники, ощущая на себе ответственность за результат адаптации новичка, более внимательно подходят к их введению в должность;
- складывается особая система контроля за работой не только молодых специалистов, но и наставников, а также всех тех, с кем приходится взаимодействовать новичку в процессе работы;
- работа по программе адаптации дает информацию для оценки самих менеджеров среднего звена;
- четкая организация программы адаптации повышает мотивацию сотрудника к работе.

Для руководителя таможенной организации информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции. Любой профессионал хочет раскрыться как можно быстрее, и если руководитель хорошо организует процесс передачи информации, сотрудник быстрее адаптируется.

После реализации общей программы адаптации в таможенной организации следует использовать специализированную программу трудовой адаптации персонала. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники.

Эта программа должна включать в себя следующие вопросы:

- функции подразделения, цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями;

– обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы;

– правила–предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время;

– осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи;

– представление сотрудникам подразделения.

Процесс адаптации молодого специалиста по указанной программе можно ускорить, если постоянно руководствоваться следующими важными психологическими рекомендациями:

1. Будьте дружелюбны, любезны, приветливы.
2. Не надейтесь, что атмосфера на вашей новой работе будет такая же, как на прежней.
3. Меньше говорите, больше слушайте.
4. Не сходитесь ни с кем близко, пока не выявите лидеров, не определите роли, не разберетесь, кто с кем.
5. Извлекайте пользу из общественной жизни таможни.
6. Думайте об общем деле.
7. Сдерживайте эмоции и не отчаивайтесь.

В процессе адаптации и последующей работы важное значение имеет оценка должностного лица. Это дает ему возможность получить четкое определение, насколько он преуспел в работе, о тех проблемах, которые требуют решения, о разработке плана по исправлению существующих недостатков и получению поощрений, если работа хорошо выполнена.

Рассмотрим функции участников/организаторов/ответственных за процессом организованной программы адаптации нового сотрудника в таможенной организации:

1. Со стороны руководителя таможенной организации:

– контроль за основными этапами процесса адаптации. Как правило, отношение высшего руководства к вопросу адаптации персонала определяет и степень проработанности и организованности данного процесса в таможенной организации.

2. Со стороны руководителя и сотрудников службы персонала:

– на этапе отбора – оценить степень взаимного соответствия сотрудника и корпоративной культуры;

– определить соответствие квалификации документу об образовании (диплому, аттестату, свидетельству);

– организовать и провести функциональные мероприятия (инструктаж, оформление сотрудника и т. д.);

– координировать адаптационные мероприятия;

– осуществлять сбор и хранение в течение заданного периода адаптационных листов сотрудников после окончания адаптационного периода.

– в течение испытательного срока проводить одну или несколько встреч с новыми сотрудниками с целью получения обратной связи;

– оценить степень адаптации сотрудника.

Указанные функции часто выполняет отдел кадров / специалист отдела кадров.

3. Со стороны линейного руководителя / непосредственного руководителя подразделения таможенной организации:

– поставить цели и задачи на испытательный срок новому сотруднику;

– назначить наставника из числа ведущих специалистов отдела;

– определить обязанности и ответственность, рассказывает о требованиях к качеству выполняемой работы;

–рассказать о структуре и функциях подразделения, взаимоотношениях с другими отделами;

–объяснить предназначение адаптационного листа новичку и разъяснить запланированные мероприятия;

–поздравить нового сотрудника с началом работы и представить его коллективу;

–фиксировать промежуточные результаты адаптационного периода;

–определять соответствие принятого сотрудника требованиям разработанной модели рабочего места;

–наблюдать за социально – психологическим климатом в коллективе в связи с появлением «новичка»;

–оценить хода и результата адаптации, оформить отчет об адаптации нового сотрудника.

