

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА
(на примере ИФНС России по г. Белгороду)**

Выпускная квалификационная работа

**очной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом**

**4 курса группы 05001243
Савченко Ольги Александровны**

Научный руководитель:
кандидат соц. наук, доцент кафедры
управления персоналом
Реутов Н.Н.

Рецензент:
Зам. начальника отдела кадров
ИФНС России по г. Белгород
Дмитриенко Л.Ф.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. Адаптация и ее роль в развития персонала.....	6
1.2. Подходы к формированию программ адаптации персонала.....	15
1.3. Методы адаптации персонала.....	21
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ИФНС РОССИИ ПО Г. БЕЛГОРОДУ.....	26
2.1. Организационно – экономическая характеристика.....	26
2.2. Анализ системы управления персоналом в Учреждении.....	32
2.3. Анализ системы адаптации персонала в Учреждении.....	45
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ИФНС РОССИИ ПО Г. БЕЛГОРОДУ.....	54
3.1. Рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в Учреждении.....	54
3.2. Оценка социально – экономической эффективности мероприятий по совершенствованию.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	71
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Действительно, становясь работником конкретного предприятия, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т. д. Он принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием. Он вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закрепленными традициями, выработать соответствующую линию поведения [12, с. 199].

К сожалению, важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. Между тем, в условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Внедрение системы управления адаптацией в предприятия представляет собой достаточно сложную задачу, но от ее решения зависят такие важные задачи для предприятия, как уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров; возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя; вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение

тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным, экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников, развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Система адаптации призвана решать вышеперечисленные проблемы. В связи с этим является актуальным определение сущности адаптации, описание ее как системы, определение направлений, этапов, изучение показателей оценки состояния работы по адаптации, разработка программ адаптации.

Степень научной разработанности. Проблема адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Архипова Н.И., Базарова Т.Ю., Веснин В.Р., Волина В.А., Дятлова В.А., Еремина Б.Л., Игнатьева А.В., Кибанова А.Я., Коханова Е. Ф., Кузнецова Ю.В., Маслова Е.В., Мескона М.Х., Одегова Ю.Г., Плешина И.Ю., Подлесных В.И., Самыгина С.И., Сульдина Г.А., Столяренко Л.Д., Травина В.В., Хедоури Ф., и других авторов.

Объектом дипломной работы является ИФНС России по г. Белгороду.

Предметом дипломной работы является процесс адаптации персонала в ИФНС России по г. Белгороду.

Цель дипломной работы заключается в совершенствовании системы адаптации персонала ИФНС России по г. Белгороду и управлении им.

В рамках поставленной цели ставятся **следующие задачи:**

- определить сущность, цели и виды адаптации персонала организации ;
- проанализировать организационно – экономическую характеристику ИФНС России по г. Белгороду.

- провести оценку элементов системы управления ИФНС России по г. Белгороду;
- исследовать эффективность управления процессом адаптации персонала в ИФНС России по г. Белгороду
- предложить рекомендации по совершенствованию системы адаптации сотрудников ИФНС России по г. Белгороду
- провести оценку социально – экономической эффективности мероприятий.

Практическая значимость заключается в выявлении проблемы в системе адаптации персонала в ИФНС России по г. Белгороду.

Информационной базой данной дипломной работы есть: нормативно - законодательные акты государства; учебники и учебные пособия отечественных и зарубежных авторов; научные статьи периодической литературы; статистические данные бухгалтерской и финансовой отчетности ИФНС России по г. Белгороду.

Методы исследования:

1. Метод организации исследования – метод срезов (сравнительный).
2. Эмпирические методы – анкетирование, наблюдение.
3. Методы обработки данных – качественный и количественный анализ.
4. Метод интерпретации результатов – структурный.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Адаптация и ее роль в развитии персонала

Современные организации, в которых хорошо поставлено управление, считают, что набор подходящих людей является лишь началом.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Термин «адаптация» применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

Адаптация (латинск. *adaptatio* — приспособление, прилаживание) — термин первоначально использовался в биологической науке для обозначения процесса приспособления строения и функций организмов (популяций, видов) и их органов к определенным условиям внешней среды. Адаптация формируется на протяжении всех стадий жизненного цикла организма. Совокупность выработанных в процессе развития адаптаций придает живым системам целесообразную организацию. Вместе с тем адаптация есть и определенный результат приспособительного процесса — адаптиогенеза, протекающего при взаимодействии живых систем с окружающей их средой. Материалистическую трактовку природы адаптации впервые предложил Дарвин, показав, что адаптации возникают в результате

действия естественного отбора. В настоящее время понятие адаптация вышло за пределы биологии.

Оно стало употребляться во многих технических, естественных и гуманитарных науках. Так, в медицине оно используется для характеристики оптимальной жизнедеятельности и нормального социобиологического развития человека. В технических науках и кибернетике на основе понятия адаптация разрабатывается понятие «адаптивные системы», которым обозначаются различные самонастраивающиеся технические системы с обратной связью. Во многих социальных науках и психологии говорится о социальной адаптации личности или социальной группы к социальной среде (микросреде), в процессе которой устанавливаются соотношения, которые обеспечивают развитие как личности и социальной группы, так и среды (микросреды). При этом социальная адаптация охватывает биологическую, психическую и социальную сферы бытия человека. Общенаучный статус понятия адаптация предполагает и необходимость его определения в более широком значении, инвариантном для конкретных научных дисциплин: адаптация есть особая форма отражения системами воздействий внешней и внутренней среды, заключающаяся в тенденции к установлению с ними динамического равновесия. Такое равновесие обеспечивает гармоничное соотношение системы с ее внутренней и внешней средой и развитие данной системы [15, с. 73].

В зарубежной психологии значительное распространение получило необихевиористское определение адаптации, которое используется, например, в работах Г. Айзенка и его последователей. Адаптацию они определяют двояко:

а) как состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды – с другой полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой;

б) процесс, посредством которого это гармоничное состояние достигается [19, с.15].

Можно привести определение адаптации Эдгара Штейна: «процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях» [24,с.54].

Таким образом, адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Важнейшими компонентами адаптации работника являются согласования самооценок и притязаний работника с его возможностями, с одной стороны, с др. – реальностью производственной среды, в которой он адаптируется. Здесь возможны противоречия, от глубины и разрешимости которых зависит успешность адаптации.

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Вновь поступивший на работу сотрудник включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Среди основных целей адаптации новых работников обычно выделяют следующие:

- возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя.
- уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы.
- вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды.
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным.
- сокращение текучести кадров среди новых работников. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, то они могут отреагировать на это увольнением.
- экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников. Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей.
- развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу. Это является непременным условием высоких рабочих показателей.
- снижение издержек по поиску нового персонала.

– формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства) [19, с.89].

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- 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 и т.п [21, с. 71].

Изучив литературу по поставленной проблеме, считаем возможным предоставить классификацию адаптации по следующим критериям:

1. По отношениям субъект-объект:

- 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, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);

- вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя) [49, с.67].

Следует отметить, что в условиях формирования и функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, отечественным кадровым службам необходимо обратиться к опыту зарубежных фирм, которые уделяют традиционно повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников. Эта категория работников нуждается в особой заботе о них со стороны администрации [41, с.116].

Автор статьи «Методы адаптации персонала» В.Волина выделяет также еще два вида адаптации:

- адаптация работника в новой должности;
- адаптация работника к понижению в должности [34, с.96].

В этой же статье есть упоминание об адаптации после увольнения. Приводится пример: в начале 80-х гг. в США отмечались волны увольнений

и досрочного выхода на пенсию. Чтобы каким-то образом поддержать увольняемых, большинство крупных компаний — около 60 % — не просто увольняли работников, а пытались помочь им найти новые рабочие места, организовывали программы переподготовки и повышения квалификации.

4. По отношению сотрудника к организации:

- Конформизм. Полное принятие ценностей и норм организации, готовность подчиняться правилам игры. Такие работники составляют в коллективе основную массу.

- Мимикрия. Соблюдение второстепенных норм при неприятии основных характерно для потенциальной группы риска, члены которой готовы в любой момент расстаться с фирмой.

Адаптивный индивидуализм. Он характеризуется согласием с основными нормами и ценностями организации при неприятии второстепенных. Сотрудник сохраняет некую индивидуальность, но по-своему неплохо работает в коллективе.

- Отрицание. Сотрудник выражает активное несогласие с ценностями фирмы, его ожидания находятся в непримиримом противоречии с реальностью. Обычно он увольняется в первые же месяцы.

Задача кадровиков заключается в интеграции новичка по второму или четвертому типу, вычислении сотрудников, скрывающих неприятие основных норм организации при демонстрации внешней лояльности. Первый вариант возникает вследствие ошибки кадровой службы на стадии отбора и должен быть, как можно быстрее исправлен.

5. По направлениям:

- производственная;
- непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой классификации. Наиболее наглядно ее можно представить в виде схемы, приведенной А.Я. Кибановым [19, с.118].



Рис. 1. Виды адаптации

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния

профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно – гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой – либо формальной группой.

В процессе организационно – административной адаптации работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера).

Экономическая адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой

экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

В процессе санитарно – гигиенической адаптации работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Он привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу в сложившейся в организации условиях производства, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и сохранения здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации [19, с.359]. Таким образом, мы можем сделать вывод, что адаптация персонала это важный элемент процесса управления предприятием, который позволяет эффективно управлять человеческими ресурсами и достигать поставленных целей. Поэтому рассмотрим особенности организации процесса адаптации молодых сотрудников.

1.2. Подходы к формированию программ адаптации персонала

Интерес к начальной адаптации персонала в организациях объясняется высоким динамизмом изменений внутри компаний, происходящим в связи с проникновением во все уровни общества передовых экономических и управленческих идей, приходом к управлению компаниями новых и изменение менталитета старых руководителей. Причем в настоящее время эта тенденция охватывает все без исключения организации, даже закоренелые государственные учреждения и естественные монополии. Изменения, в свою очередь, требуют адаптации к ним не только новых работников, но и тех, кто по разным причинам был временно выключен из профессиональной сферы [12, с. 157].

Кроме того, в любой компании, особенно нацеленной на высокий результат, стремящейся к освоению самого передового опыта, всегда существуют задачи оптимизации работы всех звеньев менеджмента, включая и управление человеческими ресурсами. Даже в самой, казалось бы, совершенной и продвинутой системе управления персоналом в организации, всегда найдутся резервы для совершенствования. Это объясняется сложностью стоящих перед ней задач, среди которых важное место занимает решение вопросов снижения не конструктивной текучести кадров, быстрее включения новых сотрудников в работу с полной отдачей, освоения ими корпоративной культуры компании, социализации в коллективе. С этими задачами граничат такие вечно актуальные, как постановка эффективной оценки нового работника, планирование его профессионального и должностного развития, усиление сплоченности коллектива, формирование духа команды.

