

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ  
ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающейся по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 05001441  
Зубаревой Александры Геннадьевны

Научный руководитель  
доктор экономических наук,  
профессор  
Третьякова Л.А.

БЕЛГОРОД 2018

## Содержание

Введение.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Место и роль адаптации персонала на предприятии.....	6
1.2 Современные методы и технологии, применяемые в процессе адаптации в организациях.....	14
1.3 Основные показатели и критерии оценки эффективности процесса адаптации в организации.....	19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ДИЗАЙН-МЕБЕЛЬ».....	27
2.1 Организационно экономическая характеристика ООО «Дизайн-мебель».....	27
2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Дизайн-мебель».....	32
2.3 Анализ процесса адаптации в ООО «Дизайн-мебель».....	40
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ДИЗАЙН-МЕБЕЛЬ».....	48
3.1 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование процесса адаптации в организации.....	48
3.2 Социально – экономическая оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	69

## Введение

**Актуальность** выпускной квалификационной работы обоснована тем, что в процессе своей трудовой деятельности, каждый человек сталкивается со сменой места работы или переводом на другую должность. Новая должность или новое рабочее место обязывает работника выполнять определенную социальную роль, со своими ценностями, целями и задачами. В каждой организации регламентированы правила, стандарты, нормы поведения и сотрудник, обязан их выполнять. Взамен, компания организует сотруднику рабочее место, начисляет заработную плату и предоставляет возможность карьерного роста. В зависимости от того, насколько сотрудник разделяет ценности компании и насколько его устраивают условия, которые предоставляет компания, складываются взаимоотношения между организацией и сотрудником.

Процесс трудовой адаптации у каждого человека проходит по-разному. Это зависит от многих факторов, например от того, насколько сотрудник разделяет цели и задачи, которые ставит перед собой организации, как складываются его отношения с руководством и коллективом, насколько он удовлетворен условиями труда. В зависимости от того, насколько быстро и комфортно для сотрудника прошел период адаптации зависит эффективность и производительность труда со стороны нового сотрудника.

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.

**Теоретическая база.** Проблемами адаптации персонала в организациях занимались такие ученые, как Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Дейнека, Коханов Е.Ф., Макаров А.М., Малинина Е.М., Патрахина Т.М., Рогочева М.А., Шведова Т.О. и другие.

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены труды знаменитых зарубежных и отечественных ученых, например, «Адаптация персонала в торговых компаниях» Н.А. Абакумова, «Управление персоналом» А.Р. Алавердова, «Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавра» Н.И. Архипова, «Управление персоналом. Практикум» Т.Ю. Базарова, «Как помочь новенькому сотруднику» К.А. Бородоченко, «Управление персоналом» В.М. Бугаков, «Управление персоналом: развитие трудового потенциала сотрудников» М.И. Бухалков, «Адаптация и обучение персонала в торговой сети» И.А. Выхрушева и другие.

**Объект исследования** – ООО «Дизайн-мебель».

**Предмет исследования** – организационно-экономические и управленческие отношения, возникающих в процессе оптимизации адаптации персонала в ООО «Дизайн-мебель».

**Цель выпускной квалификационной работы** – изучение теоретических основ системы адаптации персонала в организации и разработка практических рекомендаций по ее оптимизации. Для реализации поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы процесса адаптации в организации;
- проанализировать организационно-экономическую характеристику ООО «Дизайн-мебель»;
- дать оценку показателям успешности процесса адаптации в организации;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы адаптации персонала в организации;

— оценить эффективность разработанных мероприятий.

**Проблема** выбранной темы заключается в том, что, несмотря на теоретическую разработанность вопроса о системе адаптации персонала на предприятия часто не применяются разработанные методы на практике, что приводит к высоким показателям текучести кадров и затратам на подбор и найм новых сотрудников

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области системы адаптации персонала на примере ООО «Дизайн-мебель»;
2. Определены методы решения проблем в системы адаптации персонала на примере ООО «Дизайн-мебель»;
3. Разработана программа по совершенствованию системы адаптации персонала на примере ООО «Дизайн-мебель».

**Информационную базу** исследования составляют, научные труды, статьи в профессиональных журналах. Основными статьями взятыми за основу теоретической базы стали «Как помочь новенькому сотруднику» К.А. Бородаченко, «Адаптация и обучение персонала в торговой сети (на примере сети «Радеж») И.А. Вахрушев, «Управление адаптацией персонала в период проведения изменений» К.А. Верховцева, «Типичные ошибки в период адаптации к новой должности» К.А. Газарян, «Новый взгляд на адаптацию персонала» В.Н. Задиора, «К нам пришел новичок» Е.Ф. Коханов и другие.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Введение, 3 главы, заключение, список литературы, приложения.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

### 1.1 Место и роль адаптации персонала на предприятии

Во многих передовых организациях уже давно поняли, что подобрать подходящего человека на вакантную должность, это лишь начало, главный этап заключается в прохождении кандидата адаптационного периода. Работнику необходимо время, чтобы приспособиться к новым профессиональным и социально-экономическим условиям труда. Период приспособления сотрудника к организации называется трудовой адаптацией [15, С. 209-264].

В первую очередь необходимо проанализировать основные определения термина адаптации данные отечественными и зарубежными учеными (табл.1.1 и табл.1.2).

Таблица 1.1

Основные определения понятия «адаптация персонала» данные  
отечественными учеными

Определение	Ученый	Источник
1	2	3
Процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации.	Малинина Е.М.	Адаптация сотрудника: случайности или подготовленная программа // Грамота. – 2014. - №4. – 201-207 [56]
Приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования.	Минченкова О.А.	Адаптация персонала: три подхода и четыре этапа // Карьера. – 2015. - №15. – С. 142-150 [59]
Это обоюдный процесс восприятия, оценки и приспособления как нового сотрудника к предприятию-работодателю, так и предприятия к работнику.	Патрахина Т.Н.	К вопросу об адаптации персонала: теоретический аспект // Молодой ученый. – 2015. - №7. – С. 464-466 [61]

## Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
Включение работника в новую для него организационно-производственную среду; освоение сотрудником требований, норм и ценностей организации и должности; оказание помощи новому сотруднику успешно влиться в организацию, приспособиться к содержанию и условиям работы, новому коллективу.	Патрушева Л.А.	Адаптация: как быстрее получить отдачу от вновь принятых сотрудников в коллективе. – 2017. - №31. – С.176-180 [62]
Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.	Подцероб М.А.	Почему полезно заботиться о новых сотрудниках // Ведомости. – 2016. - №12. – С.88-94 [63]
Процесс вхождения новых сотрудников в коллектив, ознакомление их со спецификой работы.	Рогожин М.Ю.	Управление персоналом : практическое пособие. – 2014. – С. 309 [65]
Процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры новой компании.	Рогочева М.А.	Адаптация работника в новом коллективе // Управление компанией. – 2015. - №5. – С.61-66 [66]
Процесс приспособления работника к профессии, овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессиональных качеств, развитии положительного отношения работника к своей профессии.	Тоцкая И.В.	Проблемы адаптации молодых специалистов // Prescopus Global. – 2013. - №77. – С.564-566 [74]
Процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды	Торчинский М.Я.	Как стать своим в новом коллективе // Бизнес-образование в России и зарубежом. – 2017. - №31. – С.143-151 [75]
Комплекс мероприятий для обеспечения быстрого ввода в строй лучших возможностей новых сотрудников или переведенных с повышением старых.	Шведова Т.О.	Организация системы адаптации новых сотрудников // Справочник по управлению персоналом. – 2016. - №25. – С.44-46 [78]

Проанализировав понятие «адаптация персонала» с точки зрения отечественных авторов можно сделать вывод, что большинство ученых. Сходится во мнениях, что адаптация представляет собой процесс приспособления сотрудника к новой среде. Продолжительность и эффективность данного процесса будет зависеть от политики организации и применяемых в ней технологий, способствующих процессу адаптации.

Таблица 1.2

Основные определения понятия «адаптация персонала» данные зарубежными учеными

Определение 1	Ученый 2	Источник 3
Процесс включения специалиста в новый трудовой коллектив.	Б. Ашфорт	Организационная Социализация: осмысление прошлого и настоящего как Пролог на будущее / Б. Ашфорт, А. Сакс/ / журнал профессионального поведения. 1997. Том. 51. С. 234-279. [11]
Приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте (участке, в цехе, лаборатории и т.п.)	Х. Бейкер	Увязка тактики организационной социализации со стратегиями корпоративного управления человеческими ресурсами / Х. Бейкер, Д. Фельдман // Обзор управления людскими ресурсами. 1991. Том. 1, №3. С. 193-202. [23]
Приспособление к среде, включающее административно-правовые, социально-экономические, управленческие рекреационно-творческие аспекты.	И. Браттон	Управление Человеческими Ресурсами / И. Браттон, Лондон: PALGRAVE MACMILLAN, 2003. - 540 с. [22]
Приспособление компании и работника друг к другу.	А. Франческо	Международное Организационное поведение / А. Франческо, Б. золото. - Prentice-Hall, 1998 654 p. [77]
Обязательная процедура, выполняемая при вхождении сотрудника в организацию или в должность, нацеленная на его скорейшее и эффективное приспособление к новым условиям производственной деятельности.	В. Герхарт	Насколько национальная культура ограничивает организационную культуру? / В. Герхарт // управления и организации. 2009. Том. 5. С. 241-259. [33]
Процесс активного приспособления работников к содержанию и условиям	А. Гриффин	Гриффин, А. Новичок и тактика организационной социализации: перспективы interactionist / А. Гриффин, А.



## Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
трудовой деятельности и непосредственной социальной среде организации.		и Colella, C. Goraaju // Управление человеческими ресурсами комментарий. 2000. Том. 10, № 4. С. 453-474. [34]
Процесс ознакомления и приспособления только что начавших работать в компании работников.	Т. Мейер	Мейер, Т. Вне ориентации: ассимиляция новых сотрудников / Управление человеческими ресурсами. 1982. Том. 21, с. 27-29. [58]
Совершенствование профессиональных способностей на основе дополнительного освоения знаний и навыков, формирования профессионально необходимых личностных качеств, положительного отношения к своей работе.	Ван Маанен Дж.	К теории организационной адаптации / Я. Ван Маанен, Э. Шайн // исследования в организ. Поведение. 1979. Том. 1. С. 209-264. [27]
Освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда.	Р. Вайер	Социальное понимание и суждение: роль ситуационных моделей, нарративов и имплицитных теорий / Lawrence Erlbaum Associates, 2004.- 421 с. [24]
Приспособление работника к руководителю, коллективу подразделения и организации, включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.	Ваноус Ю.	Новый сотрудник ориентация программ / Управление человеческими ресурсами комментарий. 2000. Том. 10, № 4. С. 435-451. [25]

Зарубежные авторы, как и отечественные, считают, что адаптация представляет собой процесс адаптации сотрудника к новым условиям. Принципиальным отличием является то, что под процессом адаптации зарубежные авторы понимают активное приспособление к организации самим сотрудником. Другими словами, не организация должна способствовать наиболее комфортному прохождению адаптации сотрудником, а сотрудник сам должен проявлять инициативу и приспосабливаться к условиям, которые выдвигает организация.

В социологии и психологии принято выделять социальную, и производственную адаптацию. Оба данных вида взаимосвязаны, но в тоже время имеют разные характеристики. Рассматривая производственную адаптацию, мы берем во внимание технические аспекты работы, говоря о социальной адаптации, мы изучаем биологические или социальные аспекты. В процессе социальной адаптации, человек активно приспосабливается к социальной среде. Социальная адаптация, обычно наступает при кардинальной смене окружения человека, а ее результат зависит от целей и ценностных ориентаций индивида.

А.Р. Алавердов предложил необихевиористское определение адаптации. Согласно его концепции адаптацию принято понимать с двух сторон. С одной стороны он рассматривал адаптацию, как потребность человека, с другой как производственную среду, к которой должен адаптироваться сотрудник [13].

Опираясь на изученную литературу, а области адаптации персонала, под термином «адаптация», мы будем понимать взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Трудовая адаптация это сложный, многогранный процесс, на протяжении которого сотрудник приспосабливается к окружающей его трудовой атмосфере. В процессе адаптации сотрудник может усовершенствовать свои деловые и личные качества. Успешность процесса адаптации зависит от степени заинтересованности, как со стороны сотрудника, так и со стороны коллектива компании.

Включаясь в рабочий процесс, новый сотрудник может занимать в организации сразу несколько позиций. В зависимости от занимаемой должности на работника возлагаются определенные обязанности, к нему предъявляются определенные требования, обозначаются нормы и правила поведения, которые он должен будет соблюдать. Новый сотрудник обязан

выполнять определенную социальную роль (сотрудника, коллеги, подчиненного, руководителя и т.д.). В зависимости от занимаемой должности, от сотрудника будут ждать определенные действия, которые индивид будет выполнять, опираясь на свой предыдущий опыт и ценностные ориентиры, а также шаблоны, принятые в компании. Понимая, какую роль, новый сотрудник играет в организации, он обозначает свои требования к организации касательно условий труда и уровня мотивации.

Система адаптации, важна для компании, т.к. позволяет достигнуть следующих целей: быстрое достижение рабочих показателей; сокращение первоначальных издержек на ознакомление нового сотрудника с его должностными обязанностями; содействие вливанию сотрудника в уже сложившийся трудовой коллектив; снижение уровня тревожности у нового сотрудника; снижение уровня текучести кадров среди новых сотрудников; снижение временных затрат со стороны руководителя и коллег на помощь новому сотруднику; развитие у нового работника чувства удовлетворенности работой и позитивного отношения к ней; уменьшение затрат на поиск новых сотрудников; формирование кадрового резерва [11].