#### 4. Со стороны наставника:

– проинформировать о возможных трудностях и наиболее распространенных ошибках в работе;

– помочь в непосредственном знакомстве с коллегами;

– проинформировать о правилах корпоративной культуры компании;

– оценить реальное наличие профессиональных знаний и умений в данной работе (должности);

– изучить личностные и деловые качества в стандартных и конфликтных ситуациях;

– выявить вредные привычки и негативные качества, не совместимые с требованиями организации;

– зафиксировать все случаи нарушения трудовой дисциплины, включая внутрисменные простои и потери рабочего времени получение обратной связи;

– продемонстрировать алгоритмы операций и действий на рабочем месте;

– оценить ход и результат адаптации, оформить отчет об адаптации нового сотрудника.

Еще одной проблемой на Белгородском таможенном посту, требующей решения выступает недостаточность внимания в отношении профессиональной адаптации, то есть существует необходимость создания системы наставничества для новичков, с вовлечением опытных сотрудников.

Руководством деятельностью наставников в таможенной организации следует осуществлять Совету наставников, создаваемому на основании приказа начальника таможенного органа:

1. Совет наставников подбирает наставников из числа наиболее профессионально подготовленных сотрудников, имеющих жизненный опыт, стаж службы в таможенных органах не менее двух лет, в том числе в занимаемой должности не менее одного года.

Наставник должен обладать способностями к воспитательной работе и может иметь одновременно не более двух подшефных.

Кандидатуры наставников рассматриваются на заседаниях Совета наставников, а там, где Советы не созданы, – на заседаниях аттестационной комиссии.

2. Основанием для утверждения наставничества является письменный рапорт непосредственного начальника сотрудника, согласованный с кадровой службой таможенного органа.

Назначение наставника производится с его согласия по рекомендации Совета наставников или аттестационной комиссии таможенного органа с указанием срока наставничества приказом начальника таможенного органа.

3. Наставничество устанавливается над:

- впервые принятыми сотрудниками;
- выпускниками высших и средних специальных учебных заведений, прибывшими в таможенный орган по распределению;



– сотрудниками таможенных органов, переведенными на другую работу, если выполнение ими служебных обязанностей требует расширения профессиональных знаний и овладения новыми практическими навыками.

4. Замена наставника производится приказом начальника таможенного органа в случаях:

- увольнения наставника;
- перевода на другую работу подшефного или наставника;
- привлечения наставника к дисциплинарной ответственности;
- психологической несовместимости наставника и подшефного.

Наставничество устанавливается продолжительностью от трех месяцев до одного года. Срок наставничества устанавливается руководителем структурного подразделения в зависимости от степени профессиональной и должностной подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

К работе в качестве наставников привлекаются профессионально компетентные гражданские служащие государственного органа и лица, уволенные в связи с достижением предельного возраста пребывания на гражданской службе, показавшие высокие результаты служебной деятельности, проявившие способности к воспитательной работе, пользующиеся авторитетом в коллективе, имеющие практические навыки осуществления должностных (служебных) обязанностей по должности, замещаемой гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество, замещавшие должность не ниже должности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, и проработавшие в замещаемой должности не менее одного года.

Помимо этого нужно разработать систему материального поощрения наставника и показатели его успешной работы. Размер премии должен определяться начальником подразделения таможенного органа, курирующим соответствующее структурное подразделение, по согласованию с руководителем таможенной организации.

Показатели успешной работы наставника должны состоять из следующих показателей:

1. Отсутствие дисциплинарных взысканий у гражданского служащего.
2. Отсутствие нарушений гражданским служащим требований должностного регламента, служебного распорядка.
3. Отсутствие в отношении гражданского служащего обоснованных жалоб и заявлений со стороны граждан и организаций.
4. Положительный отзыв гражданского служащего о работе наставника.

Перспектива должностного роста, включающая в себя продвижение по карьерной лестнице и увеличение размера вознаграждения, является существенным фактором, повышающим трудовую адаптацию новых специалистов. Обеспечить видение путей должностного роста способна процедура планирования карьеры, которая предполагает составление плана профессионального развития и последовательное занятие должностей, опыт работы на которых необходим для занятия целевой должности (рисунок 6).