Решению этих задач способствует формирование эффективной системы управления адаптацией работников в организации. Понятие «адаптация» применительно к содержанию данной статьи определяется как процесс приспособления работника к новым профессиональным, социально-психологическим, культурным, организационно-административным условиям работы. А управление адаптацией - комплексная система планирования, организации, активизации и контроля процесса адаптации работника [11, с. 199].

Виды и особенности управления адаптацией зависят, в первую очередь, от объекта, на который направлено данное управленческое воздействие. Следует подчеркнуть, что таким объектом может и должен быть не только новый работник, впервые поступающий на работу в компанию, но и уже работающий сотрудник организации, который по каким-либо причинам длительное время отсутствовал на работе. Кроме того; целесообразным является выделение в общей программе адаптации отдельного направления для категории работников, продвигающихся по руководящей лестнице.

Таким образом, можно выделить следующие категории работников, в отношении которых проводится управление адаптацией:

- новые руководители - работники, вновь принимаемые или в перспективе планируемые на руководящие должности: мастер, начальник цеха (отдела), руководитель направления, директор и т.д.;
- новые специалисты - работники, впервые принимаемые на рабочие места, замещение которых требует наличия определенной профессии, специального образования;
- новые рабочие - работники, впервые принимаемые на рабочие места, замещение которых не требует специального образования;
- постоянные сотрудники, назначаемые на руководящие должности;
- постоянные сотрудники, приступающие к работе после продолжительного отсутствия в связи с болезнью, отпуском по беременности и родам и т.д.

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию. В различных учебных пособиях встречаются разные синонимы программ адаптации — их также называют программами ориентации или просто ориентацией.

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу.

Программа адаптации делится на общую и специализированную. Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы [22, с. 121]:

1. Общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции; нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация; структура; связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения.

2. Оплата труда в организации.
3. Дополнительные льготы, виды страхования, выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, 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; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи.
5. Отношения работников с профсоюзами; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания.
6. Служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники.

Эта программа включает в себя следующие:

1. Функции подразделения: цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями.
2. 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.
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: местоположение кнопки пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи.

5. Представление сотрудникам подразделения.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации.

Оценка руководителем работы новичка в первый период является тем механизмом обратной связи, который позволит сотруднику начать для себя процесс «инвентаризации» корпоративных ценностей. Очень важно чтобы руководитель пояснил новому сотруднику правила распорядка, схемы оценки труда, порядок внутриорганизационной коммуникации, принципы организации работы и другие параметры, которые важны для того, чтобы новый человек не чувствовал себя дискомфортно, из-за их нарушения. Целесообразно проводить собеседования с новичком в течение первой недели и по окончании одного месяца работы. Проанализировать проблемы, которые возникали. Предложить несколько таких вариантов разрешения трудных ситуаций, с которыми столкнулся новый сотрудник, которые бы помогли ему понять специфику своей организации.

Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности в чем-то схожи с потребностями молодых работников, но им зачастую труднее вписаться в коллектив.

Руководитель обеспечивает разработку программ адаптации, контроль их выполнения, организацию подготовки необходимых документов, оценку результатов прохождения испытательного срока [8, с. 197].

Менеджер по персоналу знакомит новичка с компанией; совместно с его непосредственным начальником составляет план личностно-профессионального развития, вместе с куратором обеспечивает обратную связь, сообщая работнику динамику и направление его реальных и

предпочтительных изменений. Также кадровик осуществляет психологическое сопровождение сотрудника в процессе освоения им профессиональных навыков, способствует плавному вхождению в коллектив, согласованию личностных ценностей и принципов с нормами корпоративной культуры.

Куратор (наставник) помогает новичку освоить технологии, понять специфику и динамику бизнес-процессов в сфере его профессиональной деятельности.

Менеджер по обучению организует как общую систему развития для недавно работающих в компании сотрудников, так и индивидуальную программу, направленную на формирование личностно-профессиональных качеств и навыков (потребность в которой для каждого человека определяет его куратор или непосредственный руководитель) [12, с. 207].

Возможные ошибки в организации адаптации персонала:

- Чрезмерно большой объем сведений в первые дни на рабочем месте.
- Отсутствие информационных буклетов и памяток.
- Пренебрежение письменным оформлением процессов адаптационного периода и испытательного срока.
- Перегрузка наставников, отвлечение их от основной работы.
- Отсутствие контроля над ходом адаптации со стороны службы персонала.

Таким образом, на протяжении всей адаптации персонала следует особое внимание уделять роли каждого отдельного сотрудника. Это нужно для того, чтобы вовремя избежать возникновения скрытых конфликтов путем постоянного контроля.

Также немаловажным фактором является правильная оценка результатов адаптации. Несмотря на субъективизм в вынесении решений, оценка позволяет соотносить затраты сил и времени и результат.

1.3. Методы адаптации персонала

С теоретической точки зрения метод - это способ осуществления чего-либо, предполагающий объединение определенного количества технологий.

В соответствии со сказанным технология - это набор практических инструментов осуществления чего-либо [15, с. 218].

По нашему мнению, сказанное является общетеоретическим положением, определяющим дальнейшую логику рассуждения о процессе адаптации. Тем самым нами поставлен вопрос о том, как и с помощью каких средств, способов осуществить эффективный процесс адаптации торгового персонала. Во многом этот вопрос стоит в числе актуальных, так как многие теоретические концепции не предполагают методологии их осуществления.

Сказанное выше позволяет определить, что:

- 1) метод адаптации персонала - это обобщенный способ, технология, позволяющие реализовать адаптацию персонала;
- 2) технология адаптации персонала - это четко локализованный способ осуществления адаптации персонала.

Причем метод является центральным и включает в себя технологии адаптации торгового персонала.

Таблица 1.1

Методы адаптации персонала

№	Метод	Характеристика
1	Метод неформализованного сопровождения	Использование такой методики адаптации персонала предусматривает сопровождение работника. При планировании работы менеджер по кадрам должен рассчитать временные ресурсы, которые потребуются на ее выполнение. Каждый результат процесса адаптации новичка должен учитываться в системе стимулирования. Сотрудник по управлению персоналом знакомит новичка с работниками компании, с особенностями взаимоотношений между коллегами.

Продолжение таблицы 1.1

2	Метод «корпоративный PR»	Этот метод предусматривает разработку справочника, в котором перечисляются основные правила отношений в коллективе. Конкретные правила в справочнике зависят от деятельности организации и модели поведения во время работы. В такой справочник можно включить информацию о предпочитаемом стиле в одежде, о перерывах в работе, об оборудовании рабочего места, о начале и завершении рабочего дня.
3	Командный тренинг	Эти методы адаптации персонала используют редко. Например, когда коллектив уже сформирован и на работу приходит хороший специалист, который ощущает неприятие со стороны работников. Тренинг проводят также для того, чтобы новый руководитель быстрее освоился в действующей системе межличностных отношений. В результате проведения тренингов развиваются отношения между коллегами, они учатся больше общаться и уважать чужое мнение. Тренинги проводят в виде деловой игры или как анализ конкретной ситуации (кейс-метод). Потому для организации таких мероприятий нужен опытный тренер.
4	Инструктаж в подразделениях	Этот метод адаптации представляет доведение информации новому сотруднику об основных требованиях в каждом отделе. Подразделения на предприятии имеют свой комплекс правил и требований, которые нужно соблюдать. Правила стоит записать, так чтобы их понимали все сотрудники. Плохое понимание функциональных требований может привести к тому, что работник много времени будет использовать на выяснение деталей работы, вместо того, чтобы делать ее.
5	Интернет-сайт	Как инструмент управления адаптацией нового работника используется сайт предприятия. Например, на нем выкладывается информация о правильном заполнении документов, о последовательности действий по отдельному заданию и др.

В России традиционно выделяют следующие методы адаптации персонала:

- наставничество (помощь новичку войти в курс дела, влиться в коллектив, консультирование на начальных этапах его работы более опытным сотрудником);
- тренинги и семинары (направленные на развитие определенных навыков сотрудника: коммуникативных, овладение ораторским искусством,

обучение подготовке презентаций, правила поведения в стрессовых ситуациях и развитие устойчивости к ним и т.п.);

- беседа (личная беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем, специалистом отдела кадров, в ходе которых новички получают ответы на возникающие вопросы);

- специальная программа (ролевые игры, специально разработанные программы для укрепления командного духа, сплочения коллектива);

- экскурсия (ознакомительная экскурсия по структурным подразделениям организации, ее территории, знакомство с историей компании, ее сотрудниками, корпоративной культурой);

- анкетирование (новому сотруднику предлагают заполнить анкету-отзыв после завершения периода адаптации и прохождения испытательного срока) [4, с. 44].

Процесс адаптации человека является непрерывным, следовательно, и в организации должна проводиться адаптация не только новых работников, но и всего персонала.

Заключительным элементом системы адаптации персонала является процесс, состоящий из нескольких этапов. Процесс адаптации направлен на решение нескольких задач: введение нового сотрудника в должность; обучение нового сотрудника стандартам работы компании; успешное прохождение испытательного срока, поскольку уже в течение двух недель становится ясно, насколько справляется с обязанностями новый сотрудник, насколько он мотивирован; возможность скорректировать его поведение; развитие уже работающих сотрудников компании, возможности горизонтальной карьеры при невозможности вертикального продвижения; поддержание единых стандартов обслуживания при невозможности проводить регулярного обучения сотрудников; структурирование затрат на процесс адаптации персонала [14, с. 224].

Процесс адаптации основан на следующих принципах:

Принцип непрерывности. Работник должен постоянно, а не время от времени адаптироваться к изменяющимся условиям деятельности организации, чтобы удовлетворять новым требованиям должности и окружающей среды, а также изменяться в соответствии с ними с минимальными затратами [22, с. 185].

Принцип прогрессивности. Методы и способы адаптации должны соответствовать развивающимся в мире методикам и постоянно совершенствоваться в зависимости от требований реальности, а также передовым зарубежным и отечественным аналогам, то есть быть прогрессивными

Принцип перспективности. При формировании системы адаптации необходимо учитывать перспективы развития организации.

Принцип комплексности. Взаимосвязь всех элементов, а также учет всех факторов, влияющих на систему адаптации.

Принцип оперативности. Своевременное принятие решений по ее анализу и совершенствованию и проведение мероприятий, устраняющих неблагоприятные отклонения.

Принцип экономичности. Затраты на адаптацию персонала, меньшие от приносимого эффекта.

Принцип гибкости. Должна существовать возможность внесения корректив в систему адаптации в зависимости от условий деятельности организации, а также от адаптируемых работников.

Вывод к главе 1. Таким образом, на протяжении всей адаптации персонала следует особое внимание уделять роли каждого отдельного сотрудника. Это нужно для того, чтобы вовремя избежать возникновения скрытых конфликтов путем постоянного контроля.

Также немаловажным фактором является правильная оценка результатов адаптации. Несмотря на субъективизм в вынесении решений, оценка позволяет соотносить затраты сил и времени и результат.

Как показал опыт отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же сейчас управленческое звено народнохозяйственного и отраслевого уровней ослаблено в организационно-методическом отношении, что привело к образованию множества органов управления в регионе (центры профориентации и занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий.

Узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления профориентацией и адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике профориентации и адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ИФНС РОССИИ ПО Г. БЕЛГОРОДУ

2.1. Организационно – экономическая характеристика

Инспекция федеральной налоговой службы (ИФНС) — это территориальный орган федерального органа исполнительной власти межрайонного, городского (районного) уровня, подотчетный Федеральной налоговой службе России, осуществляющий контроль за соблюдением законодательства о налогах и сборах, а также правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения налоговых платежей, сборов, а в случаях, установленных законом — и иных платежей в соответствующий бюджет.

По состоянию на 01.01.2014 года в налоговых органах Белгородской области состоит на учете 34706 юридических лиц, 1740246 физических лиц, из них 44091 индивидуальные предприниматели.

В настоящее время в налоговых органах Белгородской области функционирует 14 операционных залов для приема налогоплательщиков, во всех инспекциях работают телефонные справочные службы. Ежемесячно в среднем фиксируется более 86 тысяч обращений от 13,5 тысяч налогоплательщиков к Интернет-сайту Управления Федеральной налоговой службы по Белгородской области. Более 94% налогоплательщиков-организаций и 83% индивидуальных предпринимателей-работодателей представляют отчетность по телекоммуникационным каналам связи.

На основании приказа ФНС России от 14.09.2012 №ММВ-7-1/623@ на территории Белгородской области создан филиал ФКУ «Налог-Сервис» ФНС России в Белгородской области. С 10 октября 2012 года Филиал начал свою работу по приему, обработке и вводу в автоматизированную информационную систему налоговых органов данных, представляемым налогоплательщиками (их представителями) налоговых деклараций

(расчетов) и иных документов, служащих основанием для перечисления и уплаты налогов.

Сегодня коллектив налоговых органов региона – высококвалифицированные сотрудники, постоянно совершенствующие навыки своего профессионального мастерства, опирающиеся на принципы чести и долга государственных служащих.

Фактический адрес: г. Белгород, ул.Садовая, д.7; ул.Шершнева, д.1-а.

Вид собственности - Федеральная собственность.

Организационно-правовая форма (ОПФ) - Бюджетные учреждения.

Руководитель Инспекции имеет 5 заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности руководителем Управления ФНС России по г. Белгороду по представлению руководителя Инспекции.

Руководитель Инспекции несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Инспекцию задач и функций. Руководитель Инспекции имеет заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности руководителем Управления по представлению руководителя Инспекции.

ИФНС является юридическим лицом, имеет бланк и печать с изображением Государственного герба Российской Федерации со своим полным и сокращенным наименованием, иные печати, штампы и бланки установленного образца, а также счета, открываемые в соответствии с законодательством Российской Федерации.

ИФНС осуществляет следующие полномочия в установленной сфере деятельности:

1. Осуществляет контроль и надзор за соблюдением законодательства о налогах и сборах, а также принятых в соответствии с ним нормативных правовых актов, правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения налогов и сборов, а в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, - за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующий бюджет иных

обязательных платежей; фактическими объемами производства и реализации этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции.

2. Осуществляет государственную регистрацию юридических лиц, физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей и крестьянских (фермерских) хозяйств; установку и пломбирование на предприятиях и в организациях, осуществляющих производство спирта, контрольных спиртоизмеряющих приборов, а в организациях, производящих алкогольную продукцию, - приборов учета объемов этой продукции.

3. Регистрирует в установленном порядке договоры коммерческой концессии и т.д.

4. Ведет в установленном порядке учет налогоплательщиков на подведомственной территории, Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ), Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП) и Единый государственный реестр налогоплательщиков (ЕГРН) и т.д.

5. Инспекция с целью реализации полномочий в установленной сфере деятельности имеет право запрашивать и получать сведения и материалы, необходимые для принятия решений по вопросам, отнесенным к установленной сфере деятельности; привлекать в установленном порядке для проработки вопросов, отнесенных к установленной сфере деятельности, научные и иные организации, ученых и специалистов и т.д.

Изучим организационную структуру ИФНС России по г. Белгороду (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Организационная структура ИФНС России по г. Белгороду

№ пп	Территориальные органы	Численность без персонала по охране и обслуживанию зданий, (единиц)
---------	------------------------	--

Продолжение таблицы 2.1

00	Руководство	
	Начальник	1
	Заместитель начальника	6
	Отделы	
01	Общий отдел	16
02	Отдел финансового обеспечения	7
03	Отдел кадров и безопасности	6
04	Юридический отдел	13
05	Отдел регистрации, ведения реестров и обработки данных	45
06	Отдел работы с налогоплательщиками	21
07	Отдел информационных технологий	8
08	Отдел обработки данных	8
09	Аналитический отдел	9
10	Отдел урегулирования задолженности	29
11	Отдел выездных проверок № 1	15
12	Отдел выездных проверок № 2	15
13	Отдел выездных проверок № 3	15
14	Отдел камеральных проверок № 1	19
15	Отдел камеральных проверок № 2	16
16	Отдел камеральных проверок № 3	21
17	Отдел камеральных проверок № 4	25
18	Отдел камеральных проверок № 5	10
19	Отдел камеральных проверок № 6	7
20	Отдел оперативного контроля	10
21	Отдел хозяйственного обеспечения	6
22	Отдела предпроверочного анализа и истребования документов	15
23	Отдел учета налогоплательщиков	6
ИТОГО:		349

Структуру ИФНС по г. Белгороду составляет 23 отдела.

В штате ИФНС России по г. Белгороду числится 359 человек на 01.01.2016 г.

Доходы бюджетов образуются за счет налоговых и неналоговых поступлений. Налоговые поступления бюджетной системы занимают ведущее место и являются важнейшей формой аккумуляции доходов. Чтобы проследить выполнение бюджетных назначений по федеральным налогам и сборам обратимся к данным таблицы 2.2.

Таблица 2.2

Показатели выполнения бюджетных начислений по видам федеральных
налогов и сборов ИФНС России по г. Белгороду

Наименование вида налога	2013г.		2014г.		2015г.	
	Начислено, тыс. руб.	Поступило, тыс. руб.	Начислено, тыс. руб.	Поступило, тыс. руб.	Начислено, тыс. руб.	Поступило, тыс. руб.
НДС	4 188 977	4 166 379	6 024 032	5 205 826	11 060 877	10 807 488
Налог на прибыль организаций	23 533 108	20 500 407	16 421 732	13 816 709	26 182 314	23 372 523
НДФЛ	-	17 081 272	-	12 969 367	-	18 538 005
Страховые взносы	6 147 316	6 289 609	1 688 667	426 107	503	12 054
Акцизы	522 394	533 350	510 159	467 653	745 011	809 892
НДПИ	429 469	262 081	547 115	198 445	632 200	381 497
Водный налог	43 431	41 615	38 417	38 417	39 597	38 895
Сборы за пользование объектами животного мира и за пользование объектами водных биологических ресурсов	896	665	760	750	764	649
Государственная пошлина	-	55 016	-	77 892	-	72 320
Всего	34 865 591	48 930 394	29 945 878	39 121 455	38 661 266	43 225 835

Согласно данным таблицы 1 можно сделать вывод, что в 2015 году практически по всем налогам наблюдается положительная динамика роста. Рассмотрим каждый налог отдельно.

Поступления в консолидированный бюджет по НДС в 2015 году по сравнению с 2013 годом выросли более чем в 2 раза, а именно на 6 641 109 тыс. руб., что свидетельствует о возрастании количества реализованных товаров, оказанных работ или услуг, а также о благоприятном инвестиционном климате региона.

По налогу на прибыль организаций наблюдается положительная динамика роста в течение 3х летнего периода. По сравнению с 2013годом показатель вырос на 2 872 116 тыс. руб. Данный показатель свидетельствует

о возрастании предпринимательской деятельности, что положительно сказывается на объеме денежных средств, поступающих в бюджеты Российской Федерации.

Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) — основной вид прямых налогов. Исходя из данных таблицы 2.2 по данному налогу следует сделать вывод, что с 2013 по 2015 год произошло возрастание показателя, хоть в 2014 году по сравнению с 2013 наблюдается снижение поступлений на 4 384 905 тыс. руб., что свидетельствует об уменьшении налоговой базы, а значит и увеличение объемов поступающих средств в бюджеты всех уровней.

Единый социальный налог является одним из важнейших источников формирования доходной базы бюджетов государственных внебюджетных фондов. Снижение эффективной ставки единого социального налога актуализирует проблему финансовой устойчивости этих фондов и поиска дополнительных источников финансирования их расходов. В 2014 году ЕСН был заменен на страховые взносы на обязательное социальное страхование.

По данным таблицы 2.2 следовало бы сделать вывод, что динамика Страховых взносов за 3 года отрицательна, однако в данном случае столь серьезное изменение поступлений по данному налогу связано с отменой в 2014 году единого социального налога и перераспределением налоговых поступлений.

Показатель акцизов имеет положительную динамику за 3х летний период, хотя в 2014 году данный показатель снизился по сравнению с 2013 на 65 667 тыс. руб. Тем не менее, в 2015 году наблюдается рост поступлений по акцизам на 342 239 тыс. руб., что свидетельствует об увеличении количества проданных товаров.

По налогу на добычу полезных ископаемых наблюдается повышение показателя налоговых поступлений на 202 731 тыс. руб. в 2015 году по сравнению с 2013 годом, что говорит о возрастании выработки полезных ископаемых.

По водному налогу наблюдается небольшое уменьшение поступлений.

Так, в 2015 году налоговые поступления снизились на 3 834 тыс. руб., что говорит о снижении используемых акваторий.

Показатель сборов за пользование объектами животного мира и за пользование объектами водных биологических ресурсов имеет отрицательную динамику и в 2015 году снизился на 132 тыс. руб.

Налоговые поступления по показателю государственная пошлина увеличились за 3х летний период, что говорит нам об увеличении объема оказываемых услуг государственными органами налогоплательщикам. Так, в 2015 году поступления увеличились на 17 304 тыс. руб.

Таким образом, структура ИФНС России по г. Белгороду организована таким образом, что вполне способна в полном объеме выполнять задачи, названные главными для работы всей налоговой системы страны. Работа в инспекции достаточно хорошо организована и позволяет осуществлять качественное обслуживание населения.

2.2. Анализ системы управления персоналом в Учреждении

Управление персоналом занимает важную роль в организационной деятельности ИФНС России по г. Белгороду.

Организационная структура отдела управления персоналом из: начальника управления персоналом ИФНС России по г. Белгороду, которому непосредственно подчиняются 5 сотрудников:

1. 2 специалиста по подбору персонала, которые занимаются поиском, подбором и приемом персонала.

2. 1 специалист по мотивации и 2 специалиста по оплате труда сотрудников, которые занимается разработкой системы мотивации всего персонала ИФНС России по г. Белгороду, а также ведет табеля рабочего времени и расчетом заработной платы.

3. 1 специалист по обучению персонала, который занимается разработкой программ по обучению и развитию персонала, а также ведет статистические данные об изменениях в результате проделанной работы.

