

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра акмеологии и психологии среды

Разработка программы адаптации персонала ООО «Б-Стаил»

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная
работа допущена к защите
зав. кафедрой
_____ О.В.Кружкова

Исполнитель:
Белоусов Андрей Владимирович,
обучающийся группы
СПИК-1404z

Научный руководитель:
Воробьева Марина Анатольевна,
канд. псих. наук, доцент, доцент
кафедры АиПС

Екатеринбург 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «Б-СТАИЛ»	6
1.1 Общая характеристика ООО «Б-Стаил»	6
1.2 Анализ системы управления персоналом ООО «Б-Стаил»	11
1.3 Анализ адаптации персонала в ООО «Б-Стаил»	18
Вывод по главе 1	24
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «Б-СТАИЛ»	26
2.1 Разработка программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил»	
2.2 Нормативно-правовое обеспечение программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил»	32
2.3 Социально-экономическая эффективность программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил»	38
Вывод по главе 2	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
ГЛОССАРИЙ	52
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	56
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	57
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	60
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	61
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Работники – главная ценность любой организации. А в условиях дефицита кадров, наблюдаемого последние годы в России, важность кадровых ресурсов для организации еще больше возрастает. Организации для удержания сотрудника, для обеспечения постоянства кадров, необходимо грамотно провести не только привлечение и отбор кандидатов на вакансию, но и адаптировать нового сотрудника.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Адаптация персонала является одной из важнейших функций управления персоналом в организации, поскольку от того, насколько эффективно она пройдет, зависит, останется ли новый сотрудник работать в компании. Поддержка новому сотруднику очень важна в первые дни работы на предприятии, т.к. это для него новая среда со своими правилами и обычаями, а для некоторых и новая профессия. Однако, до сих пор важность адаптации недостаточно серьезно воспринимается во многих компаниях в России, многие организации не имеют даже базовых программ адаптации персонала. В то же время неэффективность адаптации, отсутствие программ адаптации, отрицательно сказывается на показателях движения кадров.

Наличие в организации грамотной, эффективной программы адаптации персонала имеет важное значение и непосредственно для самого работника, поскольку позволяет ему быстрее приспособиться к новым для него производственным, социальным условиям, наладить взаимоотношения в новом для него коллективе. Итак, вхождение человека в организацию – это

особый, очень сложный и чрезвычайно важный процесс, в успехе которого заинтересованы как сам человек, так и организация.

Данная тема актуальна для ООО «Б-Стаил». На примере ООО «Б-Стаил» исследован процесс адаптации персонала, так как проведенный анализ системы управления персоналом организации выявил ряд отрицательных показателей, которые связаны с неэффективностью адаптации персонала организации, что выражается в низком уровне производительности труда, высоком уровне текучести кадров, в т.ч. в адаптационный период.

Проблема исследования заключается в неэффективности процесса адаптации персонала в ООО «Б-Стаил».

Цель исследования – анализ адаптации персонала в ООО «Б-Стаил» и разработка программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил».

Поставлены следующие *задачи исследования*:

- 1) провести теоретический анализ научных источников по теме адаптации персонала в организации;
- 2) проанализировать систему управления персоналом в ООО «Б-Стаил» и выявить особенности адаптации персонала в ООО «Б-Стаил»;
- 3) разработать программу адаптации персонала в ООО «Б-Стаил»;
- 4) обосновать нормативно-правовое обеспечение и определить социально-экономическую эффективность программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил».

Объект исследования – адаптация персонала в организации.

Предмет исследования – программа адаптации персонала в ООО «Б-Стаил».

В работе применялись *теоретические методы исследования*: изучение научных источников и нормативных документов, описание, обобщение, *практические методы* – сбор данных, анализ кадровой документации организации, анкетирование (опрос).

Теоретической и методологической основой работы стали труды Д.А.Аширова, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, Л.Н. Банниковой, В.Р. Веснина, А.Я. Кибанова, В.А. Спивака.

Структура. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка источников и литературы содержит 51 источник, , глоссария, приложений. Работа изложена на 61 странице, содержит 13 таблиц и 5 рисунков.