Рис. 6. План профессионального развития новых сотрудников в таможенной организации

Программа мероприятий в период трудовой деятельности после испытательного срока должна быть ориентирована на должностной рост, где одним из главных мотивирующих факторов является оплата труда и система премирования.

Для видения молодыми специалистами перспектив своего должностного роста руководство таможенной организации должно предоставлять систему профессиональной ориентации с правильным планированием карьеры каждого сотрудника, включать наиболее перспективных специалистов в резерв, формируемый на руководящие должности.

Оплата труда является мотивирующим фактором, при условии, что она непосредственно связана с итогами работы. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между полученным материальным вознаграждением и эффективностью труда. Поэтому, в заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, которая зависит от достигнутых результатов.

В этой связи, рекомендуется использовать стимулирование в соответствии с детальными должностными инструкциями и объявленными заранее способами оценивания результатов работы.

Возможны следующие мероприятия в период трудовой деятельности после испытательного срока:

- отдел бухгалтерского учета и делопроизводства занимается вопросами карьерных ожиданий;
- разрабатываются программы по обучению и профессиональному развитию нового специалиста;
- обеспечивается видение перспектив профессиональной деятельности, и как следствие успешное самочувствие сотрудника;
- включаются наиболее перспективные специалисты в резерв, списки резерва рекомендуется пересматривать ежегодно;

– разрабатывается система премирования и критерии оценки успешной работы новых специалистов.

Данные процедуры способствуют повышению эффективности трудовой адаптации новых сотрудников, также эффективности их профессиональной деятельности в таможенной организации.

Следовательно, правильно разработанная программа трудовой адаптации в таможенной организации позволит:

1. Сократить время на адаптации новых сотрудников, в результате чего ускорится процесс эффективного выполнения должностных обязанностей, а также уменьшится количество возможных ошибок. Это позволит снизить расходы.

2. Снизить затраты. Адаптированные сотрудники не будут увольняться, тем самым снизятся затраты на поиск и подбор служащих.

3. Увеличить доверительное отношение к таможенной организации, относительно дальнейшей профессиональной деятельности.

4. Сократить уровень текучести кадров, что включает в себя снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок; уменьшение количества сотрудников, покинувших таможенную организацию в течение первого года работы.

После разработки и внедрения системы трудовой адаптации в деятельность таможенной организации и грамотного управления ею возможно получение значимых результатов:

–снижение издержек по поиску нового персонала;

–уменьшение числа увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок;

–уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям;

–улучшение организационного климата в государственном органе; формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы и тем

самым стимулов и желания работать в организации длительное время; удовлетворенность работой в таможенной организации в целом.

Таким, образом, по материалам третьего раздела можно сделать следующие выводы:

1. Трудовая адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. Трудовая адаптация в таможенной организации подразумевает социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга.

2. Программа адаптации, применяемая в таможенной организации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести новому сотруднику, ответственному за адаптацию. Целью внедрения более эффективной программы адаптации в таможенной организации является повышение результативности процессов управления психологической, социальной, профессиональной, организационно-экономической адаптацией в таможенной организации, обеспечивающих у нового сотрудника требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

3. При планировании процесса адаптации важно исходить из возможностей таможенной организации, условий труда и способностей нового сотрудника. Все усилия наставника направляются на то, чтобы заинтересовать сотрудника, дать ему знания и навыки, необходимые для работы, привить нормы поведения, принятые в организации, разъяснить регламентирующие документы, дать ответы на актуальные вопросы.

Таким образом, с помощью наставника можно успешно управлять процессом введения в таможенную организацию новых сотрудников и свести к минимуму экономические издержки организации, сократить текучесть кадров и сделать вложения в развитие персонала надёжным и приоритетным направлением кадровой политики таможенной организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс управления адаптацией в таможенной организации предполагает выполнение функций планирования, организации, координации, мотивации, с помощью которых создаются условия для успешной и быстрой адаптации персонала.