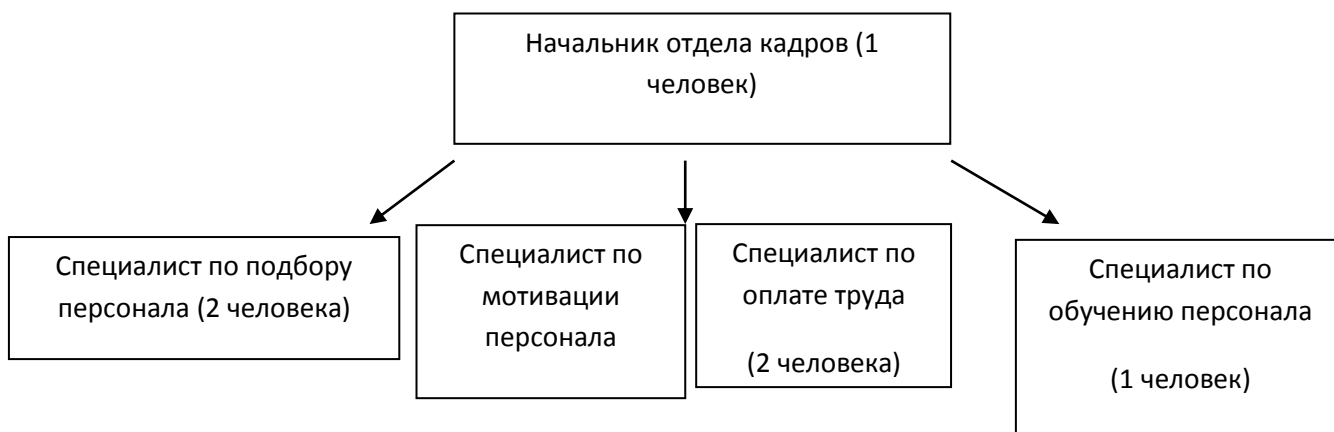


Рис.2. Организационная структура отдела управления ИФНС России по г. Белгороду

Таким образом, мы видим, что отдел управления персоналом представляет собой сложную структуру. В составе отдела 11 человек, которые занимаются вопросами персонала не только на местном уровне, но и на региональном.

Одним из основных моментов в работе отдела управлению персоналом занимает система найма и отбора персонала в ИФНС России по г. Белгороду. Осуществляет работу по подбору новых сотрудников согласно штатному расписанию организации отдел по подбору персонала

Должностные обязанности специалистов по подбору персонала:

- разрабатывать и выполнять перспективные и текущие планы по подбору персонала;
- размещать объявления о поиске претендентов на открытые вакантные должности;
- проводить собеседования с претендентами;
- осуществлять совместно с руководством подбор и расстановку сотрудников, а также создавать резерв на выдвижение.

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Набор в ИФНС России по г. Белгороду обычно ведут из внешних и внутренних источников.

Подбор персонала происходит согласно регламенту подбора персонала ИФНС России по г. Белгороду.

Процесс поиска и подбора персонала начинается с заявки непосредственного руководителя на подбор линейного персонала, либо по установленному образцу на подбор офисного персонала.

Подбор персонала осуществляется в установленные сроки в течении 15 дней для линейного персонала розницы, 30 дней для специалистов офиса, руководителей среднего звена, 45 дней для руководителей высшего звена.

Процедура отбора персонала в организации ИФНС России по г. Белгороду.

Все кандидаты проходят несколько этапов отбора:

- 1) Телефонное интервью (сотрудник отдела персонала);
- 2) Заполнение анкеты кандидата (либо резюме);
- 3) Собеседование с сотрудником отдела;
- 4) Тестирование при необходимости (в зависимости от вакансии);
- 5) Финальное собеседование с руководителем подразделения.

По итогам успешного прохождения всех этапов отбора идет оформление на работу при наличии всех необходимых и действительных документов установленного образца. Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами.

Для зачисления в штат Общества и оформления трудового договора вновь принятый сотрудник обязан в однодневный срок с момента принятия решения и зачисления в штат необходимы следующие документы:

- Заявление о приеме на работу
- Паспорт

- Трудовую книжку
- ИНН
- Страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.

- Документы об образовании
- Свидетельство о браке, разводе, рождении ребенка
- 2 фотографии
- Документы воинского учета
- Медицинскую книжку для сотрудников розницы

ИФНС России по г. Белгороду оставляет за собой право проверки персональных сведений кандидатов на должность вновь принятых сотрудников.

Основная задача положения обеспечить не только трудовую, но и деловую дисциплину, своевременно информировать сотрудников о правилах, регламентах, процедурах, принятых в Обществе, а также об их изменениях.

В документе прописаны стандарты осуществления трудовой деятельности.

Документ состоит из:

- правил внутреннего трудового распорядка
- общих положений при приеме на работу
- положения об адаптации
- положения о корпоративной этике
- конфиденциальности
- защите персональных данных
- положения об аттестации
- положения о премировании
- положения об обособленном подразделении
- положения о комиссии по трудовым спорам
- правил охраны труда

- правил пожарной безопасности
- коллективной и индивидуальной материальной ответственности

Основной деятельностью отдела обучения персонала является обучение новых сотрудников для их максимально быстрой адаптации в работе, помощь в адаптационный период.

Все сотрудники, принимаемые на работу, проходят испытательный срок 3 месяца. В случае профессиональных достижений возможно сокращение срока.

ИФНС России по г. Белгороду имеет постоянную потребность в повышении производительности труда своих работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели на ИФНС России по г. Белгороду является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Руководство также проводит программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой.

Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы. Важным моментом может оказаться и создание определенной физической среды.

Одной из задач отдела кадров ИФНС России по г. Белгороду является работа по формированию кадрового резерва.

На основе анализа ведется работа по формированию кадрового резерва предприятия, т.е. определяются:

- подразделения, направления, отделы, нуждающиеся в кадровом резерве;

– должности, для которых целесообразно готовить кадровый резерв.

Одной из задач департамента по управлению персоналом ИФНС России по г. Белгороду является работа по формированию кадрового резерва.

Определяющим моментом в работе кадровой службы является ориентированность на потребности предприятия, запросы и нужды руководства и сотрудников. В процессе формирования внутреннего кадрового резерва персонал проходит оценку по определенным критериям.

Выделим основные критерии оценки:

- 1) качество работы;
- 2) объем работы;
- 3) присутствие на работе (дисциплина);
- 4) степень лояльности к предприятию.

Ежегодно в ИФНС России по г. Белгороду проводится в установленном законодательством порядке оценка деятельности и определение деловых качеств и квалификации работников с целью выявления их соответствия занимаемой должности, а также возможности дальнейшего служебного продвижения.

Целью аттестации является определение качественных характеристик персонала, ресурсов повышения эффективности деятельности, перспективы использования работников, определения направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки сотрудников.

- результаты производственной деятельности работников (на основании оценок руководителя);
- уровень теоретических знаний;
- личностные качества работников;
- мотивационные приоритеты работников в производственной деятельности;
- социально - психологический климат в коллективе
- неформальная структура коллектива.

Далее, проанализируем состав персонала ИФНС России по г. Белгороду. Полный анализ численности персонала по категориям, удельного веса отдельных категорий, качественного состава работников по образованию, профессиям, полу, возрасту, стажу работы за последние 3 года можно увидеть в следующих таблицах.

Таблица 2.3

Структура персонала ИФНС России по г. Белгороду

Категории персонала	2013г.	2014г.	2015г.	относит. отклонение 2015/2013
Персонал, всего в том числе:	349	350	359	14,7%
1.Руководители	28	29	29	10,7%
2. Специалисты	315	311	320	22,8%
3. Рабочие	9	10	10	12,5%

Анализируя таблицу 2.3, мы можем сделать следующие выводы. В составе ИФНС России по г. Белгороду основную часть сотрудников составляют специалисты, то есть сотрудники аналитических отделов и пр. Количество рабочих в 2015 году увеличилось на 9 человек по сравнению с 2014, и на 10 человек больше, чем в 2013. Количество специалистов в 2015 году увеличилось на 9 человек по сравнению с 2014, а также на 1 человека больше, чем в 2013 году. Число руководителей за 3 последних года не слишком менялось. В 2015 году число руководителей составило 29 человек, что на 1 человека больше, чем в 2013.

Такое увеличение численности персонала вызвано, прежде всего, расширением структурных подразделений ИФНС России по г. Белгороду.

Далее изучим структуру персонала ИФНС России по г. Белгороду по возрасту (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Распределение персонала по возрасту в ИФНС России по г. Белгороду
в 2015 году

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	-	-
20 – 30	-	-	2	2	-	-
30 – 40	14	45	120	39	1	5
40 – 50	15	55	156	41	9	95
50 – 60	-	-	42	18	-	-
Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Итого	29	100	320	100	10	100

Таким образом, проанализировав таблицу 2.4, мы можем сделать вывод, что подавляющее число специалистов находится в возрасте от 40 до 50 лет – это 41% от всей группы специалистов. 39% (120 человек) находятся в возрасте от 30 до 40 лет. И лишь 18 и 2% специалистов находятся в возрасте от 50 до 60 лет и от 20 до 30 лет соответственно.

Среди руководителей большинство сотрудников в возрасте от 40 до 50 лет (45%), 55% человек в возрасте от 30 до 40 лет.

Среди рабочих 95% сотрудник (9 человек) в возрасте от 40 до 50 лет, а также 5% в возрасте от 30 до 40 лет.

Среди сотрудников Учреждения нет персонала моложе 20 лет или старше 60 лет.

Такое распределение по возрасту вызвано тем, что в ИФНС России по г. Белгороду набирается персонал с опытом работы в данной сфере. В связи, с чем мало внимания уделяется молодым сотрудникам.

Далее, проведем оценку персонала по полу (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Распределение персонала по полу в ИФНС России по г. Белгороду в 2015
году

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	15	27	13	35
Специалисты	191	62	130	62
Рабочие	5	11	5	13
Итого	211	100	148	100

Из таблицы 2.7 видно, что подавляющее большинство сотрудников ИФНС России по г. Белгороду - это мужчины: из них 191 – это специалисты, 15 – руководители, 5 – рабочие.

Среди женщин 130 - специалистов, 5 – рабочих и 13 – руководителей.

Таким образом, мы видим, что среди руководителей, специалистов и рабочих подавляющее число мужчин.

Таблица 2.6

Распределение персонала по трудовому стажу в ИФНС России по г.
Белгороду в 2015 году

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	1	2	91	25	8	80
От 5 до 10	14	49	184	57	2	20
От 10 до 15	2	4	45	17	-	-
От 15 до 20	11	45	-	-	-	-
Свыше 20	-	-	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-

Анализируя состав персонала по трудовому стажу, мы можем сделать вывод, что среди руководителей 47% проработали в ИФНС России по г.

Белгороду от 10 до 15 лет, 24% от 5 до 10 лет, 23% от 15 до 20 лет и лишь 6% до 5 лет.