Достижение вышеперечисленных целей позволяет компании создать такую организационную культуру, в которой каждый сотрудник понимает и разделяет ценностные ориентиры компании. Работоспособность таких сотрудников значительно выше, чем у тех, чьи принципы расходятся с видением организации.

Адаптация проходит успешно, если выполняются следующие условия: проведена работа, направлена на профессиональное ориентирование потенциальных сотрудников; деловая оценка персонала проводится объективно; механизмы управления процессом адаптации отработаны и исправно работают; каждая должность оценивается соразмерно ее вкладу в компанию; мотивация сотрудников соответствует их запросам; в компанию систематически внедряются инновационные проекты; персоналу организации предоставляется возможность для обучения и повышения

квалификации; в коллективе складывается благоприятный социально-психологический климат; учитываются личностные свойства адаптируемого сотрудника (психологические черты; возраст; семейное положение и т.д.) [35].

Адаптация классифицируется по следующим критериям:

1. По отношениям субъект-объект: активная, характеризуется стремлением индивида изменить окружающую его среду; пассивная, характеризуется отсутствием стремления к изменениям.

2. По воздействию на работника: прогрессивная, характеризуется благоприятным воздействием на сотрудника; регрессивная, характеризуется пассивной адаптацией к среде с отрицательным содержанием.

3. По уровню: первичная, актуальна для сотрудников, которые впервые трудоустраиваются и не имеют опыта работы; вторичная, актуальна для сотрудников уже имеющих профессиональный опыт.

4. По отношению сотрудника к организации: конформизм, характеризуется принятием ценностей, норм и правил организации со стороны сотрудника; мимикрия, характеризуется не принятием основных норм, принятых в компании, но принимаются второстепенные ценности; адаптивный индивидуализм, характеризуется принятием основных норм и ценностей, обозначенных компанией и не принятием второстепенных правил; отрицание, характеризуется отказом со стороны сотрудника принимать нормы и правила, установленные в компании.

5. По направленности: производственная; непроизводственная [29].

Опираясь на труд Н.И. Архиповой, в нашей выпускной квалификационной работе, мы обозначим еще два вида адаптации: адаптация сотрудника в новой должности; адаптация сотрудника к понижению в должности [14].

Т.Ю. Базарова, в своих трудах характеризует профессиональную адаптацию, как активное освоение профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов способов принятия решений для начала в

стандартных ситуациях [16]. По мнению Т.Ю. Базаровой, адаптация должна начинаться с определения опыта, знаний и характера новичка, а затем, опираясь на проведенный анализ должны определяться форма подготовки и введения нового сотрудника в должность.

В зависимости от заинтересованности человека в должности, ее сложности, глубины и многогранности зависит время, необходимое человеку для адаптации.

Ученые, исследующие систему адаптации выделяют несколько видов адаптации. Рассмотрим каждую из них более подробно. Психофизиологическая адаптация, и включает в себя приспособляемость человека к следующим факторам: физические и психические нагрузки; уровень монотонности труда; санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки; ритм труда; удобство рабочего места; внешние факторы воздействия.

Под социально-психологической адаптацией понимается процесс вхождения работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни и ценностными ориентациями. Для нового сотрудника, такая адаптация характеризуется получением информации о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях и отдельных членов группы. Полученную информацию, человек, обычно, сравнивает со своим предыдущим опытом и ценностными ориентациями. В процессе такой адаптации человек вливается либо в коллектив, либо в формальную группу.

Организационно-административная адаптация характеризуется знакомством сотрудника с особенностями рабочих процессов, проходящих в организации. Результатом данного вида адаптации становится понимание сотрудником своей роли в общей структуре организации. В процессе организационно-административной адаптации сотрудник анализирует сложившуюся в организации ситуацию и понимает свою готовность к внедрению нововведений в компанию.

Описывая экономическую адаптацию, мы в первую очередь имеем ввиду доступность информации об экономических механизмах управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, а также адаптивность нового сотрудника к новым условиям оплаты труда и других выплат.

Ознакомление сотрудника с трудовой, производственной и технологическими дисциплинами входит в процесс санитарно-гигиенической адаптации. Кроме вышеперечисленных критериев, данный вид характеризуется привыканием сотрудника к новому рабочему месту и трудовому процессу.

Все вышеперечисленные виды адаптации находятся в тесной взаимосвязи друг с другом, поэтому, мы можем говорить о том, что эффективность адаптации зависит от единоначалия системы инструментов воздействия управления адаптацией [41].

## **1.2 Современные методы и технологии, применяемые в процессе адаптации в организациях**

Система адаптации персонала включает в себя финансовые затраты на поиск, подбор и найм необходимого специалиста, а также временные затраты на адаптацию нового сотрудника. В процессе прохождения адаптации существует вероятность, что новый сотрудник откажется от дальнейшего сотрудничества с организацией и компания понесет убытки. В связи с этим в области адаптации персонала появляются новые методы и технологии по повышению эффективности процесса адаптации для персонала и снижению производственных издержек связанных с данным процессом.

Процесс адаптации занимает определенный период времени. Необходимо отметить, что сроки прохождения процесса адаптации для каждого сотрудника отличаются. Период прохождения адаптации для каждого сотрудника зависит от его личностных и профессиональных

компетенций, производственной среды, организации условий труда, принятыми нормами взаимоотношений, применяемыми методами материального и нематериального стимулирования и т.д. Современные технологии, разработанные для процесса адаптации, позволяют устранить негативные факторы, замедляющие процесс «приживаемости» сотрудника в организации. К основным, современным методикам, применяемым, в настоящий момент в организации, относят: семинары и обучающие курсы для наставников и руководителей, освещающие различные вопросы и проблемы процесса адаптации; проведение индивидуальных собеседований наставников и руководителей с новыми сотрудниками; краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в должность; поручение новым сотрудникам разовых общественных поручений, способствующих установлению и закреплению контактов с коллегами; проведение организационно-подготовительных мероприятий, направленных на обеспечение новых сотрудников всем необходимым для выполнения их трудовой функции; использование метода постепенного усложнения поручений, выполняемых новым сотрудником, регулярный контроль и поощрение за успешно выполняемые задания; формирование кадрового резерва; программа ротации кадров; подготовка мероприятий по сплочению сотрудников подразделений и развития групповой динамики [31].

Вышеперечисленные технологии универсальны в применении для организаций, работающих в различных сферах. Однако, применять данные технологии рационально только на определенных этапах процесса адаптации. Наиболее эффективно применять новые методики на этапах: введения в должность, разработки индивидуальной программы и плана адаптации нового работника; контроля процесса, корректировки программы и плана; оценки эффективности используемых технологий и успешности адаптации.

Большая часть новых технологий в процессе адаптации, применяемых сейчас в российских организациях были внедрены на основе опыта зарубежных организаций. Широкое распространение получила методика

Кадровых школ, применяемая для проведения процесса адаптации сразу для нескольких сотрудников. Основная задача таких школ заключается в том, чтобы ознакомит новых сотрудников с основными принципами и стандартами работы в компании, дать базовые и специальные знания, единое понимание основных технологий и специфики ее производственной деятельности. В каждой кадровой школе обязательно должен быть наставник, которые будет координировать деятельность новых сотрудников.

Процесс адаптации для сотрудников разных уровней должен отличаться. Например, для развития управленческих навыков и лидерских качеств линейных сотрудников и руководителей применяет технология погружения. Суть данной методики заключается в том, что новый сотрудник или руководитель начинает свою работу уже в первый день выхода на новое место. Метод позволяет определить сильные и слабые стороны сотрудника и его эффективность для организации. Однако, данный метод эффективен только для тех сотрудников, которые уже имеют опыт работы по занимаемой должности. Сотрудники, не имеющие должного опыта, не смогут показать желаемых результатов, т.к. им в работе еще требуется наставник, который будет ставить им задачи и контролировать их выполнение. А также оказывать должную помощь при необходимости.

HR-служба играет в процессе адаптации основополагающую роль. Их основные задачи заключаются в ознакомлении нового сотрудника с документами, принятыми в организации и обеспечению гармоничного вливания в должность и приспособление к коллективу. В некоторых компаниях, HR-службы используют индивидуальный подход. Одной из методик индивидуального подхода считает отслеживание психологического состояния сотрудника по средствам ведения «Дневника новичка». Для сотрудников занимающимися продажами эффективно применять методы деловых игр, тренинги, мастер-классы, беседуем индивидуально [47].

Развитие института наставничества позволяет влиять на процесс адаптации. В связи с этим в данной области разрабатываются новые



технологии и методы. Последней тенденцией в данной области является баддинг. С английского языка данный термин переводится как друг или приятель. Это вариант наставничества, при котором и наставник, и опекаемый обмениваются объективной и честной информацией, осуществляя обратную связь при выполнении корпоративных и личных целей и задач. Основная задача наставника заключается в том, чтобы выстроить дружеские отношения с новым сотрудником.

Альтернативой методу баддинга служит методика Job Shadowing, что в российских компаниях принято называть обучение на примере. Суть метода заключается в том, что новый сотрудник работает с опытным коллегой – наставником, которого принято называть френд-менеджер. На протяжении всего периода адаптации, который определяется индивидуально для каждого сотрудника, адаптируемый сотрудник везде сопровождает своего наставника и наблюдает за его работой, с целью получения опыта в дальнейшем применении его на практике. Метод Job Shadowing можно считать одной из разновидностей института наставничества. На практике, институт наставничества является наиболее эффективным способом адаптации нового сотрудника. В связи с этим в нем больше чем в других ответвлениях процесса адаптации больше всего появляется новых технологий.

Этот метод дает хорошие результаты при адаптации сотрудников при повышении должностного статуса. Сотруднику предлагают побыть в роли «тени» действующего руководителя не менее двух дней. В роли «тени» такой работник в течение всего времени работы наблюдает и фиксирует моменты. Иными словами, он становится свидетелем «двух дней из жизни менеджера», получает информацию о том, какие особенности есть у выбранной им карьеры, какие задачи ему предстоит решать, каких знаний и навыков ему не хватает. По окончании этого периода проводится оценка результатов на основании анкетирования или интервью адаптируемого сотрудника [64].

В зарубежных компаниях эффективно применяется метод секондмента. Суть метода заключается в переводе сотрудника организации в другое

подразделение. Эффективность данного метода заключается в минимизации затрат на поиск, подбор, найм и адаптацию нового сотрудника при проведении ротации в организации. Снижение финансовых и временных затрат обусловлено тем, что сотрудники организации уже имеют опыт и представления работы в других подразделениях и могут быстро адаптироваться к новым условиям работы.

К современным технологиям относится и E-Learning или, как его обычно называют в России электронное обучение. Популярность метода обусловлена тем, что новый сотрудник может осваивать новые знания, в рамках профессии и при этом никто из действующих сотрудников компании не будет отрываться от процесса производства. Новая технология электронного обучения позволяет сократить затраты на наставничество. К E-Learning относятся: кейс-технологии, т.е. структурированный комплект методических материалов для самостоятельного изучения; TV-технологии, т.е. представление обучающих материалов посредством телевизионных уроков; ИТ-технологии, предполагающие использование возможностей сети Интернет и средств мультимедиа.

Каждый метод и технология имеют свои сильные и слабые стороны, поэтому подбирать их необходимо с учетом особенностей и специфики организации. В каждом конкретном случае, подбор технологии адаптации персонала должен осуществляться так, чтобы те недостатки, которые имеют некоторые применяемые методы, компенсировались достоинствами других используемых методик [72].

Технологии, применяемые в процесс адаптации организации должны быть эффективными. В связи с этим необходимо систематически проводить оценку влияния применяемых технологий на организацию. К показателям эффективности технологий и методов адаптации можно отнести: текучесть кадров среди принятых на работу новых специалистов и руководителей и процент адаптируемости (отношение количества новичков, успешно прошедших адаптацию, к общему количеству принятых на работу

сотрудников, умноженное на 100%). Кроме этого, эффективность используемой технологии адаптации персонала должна оцениваться методом анкетирования и самими новыми сотрудниками. Анкеты в этом случае должны быть разработаны для двух вариантов оценки: первичной адаптации после первой отработанной недели и результатов адаптации спустя месяц работы на новом месте.

### **1.3 Основные показатели и критерии оценки эффективности процесса адаптации в организации**

Процесс адаптации персонала состоит из множества взаимосвязанных между собой явлений. Эффективность процесса адаптации зависит как от внутренних, так и от внешних факторов окружающей среды. В зависимости от сложности процессов, происходящих в организации, определяется период адаптации нового сотрудника.

Составляя план адаптации для нового сотрудника, необходимо учитывать его личностные особенности и профессиональные качества. В этом и заключается принципиальное отличие периода адаптации от испытательного срока. Испытательный срок имеет четко ограниченные рамки, в которые будет принято решение о дальнейшей судьбе сотрудника в организации, в то время как процесс адаптации во много зависит от самого нового сотрудника. Однако во многих организациях период адаптации и испытательный срок заканчиваются для сотрудника одновременного [80].

Общепринятыми показателями эффективности прохождения сотрудником адаптационного периода считаются:

1. Отсутствие у нового сотрудника всевозможных барьеров на рабочем месте. Работа в таком случае не вызывает никакого напряжения со стороны новичка, становится привычной и не вызывает дополнительного стресса.