Во введении обоснована актуальность и значимость темы исследования, раскрыта цель, задачи, объект, предмет и методы исследования.

В первой главе проведен теоретический анализ литературных источников; представлена общая характеристика ООО «Б-Стаил»; проведен анализ системы управления персоналом ООО «Б-Стаил»; проведен анализ адаптации персонала ООО «Б-Стаил».

Во второй главе представлены мероприятия по разработке программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил»; разработана непосредственно программа адаптации персонала в ООО «Б-Стаил»; а также разработано нормативно-правовое обеспечение и определена социально-экономическая эффективность программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил».

В заключении содержатся основные выводы по проведенному исследованию.

ГЛАВА 1. ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «Б-СТАИЛ»

1.1 Общая характеристика ООО «Б-Стаил»

Полное юридическое наименование организации – общество с ограниченной ответственностью «Б-Стаил» (Приложение 1).

Сокращенное наименование – ООО «Б-Стаил».

Организация зарегистрирована в 2008 г., находится в частной собственности. Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

Адрес местонахождения ООО «Б-Стаил»: Свердловская область, г. Нижний Тагил, ул. Трикотажников, 3 Д. Склад расположен рядом с офисом, что имеет немаловажное значение для погрузо-разгрузочных работ.

ООО «Б-Стаил» состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства как малое предприятие.

Организация использует налоговый режим упрощенная система налогообложения.

В таблице 1 проанализируем ключевые показатели эффективности ООО «Б-Стаил».

Таблица 1. Ключевые показатели эффективности ООО «Б-Стаил», руб.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (2018 г. к 2016 г.)	
				руб.	%
Дебиторская задолженность	13680000	18843000	26183000	-12503000	-91,4
Заемные средства	7451000	6233000	6999000	-452000	-6,07
Кредиторская задолженность	5964000	7961000	9685000	-3721000	-62,39
Выручка	31591000	26888000	31372000	-219000	-0,69
Себестоимость продаж	23420000	21919000	24510000	-1090000	-4,65
Валовая прибыль	8171000	4969000	6862000	-1309000	-16,02
Чистая прибыль	6777000	4185000	5868000	-909000	-13,41

По данным табл. 1 можно сделать вывод об уменьшении в 2018 г. по сравнению с 2016 г. всех рассматриваемых показателей: дебиторской

задолженности на 91,4%, кредиторской задолженности на 62,39%, заемных средств на 6,07%. В принципе, это положительные моменты. Однако, снижаются такие важнейшие показатели эффективности как: выручка (на 0,69%), валовая прибыль (на 16,02%) и чистая прибыль (на 13,41%). Это указывает на снижение эффективности деятельности организации.

Основной вид деятельности ООО «Б-Стаил» – оптовая и розничная торговля канцелярскими товарами.

Компания предлагает широкий спектр товаров для школы и офиса по всем товарным категориям:

- бумага и бумажно-беловая продукция;
- школьные и детские товары;
- офисные принадлежности;
- мебель и оборудование для офиса;
- офисная и бытовая техника;
- расходные материалы для офисной техники;
- демонстрационное оборудование;
- письменные и чертежные принадлежности;
- папки, системы хранения и архивации;
- штемпельная продукция;
- аксессуары для компьютеров;
- хозяйственные товары для офиса;
- подарки, сувениры к различным праздникам;
- бизнес аксессуары и др.

Товары сертифицированы и соответствуют требованиям ГОСТ и ТУ.

Доставка продукции оптовым клиентам осуществляется автомобильным транспортом грузоподъемностью до 3 т. Для постоянных клиентов предусмотрена система скидок, возможность отсрочки платежа.

Формирование товарных запасов в ООО «Б-Стаил» заключается в организационном и производственном планировании, которое включает в

себя и финансовое планирование. Организационное планирование предполагает следующую последовательность: выявление источников финансирования деятельности, определение объема денежного потока и скорости поступления денег, себестоимости продукции, анализ планируемых налоговых платежей и отчислений, расчет чистой прибыли. Во втором виде планирования принимается решение относительно закупки товара, т.е. определяется способ формирования товарных запасов. Для формирования товарных запасов менеджеры по продажам заключают договоры с поставщиками (производителями) из городов Нижний Тагил, Екатеринбург, Качканар, Нижняя Тура, Лесной, Новоуральск, Кушва и др.