Разработка, внедрение и поддержание системы адаптации персонала требуют значительных затрат и усилий. Но все это вполне оправдано - ведь грамотно выстроенная система адаптации дает неоспоримые преимущества. Прежде всего, она снижает издержки на поиск нового персонала. Другое важное преимущество адаптационных схем – входящая в них система наставничества. Она не только помогает новым людям быстро и легко адаптироваться, но и позволяет их опытным коллегам приобрести опыт руководства, что является для них мотивирующим фактором. Но самое главное преимущество – данная система ускоряет процесс внедрения новых сотрудников в таможенную организацию и повышает эффективность их работы за минимально короткое время. От задач обучающего характера, традиционно являющихся уделом новичков во время испытательного срока, они быстро переходят к решению реальных задач, стоящих перед таможенной организацией.

Если процесс адаптации в организации хорошо отрегулирован, то адаптационный период сокращается в несколько раз и приносит существенную выгоду как таможенной организации, так и работнику.

Если процессом адаптации не управлять, то возникает дезадаптация работника, которая проявляется в недоумении – все позитивные представления о таможенной организации разрушаются; испуге – не известно, что делать и как себя вести; унынии – появляется ощущение, что нет необходимости себя проявлять; возмущении – возникает склонность негодовать по пустякам; нарушении режимов работы, отсутствии инициативы и т.д.

Белгородский таможенный пост является таможенным органом, входящим в единую федеральную централизованную систему таможенных органов Российской Федерации и обеспечивающим реализацию задач и функций ФТС России в регионе деятельности таможенного поста в пределах компетенции. Белгородский таможенный пост Белгородской таможни осуществляет свою деятельность во взаимодействии с территориальными органами других федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, юридическими и физическими лицами, общественными объединениями и иными организациями.

Основной потенциал Белгородского поста Белгородской таможни заключен в кадрах. Без нужных квалифицированных работников ни одна государственная организация не может достичь поставленных целей.

Следует отметить, что фактическое число работников списочного состава Белгородского таможенного поста имеет тенденцию к снижению, в 2014 году в сравнении с 2013 годом численность уменьшилась на 3 человека, в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 39 человек или 15,5%. Можно предположить, что данное сокращение фактической численности работников Белгородского таможенного поста связано с событиями на Юго-востоке Украины. Образовательный и квалификационный уровень кадров работников Белгородского таможенного поста высокий, такие показатели можно считать удовлетворительными. Должностные лица и работники Белгородского таможенного поста Белгородской таможни обучались на курсах повышения квалификации, профессиональной переподготовки, которые организуются ФТС и проводятся в Институте дистанционного обучения, переподготовки и повышения квалификации и в Институте правоохранительной деятельности Российской таможенной академии, на факультетах повышения квалификации её филиалов, в других вузах.

Индивидуальное введение в таможенную организацию начинается сразу же после принятия предложения о работе путем предварительного

рассказа о ней, предоставлении книг, брошюр, буклетов и т. п. Может быть составлена специальная памятка работника, содержащая сведения об организации, структуре, производственном процессе, условиях трудоустройства, социальной политике, льготах, медицинском обслуживании, требованиях к дисциплине и прочее.

В результате у человека складывается ощущение, что его ждали, к его приходу готовились. Это позволяет уменьшить психологическую боязнь провала, избежать на первых порах многих ошибок, сформировать позитивное отношение к новым обязанностям и окружению, тем самым – снизить вероятность разочарования и досрочного ухода. Кроме того, у нового работника снижается нервозность, тревожность за свое будущее, формируется необходимое отношение к работе и к окружающим, возникают стимулы к дальнейшему развитию и совершенствованию.