2. Полученные сотрудником знания и навыки достигают уровня, при котором он способен самостоятельно и в полной мере выполнять задачи, поставленные перед ним в рабочем процессе.

3. Сотрудник достигает приемлемых показателей эффективности работы, соответствует стандартам сервиса.

4. Стремление сотрудника к развитию в его профессиональной сфере, его вовлеченность в процесс и мотивация к достижению высших целей.

5. Установление дружеских взаимоотношений в коллективе, сотрудник уже не признается «чужаком», а имеет равные с другими членами позиции в социальной группе.

В зависимости от специфики деятельности организация в компании определяют показатели, по которым будет проводиться оценка эффективности прохождения адаптации новым сотрудником [22].

Показателями эффективности системы адаптации для организации считаются

1. Затраты на адаптацию одного сотрудника. Данный показатель рассчитывается на основе стоимости работ всех сотрудников, которые участвуют в процессе адаптации новичка.

2. Доля сотрудников, на которых направлена адаптация. Нормативом является 100%, то есть любой сотрудник, вступивший в новую должность, должен пройти программу адаптации.

3. Доля сотрудников, успешно прошедших адаптацию, по отношению к общему количеству новичков.

4. Доля работников, не прошедших адаптацию, по отношению к общему количеству новичков в компании [36].

Необходимо отметить, что критерии оценки эффективности адаптации могут быть объективными или субъективными. К объективным критериям относятся: соблюдение стандартов компании; соответствие профессиональным требованиям; выполнение ключевых норм. К

субъективным критериям относятся собственное восприятие сотрудника процесса адаптации.

Кроме того, различают разные наборы критериев адаптированности сотрудников в зависимости от видов адаптации по содержанию.

Если речь идет о профессиональной адаптации, то к объективным критериям относятся: позитивное отношение к рабочему процессу; вовлеченность в деятельность организации; удовлетворенность своей работой; стремление к профессиональному развитию и карьерному росту.

В социально-психологической адаптации принято выделять следующие критерии: соответствие стандартам корпоративной культуры, принятие ценностей организации, следование существующих в ней традициям, заинтересованность и вовлеченность в жизнь коллектива не только в рабочее, но и в нерабочее время. В роли субъективных критериев может выступать удовлетворенность межличностными отношениями в коллективе, принятие своей роли в коллективе, открытость к общению с коллегами и желание участвовать во всевозможных мероприятиях, проводимых в компании.

Психофизиологическая адаптация характеризуется следующими критериями: степень заболеваемости сотрудников в первый год своей работы, степень утомляемости сотрудников на рабочем месте, уровень работоспособности. Субъективными критериями служат настроение сотрудника на рабочем месте, его самочувствие, степень соответствия рабочего места уровню, при котором сотрудник чувствует себя комфортно.

Организационно-административная адаптация по объективным критериям предполагает соблюдение сотрудником норм организационного поведения, трудовой дисциплины. К субъективным относятся понимание самим сотрудником его задач, их решений, готовность сотрудника к принятию изменений, удовлетворенность степенью осведомленности об организационных процессах.

Экономическая эффективность обусловлена такими экономическими критериями как принятие экономических механизмов организации,

существующей системы оплаты труда и премирования. Субъективными же критериями в данном случае является степень удовлетворенности сотрудника уровнем своей заработной платы, существующей системой материальной мотивации в компании.

За эффективность системы адаптации несет ответственность менеджер по персоналу. В связи с этим необходимо проводить оценку работы данного сотрудника. Проводя оценку деятельности менеджера по персоналу необходимо оценивать такие показатели как: текучесть кадров в период прохождения испытательного срока, а также количество не прошедших испытательный срок по отношению к общему числу сотрудника, умноженному на 100%. В некоторых компаниях помимо данной оценки, используются показатели КРІ обученных (адаптированных) сотрудников.

Эффективность системы адаптации на предприятии может быть проанализирована по средствам проведения расчетов (табл.1.3).

Таблица 1.3

## Показатели эффективности адаптации персонала в организации

Показатель	Формула	Расшифровка	Источник
1	2	3	4
Показатель оценки стартовых издержек за период	$\text{Пси} = \frac{\text{Зобуч. факт}}{\text{Зобуч}}$	Пси – показатель оценки стартовых издержек; Зобуч. факт фактические затраты на обучение сотрудника, руб.; Зобуч - затраты, необходимые на его	Алавердов, А.Р. Управление персоналом: У А.Р. Алавердов, учебное пособие / Е.О. [13]
		подготовку в соответствии с требованиями внутренних нормативных документов, руб.	Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с. [13]
Показатель уровня восприятия сотрудником	$\text{Пувс} = \frac{\text{Ча}}{\text{Чо}} * 100\%$	Пувс – показатель уровень восприятия сотрудника; Ча - количество работников, ассоциирующих нового сотрудника со своим трудовым коллективом по результатам опроса; ЧО - общее количество членов коллектива, принимавших участие в опросе.	Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. [16]

## Продолжение таблицы 1.3

1	2	3	4
Показатель лояльности сотрудника	$\text{Пл} = \frac{\text{Нпл}}{\text{Нобщл}} * 100\%$	Пл – показатель лояльности сотрудников; НПЛ - количество ответов на вопросы анкеты, подтверждающих лояльность нового сотрудника; Н ОбщЛ - общее количество ответов на вопросы анкеты, направленных на изучение лояльности нового сотрудника.	Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. [16]
Показатель удовлетворенности качеством труда	$\text{Пу} = \frac{\text{Ну}}{\text{НобщУ}} * 100\%$	Пу – показатель удовлетворенности качеством труда; Ну – число ответов на вопросы анкеты, подтверждающие удовлетворенность новым сотрудником качеством труда; НОбщУ – общее количество ответов на вопросы анкеты об удовлетворенности качеством труда.	Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. [16]
Показатель выполнения должностной инструкции	$\text{Пвыпди} = \frac{\text{Ннаруш}}{\text{Нср. наруш}} * 100\%$	Пвыпди – показатель выполнения должностной инструкции; Н наруш - фактическое число нарушений должностной инструкции и технологии адаптируемым сотрудником за период; Нср. наруш - среднее по предприятию число нарушений должностной инструкции и технологии сотрудником аналогичного уровня, прошедшими адаптационный период.	Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. [40]
Показатель качества выполненной работы	$\text{Пквр} = \frac{\text{Чнар}}{\text{Чпр}} * 100\%$	Пквр – показатель качества выполненной работы; ЧНАР - число зафиксированных единиц продукции, услуг, не соответствующих нормам, у адаптируемого сотрудника; ЧПР - количество зафиксированных единиц такой продукции, услуг у предыдущего сотрудника.	Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. [40]
Показатель участия в обучающих мероприятиях	$\text{Пом} = \frac{\text{Нучаст}}{\text{Нмеропр}} * 100\%$	Пом – показатель участия в обучающих мероприятиях; Н участ- фактическое количество случаев участия назначенного сотрудника в обучающих событиях за период; Нмеропр - число проводимых за период мероприятий, рекомендованных службой персонала, которые мог посетить менеджер, но не принял в них участия по причинам, не связанным с производственной деятельностью.	Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. [40]

## Продолжение таблицы 1.3

1	2	3	4
Показатель повышения квалификации в ходе обязательного обучения	$\text{Ппк} = \frac{\text{Нпк}}{\text{Нзпк}} * 100\%$	Ппк – показатель повышения квалификации в ходе обязательного обучения; Н ПК- фактическое количество программ повышения квалификации у назначенного сотрудника за период (необязательное обучение) с учетом мероприятий, которые адаптируемый пропустил по причинам, связанным с производственной необходимостью; Н ЗПК- число запланированных (но необязательных) программ повышения квалификации на период адаптации назначенного сотрудника.	Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. [40]
Показатель профессионального роста	$\text{Ппр} = \frac{\text{Чу}}{\text{Чобщ}} * 100\%$	Ппр – показатель профессионального роста; Чу - число сотрудников, которые успешно прошли период адаптации; Ч Общ- общее количество сотрудников, проходивших адаптацию.	Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. [40]
Коэффициент текучести кадров	$\text{Кт} = \frac{\text{Ку}}{\text{Чср}} * 100$	Кт – коэффициент текучести; Ку – количество уволенных сотрудников; Чср – среднесписочная численность.	Сказка, И.А., Казакова А.Н. Вопросы адаптации персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2018.- С.269-270 [40]
Коэффициент оборота по приему	$\text{Кп} = \frac{\text{Чпр}}{\text{Чср}}$	Кп – коэффициент оборота по приему; Чпр – количество принятых работников за отчетный период; Чср – среднесписочная численность работников за отчетный период.	Сидорова, Т. В., Орлов К. В. Эффективность затрат на развитие и адаптацию персонала к нововведениям в телекоммуникациях // Т-Comm. - 2012. - №12. – С.97-98
Коэффициент оборота по увольнению	$\text{Ку} = \frac{\text{Чу}}{\text{Чср}}$	Ку – коэффициент оборота по увольнению; Чу – количество уволенных работников за отчетный период; Чср – среднесписочная численность работников за отчетный период.	Дробышева, В.Г., Костылев А.А. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации



## Продолжение таблицы 1.3

1	2	3	4
			предпринимательского типа // Социально-экономические явления и процессы. 2014. - №12. – С.70-75 [36]
Коэффициент постоянства кадров	$K_{пос} = Чр / Чср$	К <sub>пос</sub> – коэффициент постоянства кадров; Ч <sub>р</sub> – численность работников, проработавших в организации в течение всего года; Ч <sub>ср</sub> – среднесписочная численность работников за этот период	Синявец Т. Д. Основы проведения аудита адаптации персонала // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. -2017.- №1. – С.90-92 [70]
Коэффициент общего оборота	$K_o = (Чп + Чу) / Чср$	К <sub>о</sub> – коэффициент общего оборота	Баталова А.Н. Социальные технологии управления адаптацией персонала в организациях инновационного типа // Вектор науки ТГУ. -2015. - №1.- С.161-165 [18]

В результате изучения теоретических основ процесса адаптации персонала в организации, можно сделать следующие выводы:

1. Трудовая адаптация представляет собой процесс приспособления нового работника к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде. В процессе трудовой адаптации работник получает возможность усовершенствовать свои профессиональные и личностные качества.

2. Адаптация может быть первичной и вторичной. Под первичной адаптацией принято понимать процесс трудовой адаптации молодого специалиста, не имеющего опыта работы в данной сфере. Под вторичной адаптацией принято понимать адаптацию сотрудников, имеющих опыт работы данной профессиональной деятельности. Вторичная адаптация

актуальна тогда, когда работник меняет сферу деятельности или свою профессиональную роль.

3. Трудовая адаптация должна быть спланированной и включать в себя мероприятия, направленные на вработываемость сотрудника в новых или изменившихся профессиональных и социально-экономических условиях труда.

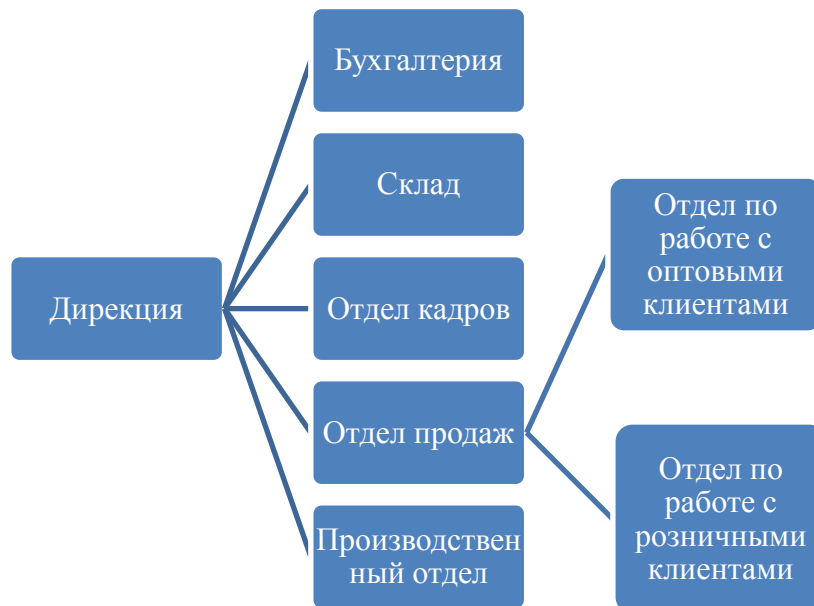
4. Управлять трудовой адаптацией можно только путем целенаправленного воздействия на взаимное приспособление работника и организации для повышения скорости и успешности адаптации.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ДИЗАЙН-МЕБЕЛЬ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика в ООО «Дизайн-мебель»

Исследование адаптации персонала проводилось на базе мебельной фабрики «Дизайн-мебель». Фабрика занимается производством мебели из натурального дерева и искусственных материалов последнего поколения. Дополнительно, компания занимается доставкой и сборкой мебели. Реализация товара происходит в двух направлениях, по средствам оптовых и розничных продаж. Территория обслуживания магазина Белгород и Белгородская область.

Проводя анализ организации, в первую очередь необходимо проанализировать ее организационную структуру.



**Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Дизайн-мебель»**

Организационная структура ООО «Дизайн-мебель» имеет линейный тип, что означает, что во главе каждого структурного подразделения находится один руководитель. Организационная структура ООО «Дизайн-мебель» включает в себя 5 структурных подразделений. Аппаратом

управления является дирекция, куда входит генеральный директор, коммерческий директор и секретарь. В полномочия генерального директора и коммерческого директора входит стратегическое управление предприятием, разработка мероприятий по продвижению компании на рынке, оптимизация внутренних процессов организации. Генеральный директор и коммерческий директор ведут систематическую работу с персоналом с целью повышения производительности труда. Секретарь выполняет поручения генерального директора.

Дирекция управляет четырьмя структурными подразделениями: бухгалтерия, отдел кадров, склад и отдел продаж. Каждым структурным подразделением руководит начальник отдела. В подчинении у начальников отдела находятся специалисты и рабочие.

Бухгалтерский отдел состоит из 3 человек: главного бухгалтера, бухгалтера и бухгалтера по заработной плате. Основные функции по управлению бухгалтерией выполняет главный бухгалтер. В его функции входит оперативное управление структурным подразделением. Обязанности по ведению бухгалтерской отчетности разделены между бухгалтером и бухгалтером по заработной плате.

Складом руководит начальник склада. В его подчинении находятся: кладовщики, грузчики, водители и сборщики мебели. Начальник склад организует процесс приемки, разгрузки и хранения товара, а также процесс выдачи необходимого товара и отправки товара клиентам. Начальник склада является материально ответственным лицом.

Отдел кадров состоит из 5 человек: 1 начальник отдела кадров, 1 менеджер по развитию персонала, 1 менеджер по кадровому делопроизводству и 2 менеджера по подбору персонала. Основными функциями отдела кадров является обеспечение организации кадрами и управление персоналом организации. Сотрудники отдела кадров разрабатывают программы по повышению квалификации персонала,

организуют процесс адаптации для новых сотрудников, занимаются организацией корпоративных мероприятий и т.д.

Самый многочисленный отдел – отдел продаж. Руководит отделом продаж начальник структурного подразделения. В его прямом подчинении находятся 2 руководителя: руководитель оптовых продаж и руководитель розничных продаж. В обязанности руководителя по оптовым продажам входит заключение договоров с розничными магазинами по городу и области. В обязанности руководителя розничных продаж входит организация процесса реализации товара через магазин.

Производственный отдел состоит из начальника отдела и 9 рабочих, которые занимаются производством мебели. Для организации процесса производства компания арендует помещение, где установлено специальное оборудование. В обязанности начальника производственного отдела входит организация процесса по производству мебели таким образом, чтобы она была изготовлена в должном качестве и в установленный срок.

Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью. Учредителем ООО является генеральный директор. В качестве учредительного документа на предприятии действует Устав. Уставной капитал предприятия 10 000 рублей. К преимуществам ООО можно отнести: широкий спектр видов деятельности; ответственность участников только имуществом компании, а не собственным; размеры обязательных платежей определяются исходя из объемов прибыли. Однако, у данной организационно-правовой формы предприятия есть и недостатки, такие как: обязательная и сложная бухгалтерская отчетность в налоговую и ПФР; обязательный уставный капитал, достаточно крупные штрафы за нарушение законов; распределение прибыли только раз в квартал.

ООО является оптимальной формой для рассматриваемого предприятия, т.к. руководство организации планирует развивать и расширять производство мебели и в перспективе выйти в другие регионы.

Таблица 2.1

Основные показатели экономической деятельности ООО «Дизайн-  
мебель» за 2015 – 2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017г.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Относительное отклонение,%	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2015 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2015 г.
Выручка, руб.	9	9,6	9,8	+6	+8	106,6	108,9
Среднегодовая стоимость ОФ	12,5	13,6	13,6	+1,1	-	120,7	120,7
Себестоимость реализованной продукции, руб.	4,5	4,8	4,9	+0,3	+0,4	106,6	106,5
Прибыль от продаж, руб.	6,5	6,8	6,9	+0,3	+0,4	104,6	106,1
Прочие доходы и расходы, руб.	1,1	1,2	1,1	+0,1	-0,1	109,9	91,6
Чистая прибыль, руб.	2,8	2,7	2,6	-0,1	-0,2	96,4	92,8
Управленческие расходы	0,9	1	1,1	+0,1	+0,2	111	122
Фондоотдача, руб.	0,4	0,4	0,6	-	+0,2	-	150
ФОТ	18420000	19992000	20664000	-	+2244000	-	112,2
Рентабельность продаж, %	144,4	141,6	140,8	-2,8	-3,6	98,06	97,5

Предприятие было открыто в 2014 году. За несколько лет своей деятельности, фабрика увеличила свою выручку на 8,9%, что указывает на дальнейшую перспективу развития и роста организации.

В ООО «Дизайн-мебель» производится качественная мебель по доступным для жителей региона ценам. В связи с этим потребительский спрос на продукцию ежегодно увеличивается, о чем говорит прирост прибыли от продаж на 6,1%. Повышение потребительского спроса способствовало и расширению производства. За 3 года организация приобрела несколько единиц нового оборудования, что увеличило среднегодовую стоимость основных фондов на 20,7%. Новые

производственные мощности позволили не только увеличить объемы производства, но и благодаря новому оборудованию расширить ассортиментный ряд предлагаемой продукции.

Руководство ООО «Дизайн-мебель» использует для производства мебели только качественное сырье и материалы определенных производителей. Поставщики сырья и материалов периодически увеличивают цену на свою продукцию, что приводит и к увеличению себестоимости производства мебели. Так, за три года себестоимость производства мебели в ООО «Дизайн-мебель» увеличилась на 6,5%. Необходимо отметить, что рост себестоимости товара не повлиял на потребительский спрос.

Систематический анализ затрат позволил уменьшить непроизводственные расходы на 8,4%.

Увеличение таких показателей как себестоимость реализованной продукции ФОТ и другие снизили чистую прибыль предприятия на 7,2%. Следовательно, рентабельность предприятия тоже снизилась.

Таблица 2.2

Структура товарной продукции ООО «Дизайн-мебель»

Наименование продукции	2015г.		2016 г.		2017г.		В среднем за 2015-2017 гг.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Мебель для спальни	700000	23,3	900000	20,4	925000	20,5	841600	21,5
Мебель для гостиной	500000	16,6	800000	18,1	810000	18	703000	18
Мебель для столовой	400000	13,3	600000	13,6	650000	14,4	550000	14,1
Мебель для прихожей	200000	6,8	400000	9,4	410000	9,1	336000	8,6
Детская мебель	600000	20	800000	18,1	830000	18,4	743000	19
Кухонная мебель	600000	20	900000	20,4	920000	19,6	726400	18,8
Итого по магазину	3	100	4,4	100	4,5	100	3,9	100

Исходя из данных, в таблице 2.2, мы можем сделать вывод, что в среднем, компания имеет в наличии товарной продукции в среднем, на 3900000 рублей в год. Из них большая часть это мебель для спальни (21,5%), детская мебель (19%) и кухонная мебель (18,8%). Благодаря широкому

ассортименту товаров, в компании ежегодно увеличивается прибыль, так в 2017 году было закуплено товарной продукции на 1500000 рублей больше, чем в 2015 году.

Проведенный в данном параграфе организационно-экономический анализ показал, что ООО «Дизайн-мебель» занимается производством мебели, которая пользуется спросом среди населения региона, а чем говорят показатели доходности организации (выручка, прибыль, чистая прибыль и т.д.). Организационная структура компании относится к линейному типу, что позволяет осуществлять эффективное руководство организацией и оперативно решать задачи возникающие в процессе производства.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Дизайн-мебель»**

Нормативно-правовой базой ООО «Дизайн-Мебель» являются следующие: Кодексы Российской Федерации, Федеральные законы Российской Федерации, Устав, Учетная политика.

Устав разработан в соответствии с положениями Гражданского кодекса Российской Федерации и Федерального закона Российской Федерации от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество является юридическим лицом по российскому праву: имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиков в суде.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определенно ограниченным Уставом Общества.



Общество в своей деятельности руководствуется настоящим Уставом, законодательством Российской Федерации и обязательными для исполнения актами исполнительных органов власти.

Общество имеет круглую печать со своим наименованием, угловой штамп и бланк, может иметь эмблему, свой торговый знак, зарегистрированный в установленном порядке, иную символику и средства индивидуализации.

Общество является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, в т.ч. и валютных.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая, от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ; часть вторая от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ, часть третья от 26 ноября 2001 г. № 146-ФЗ и часть четвертая от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации часть первая от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ и часть вторая от 5 августа 2000 г. N 117-ФЗ

3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ.

4. Федеральный Закон от 22.05.2003 № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт».

Внутренними нормативными документами ООО «Дизайн-Мебель» являются Устав общества, Учетная политика, Закон «О бухгалтерском учете».

Таблица 2.2

Анализ сильных и слабых сторон нормативно-правовой базы в  
ООО «Дизайн-Мебель»

Подсистема управления персоналом	Нормативно-правовые акты	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3	4
Планирование персонала	Положение о структурном подразделении	- низкие затраты на персонала	- кадровый резерв не формируется
Отбор и найм персонала	Алгоритм подбора и найма персонала	- отлаженная система подбора и найма персонала	- не используются инновационные методы подбора и найма персонала
Адаптация персонала	-	-	- процесс адаптации в организации не регламентирован
Развитие персонала	План-график курсов повышения квалификации	- высококвалифицированный персонал;	- финансовые затраты на обучение персонала
Мотивация персонала	Положение о материальной мотивации и оплате труда	- прозрачность системы мотивации персонала	- универсальная система мотивации, которая подходит не для всех сотрудников
Стимулирование персонала	Положение по оплате и стимулированию труда	- дополнительная мотивация персонала	- отсутствует заинтересованность сотрудников к получению дополнительных премий

Нормативно-правовая база предприятия включает в себя положения по основным подсистемам управления персоналом. Однако, в системе адаптации персонала отсутствуют регламентирующие документы.

Проведем анализ численности работников предприятия ООО «Дизайн-мебель» за 2015-2017 гг. по категориям: рабочие, руководители и специалисты, а также анализ качественного состава работников по уровню образования, полу, возрасту, стажу работы. Данные для анализа численности работников по категориям: рабочие, руководители и специалисты предоставлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

## Анализ численности персонала за 2015 – 2017гг.

Категории персонала	Численность персонала, чел			Темп роста, % 2017г. к 2015г.
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Персонал, всего в том числе:	62	67	69	111,3
1.Руководители	6	6	6	-
2. Специалисты	41	46	48	117,07
3. Рабочие	15	15	15	-
Прибыло работников	3	5	2	66,6
Убыло работников	2	2	1	50

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что за исследуемый период темп роста персонала составляет 111,3%. Для руководителей и рабочих данный показатель остается неизменным на протяжении трех лет. Для специалистов темп роста составил 117,07%.

Далее проанализируем распределение персонала по возрасту, данные предоставлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

## Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	2015г.	2016г.	2017г.	2017 г. в % к 2015 г.
До 20	-	-	-	-
20 – 30	30	37	37	123,3
30 – 40	20	19	19	95
40 – 50	12	11	11	91,6
50 – 60	-	-	2	100
Свыше 60	-	-	-	-
Итого	62	67	69	111,3

Проанализировав таблице можно сделать следующие выводы:

— в 2015 году наибольшее количество работников были в возрасте от 20 до 40 лет – 50 человек, затем следовали работники в возрасте 40-50 лет – 12 человека. Работников в возрасте до 20 лет, от 50 до 60 лет и свыше 60 на предприятии не было;

— в 2016 году категория работников в возрасте от 20 до 30 лет составляла 37 человек, в возрасте от 30 до 40 лет – 19 человек. Также в 2016 году было 11 работников в возрасте от 50 до 60 лет;

— в 2017 году категория работников в возрасте от 20 до 30 лет составляла 37 человек, в возрасте от 30 до 40 лет – 19 человек. Также в 2016 году было 2 работника в возрасте от 50 до 60 лет;

— в основном, мы видим темп прироста только среди специалистов на 23,3%, тогда как по другим возрастным группам изменения имеют негативную тенденцию. Так, в 2017 году сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет стало меньше на 5%, а сотрудников в возрасте от 40 до 50 лет уменьшилось на 8,4%. Однако, прирост сотрудников от 50 до 60 лет увеличился на 100%.

Рассмотрим распределение персонала по половой принадлежности. Данные представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

## Распределение персонала по полу в 2015 – 2017 гг.

Пол	2015г.	2016г.	2017г.	2017 г. в % к 2015 г.
1	2	3	4	5
Женщины	38	40	43	113,1
Мужчины	24	27	26	108,3
Итого	62	67	69	111,3

Из таблицы видно, что на протяжении исследуемого периода в ООО «Дизайн-мебель» женщин больше, чем мужчин. Так в 2015 году доля женщин составляла 38 человек, а мужчин – 24. В 2016 году женщин было 40 человека, а мужчин соответственно 27. В 2017 году доля женщин также преобладала над долей мужчин – 43 на 26. Однако, численный состав женщин в основном не изменяется и за 3 года изменился всего лишь на 13,1%, в то время как численный состав мужчин прибавился на 8,3%.

Далее необходимо проанализировать численность персонала по трудовому стажу, данные для анализа представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Распределение персонала по трудовому стажу в 2015 – 2017 гг.

Группы работников по стажу, лет	2015г.	2016г.	2017г.	2017 г. в % к 2015 г.
До 5	62	67	69	111,3
Итого	62	67	69	111,3

Из таблицы видно, что все сотрудники компании работают в организации до 5 лет, т.к. организация осуществляет свою деятельность с 2014 года.