Расчетные операции осуществляются с банковских счетов предприятия, основной счет открыт в Сбербанке РФ.

Схема документооборота проиллюстрирована рис. 1.

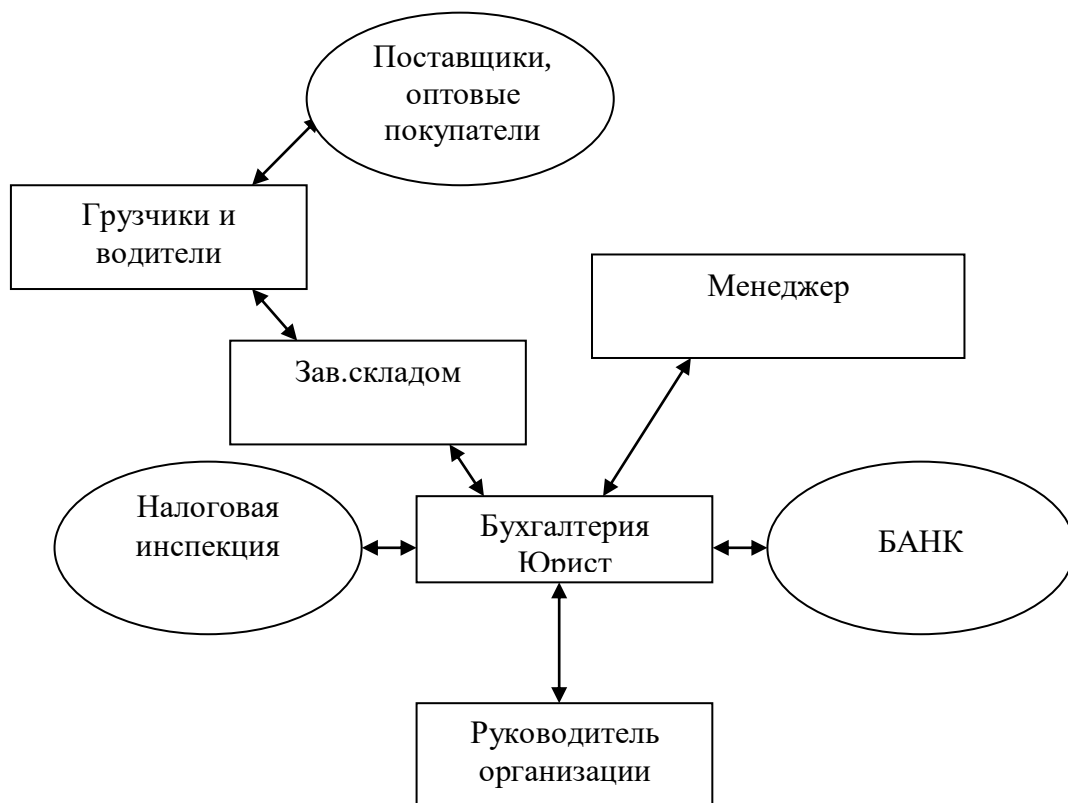


Рис. 1. Схема документооборота ООО «Б-Стаил»

Первичные бухгалтерские документы на предприятии ООО «Б-Стаил» делятся на внешние – приходящие от других фирм-поставщиков либо частных лиц – и внутренние – составляемые старшими менеджерами. Последние, как правило, являются накладными на списание товара или на его перемещение из одного отдела или склада в другой.

Вопросами ценообразования занимается директор.

При определении ценовой политики учитываются следующие аспекты:

- стратегические цели, которыми руководствуется предприятие (минимальный уровень цен, доступный каждому потребителю, в то же время позволяющий организации получать прибыль);
- анализ спроса, определяется за какой отрезок времени можно продать товар, за сколько времени «вернутся» вложенные деньги и т.д.;
- оценка затрат – определение затрат на доставку, хранение и другие «издержки производства», а также на рекламу и продвижение товара;
- анализ конкуренции.