Для устранения проблемы недостаточного внимания трудовой адаптации в таможенной организации, необходимо усовершенствование системы наставничества для новичков, с вовлечением опытных сотрудников. К работе в качестве наставников привлекаются профессионально компетентные гражданские служащие государственного органа и лица, уволенные в связи с достижением предельного возраста пребывания на гражданской службе, показавшие высокие результаты служебной деятельности, проявившие способности к воспитательной работе, пользующиеся авторитетом в коллективе, имеющие практические навыки осуществления должностных (служебных) обязанностей по должности, замещаемой гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество, замещавшие должность не ниже должности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, и проработавшие в замещаемой должности не менее одного года.



## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Договор о Евразийском экономическом союзе (ред. от 08.05.2015) [Текст] : подписан в г. Астане 29 мая 2014 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 8. – Ст. 1107.
2. Таможенный кодекс Таможенного союза (приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета ЕврАзЭС на уровне глав государств от 27 ноября 2009 г. № 17) [Текст] (ред. от 10.10.2014, с изм. от 08.05.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 50. – Ст. 6615.
3. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 г. (с учетом поправок от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) [Текст] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.
4. О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Текст]: федер. закон от 11 июля 2011 г. № 204-ФЗ (ред. от 11.07.2011) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2011. – № 29. – Ст. 4295.
5. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
6. О противодействии коррупции [Текст]: федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ (ред. от 28.11.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. – № 52 (ч. 1). – Ст. 6228.
7. Андрейчук, Е. Л. Экономика таможенного дела [Текст] / Е. Л. Андрейчук, В. Ю. Дианова, В. П. Смирнов. – СПб. : ИЦ Интермедиа, 2013. – 230 с.
8. Беленький, В. Х. Управление персоналом. Организационные аспекты [Текст] / В. Х. Беленький. – Красноярск: ГАЦМИЗ, 2014. – 76 с.

9. Веснин, Р. В. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе [Текст] / Р. В. Веснин. – М.: Издательство Проспект, 2014. – 132 с.
10. Дейнека, А.В. Управление персоналом [Текст] / А. В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 292 с.
11. Висторобская, Е. Н. Управление персоналом [Текст] / Е. Н. Висторобская, Н. В. Цикалюк – Белгород: Кооперативное образование, 2011. – 184 с.
12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 695 с.
13. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст] / под ред. А.А. Литвинюка. – Российский гос. торгово – экономический ун-т. – М.: Юрайт, 2012. – 435 с.
14. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 488 с.
15. Машков, В. Н. Психология управления [Текст] / В. Н. Машков. – СПб.: Изд-во В.А. Михайлова, 2010. – 208 с.
16. Рогожин, М. Ю. Управление персоналом: 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе [Текст] / М. Ю. Рогожин. – М.: Альфа – Пресс, 2012. – 176 с.
17. Русакова, Е.И. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика [Текст] / Русакова Е.И., Синякова М.Г. – Екатеринбург. Издательство Проспект: 2012. – 118 с.
18. Просянников, Н.Н. Управление персоналом в таможенных органах [Текст]: учебное пособие/ Н.Н. Просянников; Российская таможенная академия, Владивостокский филиал. – Владивосток: РИО Владивостокского филиала Российской таможенной академии, 2012. – 160 с.
19. Рогожин, М.Ю. Делопроизводство в кадровой службе [Текст]: учебно-практическое пособ. – 3 изд. – перераб. и доп./ М.Ю.Рогожин. – М. – Берлин: Директ– Медиа, 2014. – 783 с.