Среди специалистов 38% проработали в ИФНС России по г. Белгороду от 5 до 10 лет, 31% от 10 до 15 лет, 20% до 5 лет, и лишь 11 от 15 до 20 лет.

Среди рабочих 80% проработали до 5 лет и 20% от 5 до 10 лет.

сделать вывод, что основной состав персонала ИФНС России по г. Белгороду проработал в организации от 5 до 15 лет, что говорит о стабильности организации и делает ее привлекательной для потока новых сотрудников.

Далее изучим распределение персонала по образованию (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	-	-
среднее специальное	-	-	-	-	10	100
незаконченное высшее	-	-	25	13	-	-
высшее	28	100	195	87	-	-
ученая степень	-	-	-	-	-	-

Такое распределение вызвано тем, что для того, чтобы устроиться на руководящую должность в ИФНС России по г. Белгороду необходимо наличие высшего образования, а для всех других должностей допускается незаконченное высшее либо среднее специальное образование.

Мы проанализировали состав и структуру персонала ИФНС России по г. Белгороду и выявили что преобладающе число работников – это мужчины, также большинство сотрудников имеют трудовой стаж в организации от 5 до 15 лет, имеют среднее специальное образование и находятся в возрасте от 40 до 50 лет.

С целью максимальной эффективности организации работы подразделений ИФНС России по г. Белгороду установлены два основных режима рабочего времени.

Всем штатным работникам предоставляется ежегодные отпуска с сохранением места работы, должности и среднего заработка. Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам суммарной продолжительностью 28 календарных дней. Продолжительность отпуска может разделяться на части, по письменному заявлению с учетом производственной необходимости не более 14 дней за один раз.

Далее, рассчитаем и проанализируем динамику численного состава персонала ИФНС России по г. Белгороду за 2013-2015 года.

Рассмотрим основные показатели движения рабочей силы.

Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр). Рассчитывается по формуле:

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} * 100; \quad (1)$$

$$K_{пр2015} = 22/359 * 100 = 6,1\%.$$

$$K_{пр2014} = 24/350 * 100 = 6,8\%.$$

$$K_{пр2013} = 22/349 * 100 = 6,3\%.$$

Таким образом, мы видим, что за 2013 - 2015 коэффициент оборота по приему не сильно изменился и варьируется от 0,01 до 0,005.

Коэффициент оборота по выбытию (Кв). Рассчитывается по формуле:

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (2)$$

$$K_{в2015} = 23/359 * 100 = 6,4\%.$$

$$K_{в2014} = 27/350 * 100 = 7,7\%$$

$$Кв2013 = 25/349 * 100 = 7,1\%.$$

Таким образом, коэффициент выбытия также относительно низкий в ИФНС России по г. Белгороду, в 2015 году он снизился до 0,008%.

Коэффициент текучести кадров (Кт). Рассчитывается по формуле:

$$Кт = \frac{\text{Количество уволившихся работников по желанию и за нарушение дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} * 100; \quad (3)$$

$$Кт2015 = 23/359 * 100 = 6,4\%.$$

$$Кт2014 = 27/350 * 100 = 7,7\%$$

$$Кт2013 = 25/349 * 100 = 7,1\%.$$

Таким образом, мы можем видеть, что в ИФНС России по г. Белгороду очень высокий процент текучести кадров. Как правило текучесть наблюдается среди новых сотрудников из – за ряда причин.

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп.с.). Рассчитывается по формуле:

$$Кп.с. = \frac{\text{Количество работников проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (5)$$

$$Кп2015 = 358/359 * 100 = 99\%;$$

$$Кп2014 = 350/350 * 100 = 100\%;$$

$$Кп2013 = 349/349 * 100 = 100\%.$$

Таким образом, коэффициент постоянства кадров в 2015 и в 2013 годах одинаковый и варьируется от 99% до 100%.

Таблица 2.8

Показатели основных кадровых процессов

Показатель	2013г	2014г	2015г
Среднесписочная численность работников, чел.	349	350	359
Принято всего, чел.	22	24	22
Выбыло всего, чел.	25	27	23
в т. ч.:			
- по собственному желанию:	25	27	23
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
- по сокращению штатов	-	-	-
Коэффициент текучести кадров	7,1	7,7	6,4
Коэффициент оборота по приему	6,3	6,8	6,1
Коэффициент оборота по выбытию	7,1	7,7	6,4
Коэффициент постоянства кадров	99	100	100

Таким образом, мы видим, что в ИФНС России по г. Белгороду постоянный состав персонала, также в организации наблюдается низкий коэффициент текучести, что положительно отражается на расходах предприятия.

Следовательно по результатам анализа организации службы управления персоналом ИФНС России по г. Белгороду можно сделать следующие выводы:

- 1) служба управления персоналом организована хорошо, ее структура соответствует потребностям предприятия, в полной мере выполняет свои функции;
- 2) численность отдела соответствует нормативу, что также подтверждает достаточный уровень организации труда;
- 3) имеются упущения по организации рабочего места и условий труда, но их устранение для предприятия не составит большого труда и больших материальных затрат;

4) подбор кадров осуществлен в соответствии с требованиями должностных инструкций, уровень квалификации постоянно повышается, что характеризует данный отдел с положительной стороны;

5) существует потребность в улучшении информационного обеспечения службы управления персонала, несмотря на то, что это связано с материальными затратами предприятия, это повысит производительность и качество труда отдела.

2.3. Анализ системы адаптации персонала в Учреждении

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс – к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому компания должна быть заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев, но как можно скорее полноценно включился в производственную деятельность. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода – несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию – важнейшая задача его руководителя и специалиста по кадрам.

Адаптацию персонала можно рассматривать как процесс и как результат. Анализ в первом аспекте предполагает, что организация как система имеет некоторые намерения, инструменты и принимает ряд действий для создания определенных условий вхождения человека в должность, в социальный климат, организационную культуру. С точки зрения результата можно говорить, что после разработки модели адаптации как инструмента управления, ее внедрения в организации и грамотного управления возможно получение значимых результатов.

При интегральной системе оценки эффективности программ адаптации анализируется влияние различных критериев на внутриорганизационные процессы. Интегральная система позволяет выявить взаимосвязь результатов адаптации персонала и деятельности организации в целом через формирование лояльности, понимание стратегических целей. В рамках этого подхода оценка эффективности адаптации носит двойной характер: рассматриваются две группы показателей – субъективные и объективные. Наличие объективных позволяет количественно измерить и интерпретировать результаты процесса адаптации и несколько «снизить» субъективизм в процессе оценки удовлетворенности.

С помощью специальной анкеты (Приложение А) была получена информация относительно специфических трудностей, возникающих в связи с работой, характером профессиональных интересов работника и темпами их формирования с целью выявления слабых сторон процесса адаптации.

Основную часть участников анкетирования составили молодые специалисты в возрасте от 20 до 40 лет со стажем работы от 0 до 2 лет; всего приняло участие в анкетировании 12 человек.

Проанализировав результаты анкетирования, было определено насколько в период адаптации была представлена информация новому сотруднику:

– Меньше всего было представлено информации об организации – 2,8 баллов и о коллегах – 2,5 баллов, что негативно могло повлиять на настрой нового сотрудника и затормозить процесс его самореализации в компании. Процесс введения в организацию ограничивается приветствием нового сотрудника и обеспечением его минимумом информации.

– Более полно была предоставлена информация о должностных обязанностях – 3,2 балла, об отделе – 3,2 балла и о руководстве – 3 балла.

Специалист, отвечающий за работу с кадрами, занимается только подбором работников, проведением с ними первоначального собеседования и

оформлением необходимых при найме документов. При этом совершенно упускается проведение первоначальных информативных бесед с новичком и мероприятий, связанных с дальнейшим отслеживанием прохождения им испытательного срока.

Наиболее сложным в период адаптации для новых сотрудников стал этап освоение компании, так как он подразумевает получение и анализ большого объема информации. Так, 32% опрошиваемых интересовали вопросы, связанные с организацией и деятельностью компании, например:

1. Каковы стратегические цели и приоритеты компании?
2. Как осуществляется управление компанией?
3. Какова структура организации?

В период адаптации новый сотрудник компании получал информацию в ходе беседы с непосредственным руководителем; их число составило 26%, а остальная часть опрошенных ответила, что в адаптационный период получила информацию из локальной сети компании самостоятельно. Отсутствие четкого и развернутого информирования работников о проводимой стратегии предприятия и его планах, создает тем самым атмосферу неопределенности. Люди начинают чувствовать себя неуверенно на фоне все увеличивающегося темпа изменений в различных сферах деятельности.

Сложность вхождения в коллектив в период адаптации испытали 23% опрошиваемых. На начальном этапе, когда еще отсутствует неформальные отношения и товарищи, проблемы с контактами удачно могли бы решаться с помощью назначения правильного наставника. Недостаточность внимания к нуждам работников и отсутствие индивидуального подхода к их проблемам привели к возникновению конфликтов не только с коллегами (15%), но и с клиентами (9%).

В период адаптации межличностные и межгрупповые конфликты самые распространенные в организации, этому свидетельствуют результаты ответов – у 48% опрошенных случались конфликты в организации. Они

возникали, как правило, между людьми, имеющими различные черты характера, темперамент, взгляды на жизнь, цели и в силу этого не способными ладить друг с другом.

Одним из наиболее эффективных способов разрешения конфликта в ИФНС России по г. Белгороду является метод: «Переговоры».

На вопрос: «Как долго продолжалась адаптация в организации?» – 7 (58,3%) респондентов ответили, что более шести месяцев.

Это показывает низкий уровень заинтересованности руководства в процессе адаптации новичка.

Большинство анкетированных не удовлетворены оказанной помощью в период адаптации, их число составляет – 56%, совершенно не удовлетворены этим фактором – 23%, при разработке системы адаптации, на этот фактор необходимо обратить наибольшее внимание.

Решить возникшие проблемы 12% респондентов помогли коллеги, 48% сотрудников решили их самостоятельно, а 37% предпочли обратиться к руководству организации. Нет лиц, ответственных за приспособление новичка к должности. Фактически новый сотрудник самостоятельно определяет свой темп и способ работы.

Заинтересованность к профессиональному росту проявили все сотрудники, среди опрошенных не оказалось тех, кому не интересно или абсолютно всё равно было бы дальнейшее продвижение внутри компании, их составило 82% . Затруднились ответить на этот вопрос 18%.

Помощь в адаптационный период требуется 76% сотрудникам ИФНС России по г. Белгороду в вопросах организационного характера:

- организация рабочего места;
- знакомство с другими подразделениями;
- объяснение неформальных правил корпоративной культуры новым сотрудникам;
- беседа с руководителем: цели организации, содержание работы.

В ИФНС России по г. Белгороду действует Положение об адаптации, обязывающее руководителей всех уровней адаптировать новых сотрудников, а также прописаны основные шаги программы. Но системно и результативно программа работать не начала. Руководители не ориентируются в слишком общих требованиях Положения об адаптации и воплощают в жизнь каждый своё и по-разному, а то и вообще ничего. Причины провала сформулированы в нижеследующем:

- шаги, прописанные в программе, слишком общие: руководителям необходимо самим их детализировать, выдумывать, формулировать, что при дефиците времени часто не выполняется;

- нет активного, системно внедрения, то есть можно «сачковать»;

- нет контроля за реализацией программы.