Таблица 2. SWOT-анализ ООО «Б-Стаил»

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	1. Высокое качество продукции. 2. Квалифицированный персонал. 3. Широкий ассортимент продукции 4. Хорошая мотивация сотрудников	1. Недостатки в рекламной политике 2. Сбои в снабжении
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1. Внедрение новых видов товаров и офисной продукции	1. Появление на рынке сильного конкурента, ужесточение конкуренции
	2. Привлечение новых клиентов.	2. Повышение коммунальных платежей и стоимости энергоносителей, повышение налогов, изменение политической и экономической ситуации в России.
	3. Возможность привлечения дополнительных средств.	3. Рост цен на продукцию 4. Риск неплатежеспособности клиентов.

		5. Переход сотрудников в фирмы-конкуренты.
--	--	--

В таблице 2 приведен SWOT-анализ предприятия ООО «Б-Стаил». Из таблицы 2 видно, что у компании очень много сильных сторон и немало возможностей, что позволяет прочно держать свои позиции на рынке.

Организационная структура управления ООО «Б-Стаил» построена по линейно-функциональному типу, что проиллюстрировано на рис. 2, а именно: в подчинении директора, который отвечает за результаты деятельности организации в целом, находится заместитель директора, в чьем подчинении находятся остальные службы и специалисты.

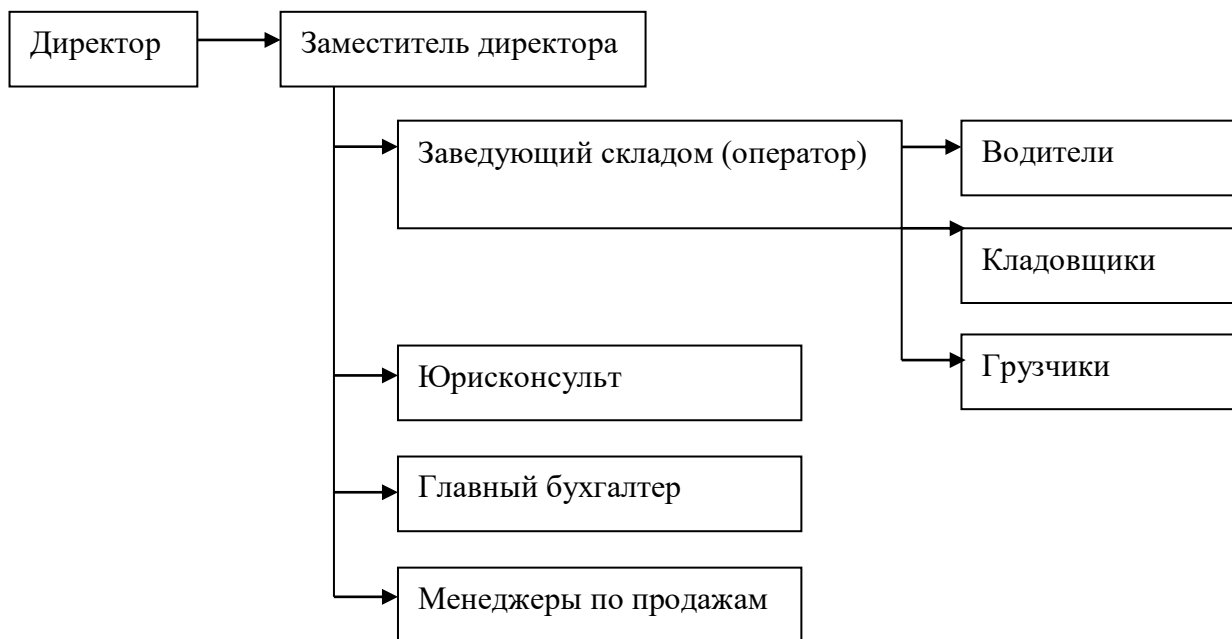


Рис. 2. Схема организационной структуры управления ООО «Б-Стаил»

Главный бухгалтер и кладовщики работают с использованием компьютерной программы «1С:Бухгалтерия». Менеджеры по продажам используют приложения Access, Excel, Word, а также активно используют Интернет-ресурсы для поиска новых клиентов.

Исходя из данных, представленных в таблице Приложения 2, можно отметить, что организация взаимодействует с внешней средой только в затруднительных ситуациях.