20. Спивак, В. А. Развивающее управление персоналом [Текст] / В. А. Спивак. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2014. – 440 с.
21. Страхова, О. А. Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст] / О. А. Страхова. – М.: Наука, 2014. – 273 с.
22. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В. В. Травин, В. П. Дятлов. – М.: Дело, 2013. – 327 с.
23. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2011. – 536 с.
24. Хентце, И. Теория управления кадрами в рыночной экономике [Текст] / И. Хентце. – М.: Междунар. отношения, 2013. – 431 с.
25. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С. В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2015. – 328 с.
26. Щекин, Г. В. Социальная теория и кадровая политика [Текст] / Г. В. Щекин. – К.: МАУП, 2010. – 527 с.
27. Шлендер, П.Э. Управление персоналом организации [Текст] / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА– М, 2013. – 398 с.
28. Баталова, А. Н. Социальные технологии управления адаптацией персонала в организациях инновационного типа [Текст] / А. Н. Баталова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2012. – №1. – С. 161– 165.
29. Беляцкий, Н. Изменение функций кадровой службы в новых условиях [Текст] / Н. Беляцкий // Служба кадров и персонал. – 2012. – № 3. – С. 18– 22.
30. Булкина, Н. А. Адаптация сотрудника – формализуем каждый шаг [Текст] / Н. А. Булкина // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2013. – №11. – С. 19– 22.
31. Васильцова, Л. И. Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект [Текст] / Л. И. Васильцова //

Известия Уральского государственного экономического университета. – 2012. – №1. С. 164 – 167.

32. Галкина, Н. В. Социально-экономическая адаптация менеджмента и операционного персонала угледобывающего предприятия [Текст] / Н. В. Галкина // Управления персоналом. – 2014. – №12. – С. 24 – 26.

33. Гарузова, Л. Стать своим [Текст] / Л. Гарузова // Управления персоналом. – 2012. – №4. – С. 51– 52.

34. Ефимов, В. В. Влияние адаптации работников на качество их труда [Текст] / В. В. Ефимов // Качество. Инновации. Образование. – 2010. – №4. – С.29– 32.

35. Желнина, Е. В. Адаптация и внедрение технологии профессиональной подготовки персонала в систему управления крупной организации [Текст] / Е. В. Желнина // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2010. – № 4. – С. 89 – 95.

36. Кобцева, Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели [Текст] / Е. Н. Кобцева // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2012. – № 1. – С. 100 – 104.

37. Котлова, А.С. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях [Текст] / А.С. Котлова, О.А. Попова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 6. – С.13 – 17.

38. Кузнецова, Л. О. Стратегическое развитие человеческих ресурсов [Текст] / Л. О. Кузнецова // Консультант службы кадров. – 2014. – №6. – С. 3-14.

39. Кузьмин, А. М. Наставничество [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2010. – №8. – С. 23.

40. Куроленкина, Н. Е. Адаптация персонала: её роль в компании [Текст] / Н. Е. Куроленкина // Управление человеческим потенциалом. – 2012. – № 3. – С. 204 – 210.

41. Лазарева, С. С. Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения [Текст] / С. С. Лазарева // Управление человеческим потенциалом. – 2013. – № 3. – С. 212–220.
42. Лотова, Е. В. О формировании организационно-экономического механизма управления интегрированными структурами [Текст] / Е. В. Лотова // Предпринимательство. – 2014. – №6. – С. 13–18.
43. Маслов, Е.В. Аутсорсинг персонала: анализ возможностей [Текст] / Е.В. Маслов // Проблемы повышения конкурентоспособности трудовых ресурсов: материалы четвертой Всерос. науч. – практ. конф. – Бийск, 2011. – №4. – С. 78.
44. Митберг, О. И. Управление трудовой адаптацией [Текст] / О. И. Митберг // Диспут плюс. – 2012. – № 1. – С. 32–34.
45. Моквин, В. А. Система обучение и адаптация специалистов компании [Текст] / В. А. Моквин // Инвестиционный рынок. – 2014. – №12. – С. 3–6.
46. Овчинникова, Т. Структурная модель адаптации персонала к кризисным ситуациям [Текст] / Т. Овчинникова // Управления персоналом. – 2014. – №5. – С. 34–37.
47. Родионова, В. О. Методы адаптации персонала конкурентоспособного предприятия к новой организационной культуре [Текст] / В. О. Родионова // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2010. – № 3. – С. 14–16.
48. Смирнова, С. Адаптация молодых специалистов [Текст] / С. Смирнова // Управления персоналом. – 2012. – №11. – С. 55–58.
49. Солоусова, К. В. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации [Текст] / К. В. Солоусова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2010. – № 2. – С. 34–38
50. Сопоев, С. А. Адаптация молодых специалистов как одна из проблем кадрового обеспечения российских организаций / С. А. Сопоев //

Вестник Северо–Осетинского государственного университета имени Коста Левановича Хетагурова. – 2012. – № 2. – С. 251– 253.