Также проведем анализ численности персонала по уровню образования. Данные для анализа предоставлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Распределение персонала по уровню образования в 2015 – 2017 гг.

Группы работников по уровню образования	2015г.	2016г.	2017г.	2017 г. в % к 2015 г.
Среднее	-	-	-	-
Среднее профессиональное	21	25	24	114,3
Незаконченное высшее	-	-	-	-
Высшее	38	38	41	107,9
Ученая степень	3	4	4	133,3
Итого	62	67	69	111,3

По данным таблицы можно сделать вывод, что большинство сотрудников в организации имеют высшее образование. При этом необходимо отметить, что за три года, прирост сотрудников с высшим образованием составил 7,9%. За три года один из сотрудников получил ученую степень, в связи с этим темп прироста составил 33,3%. Сотрудников со средним профессиональным образованием в 2017 году стало больше на 14,3%.

Таблица 2.8

## Основные показатели состояния кадрового потенциала организации

Показатель	Формула	Обозначения	Расчет
1	2	3	4
Коэффициент текучести кадров	$K_t = \frac{K_u}{\text{Чср}} * 100$	$K_t$ – коэффициент текучести; $K_u$ – количество уволенных сотрудников; $\text{Чср}$ – среднесписочная численность.	$K_{t2015} = 2 \setminus 62 * 100 = 3,2$ $K_{t2016} = 1 \setminus 67 * 100 = 1,5$ $K_{t2017} = 1 \setminus 69 * 100 = 1,4$
Коэффициент оборота по приему	$K_p = \frac{\text{Чпр}}{\text{Чср}}$	$K_p$ – коэффициент оборота по приему; $\text{Чпр}$ – количество принятых работников за отчетный период; $\text{Чср}$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.	$K_{p2015} = 3 \setminus 62 * 100 = 4,8$ $K_{p2016} = 5 \setminus 67 * 100 = 7,4$ $K_{p2017} = 2 \setminus 69 * 100 = 2,8$
Коэффициент оборота по увольнению	$K_u = \frac{\text{Чу}}{\text{Чср}}$	$K_u$ – коэффициент оборота по увольнению; $\text{Чу}$ – количество уволенных работников за отчетный период; $\text{Чср}$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.	$K_{u2015} = 2 \setminus 62 * 100 = 3,2$ $K_{u2016} = 1 \setminus 67 * 100 = 1,5$ $K_{u2017} = 1 \setminus 69 * 100 = 1,4$
Коэффициент постоянства кадров	$K_{пос} = \frac{\text{Чр}}{\text{Чср}}$	$K_{пос}$ – коэффициент постоянства кадров; $\text{Чр}$ – численность работников, проработавших в организации в течение всего года; $\text{Чср}$ – среднесписочная численность работников за этот период	$K_{в2015} = 5 \setminus 62 * 100 = 9,2$ $K_{в2016} = 6 \setminus 67 * 100 = 9,1$ $K_{в2017} = 3 \setminus 69 * 100 = 9,6$
Коэффициент общего оборота	$K_o = \frac{(\text{Чп} + \text{Чу})}{\text{Чср}}$	$K_o$ – коэффициент общего оборота	$K_{в2015} = (3+2) \setminus 62 * 100 = 9,2$ $K_{в2016} = (5+1) \setminus 67 * 100 = 9,1$ $K_{в2017} = (2+1) \setminus 69 * 100 = 9,6$

Таблица 2.9

Показатели состояния кадрового потенциала ООО «Дизайн-мебель»  
за 2015 - 2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение, 2017 к 2015 гг., %
1	2	3	4	5
Численность персонала на начало года, чел.	62	67	69	111,3
Среднесписочное число работников, чел.	62	67	69	111,3
Принято на работу, чел.	3	5	2	66,6
Выбыло, чел., всего	2	1	1	50
Коэффициент оборота по приему работников	4,8	7,4	2,8	58,3
Коэффициент оборота по выбытию работников	3,2	1,5	1,4	43,75
Коэффициент текучести кадров	3,2	1,5	1,4	43,75
Коэффициент постоянства кадров	9,2	9,1	9,6	104,3
Коэффициент общего оборота	9,2	9,1	9,6	104,3

Компания стабильно развивается, следовательно, и штат сотрудников увеличивается. Так, темп роста составил 11,3%. К 2017 году численный состав сотрудников стал более постоянный и темп прибытия и выбытия снизился, на 34,4% и 50% соответственно. Если рассматривать показатели по коэффициентам, то расчеты показали, что коэффициент оборота по приему снизился на 41,7%, а коэффициент оборота по выбытию снизился на 56,25%. Положительная динамика наблюдается и при расчете коэффициента текучести кадров, где показатель был снижен на 56,25%. Коэффициент постоянства кадров увеличился на 4,3%.

Таблица 2.10

Фонд оплаты труда сотрудников ООО «Дизайн-мебель» за 2015-2017 гг, руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения (+,-),%
Фонд оплаты труда, в т.ч.:	18420000	19992000	20664000	112,2
Руководители	2880000	2952000	3024000	105
Специалисты	12300000	13800000	14400000	117,07
Рабочие	3240000	3240000	3240000	-

Исходя из данных таблицы 2.10, мы видим, что наибольшая часть Фонда оплаты труда выделяется на специалистов, т.к. их численный состав самый многочисленный. Средняя зарплата одного специалиста составляет 25000 рублей. Отклонения за три года составляют +17,07%. Увеличение фонда заработной платы специалистов произошло за счет расширения штата сотрудников. Средняя зарплата одного рабочего составляет 18000 рублей. За три года изменений в заработной плате данной категории сотрудников не было. Ежегодно, заработная плата руководителей увеличивается. Темп прироста к 2017 году составил 5%.

### **2.3 Анализ процесса адаптации в ООО «Дизайн-мебель»**

Процесс адаптации в ООО «Дизайн-мебель» проводится в два этапа.

1. Оценка уровня подготовленности новичка. Необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. В зависимости от опыта работы по занимаемой должности согласовывается срок адаптационного периода.

2. Ориентация нового сотрудника в организационных процессах. На этом этапе новичка знакомят с его должностными обязанностями; нормами и правилами, установленными в компании; системой и уровнем оплаты труда, а также дополнительными льготами; техникой безопасности; службой быта (питание, парковка и т.д.).

Руководителем отдела кадров систематически проводится оценка эффективности системы адаптации. Оценка проводится на основании нескольких показателей, а именно: показатель оценки стартовых издержек за период; показатель уровня восприятия сотрудника; показатель лояльности сотрудника; показатель удовлетворенности качеством труда; показатель выполнения должностной инструкции; показатель участия в обучающих мероприятиях; показатель повышения квалификации в ходе необязательного обучения и показатель профессионального роста. Все данные для расчета



перечисленных показателей учитываются в течение месяца. В 20 числах каждого месяца руководителем проводится оценка эффективности процесса адаптации в организации. Для написания выпускной квалификационной работы, руководителем отдела кадров ООО «Дизайн-мебель» были предоставлены данные для проведения оценки эффективности, процесса адаптации персонала за декабрь 2017 года.

Таблица 2.11

Исходные данные для проведения расчета эффективности процесса адаптации в ООО «Дизайн-мебель» за декабрь 2017г.

Показатель 1	Ед.измерения 2	Данные 3
Фактические затраты на обучение сотрудника (Зобуч.факт)	Руб.	20000
Затраты, необходимые на его подготовку в соответствии с требованиями внутренних нормативных документов (Зобуч)	руб.	10000
Количество работников, ассоциирующих нового сотрудника со своим трудовым коллективом по результатам опроса (ЧА)	чел.	58
Общее количество членов коллектива, принимавших участие в опроса (ЧО)	чел.	69
Количество ответов на вопросы анкеты, подтверждающих лояльность нового сотрудника (НПЛ)	шт.	10
Общее количество ответов на вопросы анкеты, направленных на изучение лояльности нового сотрудника (НОбщЛ)	шт.	15
Число ответов на вопросы анкеты, подтверждающие удовлетворенность новым сотрудником качеством труда (НУ)	шт.	11
Общее количество ответов на вопросы анкеты об удовлетворенности качеством труда (НОбщУ)	шт.	15
Фактическое число нарушений должностной инструкции и технологии, адаптируемым сотрудником за период (N наруш)	шт.	5
Среднее по предприятию число нарушений должностной инструкции и технологии сотрудником аналогичного уровня, прошедшими адаптационный период (Nср. наруш)	шт.	3
Число зафиксированных единиц продукции, услуг, не соответствующих нормам, у адаптируемого сотрудника (ЧНАР)	шт.	8
Количество зафиксированных единиц такой продукции, услуг у предыдущего сотрудника (ЧПР)	шт.	6
Фактическое количество случаев участия назначенного сотрудника в обучающих событиях за период (N участ)	шт.	2
Число проводимых за период мероприятий, рекомендованных службой персонала, которые мог посетить менеджер, но не принял в них участия по причинам, не связанным с производственной деятельностью (Nмеропр)	шт.	2

Продолжение таблицы 2.11

1	2	3
Фактическое количество программ повышения квалификации у назначенного сотрудника за период (необязательное обучение) с учетом мероприятий, которые адаптируемый пропустил по причинам, связанным с производственной необходимостью (N ПК)	шт.	1
Число запланированных (но необязательных) программ повышения квалификации на период адаптации назначенного сотрудника (N ЗПК)	шт.	2
Число сотрудников, которые успешно прошли период адаптации (ЧУ)	шт.	10
Общее количество сотрудников, проходивших адаптацию (Ч Общ)	шт.	14

Опираясь на данные предоставленные руководителем отдела кадров и отраженные в таблице 2.11 проведем анализ эффективности процесса адаптации в организации (таблице 2.12).

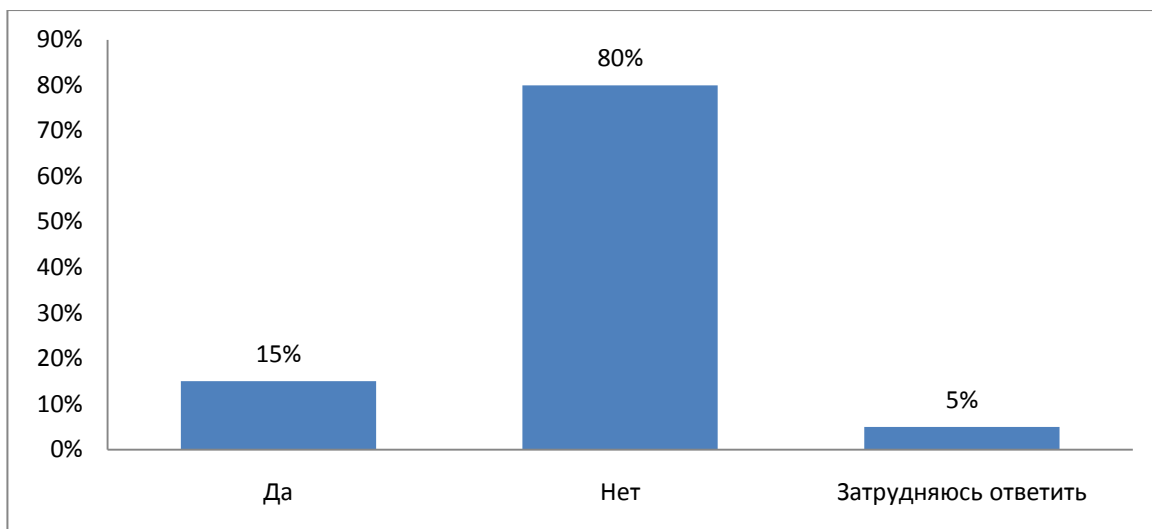
Таблица 2.12

## Показатели эффективности процесса адаптации в ООО «Дизайн-мебель»

Показатель	Формула	Расчет
1	2	3
Показатель оценки стартовых издержек за период	$P_{си} = \frac{Зобуч. \text{ факт}}{Зобуч}$	$\frac{20\ 000}{10\ 000} = 2$
Показатель уровня восприятия сотрудника	$P_{увс} = \frac{Ча}{Чо} * 100\%$	$\frac{58}{69} = 0,65$
Показатель лояльности сотрудника	$P_{л} = \frac{N_{пл}}{N_{общл}} * 100\%$	$\frac{10}{15} = 0,66$
Показатель удовлетворенности качеством труда	$P_{у} = \frac{N_{у}}{N_{общу}} * 100\%$	$\frac{11}{15} = 0,73$
Показатель выполнения должностной инструкции	$P_{выпди} = \frac{N_{наруш}}{N_{ср. \text{ наруш}}} * 100\%$	$\frac{5}{3} = 1,6$
Показатель качества выполненной работы	$P_{квр} = \frac{Чнар}{Чпр} * 100\%$	$\frac{8}{6} = 1,3$
Показатель участия в обучающих мероприятиях	$P_{ом} = \frac{N_{участ}}{N_{меропр}} * 100\%$	$\frac{2}{2} = 1$
Показатель повышения квалификации в ходе обязательного обучения	$P_{пк} = \frac{N_{пк}}{N_{зпк}} * 100\%$	$\frac{1}{2} = 0,5$
Показатель профессионального роста	$P_{пр} = \frac{Чу}{Чобщ} * 100\%$	$\frac{10}{14} = 0,71$

Анализ показателей эффективности процесса адаптации показал, что первоначальные затраты на адаптацию в два раза превышают запланированные расходы, при этом показатель профессионального роста указывает на то, что из всех стажеров успешно адаптационный период прошли только 71% сотрудников. В ООО «Дизайн-Мебель» не предусмотрено назначать наставника для нового сотрудника, что приводит к высокому числу нарушений должностной инструкции – 160%. Нарушение должностной инструкции приводит к снижению качества выполнения работ на 30%. Еще одной проблемой подсистемы адаптации персонала в ООО «Дизайн-Мебель» является отсутствие процедуры знакомства нового сотрудника с персоналом организации. Новому сотруднику тяжело влиться в коллектив, на что указывает низкий показатель уровня восприятия сотрудника – 65% и низким уровнем лояльности нового сотрудника к коллективу – 66%.