Проведя анализ деятельности ООО «Б-Стаил», можно сделать выводы: внутренняя среда предприятия хорошо организована; существует вероятность усиления позиций конкурентов и появление новых. Чтобы избежать этого, необходимо тщательно наблюдать за развитием конкурентов и вовремя принимать соответствующие меры; факторы макросреды, на которые предприятие повлиять не может, и которые оказывают значительное влияние на ее деятельность, следует тщательно изучать и принимать во внимание при разработке планов и принятии управленческих решений.

Компания организована в г. Нижний Тагил в 2008 г., занимается оптово-розничной торговлей канцелярскими товарами и товарами для офиса. Штатная численность работников составляет 20 чел., в следующем разделе проведем детальный анализ структуры кадров и системы управления персоналом.

1.2 Анализ системы управления персоналом ООО «Б-Стаил»

По определению автора Л.Н. Банниковой, «система управления персоналом – это подсистема управления, направленная на привлечение и эффективное использование имеющейся на предприятии рабочей силы, основанная на выполнении специфических функций, распределенных среди управленцев предприятия» [4, с. 7].

Проанализируем систему управления персоналом ООО «Б-Стаил». Для этого проанализируем основные кадровые показатели.

Анализ состава и структуры кадровых ресурсов ООО «Б-Стаил» в разрезе категорий персонала представим в табл. 3.

Таблица 3. Анализ состава и структуры кадровых ресурсов ООО «Б-Стаил» в разрезе категорий персонала

Категория персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Среднесписочная численность персонала	25	26	28	+3	+12%
Руководители	4	4	4	0	0
Специалисты	7	6	6	-1	-14,29%
Рабочие	12	11	10	-2	-16,67%

Как следует из данных таблицы 3, численность персонала ООО «Б-Стаил» категории руководителей за три года не изменилась. К категории руководителей относятся директор; заместитель директора; заведующий складом, в чьем подчинении находятся водители, кладовщики и грузчики; и главный бухгалтер, в чьем подчинении находятся бухгалтеры. Численность персонала категорий «специалисты» и «рабочие» уменьшилась: на 14,29% и 16,67% соответственно. Показатели среднесписочной численности персонала выросли за три года на 12%, что скорее всего говорит о высоких показателях движения кадров.

Далее проведем анализ структуры персонала ООО «Б-Стаил» по образовательному уровню (уровню образования работников), результаты которого представлены в таблице 4.

Таблица 4. Динамика показателей структуры персонала ООО «Б-Стаил» по образовательному уровню

Уровень образования работников	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Среднесписочная численность персонала	25	26	28	+3	+12%

Высшее	9	8	9	0	0
Среднее специальное	8	8	7	-1	-12,5%
Общее среднее полное	5	5	4	-1	-20%
Общее среднее неполное	1	0	0	-1	-100%

Численность работников с высшим образованием за три года (в 2018 г. по сравнению с 2016 г.) не изменилась. Численность работников с общим средним образованием уменьшилась на 20%, со средним специальным на 12,5%.

Далее рассмотрим анализ состава и структуры кадровых ресурсов ООО «Б-Стайл» в половозрастном разрезе, результаты представлены ниже в таблице 5.

Таблица 5. Анализ состава и структуры кадровых ресурсов ООО «Б-Стайл» в половозрастном разрезе

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Среднесписочная численность персонала	25	26	28	+3	+12%
Работники в возрасте 18-30 лет	11	11	12	+1	+9,09%
Работники в возрасте 31-45 лет	8	7	6	-2	-25%
Работники в возрасте 46-60 лет	4	3	2	-2	-50%
Мужчины	15	14	14	-1	-6,67%
Женщины	8	7	6	-2	-25%

Из данных таблицы 5 следует, что 70% численности персонала ООО «Б-Стайл» составляют мужчины, что обусловлено должностями и профессиями (водители, грузчики, кладовщики).

По данным на 2018 г. большинство сотрудников ООО «Б-Стайл» (60%) находятся в возрасте от 18 до 30 лет, на втором месте по численности сотрудники в возрасте от 31 до 45 лет (30%). Наблюдается увеличение категории молодых работников за последние три года.

Производительность труда отражает результативность работы персонала. Показатели производительности труда можно рассчитать по данным чистой прибыли организации.