51. Сочивкина, О. А. Экономические аспекты профессиональной адаптации персонала организаций социальной сферы в современных условиях [Текст] / О. А. Сочивникова // Современные технологии управления. – 2011. – №2 . – С. 22– 28

52. Теплов, А. О. Методы оценки эффективности наставничества [Текст] / А. О. Теплов // Государственное управление. – 2011. – № 28. – С. 16.

53. Точеная, Т. С. Менеджмент знаний в технологии формирования человеческого потенциала [Текст] / Т. С. Точеная // Управление персоналом. – 2012. – №8. – С. 24– 28.

54. Фаткин, Л. Компетенция персонала [Текст] / Л. Фаткин, К. Морозова // Служба кадров и персонал. – 2013. – №9. – С. 24 – 25.

55. Шамарова, Г. А. Проблемы управления человеческим потенциалом [Текст] / Г.А. Шамарова // Управления персоналом. – 2012. – №10. – С. 34 – 42.

56. Шкурихина, О. А. Адаптация персонала высшего и среднего звена: этапы процесса / О. А. Шкурихина // Управление человеческим потенциалом. – 2014. – № 3. – С. 234– 249.

57. Юрасов, И. Мониторинг адаптивности промышленных рабочих [Текст] / И. Юрасов // Управления персоналом. – 2013. – №14. – С. 36 – 28.

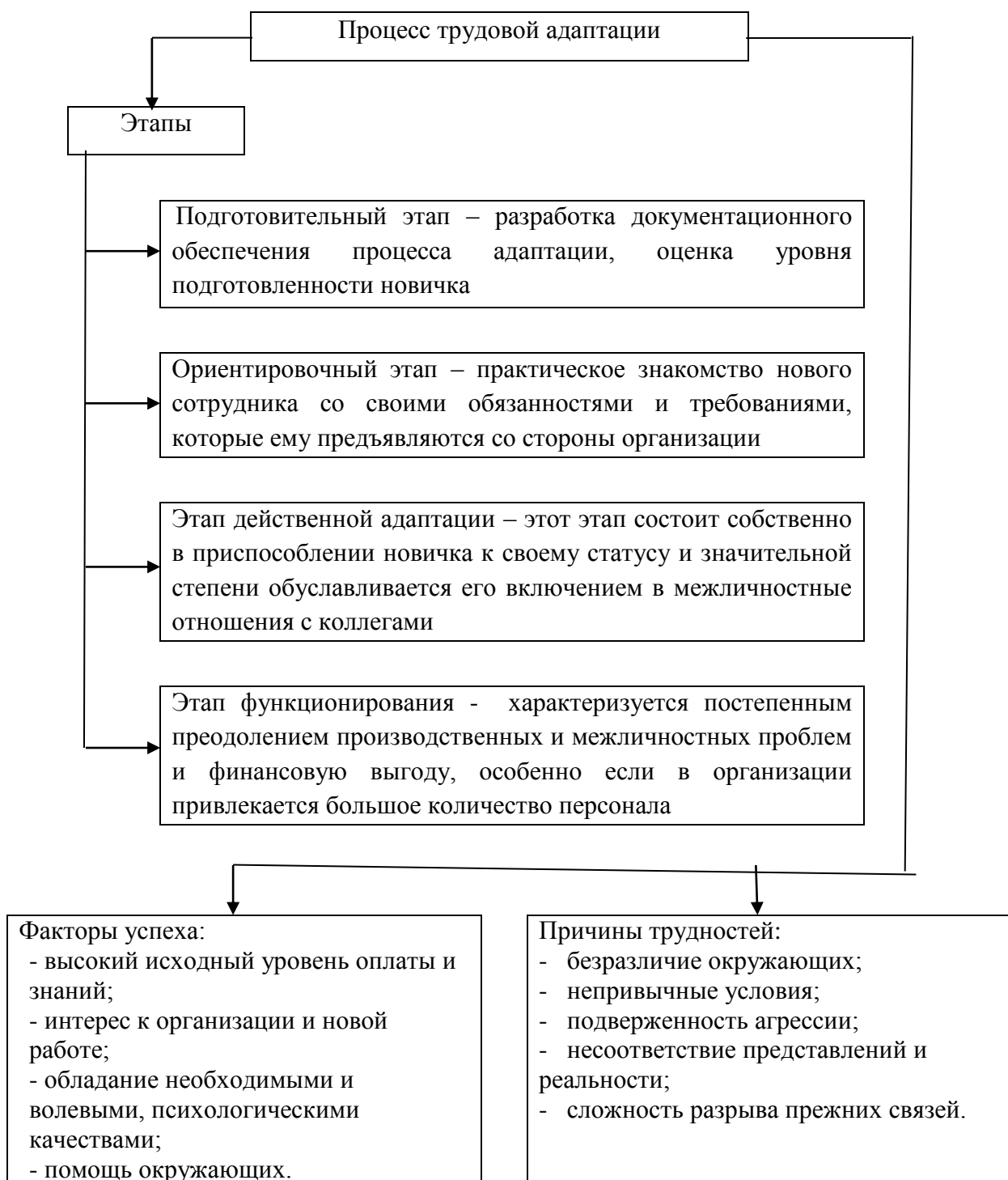
# **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### Виды адаптации и факторы, на нее влияющие