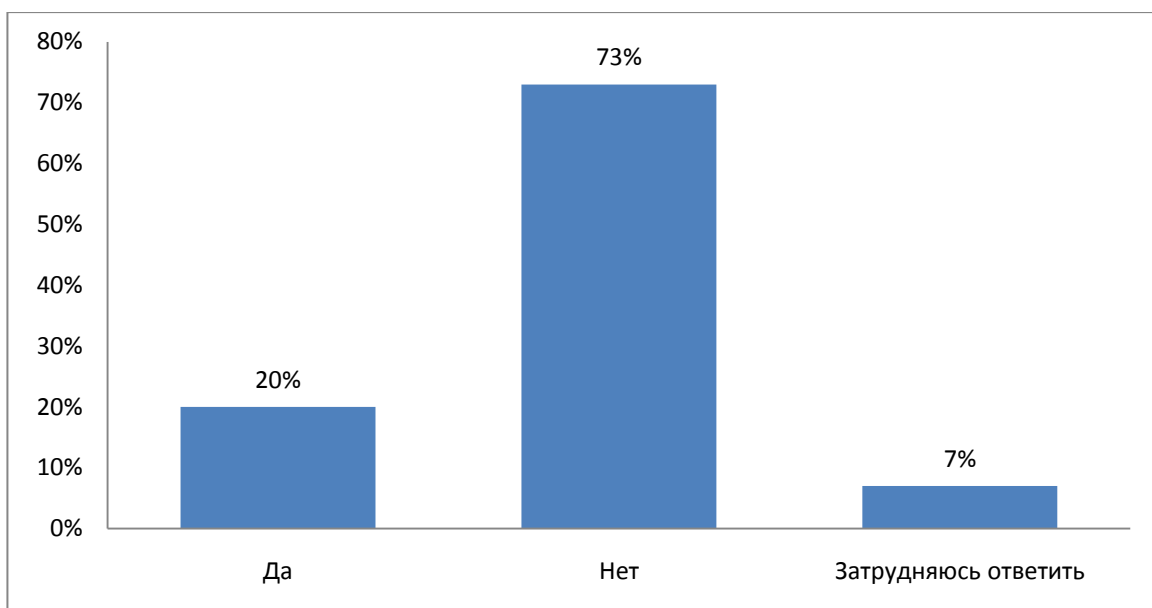
Дополнительно, для анализа эффективности процесса адаптации в организации был проведен опрос, в котором приняли участие все сотрудники компании – 69 человек. Вопросы для опроса составлялись студентом на основании полученных теоретических знаний в университете. В опрос было включено 5 вопросов. Вопросы были открытого и закрытого типа. Вопросы закрытого типа включали в себя ответы: да, нет, затрудняюсь ответить (приложение 1). Вопросы открытого типа предполагали свободную форму ответа со стороны респондента. В опросе приняли участие 69 человек, т.е. все сотрудники организации. Из них 43 женщины и 26 мужчин. Опрос всех сотрудников компании позволил провести объективный анализ процесса адаптации персонала в организации как со стороны уже работающих сотрудников, так и со стороны недавно принятых (приложение 2).



**Рис. 2.2. Вопрос: «Проводится ли адаптация новых сотрудников на предприятии?»**

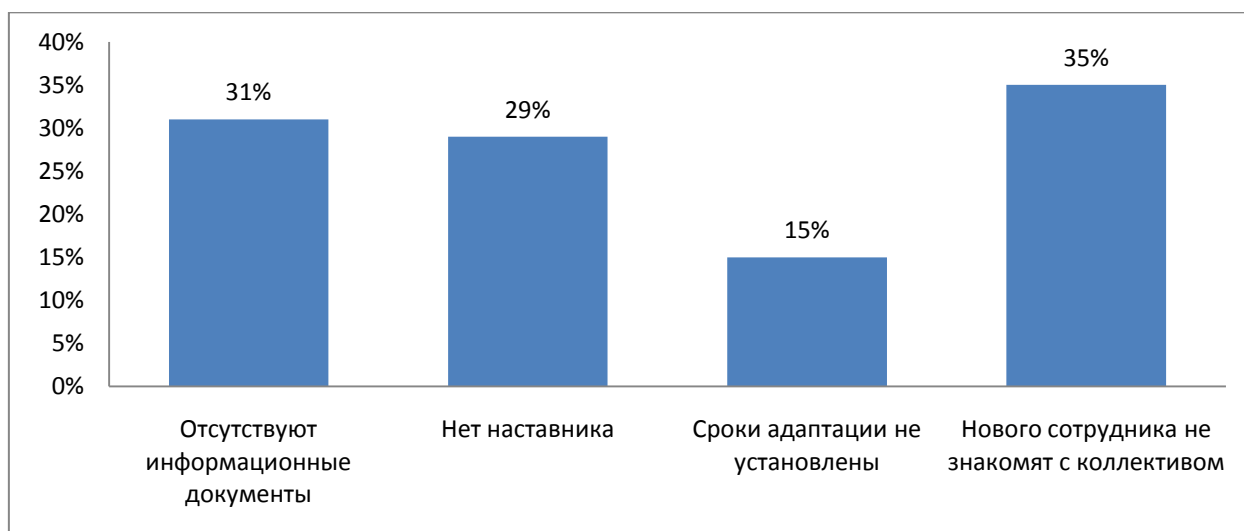
Исходя из рисунка 2.2, мы можем сделать вывод, что большинство сотрудников компании признают, что адаптация персонала на предприятии практически не проводится, так считает 80% опрошенных.

За последние три года в компанию было принято 10 новых сотрудников. Из них 7 женщин и 3 мужчины в возрасте от 25 до 45 лет. В рамках исследования, сотрудникам был задан вопрос «Удовлетворены ли Вы качеством проведения адаптации?».



**Рис. 2.3. Вопрос: «Удовлетворены ли Вы качеством проведения адаптации?»**

Большинство респондентов, а именно 73% были не удовлетворены качеством проведения адаптации. В связи с этим рационально определить причины неудовлетворенности персонала процессом адаптации.



**Рис. 2.4. Основные проблемы процесса адаптации в ООО «Дизайн-мебель»**

Сотрудники организации выделили 4 основные проблемы, связанные с процессом адаптации персонала: отсутствуют информационные документы, нет закрепленного наставника, к которому можно обратиться за помощью, сроки адаптации не регламентированы, нового сотрудника не представляют коллективу, в связи с чем он сам проходит социальную адаптацию. Все вышеперечисленные причины оказывают негативные последствия на внутренние процессы организации. Так, например, процесс адаптации нового сотрудника проходит очень медленно, что снижает производительность труда. Некоторые сотрудники так и не могут адаптироваться в организации и покидают ее, что ведет за собой финансовые и временные затраты на поиск нового сотрудника.

Основываясь на теоретических знаниях и практическом опыте, можно говорить о том, что основная проблема заключается в том, что процесс адаптации не регламентирован и проводится исключительно на усмотрение руководителя. По негласным правилам компании, адаптация нового

сотрудника заканчивается по окончании его испытательного срока. Если сотрудник успешно прошел этот период, он принимается в штат.

Проведенный нами анализ системы адаптации персонала в ООО «Дизайн-мебель» позволяет нам выделить следующие проблемы:

1. Адаптация нового сотрудника проводится только в том случае, если руководитель находит это целесообразным.
2. Система адаптации на предприятии не регламентирована.
3. Менеджер по персоналу не принимает участия в процессе знакомства нового сотрудника с внутренними процессами, происходящими в организации.

Проблемы организации процесса адаптации в ООО «Дизайн-мебель» приводят к проблемам, которые оказывают влияние на результативность деятельности организации в целом, а именно: увеличиваются затраты на персонал; увеличивается текучесть кадров; снижается уровень удовлетворенности трудом; снижается производительность труд.

Таблица 2.13

### SWOT-анализ

Внутренние	
Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие затрат на премирование сотрудника за наставничество;</li> <li>- отсутствуют временные затраты на адаптацию нового сотрудника.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- адаптация нового сотрудника проводится только в том случае, если руководитель находит это целесообразным;</li> <li>- система адаптации на предприятии не регламентирована;</li> <li>- менеджер по персоналу не принимает участия в процессе знакомства нового сотрудника с внутренними процессами, происходящими в организации.</li> </ul>
Внешние	
Возможности:	Угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение уровня производительности труда;</li> <li>- повышение коэффициента постоянства кадров;</li> <li>- создание положительного имиджа компании;</li> <li>- повышение уровня лояльности сотрудников к организации;</li> <li>- увеличение прибыли.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличиваются затраты на персонал;</li> <li>- увеличивается текучесть кадров;</li> <li>- снижается уровень удовлетворенности трудом;</li> <li>- снижается производительность труд.</li> </ul>

В настоящее время в ООО «Дизайн-мебель» система адаптации имеет больше минусов, чем плюсов. Однако при разработке программы по совершенствованию системы адаптации в организации у компании появляются широкие возможности по дальнейшему развитию персонала в организации и бизнеса в целом. Угрозы, которые стоят перед организацией при отсутствии системы адаптации могут привести к негативным последствиям и убыткам для фирмы. В связи с этим необходимо создать эффективную систему адаптации, включающую в себя различные направления адаптации для молодых сотрудников, новых сотрудников, уже имеющих опыт работы, а также для сотрудников при организационных нововведениях на предприятии. Нужно разработать адаптационные мероприятия, перечень и содержание документов, выдаваемых работникам на период адаптации, а также программы деловой оценки сотрудников.

## ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ДИЗАЙН-МЕБЕЛЬ»

### 3.1 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование процесса адаптации в организации

Основываясь на проблемах, выделенных в главе 2, мы предлагаем ряд нововведений в области адаптации персонала для ООО «Дизайн-мебель» (табл.3.1).

Таблица 3.1

#### Программа по совершенствованию системы адаптации в ООО «Дизайн- мебель»

Параметры	Компоненты программы
1	2
Основные проблемы, выявленные в организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- адаптация нового сотрудника проводится только в том случае, если руководитель находит это целесообразным;</li> <li>- система адаптации на предприятии не регламентирована;</li> <li>- менеджер по персоналу не принимает участия в процессе знакомства нового сотрудника с внутренними процессами, происходящими в организации;</li> <li>- высокие затраты на персонал при низкой производительности труда;</li> <li>- высокая текучесть кадров, вызванная низким уровнем удовлетворенности трудом персонала.</li> </ul>
Причины проблемных зон в организации	Проблема заключается в том, что процесс адаптации не регламентирован и проводится исключительно на усмотрение руководителя. По негласным правилам компании, адаптация нового сотрудника заканчивается по окончании его испытательного срока. Если сотрудник успешно прошел этот период, он принимается в штат.
Способы достижения целей (мероприятия)	<p>Необходимо внедрить следующие документы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- должностная инструкция сотрудника, за которым закрепляется функция по управлению адаптацией;</li> <li>- положение об адаптации персонала.</li> </ul>
Результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшится показатель оценки стартовых издержек;</li> <li>- улучшится показатель уровня восприятия сотрудника;</li> <li>- улучшится показатель лояльности сотрудника;</li> <li>- улучшится показатель удовлетворенности качеством труда;</li> <li>- улучшится показатель выполнения должностной инструкции;</li> <li>- улучшится показатель качества выполненной работы;</li> <li>- улучшится показатель участия в обучающих мероприятиях;</li> <li>- улучшится показатель повышения квалификации в ходе необязательного обучения;</li> <li>- улучшится показатель профессионального роста.</li> </ul>



## Продолжение таблицы 3.1

1	2
Риски	- не соблюдение сотрудниками положений новых регламентов; - неэффективность разработанных документов.
Пользователи	Сотрудники ООО «Дизайн-мебель»

В основном всеми новыми программами будет заниматься начальник отдела кадров и менеджер по развитию персонала. Так как разработка новой документации входит в их прямые должностные обязанности, затраты на реализацию предлагаемых нами мероприятий не требуется. Каждый документ будет разрабатываться на протяжении одного месяца, и реализовываться на практике в тестовом режиме на протяжении трех месяцев. По окончании тестового периода документ принимается в работу на постоянной основе.

Совместно с генеральным директором, было принято решение, что управлять системой адаптации будет менеджер по развитию персонала. Согласно принятому решению в его должностную инструкцию будут внесены изменения, регламентирующие его круг ответственности.