Тем не менее, несомненная польза данного этапа в том, что уже сформировалась готовность к реализации программы, возникло определенное информационное поле.

92% ответов опрашиваемых свидетельствуют о практическом отсутствии в организации программы адаптации. Наставник прикреплялся в период адаптации, только к 7% опрашиваемых. Наставником были руководители подразделений, так как они контактировали с ними каждый день относительно вопросов производственного процесса; 73% респондентов справлялись со своими обязанностями самостоятельно.

Целью адаптации является не только сокращение сроков вхождения нового сотрудника в организацию, но и выработка у него лояльности к компании. Только лояльные сотрудники способны формировать лояльность у клиента. Лояльность можно рассматривать как результат воздействия различных факторов, направленных на создание удовлетворенности сотрудников компанией. Через такие факторы, как заинтересованность организационной культурой, содержание работы, удовлетворенность стилем руководства, объемом информирования и др., оказывается влияние на удовлетворенность работника компанией.

Ограничением расчета является сложность анализа этого показателя: удовлетворенность является субъективным показателем, который весьма трудно оценить в силу того, что человек может по тем или иным причинам давать ответы, которые от него ожидают и не совпадают с действительностью. Однако, несмотря на это, «удовлетворенность работой» как показатель эффективности процесса адаптации и производительности труда является достаточно весомым, если не сказать главным фактором при анализе эффективности деятельности сотрудника. Уровень удовлетворенности работника рассматривается как мера его адаптированности к организации и считается, что, чем выше степень насыщения потребностей и притязаний сотрудника, тем выше его уровень адаптации к внутренней среде организации. Уровень удовлетворенности определялся по критериям, перечисленным в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Количественное измерение адаптированности персонала ИФНС России по г. Белгороду

Наименование фактора	Производственный	Совершенно удовлетворён, %	Удовлетворён, %	Затрудняюсь ответить, %	Не удовлетворён, %	Совершенно не удовлетворён, %
Содержание труда		27	54	19	0	0
Занимаемая должность		0	95	0	5	0
Перспективы карьерного роста		5	0	28	65	2
Система вознаграждения		10	16	12	41	21
Информированность о происходящем в компании		7	49	15	22	7
Организация труда и мотивация		35	47	0	11	7
Удовлетворенность организацией рабочего места		85	15	0	0	0
Прозрачность инструкции	должностной	14	17	6	37	26
Удовлетворенность коллективом		3	0	18	56	23
Удовлетворенность руководством	стилем	12	44	21	19	4
Принятие орг-ных норм и правил		0	25	49	9	7

Анализ таблицы показал, что содержанием труда на данном предприятии совершенно удовлетворены 27%, удовлетворены – 54% и совсем нет таких, кто не удовлетворён, 19% – затруднились ответить. Соответствие образования занимаемой должности отметили 95% работников, нет сотрудников кто совершенно удовлетворен этим показателем, и есть 5% людей, которые не удовлетворены.

Информированностью о делах коллектива и компании удовлетворены 7% сотрудников, «совершенно удовлетворены» – 49%, не удовлетворённых этой потребностью 25% опрашиваемых. Анализ показал, что руководство организации доводит информацию не до всех сотрудников и не интересуется получением обратной связи.

Организация труда включает целый спектр организационных аспектов: технология работы, планирование, постановка задач, контроль над исполнителем, принятие решений, график труда и отдыха, организация рабочих коммуникаций и другие факторы, относящиеся к организации самостоятельного процесса работ. Организация труда тесно переплетается с другими факторами и оказывает большое влияние на новичков, поэтому очень важно то, что больший процент опрошенных удовлетворены этим показателем. Организацией труда совершенно удовлетворены- 35% и удовлетворены – 47%, не удовлетворены –11%.

47% работников отметили адекватность описанных в должностной инструкции обязанностей реальной деятельности, что уменьшило временные затраты на доработку и разъяснение и позволило быстро начать выполнение непосредственных обязанностей. Около 85% сотрудников отметили высокую организацию и оснащённость рабочих мест. Системой вознаграждения полностью удовлетворено только 10% сотрудников и 41% – неудовлетворен применением установленных систем оплаты и стимулирования труда. Принятие организационных норм и правил способствует поддержанию благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Принимают нормы и правила 25% сотрудников, 49% затруднились ответить.

Проанализировав данные таблицы, нельзя сказать, что в результате адаптации организация в короткие сроки получила мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями, но и с организационными задачами. Новый сотрудник не стал ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает отрицательно влиять на конкурентные преимущества организации. А значит можно сделать вывод, что механизм адаптации в организации разработан и внедрен не правильно, неуправляем и, следовательно, не эффективен.

Для выявления сильных и слабых сторон системы адаптации персонала проведем SWOT – анализ (таблица 2.10).

Таблица 2.10

SWOT – анализ системы адаптации персонала ИФНС России по г. Белгороду

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - высокий процент удовлетворенных сотрудников содержанием труда и занимаемой должности; - использование эффективных способов разрешения конфликтов. 	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие надбавки к заработной плате у наставников нового персонала - Отсутствие технологии социальной адаптации сотрудников к коллективу. В организации не проводятся мероприятия по сплочению коллектива, развитию групповой динамики. - Недостаточная разработка «Положения о наставничестве». Наставник не только помогает новичку адаптироваться, но и развивает собственные управленческие навыки. Это является дополнительной ответственностью, так как успешность адаптации новичка является показателем качества работы самого наставника. - Несовершенство программы адаптации. Программа не учитывает совершенствования процесса адаптации для новых сотрудников.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Быстрая вработываемость сотрудников в процесс работы; - Повышение эффективности работы; - Снижение текучести кадров. 	<ul style="list-style-type: none"> - Снижение производительности труда; - Повышения процента текучести персонала; - Большие затраты на подбор нового персонала.

Вывод к главе 2. Нами было проведено анкетирование 12 человек в ИФНС России по г. Белгороду на предмет удовлетворения системой адаптации персонала.

В результате проведенного анализа, мы можем выделить основные проблемы системы адаптации персонала:

- Отсутствие надбавки к заработной плате у наставников нового персонала
- Отсутствие технологии социальной адаптации сотрудников к коллективу. В организации не проводятся мероприятия по сплочению коллектива, развитию групповой динамики.
- Недостаточная разработка «Положения о наставничестве». Наставник не только помогает новичку адаптироваться, но и развивает собственные управленческие навыки. Это является дополнительной ответственностью, так как успешность адаптации новичка является показателем качества работы самого наставника.
- Несовершенство программы адаптации. Программа не учитывает совершенствования процесса адаптации для новых сотрудников.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ИФНС РОССИИ ПО Г. БЕЛГОРОДУ

3.1. Рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в Учреждении

На основе приведенного анализа системы адаптации и профориентации сотрудников, мы можем составить программу совершенствования данной системы в ИФНС России по г. Белгороду (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Проблемы и ожидаемые результаты от их реализации

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Отсутствие надбавки к заработной плате у наставников нового персонала	Совершенствовании материального поощрения	Создание системы надбавок наставникам нового персонала	Повышение результативности и труда и снижение текучести персонала
2	Отсутствие технологии адаптации сотрудников к коллективу. В организации не проводятся мероприятия по сплочению коллектива, развитию групповой динамики.	Совершенствовании технологий адаптации сотрудников	Внедрение новых методов адаптации персонала и наставничества	Улучшение социально – психологического климата в коллективе
3	Недостаточная разработка «Положения о наставничестве». Наставник не только помогает новичку адаптироваться, но и развивает собственные управленческие навыки. Это является дополнительной ответственностью, так как успешность адаптации новичка является показателем качества работы самого наставника.	Совершенствовании документального сопровождения системы адаптации персонала Учреждения	Доработка «Положения о наставничестве»	Улучшение управленческих навыков у наставников

Продолжение таблицы 3.1

4	Несовершенство программы адаптации. Программа не учитывает совершенствования процесса адаптации для новых сотрудников.	Совершенствовани е Программы адаптации	Улучшение социально-психологическог о климата в коллективе.	Сокращение простоев
---	--	--	--	---------------------

Мероприятия по совершенствованию адаптации персонала рассчитан на 2016-2017 года. Проект совершенствования носит долгосрочный характер.

Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала рассчитаны на 10 календарных месяцев. Все мероприятия будут вводиться поэтапно, начиная с документального оформления каждого мероприятия.

Существует определенный риск, в результате которого данное мероприятие будет неэффективным. Для наиболее эффективного функционирования внедряемых нами мероприятий необходимо их детальное изучение и анализ, чтобы исключить все возможные отрицательные эффекты.

Теперь перейдем непосредственно к разработке самих мероприятий.

1. Первым мероприятием для совершенствования системы адаптации сотрудников в ИФНС России по г. Белгороду является доработка и введение нового «Положения о наставничестве»

Организующим документом на период адаптации новичка может быть «Положение о наставничестве», регламентирующее поэтапное участие дирекции по персоналу и наставника в его адаптации.

Мы считаем необходимым разработать «Ориентационную папку», своеобразный путеводитель новичка по компании. В папку целесообразно включить:

- историю ИФНС России по г. Белгороду, его достижения;
- звания и награды ИФНС России по г. Белгороду;
- структуру ИФНС России по г. Белгороду;
- ключевые моменты корпоративной культуры ИФНС России по г.

Белгороду;

- функциональные обязанности новичка;
- «Положение о персонале»;
- «Правила внутреннего трудового распорядка»;
- инструктаж по правилам ТБ;
- другие регламентирующие внутрифирменные документы.

Именно наставник должен организовать экскурсию по ИФНС России по г. Белгороду, представить его руководителям и персоналу, с которым ему предстоит работать в коллективе. Это и будет первым этапом включения нового сотрудника в систему управления знаниями. Сам факт создания таких документов будет свидетельствовать о сильной корпоративной культуре компании.

Можно предложить новому сотруднику дополнительный и весьма удачный способ представиться коллегам. Хорошо, если люди, с которыми ему еще придется познакомиться, уже будут владеть некоторой информацией о нем. Новому сотруднику необходимо оказать поддержку на базовом уровне компетентности, и эта поддержка должна оказываться ему с того момента, когда его принимают на работу.

Крайне важным является проведение собеседований с уволенными сотрудниками для того, чтобы выяснить, в чем же недостатки системы. В этот момент сотрудники готовы к откровенному разговору, причем склонны к критическим замечаниям. Вы начинаете понимать, в чем недостатки управления компанией.

Такой источник будет с большей вероятностью воспринят и выслушан. Если же в дополнении ко всему организация берет на себя определенные функции по новому трудоустройству, то есть шанс получить не врага, а член-корреспондента, с которым контакт не потеряется и в дальнейшем.

Таким образом, скорые (дискретные) подбор и уход, по нашему мнению, не очень соответствуют умелому управлению персоналом.