## Организация процесса трудовой адаптации персонала



## Самоконтроль адаптации

<b>Вопрос</b>	<b>Ответ</b>	<b>Комментарии</b>
Мое рабочее место подготовлено надлежащим образом		
Мне четко сформулировали мои основные задачи		
Я ознакомился со своей должностной инструкцией		
Меня представили коллективу		
Я знаю, каких результатов от меня ждут		
Я знаю свои права и обязанности		
Я знаю свой рабочий график		
Я ознакомился с техникой безопасности		
Я ознакомился с перечнем сведений, составляющих государственную тайну		
Я активно взаимодействую с коллегами внутри отдела		
Я активно взаимодействую с другими подразделениями		
Я знаю направления деятельности		
Я знаю традиции, нормы, стандарты организации		
Я ознакомлен с требованиями и стандартами выполнения работы		

## Программа адаптации сотрудника

№	Срок	Мероприятие	Ответственное лицо	Отметка о выполнении
1	До выхода нового сотрудника	Организация рабочего места. Обеспечение нового сотрудника канцтоварами, мебелью, компьютером и т.д.	Отдел персонала, административная служба (IT, отдел материально-технического обеспечения)	
2	В первый рабочий день сотрудника	Оформление документов Личное представление коллективу Ознакомительная экскурсия по зданию Совместный обед с новым сотрудником Welcome-тренинг	Отдел кадров Сотрудник отдела персонала, непосредственный руководитель Сотрудник отдела персонала/ наставник Сотрудник отдела персонала/ наставник Отдел персонала	
3	В течение первой рабочей недели	Помощь в оформлении служебных записок, писем Помощь в получении: пропуска; зарплатной карты и т.п. Обучение непосредственным профессиональным обязанностям	Наставник  Сотрудник отдела персонала/ наставник  Наставник	
4	До конца испытательного срока	Информационная поддержка, помощь в решении текущих вопросов Принятие решения об успешности испытательного срока	Сотрудник отдела персонала/ наставник/ непосредственный руководитель Сотрудник отдела персонала/ наставник/ непосредственный руководитель	