Процесс адаптации предлагается разделить на несколько этапов. Согласно теоретическому анализу, проведенному в первой главе, первый этап – подготовительный. Ответственным, назначается менеджер по развитию персонала. С его стороны, для нового сотрудника должны быть подготовлены следующие документы:

1. Информационная брошюра;
2. Проекты общей и специализированной программ адаптации сотрудника;
3. Адаптационный лист;
4. Методические рекомендации по оценке уровня адаптации;
5. Бланк оценки адаптации;
6. Отзыв о работе нового сотрудника в период адаптации;
7. Анкета сотрудника;

## 8. Заключение об итогах адаптации.

Второй этап – ознакомительный. Наиболее эффективному ознакомлению нового сотрудника с компанией будет способствовать выдача информационных материалов, которые будут иметь следующие преимущества: выдаются каждому новому работнику и он может воспользоваться ими в любое время; такие материалы являются важным средством удовлетворения потребности новых работников в получении текущей информации; информационные материалы дают возможность новым сотрудникам воспринимать информацию вне зависимости от эмоций или чьего-либо воздействия; возможность поверхностного первоначального ознакомления с новой обстановкой, что ускоряет интеграцию новых работников в систему предприятия.

В зону ответственности менеджера по развитию персонала будет входить ознакомление нового сотрудника с общей и специализированной программой адаптации и информирование его о разработанных мероприятиях по управлению адаптацией и сроках их проведения. В общей программе адаптации сотрудник будет ознакомлен с планом мероприятий, что поможет ему более быстро войти в организационную среду. Примерами таких мероприятий могут быть:

1. Передача новому сотруднику информации, дающей общие представления о предприятии;
2. Представление новичка руководителю, объяснение задач и требований к работе;
3. Информирование о нормах поведения и внутреннего распорядка предприятия;
4. Включение в социально-психологические отношения в подразделении, представление работника коллективу, сотрудникам других подразделений, с которыми он будет взаимодействовать;
5. Мероприятия, способствующие развитию базового уровня профессиональных навыков и умений;

6. Мероприятия, направленные на ускорение процесса освоения совокупности условий, необходимых для работника во время труда;

7. Информирование о внутренней экономической ситуации, сложившейся на предприятии.

В рамках специализированной программы новый сотрудник будет ознакомлен со своим рабочим местом и должностными обязанностями.

На протяжении всего процесса адаптации будет проводиться оценка ее результатов. Оценка будет проводиться систематически. Первая через месяц после трудоустройства и вторая через три месяца после начала работы.

Этап знакомства нового сотрудника с руководителями и коллективом. Ответственным за выполнение данного этапа также назначается менеджер по развитию. Руководитель предоставляет сотруднику специальные сведения о работе и дает ответы на появившиеся вопросы. В обязанности руководителя также входит ознакомление нового сотрудника с основными правилами и требованиями к работе: правила, характерные только для данного вида работы или для данного подразделения; отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению; особенности социально-психологического климата трудовой группы, нормы поведения; контроль и оценка исполнения работы; контроль за нарушениями; использование оборудования; правила техники безопасности; обязанности предприятия по отношению к работнику (поощрение за добросовестный труд, материальная помощь); особенности коммуникаций предприятия.

Руководитель доводит до работника его основные функции, уточняет обязанности и ответственность информацией, содержащей: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; сведения о том, какая работа соотносится с другими работами в подразделении и на предприятии в целом; обсуждение общих проблем и способов их решения; нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; длительность рабочего дня и расписание; выполнение обязанностей отсутствующего работника.

На протяжении всего срока адаптации руководитель наблюдает за результативностью его работы, помогает при возникновении проблем, дает советы и направляет по необходимости. По окончании испытательного срока (в зависимости от должности от 1 до 3 месяцев) проводится деловая оценка сотрудника. Оценку проводит непосредственно руководитель отдела куда трудоустраивается новый сотрудник. Он беседует с коллективом, чтобы узнать их мнение о новом работнике и анализирует результаты работы нового сотрудника. В результате руководитель формирует свое мнение о новичке и принимает решение о его трудоустройстве.

Для обеспечения эффективности оценки нового сотрудника, принятое решение фиксируется в оценочном листе, который подписывается непосредственным руководителем сотрудника и самим сотрудником, затем этот лист подшивается в личное дело сотрудника. Результаты доводятся до сведения сотрудника и службы персонала.

Согласно изменениям в должностной инструкции в зону ответственности менеджера по развитию персонала будет входить письменное заключение об уровне адаптированности работника к моменту окончания испытательного срока. В заключении указывается выявленный уровень адаптированности, зафиксированный в бланке оценки адаптации, дается рекомендация о продолжении или прекращении работы по управлению адаптацией. О решении сообщает работнику руководитель. Если сотруднику необходимо продлить адаптационный период, то менеджер по развитию персонала и руководитель устанавливают новые сроки адаптации, а также разрабатывают мероприятия, направленные на помощь сотруднику при адаптации. Максимальный срок программ по адаптации – 2 года. На протяжении всего этого периода менеджер по развитию персонала контролирует выполнение мероприятий по адаптации, анализирует результаты их прохождения и делает выводы о необходимости разработки дальнейших программ. Проанализируем основные затраты на реализацию мероприятий.

Таблица 3.2

## Календарный план-график программы

Название задачи	Длительность, дни	Дата начало работ	Дата окончания работ
Разработка должностной инструкции для сотрудника ответственного за адаптацию	30	01.09.2018	30.09.2018
Разработка положения по адаптации персонала	30	1.10.2018	31.10.2018
Итого	60	1.09.2018 – 31.10.2018	

Таким образом, проанализировав данные таблицы 3.2, можно сказать, что временные затраты на внедрение разработанных мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Дизайн-мебель» составляют 60 дней.

Для проведения разработанных мероприятий необходимы различного рода затраты. Анализ затрат на выполнение предложенных мероприятий представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3

## Анализ затрат на реализацию программы

Мероприятие в зависимости от выявленной проблемы	Ресурсы	Затраты, руб.
Разработка должностной инструкции для сотрудника ответственного за адаптацию	Временные Денежные Информационные Человеческие	8000
Разработка положения по адаптации персонала	Временные Информационные Человеческие	4000
Итого		12000

Таким образом, общая сумма затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала организации составит 12000 рублей. Затраты по проекту включают в себя увеличение фонда заработной платы, т.к. планируется назначить премию сотрудникам, занимающихся разработкой новой документации. Также проанализируем возможные риски от реализации предложенных мероприятий (табл. 3.4).

Таблица 3.4

## Риски программы

Проблема	Мероприятие	Риск	Действие по предотвращению
1	2	3	4
Низкая удовлетворенность трудом персонала. Увеличение коэффициента текучести кадров	Разработка должностной инструкции для сотрудника ответственного за адаптацию перспективных сотрудников	Не соблюдение ответственным сотрудником должностной инструкции	Совместный проект с поощряемым результатом. Моральное стимулирование (символическое поощрение)
Снижение производительности труда	Разработка положения по адаптации персонала	Неэффективность разработанного положения	Приглашение внешнего специалиста

Таким образом, выявив проблемы, нами были предложен ряд конкретных мероприятий по их устранению и обозначены сроки исполнения.

### 3.2 Экономическая оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Через месяц после внедрения разработанных мероприятий анализ оценки эффективности системы адаптации был проведен повторно. Исходные данные для расчетов представлены в 3.5.

Таблица 3.5

Исходные данные для проведения расчета эффективности процесса адаптации в ООО «Дизайн-мебель» за апрель 2018г.

Показатель	Ед.измерения	Данные
1	2	3
Фактические затраты на обучение сотрудника (Зобуч.факт)	руб.	20000
Затраты, необходимые на его подготовку в соответствии с требованиями внутренних нормативных документов (Зобуч)	руб.	18000
Количество работников, ассоциирующих нового сотрудника со своим трудовым коллективом по результатам опроса (ЧА)	чел.	67
Общее количество членов коллектива, принимавших участие в опроса (ЧО)	чел.	69
Количество ответов на вопросы анкеты, подтверждающих лояльность нового сотрудника (НПЛ)	шт.	14

## Продолжение таблицы 3.5

1	2	3
Общее количество ответов на вопросы анкеты об удовлетворенности качеством труда (НОбщУ)	шт.	15
Число ответов на вопросы анкеты, подтверждающие удовлетворенность новым сотрудником качеством труда (НУ)	шт.	14
Общее количество ответов на вопросы анкеты об удовлетворенности качеством труда (НОбщУ)	шт.	15
Фактическое число нарушений должностной инструкции и технологии, адаптируемым сотрудником за период (N наруш)	шт.	2
Среднее по предприятию число нарушений должностной инструкции и технологии сотрудником аналогичного уровня, прошедшими адаптационный период (Nср. наруш)	шт.	3
Число зафиксированных единиц продукции, услуг, не соответствующих нормам, у адаптируемого сотрудника (ЧНАР)	шт.	7
Количество зафиксированных единиц такой продукции, услуг у предыдущего сотрудника (ЧПР)	шт.	6
Фактическое количество случаев участия назначенного сотрудника в обучающих событиях за период (N участ)	шт.	2
Число проводимых за период мероприятий, рекомендованных службой персонала, которые мог посетить менеджер, но не принял в них участия по причинам, не связанным с производственной деятельностью (Nмеропр)	шт.	2
Фактическое количество программ повышения квалификации у назначенного сотрудника за период (необязательное обучение) с учетом мероприятий, которые адаптируемый пропустил по причинам, связанным с производственной необходимостью (N ПК)	шт.	2
Число запланированных (но необязательных) программ повышения квалификации на период адаптации назначенного сотрудника (N ЗПК)	шт.	2
Число сотрудников, которые успешно прошли период адаптации (ЧУ)	шт.	12
Общее количество сотрудников, проходивших адаптацию (Ч Общ)	шт.	14

Опираясь на новые исходные данные, проведем расчет показателей эффективности процесса адаптации после внедрения предложенных мероприятий.

Показатель оценки стартовых издержек за апрель 2018г.:  $20000/18000=1,1$

Показатель уровня восприятия сотрудника:  $67/69=0,97$

Показатель лояльности сотрудника:  $14/15=0,93$

Показатель удовлетворенности качеством труда:  $14/15=0,93$

Показатель выполнения должностной инструкции:  $2/3=0,6$

Показатель качества выполненной работы:  $7/6=1,1$

Показатель повышения квалификации в ходе необязательного обучения:  $2/2=1$

Показатель повышения квалификации в ходе необязательного обучения:  $2/2=1$

Показатель профессионального роста:  $12/14=0,85$

После проведения расчетов предоставленных руководителем отдела кадров необходимо провести сравнительный анализ показателей до и после внедрения мероприятий (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Сравнительный анализ показателей до и после реализации мероприятий

Показатель	До	После	Отклонения, %
1	2	3	4
Показатель оценки стартовых издержек за период	2	1,1	55
Показатель уровня восприятия сотрудника	0,65	0,97	149
Показатель лояльности сотрудника	0,66	0,93	140
Показатель удовлетворенности качеством труда	0,73	0,93	140
Показатель выполнения должностной инструкции	1,6	0,6	37,5
Показатель качества выполненной работы	1,3	1,1	88
Показатель участия в обучающих мероприятиях	1	1	100
Показатель повышения квалификации в ходе необязательного обучения	0,5	1	100
Показатель профессионального роста	0,71	0,85	119

Сравнительный анализ показателей оценки эффективности системы адаптации, позволяет нам сделать вывод, что после реализации мероприятий стартовые издержки снизятся на 55%. Уровень восприятия сотрудника увеличится на 49%, показатель лояльности сотрудника увеличится на 40%. Показатель удовлетворенности качеством труда также увеличится на 40%. Показатель выполнения должностной инструкции увеличится на 37,5%.



Качество выполняемой работы увеличится на 88%. Показатель участия в обучающих мероприятиях и показатель повышения квалификации в ходе необязательного обучения увеличится до 100%. Показатель профессионального роста увеличится на 19%.

Изменение показателей эффективности организационной культуры будет способствовать увеличению прибыли предприятия на 1%.

$$9800000 * 0,01 = 98\ 000 \text{ рублей}$$

Из расчетов видно, что благодаря разработанным мероприятиям доходы фирмы увеличатся на 98 000 рублей.

$$\text{Эф} = \text{П} - \text{З} \tag{3.1}$$

Где,

Эф – эффективность;

П – прибыль;

З - затраты

$$98\ 000 - 12\ 000 = 86\ 000 \text{ рублей}$$

Чистая прибыль от реализации разработанных мероприятий составляет 86 000 рублей.

$$\text{Ок} = \text{З} \backslash \text{Эф} \tag{3.2}$$

Где,

Ок – окупаемость;

З – затраты;

Эф – эффективность.

$$12\ 000 \backslash 86\ 000 = 13,9$$

Срок окупаемости после реализации программы по совершенствованию организационной культуры составляет 14 месяцев.

Социальная эффективность будет отражаться в изменении отношения работников к труду, повышение их трудовой и творческой активности,

укреплении коллективного самоуправления. Рассмотрим каждый критерий более подробно.

Изменение отношения работников к труду. Благодаря совершенствованию системы адаптации персонала все новые сотрудники будут ощущать себя комфортно в организации, чувствовать поддержку со стороны коллектива, что позволит расположить их к добросовестному выполнению своих обязанностей.

Повышение трудовой и творческой активности персонала. Данный параметр достигается за счет изменения внутренних установок уже работающих сотрудников. Другими словами наставники будут способствовать наиболее комфортному вхождению нового сотрудника в должность, проявляя при этом свои творческие способности.