Следующим мероприятием мы предлагаем совершенствование методов адаптации персонала, применяемых в организации

Большинство авторов разделяют программу на общую и специальную. Общая программа адаптации касается в целом всей организации. Разные авторы включают в нее от 6 до 9 основных вопросов.

Наиболее полно, с нашей точки зрения, изложена суть общей программы адаптации в учебнике Базарова и Еремина.

Таким образом, мы считаем, что в ходе проведения программы адаптации для сотрудников ИФНС России по г. Белгороду должны использоваться следующие направления:

- Общее представление о компании: цели, приоритеты и т.д.;
- Политика организации;
- Оплата труда;
- Дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия и т.д.;
- Охрана труда и соблюдение техники безопасности;
- Работник и его отношения с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок и т.д.;
- Служба быта: организация питания; наличие служебных входов и т.д.;
- Экономические факторы: стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После ознакомления каждого нового сотрудника с общей программой адаптации, необходимо перейти к специальной.

Специальная программа адаптации для сотрудников ИФНС России по г. Белгороду должна охватывать вопросы, которые связаны с определенной должностью.

В специальную программу адаптации сотрудников ИФНС России по г. Белгороду должны быть включены следующие вопросы:

- Функции подразделения: цели, приоритеты и структура и т.д.;
- Рабочие обязанности и ответственность: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов и т.д.;
- Требуемая отчетность;
- Процедуры, правила, предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения и т.д.;
- Представление сотрудников подразделения.

Данные программы можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение.

Особые потребности в адаптации в ИФНС России по г. Белгороду испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности где-то схожи с потребностями молодых работников, и им зачастую труднее вписаться в коллектив.

Особо следует отметить адаптацию женщин, выходящих на работу после отпуска по уходу за ребенком. Связано это с тем, что:

Во-первых, после ее выхода на работу обычно обнаруживается большой пробел в знаниях (за три года может очень многое поменяться, например, появиться новое программное обеспечение или новые технологии).

Во-вторых, нарушается ритм жизни: во время отпуска женщина сама планировала свое время, выйдя же на работу, она вынуждена находится положенное количество времени на одном месте.

В-третьих, возникает психологический барьер, при котором женщина должна опять принять статус подчиненной.

Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

В течение всего адаптационного периода руководитель структурного подразделения ИФНС России по г. Белгороду должен неформально обсуждать с сотрудником его взаимоотношения с коллективом подразделения, его степень адаптации, контролировать выполнение индивидуального плана.

Периодически (не менее двух раз в первый месяц и одного раза в последующие) контроль процесса адаптации должен осуществлять специалист по кадрам.

В случае увольнения сотрудника во время адаптационного периода, руководитель обязан направить его в течение двух недель в службу по персоналу для собеседования.

Служба управления персоналом ИФНС России по г. Белгороду для выяснения истинных причин увольнения собирает и анализирует соответствующую информацию. Одновременно оценивается эффективность подбора персонала.

В качестве оценки эффективности функционирования новой программы адаптации, мы предлагаем использовать следующие показатели:

- 1) объективные показатели — уровень и стабильность количественных показателей труда;
- 2) субъективные показатели — уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон.

В качестве обратной связи с работником и для того, чтобы проанализировать удовлетворенность программой адаптации персонала ИФНС России по г. Белгороду, мы предлагаем использовать разнообразные

вопросники, которые должны быть предъявлены работнику после предполагаемого завершения периода адаптации.

Один из таких вопросников предложен Кибановым А.Я. Его мы предлагаем использовать отделу кадров для анализа эффективности новой программы.

Следующим мероприятием по совершенствованию системы мотивации персонала в ИФНС России по г. Белгороду мы предлагаем введение системы надбавок для наставников.

Для того чтобы процесс адаптации новичков проходил максимально эффективно, необходима тщательная разработка системы материального стимулирования наставников.

Служба персонала должна делать отметки в таблице учета рабочего времени и контролировать виды, сроки и этапы наставничества.

Нами было разработано 2 вида материального вознаграждения наставников ИФНС России по г. Белгороду (Таблица 3.2).

Таблица 3.2

Предлагаемые виды материального вознаграждения наставников нового персонала в ИФНС России по г. Белгороду

Вид	Сумма надбавки, %
Вакансия образовалась вследствие ухода сотрудника, а выполнение объема работы или деятельность подразделения не могут быть сокращены	От 15 до 30% в зависимости от оклада вакантной должности
Вакансия образовалась при расширении отдела, появлении новых должностей или профессий и объем работы наставника не увеличивается во время обучения	От 5 до 15% оклада наставника

Таким образом, анализируя таблицу 3.2, мы можем сделать вывод, что если возникают ситуации, когда старый сотрудник покидает рабочее место, а объем работы не может быть уменьшен. В этом случае коллеги ушедшего либо его непосредственный руководитель должны не только обучать новичка, но и заменять какое-то время отсутствующего специалиста. В

подобном случае наставнику должна производиться доплата в размере от 15 до 30% от оклада вакантной должности.

Если в ИФНС России по г. Белгороду будет появляться плановые изменения в кадровой системе, например: расширение штата, формирование нового отдела, возникновение новых специальностей или должностей, т. е. те изменения, которые требуют постепенного введения в должность, то наставником в таких случаях выступает линейный руководитель, в чьем ведомстве возникают кадровые изменения. В такой ситуации наставнику будет производиться доплата в размере от 5 до 15% от оклада.

4. Последним направлением совершенствования мы предлагаем улучшение социально-психологического климата в коллективе. В качестве мероприятий по улучшению социально-психологического климата в коллективе мы считаем необходимым разработать и внедрить в практику компании нового положения о корпоративной культуре.

Данное мероприятие будет эффективным поскольку междисциплинарное взаимодействие подчеркивает аспект сплочения сотрудников в команду – коллегиальное взаимодействие, вклад коммуникаций в развитие команды.

Введение данного мероприятия поспособствует сплочению к совместной работе специалистов ИФНС России по г. Белгороду разного профиля, чтобы они:

- соблюдали баланс подчинения и инициативы;
- были последовательны в реализации своей профессиональной позиции;
- могли работать вместе со специалистами, имеющими разный статус и уровень компетентности.

Обоснованием необходимости междисциплинарного взаимодействия становится многоступенчатый характер целей деятельности ИФНС России по г. Белгороду.

Ключевыми коммуникативными умениями для развития командного взаимодействия в ИФНС России по г. Белгороду необходимо обозначить такие умения, как:

- умение «настраиваться» на собеседника;
- умение задавать вопросы собеседнику;
- умение распознавать отношения других людей;
- умение анализировать результаты общения;
- умение управлять коммуникацией (вести за собой, контролировать ситуацию взаимодействия);
- умение вырабатывать, проявлять инициативу в общении;
- умение направлять коммуникационный процесс (установление, прерывание и сохранение контакта).

Мы считаем необходимым ввести несколько требований к специалистам, который активно взаимодействует с разными подразделениями ИФНС России по г. Белгороду:

Понимание объективных плюсов и минусов своей профессиональной позиции, т.е. того, что можно сделать в рамках своей профессиональной роли и какие виды деятельности ограничены в результате позиции специалиста.

Понимание объективных плюсов и минусов профессиональной позиции другого специалиста. Специалист должен понимать, что он может ожидать и даже требовать от другого сотрудника, а что – нет.

Важно, чтобы все участники командного взаимодействия соотносили слабые и сильные стороны своей деятельности и труда других в системе взаимной зависимости.

Таким образом, нами был предложен проект совершенствования системы адаптации и профориентации персонала, который включает в себя 4 комплекса мероприятий:

1. Создание нового документально оформленного «Положения о наставничестве»;

2. Создание новой программы адаптации персонала в ИФНС России по г. Белгороду;
3. Доплата за наставничество;
4. Улучшение социально-психологического климата в коллективе путем усовершенствования положения о корпоративной культуре.

Далее нам необходимо оценить социально-экономическую эффективность проекта совершенствования.

3.2. Оценка социально – экономической эффективности мероприятий по совершенствованию

Внедрение мероприятий способствует существенному снижению тех издержек, которые возникают в связи с уходом и последующем поиском нового сотрудника. Также при гладком вхождении нового сотрудника в коллектив открываются долгосрочные перспективы, что положительно сказывается на производительности труда и, несомненно, на прибыльности осуществляемой трудовой деятельности.

Разработанный процесс социальной адаптации (внедрение плана адаптационных мероприятий, положения о наставничестве и памятки нового сотрудника) гипотетически должен принести значительные положительные изменения в работе ИФНС России по г. Белгороду.

Как известно, система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Пути решения этой задачи различны, но правильно выбранный путь обеспечит экономию средств, т.е. цель будет достигнута с меньшими затратами.

Так как с помощью управленческого воздействия ИФНС России по г. Белгороду должно стремиться обеспечить определенный уровень показателя, характеризующего состояние трудового потенциала, то эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового

потенциала который запланирован, или разностью между прежним и новым уровнем показателя.

С ростом и развитием ИФНС России по г. Белгороду служба персонала (отдел кадров) должна приобретать все больший бизнес-функционал, а значит, работать на достижение целей всей организации. Стратегической целью отдела персонала является увеличение стоимости компании за счет повышения эффективности управления самым ценным ресурсом любой организации, ее капиталом - людьми.

Предполагается, что после введения нового процесса социальной адаптации количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию в период испытательного срока, значительно уменьшится, а при идеальных условиях функционирования данной процедуры приблизится к нулю.

Это позволит:

- единожды набрав сотрудников, постепенно формировать сплоченный коллектив, имеющий постоянный состав,
- улучшить социально-психологическую обстановку в организации,
- повысить уровень корпоративной культуры и роста удовлетворенности трудом, что и будет свидетельствовать о социальной эффективности проекта

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на её функционирование (на единицу продукции или на единицу затрат труда занятых на предприятии работников).

Общий экономический эффект может быть рассчитан как сумма частных эффектов, полученных от:

- 1) реализации комплекса процессов управления;
- 2) совершенствования отдельных подсистем, соответствующих функциям управления персоналом.

Разграничение частных эффектов здесь в определенной мере условно из-за взаимосвязи элементов управления друг с другом.

Эффективность управления персоналом может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы.

Поскольку прямых показателей эффективности структуры нет, используются косвенные критерии, такие как затраты на содержание данной структуры управления и их доля в общей сумме производственных затрат предприятия, ее простота (количество иерархических уровней, размер структуры, количество отделов и «мостов» связи, профиль и однородность задач каждого отдела) и др.

Чем многочисленнее и сложнее связи, чем больше количество иерархических уровней, тем ниже эффективность функционирования системы управления. Наличие слишком большого количества структурных подразделений приводит к тому, что одну и ту же функцию выполняют несколько структурных подразделений, что затрудняет координацию и согласование деятельности, увеличивает количество руководящих должностей, снижает степень загруженности работников, приводит к удорожанию содержания аппарата.