Данные о производительности труда в ООО «Б-Стаил» представлены в таблице 6.

Таблица 6. Анализ производительности труда ООО «Б-Стаил»

Категория персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Среднесписочная численность персонала	25	26	28	+3	+12%
Чистая прибыль, руб.	6777000	4185000	5868000	-909000	-13,41
Производительность труда = Чистая прибыль/количество работников	271080	160961	209571	-61509	-22,7%

Из данных таблицы 6 следует, что уровень производительности труда снизился за три года (в 2018 г. по сравнению с данными 2016 г.) на 22,7%, что можно назвать отрицательным показателем эффективности системы управления персоналом.

Важнейшей характеристикой системы управления персоналом являются показатели движения кадров.

Характеристика показателей интенсивности оборота кадров (анализ движения кадров) в организации ООО «Б-Стаил» представлена ниже в таблице 7.

Таблица 7. Анализ движения кадров в ООО «Б-Стаил»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. к 2016 г.
Среднесписочная численность персонала	25	26	28	+3
Количество принятых за период работников	7	9	9	+2
Количество уволенных за период работников	7	8	9	+3
по причинам:				
по собственному желанию	5	4	4	-1
по инициативе работодателя за ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей	2	3	5	+3
по инициативе работодателя за нарушение трудовой дисциплины	0	1	0	0
по причине сокращения кадров	0	0	0	0
Коэффициент интенсивности оборота по приему	0,28	0,35	0,32	+0,04
Коэффициент текучести кадров	0,28	0,31	0,32	+0,04

Из данных таблицы 7 следует, что уровень текучести кадров растет на протяжении трех лет и в 2018 г. составил 32%, а это очень высокий показатель, характеризующий систему управления персоналом организации

как неэффективную. Также и коэффициент оборота по приему является таким же высоким. Увольнения работников происходят по собственному желанию, за исключением увольнения одного сотрудника в 2017 г. за систематические нарушения трудовой дисциплины. Большой процент увольнений происходит по инициативе работодателя за ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей.

Методом анкетирования (анкета представлена в Приложении 3) проведен опрос 50% (10 чел.) сотрудников ООО «Б-Стаил». С целью выявления эффективности действующей системы оплаты труда необходимо выявить влияние трудовых показателей на конечные результаты деятельности.

В таблице 8 отражена степень удовлетворенности сотрудников заработной платой ООО «Б-Стаил».

Таблица 8. Степень удовлетворенности сотрудников ООО «Б-Стаил» заработной платой

Группы работников	Всего	Удовлетворены ли вы заработной платой									
		Да		Скорее да		Затрудняюсь ответить		Скорее нет		Нет	
		чел.	уд.вес	чел.	уд.вес	чел.	уд.вес	чел.	уд.вес	чел.	уд.вес
АУП	4	1	12,5	2	25	1	12,5	0	0	0	0
Основной персонал	5	2	25	1	12,5	0	0	2	12,5	0	0
Вспомогательный персонал	1	0	0	0	0	0	0	1	12,5	0	0
Итого	10	3	37,5	3	37,5	1	12,5	3	25	0	0

Таблица 8 дополнена соответствующим рисунком, на котором показана степень удовлетворенности сотрудников предприятия (рис. 3).