Укрепление коллективного самоуправления. Понимая, что на каждом из сотрудников лежит определенный уровень ответственности за адаптацию новичка, сотрудники организации будут более дисциплинированно и ответственно относиться к своим должностным обязанностям, тем самым укрепляя параметр самоуправления в организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведения исследования в первой ее части были проанализированы основные теоретические аспекты организации системы адаптации. Трудовая адаптация представляет собой процесс приспособления нового работника к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде. В процессе трудовой адаптации работник получает возможность усовершенствовать свои профессиональные и личностные качества.

Адаптация может быть первичной и вторичной. Под первичной адаптацией принято понимать процесс трудовой адаптации молодого специалиста, не имеющего опыта работы в данной сфере. Под вторичной адаптацией принято понимать адаптацию сотрудников, имеющих опыт работы данной профессиональной деятельности. Вторичная адаптация актуальна тогда, когда работник меняет сферу деятельности или свою профессиональную роль.

Трудовая адаптация должна быть спланированной и включать в себя мероприятия, направленные на вработываемость сотрудника в новых или изменившихся профессиональных и социально-экономических условиях труда.

Управлять трудовой адаптацией можно только путем целенаправленного воздействия на взаимное приспособление работника и организации для повышения скорости и успешности адаптации.

Исследование проводилось на базе мебельной фабрики ООО «Дизайн-мебель». В результате исследования было выявлено, что ООО «Дизайн-мебель» имеет потенциал к развитию и совершенствованию внутренних процессов. Однако, некоторые процессы в организации имеют ряд проблем. К таким процессам относится и система адаптации в организации. В процессе исследования были выявлены следующие проблемы: адаптация нового

сотрудника проводится только в том случае, если руководитель находит это целесообразным; система адаптации на предприятии не регламентирована; менеджер по персоналу не принимает участия в процессе знакомства нового сотрудника с внутренними процессами, происходящими в организации; высокие затраты на персонал при низкой производительности труда; высокая текучесть кадров, вызванная низким уровнем удовлетворенности трудом персонала.

Для решения выявленных проблем было принято решение о разработке программы. Программа, включает в себя два мероприятия: дополнение должностной инструкции менеджера по развитию персонала; разработка и внедрение положения об адаптации персонала.

В результате реализации программы будут улучшены следующие показатели эффективности системы адаптации: показатель оценки стартовых издержек; уровня восприятия сотрудника; лояльности сотрудника; удовлетворенности качеством труда; выполнения должностной инструкции; качества выполненной работы; участия в обучающих мероприятиях; повышения квалификации в ходе необязательного обучения; улучшится показатель профессионального роста.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об архивном деле в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон Рос. Федерации от 22 октября 2004 № 125-ФЗ // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Электрон. дан. – М., 2015 – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 30.05.2015).
2. Об утверждении Методических рекомендаций по разработке инструкций по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти [Электронный ресурс] : приказ Федерального архивного агентства от 23 декабря 2009 г. № 76 // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Электрон. дан. – М., 2015 – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 30.05.2015).
3. Об утверждении Инструкции по делопроизводству в Министерстве образования и науки Российской Федерации власти [Электронный ресурс] : приказ Министерства образования и науки РФ от 30 декабря 2010 г. № 2232// КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Электрон. дан. – М., 2015 – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 21.05.2015).
4. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон Рос. Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Электрон. дан. – М., 2015 – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 18.05.2015).
5. ГОСТ Р 7.0.8-2013. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. - М.: Изд-во стандартов, 2013 - 8 с.
6. ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. - М.: Изд-во стандартов, 2013. - 16 с.

7. ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования. – М.: Изд-во стандартов, 2017. – 22 с.
8. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая: офиц. текст. - М.: Эксмо, 2017. - 656 с. - (Российское законодательство).
9. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих: утв. Постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. № 37. - М.: Гросс-Медиа, 2015. - 192 с.
10. Об обществах с ограниченной ответственностью: федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ. - М.: Омега-Л, 2016. - 48 с.
11. Ашфорт Б. Организационная Социализация: осмысление прошлого и настоящего как Пролог на будущее [Текст] / Б. Ашфорт, А. Сакс - Журнал профессионального поведения. - 2017. - Том. 51. - С. 234-279.
12. Абакумова, Н.А., Журавлева Е.Е. Адаптация персонала в торговых компаниях // Молодой ученый. – 2017 - №15. – С. 275-282.
13. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М. : МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
14. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров [Текст] / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М. : Проспект, 2016. - 224 с.
15. Артамонова, А.А. Роль тренингов и деловых игр в процессе обучения и профессиональной адаптации персонала современной организации // Вектор науки ТГУ. - 2013. - №2 (24). – С.229-232
16. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
17. Баранова А. А., Бондаренко В. В. Социальная адаптация персонала банковской сферы: теоретико-методологические основы исследования // Известия ПГУ им. В.Г. Белинского. - 2013. - №28.- С.222-226

18. Баталова Анна Николаевна Социальные технологии управления адаптацией персонала в организациях инновационного типа // Вектор науки ТГУ. 2017. №1. – С.161-165.
19. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник [Текст] / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
20. Бородоченко, К.А. Как помочь новенькому сотруднику // Дело – 2016 - №44. – С. 132-136.
21. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
22. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие [Текст] / М.И. Бухалков. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
23. Браттон, И. Управление Человеческими Ресурсами [Текст] / И. Браттон. - PALGRAVE MACMILLAN, 2013. - 540 с.
24. Бейкер, Х. Увязка тактики организационной социализации со стратегиями корпоративного управления людскими ресурсами [Текст] / Х. Бейкер, Д. Фельдман. - Обзор управления людскими ресурсами. - 2014. - Том. 1, №3. С. 193-202.
25. Вайер, Р. Социальное понимание и суждение: роль ситуационных моделей, нарративов и имплицитных теорий [Текст] / Р. Вайер. - Lawrence Erlbaum Associates. - 2014.- 421 с.
26. Ванос, Ю. Новый сотрудник ориентация программ [Текст] / Ю. Ванос. - Управление человеческими ресурсами комментарий. - 2014. - Том. 10, № 4. С. 435-451.
27. Вахрушева, И.А. Адаптация и обучение персонала в торговой сети (на примере сети «Радеж») // Управление персоналом: 100% практика – 2015 - №7. – С. 35-41.

28. Ван Маанен, Дж. К теории организационной адаптации [Текст] / Дж. Ван Маанен, Э. Шайн. - Исследования в организации. Поведение. 2015. - Том. 1. - С. 209-264.
29. Васильцова, Л.И., Александрова Н.А. Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект // Известия УрГЭУ. - 2014. - №1 (39). – С.164-167
30. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие [Текст] / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2015. - 96 с.
31. Верховцева, К. А., Зарубина Т. А., Короткая М. В. Управление адаптацией персонала в период проведения изменений // Молодой ученый. — 2016. — №3. — С. 486-489.
32. Газарян, К.А. Побеждают компромиссы. Типичные ошибки в период адаптации к новой должности // Бизнес – 2014 - №11. – С. 135-141.
33. Гелета, И.В. Коваленко А.В. Экономика и социология труда: учебное пособие [Текст] / И.В. Гелета, А.В. Коваленко. - Краснодар : КубГУ. - 2013. - 224 с.
34. Герхарт, В. Насколько национальная культура ограничивает организационную культуру? [Текст] / В. Герхарт. - Управления и организации. - 2016. - Том. 5. - С. 241-259.
35. Гриффин, А. Новичок и тактика организационной социализации: перспективы / Управление человеческими ресурсами комментарий. 2000. Том. 10, № 4. С. 453-474.
36. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров [Текст] / А.В. Дейнека. - М. : Дашков и К, 2015. - 288 с.
37. Дробышева, В.Г., Костылев А.А. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации предпринимательского типа // Социально-экономические явления и процессы. 2014. - №12. – С.70-75
38. Задиора, В.Г. Новый взгляд на адаптацию персонала // Управление персоналом: 100% практика – 2013 - №18. – С. 222 - 226.



39. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник [Текст] / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М. - 2013. - 336 с.
40. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие [Текст] / Л.В. Ивановская. - М. : Проспект. - 2013. - 64 с.
41. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО [Текст] / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – Люберцы : Юрайт, 2016. - 244 с.
42. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие [Текст] / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М. : Проспект. - 2015. - 56 с.
43. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие [Текст] / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект. - 2013. - 64 с.
44. Казарин, М.А. Адаптация персонала: наставничество и коучинг // Проект iTeam Технологии корпоративного управления – 2017 - №28. – С. 311-318.
45. Кайдас, Э.Ю. Почему новички уходит или как построить эффективную систему адаптации // Управление персоналом – 2016 - №14. – С. 401-405.
46. Казначеева, С.Н. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте // Наукоеведение 2015. - №7 – С. 321-333
47. Кейта, Секу Адаптация нового персонала на предприятии // Научный журнал КубГАУ2015.- №105 .- С. 122-131
48. Коханов, Е.Ф. К нам пришел «новичок» // Рекрутер-СПб – 2015 - №22. – С. 131-136

49. Котлова, А.С., Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 6 – С.58 - 62
50. Коноплева, Г.И. Адаптация персонала в организации // Грамота. -2016. - № 2 (104). С. 68-70.
51. Костин, А. И. Оценка эффективности маркетинговой деятельности коммерческой медицинской организации // Менеджер здравоохранения. - 2017.- №7.- С.57-63
52. Кейта Секу Адаптация нового персонала на предприятии // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. - 2015. - №105. – С.210-225
53. Кузьмина, Ю. М. Проблема адаптации молодых специалистов технических специальностей на предприятиях // Вестник Казанского технологического университета. - 2013. - №23. – С. 269-271.
54. Лаптева, Н.С., Коновалова Р.Р., Замалова З.З. Проблемы адаптации персонала // VII Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» - 2015.
55. Лукашенко, Ю.А. Кто на новенького // Карьера – 2015 - №10. – С. 21-25. Макаров, А.М., Соколовский А.В., Каплан А.В. Программа развития предприятия - эффективный инструмент адаптации персонала к рынку // Наукоедени 2013. - №13. – С. 122-134
56. Малинина, Е.М. Адаптация сотрудника: случайности или подготовленная программа // Грамота. – 2014. - №4. – 201-207
57. Маркс, К. Капитал. – Т. 3 [Текст] / Маркс К., Энгельс Ф. Соч. – 2-е изд. – Т. 25. – Ч. II. – С. 3–458.
58. Мейер, Т. Вне ориентации: ассимиляция новых сотрудников [Текст] / Управление человеческими ресурсами - 2018. - Том. 21 - с. 27-29.
59. Минченкова, О.А. Адаптация персонала: три подхода и четыре этапа // Карьера. – 2015. - №15. – С. 142-150

60. Науменко, Н.А. Встретить по уму, или Welcome-тренинг // Управление персоналом: 100% практика. – 2016. - №16. – С. 55-61
61. Патрахина, Т.Н., Ткаченко Ю. И. К вопросу об адаптации персонала: теоретический аспект // Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 464-466.
62. Патрушева, Л.А. Адаптация: как быстрее получить отдачу от вновь принятых сотрудников коллективе // Бизнес-образование в России и зарубежом — 2017. — №21. — С. 176-180.
63. Подцероб, М.А. Почему полезно заботиться о новых сотрудниках // Ведомости — 2016. — №12. — С. 88-94.
64. Портер, М.Е. Международная конкуренция. [Текст] /М.Е. Портер - М. : Международные отношения. - 2013.- 896 с.
65. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом : практическое пособие [Текст] / М.Ю. Рогожин. - М. : Директ-Медиа, 2014. - 309 с.
66. Рогочева, М.А. Адаптация работника в новом коллективе // Управление компанией — 2015. — №5. — С. 61-66.
67. Романова, Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. - 2015. - №1 (12). – 70-79
68. Сказка, И.А., Казакова А.Н. Вопросы адаптации персонала [Текст] / И.А. Сказка, А.Н. Казакова. - Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2018.- С.269-270
69. Сидорова, Т. В., Орлов К. В. Эффективность затрат на развитие и адаптацию персонала к нововведениям в телекоммуникациях // Т-Comm. - 2012. - №12. – С.97-98
70. Синявец Т. Д. Основы проведения аудита адаптации персонала // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. -2017.- №1. – С.90-92

71. Сказка, И.А., Казакова А.Н. Вопросы адаптации персонала [Текст] / И.А. Сказка, А.Н. Казакова. - Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2018.- С.269-270
72. Стоянова, А.С. Система адаптации и развития персонала в компании «Эрнст энд Янг» // Грамота. — 2014. — №28. — С. 58-61.
73. Солоусова, К.В. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. - 2014. - №2. – С.34-38.
74. Тоцкая, И.В. Проблемы адаптации молодых специалистов //Prescopus Global . — 2013. — №77. — С. 564-566.
75. Торчинский, М.Я. Как стать своим в новом коллективе // Бизнес-образование в России и зарубежом — 2017. — №31. — С. 143-151.
76. Уфимцев, В.В., Мезенцев Е. М.Роль и место наставничества в адаптации персонала малого предприятия // Известия УрГЭУ. 2014. - №1 (39). – С.159-163.
77. Франческо, А. Международное Организационное поведение [Текст] / А. Франческо. - Prentice-Hall. - 2018 - 654 с.
78. Шведова, Т.О. Организация системы адаптации новых сотрудников // Справочник по управлению персоналом — 2016. — №25. — С. 44-46.
79. Щевьева, А.А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия // Сервис в России и за рубежом. - 2016. - №3. – С.213-223.
80. Яковлева, К.А. Проблемы адаптации новых сотрудников в крупных организациях // Евроменеджмент». — 2014. — №17. — С. 74-76.