Эффективность организационной структуры службы управления персоналом во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как быстро она реагирует на изменение и усложнение задач, стоящих перед управлением персоналом, насколько она приспособлена к новым условиям хозяйствования.

Нам необходимо определить уровень затрат на разработанные нами мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала (таблица 3.3).

В пункте 2.2 мы определили, что в ИФНС России по г. Белгороду работает 28 руководителей, на которых непосредственно будет возлагаться работа по наставничеству. Из этих 28 руководителей 15 смогут взять на себя обязанности наставников. Так как мы не можем предположить какие должности будут вакантными в ИФНС России по г. Белгороду, то предлагаем взять определенный бюджет в 100 000 для доплаты наставникам на 3 месяца.

Таблица 3.3

Затраты на мероприятия по совершенствованию системы адаптации
персонала ИФНС России по г. Белгороду

Код задачи	Название задачи	Сумма, руб.	Источники финансирования		Итого:
			Собственные средства Заказчика	Заемные средства	
01	Разработка и документальное оформление «Положения о наставничестве»	10 000	10 000		10 000
02	Доплата за наставничество, с учетом разницы от 5 до 30%	100 000	100 000		100 000
03	Доработка и внедрение нового положения о корпоративной культуре	10 000	10 000		10 000
04	Применение новой программы адаптации персонала	В рамках заработной платы	В рамках заработной платы		В рамках заработной платы
Итого:		120 000	120 000		

Единовременные затраты на внедрение мероприятий составят 120 000 рублей. На основе данных табл. 3.4 определим экономическую эффективность внедренных мероприятий.

Таблица 3.4

Экономическая эффективность внедрения комплекса мероприятий по
повышению эффективности системы адаптации персонала

Наименование показателей	Единицы измерения	Количество
Среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью рабочих, в том числе:	рублей	246 150
- потери, связанные с простоями основных рабочих из-за нехватки вспомогательных	рублей	132 767
- расходы на обучение новых рабочих	рублей	37 007
- расходы на набор	рублей	46 618
- доплаты	рублей	29 758
Коэффициент текучести рабочих:	процентов	6,4
- до внедрения мероприятий	процентов	3,0
- после внедрения мероприятий	процентов	3,0
Единовременные затраты на внедрение мероприятий	рублей	120 000

Годовая экономия от сокращения текучести рабочей силы рассчитывается по формуле:

$$\text{Эс} = \sum_{i=1}^n P_{Ti} * (1 - K_{T2} / K_{T1}) \quad (1)$$

где K_{T1} - фактический коэффициент текучести, %;

K_{T2} - ожидаемый коэффициент текучести, %;

Если предположить, что в результате внедрения наших мероприятий, мы получим сокращение текучести персонала на 53%, то после внедрения мероприятий она составит 3,0%.

Таким образом, $\text{Эс} = 246\,150 * (1 - 3,0 / 6,4) = 132\,921$ рубль.

Мы можем увидеть, что годовая экономия от сокращения текучести составит 132 921 рубль.

Годовой экономический эффект рассчитывается по формуле:

$$\text{Эг} = \text{Эс} - \text{К}; \quad (2)$$

Годовой экономический эффект при экономии 132 921 рублей составит:

$$\text{Эг} = 132\,921 - 120\,000 = 12\,921 \text{ рубль.}$$

Теперь рассчитаем срок окупаемости единовременных затрат, потраченных на внедрение мероприятий, воспользуемся для этого формулой:

$$T = \text{К} / \text{П}; \quad (3)$$

Таким образом, $T = 120\,000 / 132\,921 = 0,9$ года.

Итак, годовой экономический эффект от улучшения системы адаптации сотрудников ИФНС России по г. Белгороду составит 132 921 рублей, при этом срок окупаемости единовременных затрат на внедрение комплекса мероприятий составит 0,9 года, т.е. около 10 месяцев.

Таким образом, мы разработали проект совершенствования системы адаптации и профориентации персонала, а также рассчитали экономическую и социальную эффективность проекта, и выяснили, что наш проект экономически эффективен, и что срок окупаемости составляет менее 1 года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация – это приспособление к новым окружающим условиям. С ней приходится сталкиваться каждому новому сотруднику, приходящему в компанию. Смена места работы рассматривается психологами как стрессовая ситуация для человека, следствием которой является потребность в адаптивном периоде. Сотрудник может и не знать о том, что идет процесс адаптации, однако он неизбежен, даже если новичок имеет большой опыт работы в других компаниях. В это время его работа менее эффективна и положение наиболее уязвимо.

Облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации призваны процедуры адаптации персонала. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, особенностях коллег, правилах поведения, схеме взаимодействия подразделений и др.

Зачастую новичок приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен, новичкам предоставляют право выплывать самим. Но поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе.

Опыт такого рода может зачастую объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы. Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не может влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы.

Нами было проведено анкетирование 12 человек в ИФНС России по г.

Белгороду на предмет удовлетворения системой адаптации персонала.

В результате проведенного анализа, мы можем выделить основные проблемы системы адаптации персонала:

- Отсутствие надбавки к заработной плате у наставников нового персонала
- Отсутствие технологии социальной адаптации сотрудников к коллективу. В организации не проводятся мероприятия по сплочению коллектива, развитию групповой динамики.
- Недостаточная разработка «Положения о наставничестве». Наставник не только помогает новичку адаптироваться, но и развивает собственные управленческие навыки. Это является дополнительной ответственностью, так как успешность адаптации новичка является показателем качества работы самого наставника.
- Несовершенство программы адаптации. Программа не учитывает совершенствования процесса адаптации для новых сотрудников.

Годовой экономический эффект от улучшения системы адаптации сотрудников ИФНС России по г. Белгороду составит 132 921 рублей, при этом срок окупаемости единовременных затрат на внедрение комплекса мероприятий составит 0,9 года, т.е. около 10 месяцев.

Таким образом, мы разработали проект совершенствования системы адаптации и профориентации персонала, а также рассчитали экономическую и социальную эффективность проекта, и выяснили, что наш проект экономически эффективен, и что срок окупаемости составляет менее 1 года.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абакумова, Н. Журавлева, Е. Адаптация персонала в торговых компаниях // Работа и зарплата. – 2007. – №76. – С. 4.
2. Абрютина, М.С. Экономический анализ торговой деятельности: Учебное пособие/ М.С. Абрютина. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2009. – 512 с.
3. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО Типография «Новости», 2007. – 256 с.
4. Актуальные проблемы российского менеджмента: Сборник трудов / Под науч. ред. В.В. Быковского. – Тамбов: Издательство ТГТУ, 2007. – 252 с.
5. Александров, Ю.Л. Экономика предприятия торговли: Учебное пособие. Ч.2 / Ю.Л. Александров, Э.А. Батраева, И.В. Петрученя, А.Н. Смирнова, Н.Н. Терещенко. – Красноярск: КГТЭИ, 2008. – 171с.
6. Александрова, Т.Г. Управление персоналом: Методические указания к практическим занятиям. – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2009. – 63 с.
7. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 321с.
8. Андреева, Н.В., Спивак В.А. Организационное поведение. – СПб.: Нева, 2010. – 224 с.
9. Бланк, И.А. Управление торговым предприятием. – М.: Эксмо, 2007. – 416 с.
10. Богатко, А.И. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 293 с.
11. Валевич, Р.П. Экономика торгового предприятия: Учеб. Пособие/ Р.П. Валевич, Г.А. Давыдова. – М.: Высш. шк., 2011. – 367с.
12. Вергилес, Э.В.: Лекция на тему «Человек в организации». / М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2007. – 29 с.

13. Веснин, В. Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики. Изд-во Триада, Лтд, 2009. – 384 с.
14. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2008. – 416 с.
15. Волина, В. Методы адаптации персонала // Управление персоналом. – 2008. – № 13. – С. 46.
16. Володина, Н.В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. М.: Эксмо, 2009. – 472 с.
17. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда.- М.: Норма Инфра, 2007. – 384 с.
18. Глик, Д.И. Подбор торгового персонала. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 164 с.
19. Доходы и прибыль предприятия торговли: учебное пособие / Н.Н. Терещенко, Ю.Ю. Сулова; Краснояр. гос. торг–экон. ин–т. – Красноярск, 2009 г. – 272 с.
20. Дятлов, В.А., Кибанов, А.Я., Одегов, Ю.Г. Управление персоналом. – М.: Академия, 2007. – 262 с.
21. Ерошенкова, О. Система адаптации: делаем работу над ошибками // Кадровое дело. – 2007. – №2. – С. 5-6.
22. Займалин, Е.П., Светульников М.Г. Социология и психология управления: Методические материалы для студентов. – Ульяновск: УлГТУ, 2008. – 30 с.
23. Занько, Д.И. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж. М.: Вершина, 2008. – 240 с.
24. Зборовский, Г.Е. Общая социология. Учебник для вузов. – Екатеринбург, 2009. – 718 с.
25. Иванов, Л.Б., Мурашкин, Н.В., Тюкина, О.Н. и др. Основы менеджмента: понятие кибернетики и общие вопросы управления. – Псков: ПГПИ, 2010. – 92 с.

26. Карташова, Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 220 с.
27. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2009. – 304 с.
28. Ковалев, В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. – М.: ООО «ТК Велби», 2007. – 424 с.
29. Кордуэлл, М. Психология А-Я. Словарь-справочник. Пер. с англ. К.С. Ткаченко. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2009. – 448 с.
30. Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учеб. Для вузов/Л.И. Кравченко. – Минск: Высш.шк., 2007. – 415 с.
31. Майкл Армстронг. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 328 с.
32. Макарова, И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2008. – 98 с.
33. Мотышина, М.С., Большаков А.С., Михайлов В.И. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. – 448 с.
34. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: Учеб. для студ. высш. учеб. заведений. – М.: АКАДЕМИЯ, 2007. – 528 с.
35. Никулин, Д. Чтобы уменьшить текучесть кадров, уделите внимание адаптации // Журнал «Кадровое дело». – 2007. – № 6. – С. 45-47.
36. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности торгового предприятия./Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 336 с.
37. Технология эффективной профессиональной деятельности / Под ред. А.А.Дергач. М.: Изд-во РАГС, 2009. – 342 с.
38. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник. / Под общ. ред. проф. Л.А. Брагина и проф. Т.П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 560 с.
39. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2007. – 272 с.

40. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Юриспруденция, 2002. – 208 с.
41. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2010. – 345 с.
42. Управление персоналом: Учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 560 с.
43. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения: Учебник. 5-е издание, переработанное и дополненное. – М.: ИНФРА – М. – 2008. – 314 с.
44. Хромовских, Н.Т. Основы кадрового менеджмента. – Владивосток: ДВГАЭУ, 2009. – 208 с.
45. Чуйкин, А.М. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Калининград: Изд-во КГУ, 2007. – 106 с.
46. Шибалкин, Ю.А. Основы управления персоналом: Учебное пособие для студентов дистанционной формы обучения. – М.: МГИУ, 2007. – 260 с.
47. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли: Учебник для вузов. / Под ред. А.Н. Соломатина. – СПб.: Питер, 2011. – 264 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