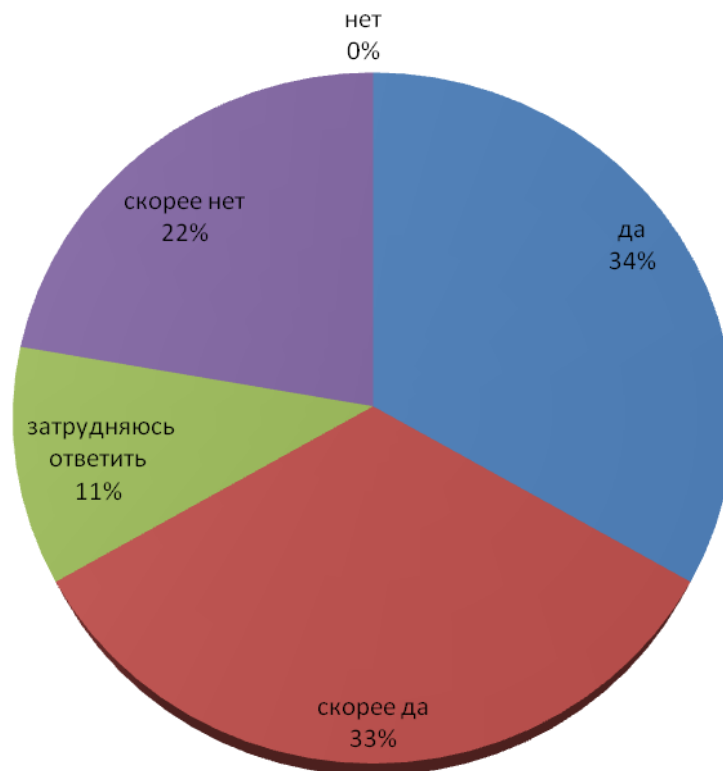


Рис. 3. Ответы на вопрос «Удовлетворены ли Вы оплатой труда»

Как показывают приведенные данные, значительная часть сотрудников удовлетворена оплатой труда на предприятии оптовой торговли. При этом 25% (2 чел.) заработной платой не удовлетворены. И если бы работнику предложили работу в аналогичном учреждении с более высокой заработной платой, 4 чел., или 50% сменили бы место работы, что видно из рисунка 3. Основной причиной такого положения дел, отсутствия программы адаптации персонала и развития лояльности к компании.

Далее рассмотрим особенности выполнения функций управления персоналом в ООО «Б-Стаил».

В организации ООО «Б-Стаил» функции управления персоналом (привлечение, набор и отбор персонала, адаптация и т.д.) распределены между руководителями, а именно: функцию привлечения и отбора персонала выполняет руководитель, в чей отдел требуется сотрудник. Однако изучение должностных инструкций показало, что данные функции в них не

закреплены. Распределение указанных функций происходит по устной договоренности.

Ведение кадрового делопроизводства и начисление заработной платы персоналу выполняет главный бухгалтер. Лишь эта из функций управления персоналом закреплена в должностной обязанности главного бухгалтера.

Планирование потребности в персонале по сути осуществляется только в краткосрочной перспективе, т.е. при открытии вакансии, проводится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату.

Набор и отбор персонала на предприятии осуществляется руководителем структурного подразделения в соответствии со штатным расписанием, который размещает объявление о вакансии в различных внешних источниках (СМИ: Интернет-ресурсы, размещение объявлений о вакансиях на досках объявлений остановочных комплексов, обращение в центры занятости населения).

Далее ведется работа с входящим потоком кандидатов (кандидат заполняет непосредственно на предприятии анкету, либо присылает на электронный адрес резюме; линейный руководитель проводит собеседование с кандидатом; определяет круг кандидатов, прошедших отбор и принимает окончательное решение).

При найме на работу предприятие ориентируется, прежде всего, на необходимую квалификацию и опыт работы работника в торговле, а также на наличие высшего или среднего специального образования.

Оформление приема на работу осуществляется в программе 1С:Бухгалтерия согласно унифицированных форм.

Аттестация персонала не проводится.

Определение потребности в обучении и обучение персонала не проводится, за исключением метода обучения на рабочем месте в случае, если приходит работник с небольшим опытом работы по специальности.

Однако, обязанности по обучению на рабочем месте не закреплены в должностных инструкциях.

Таким образом, в организации ООО «Б-Стаил» применяется лишь малая часть функций управления персоналом, а проведенный анализ кадровых показателей свидетельствует о наличии проблем в системе управления персоналом.

1.3 Анализ адаптации персонала в ООО «Б-Стаил»

Адаптация – это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими [7, с. 179].

Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин в своем учебнике дают следующее определение: адаптация сотрудников – процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей [46, с. 418].

Адаптация – процесс активного приспособления индивида к изменяющейся среде с помощью соответствующего управленческого воздействия [45, с. 370].

Суть адаптации – во взаимном приспособлении человека и окружающей среды, как предметно-вещественной, так и социальной. процесс адаптации двусторонний, т. е. взаимодействие: как новичок приспосабливается к новым трудовым и психологическим факторам, так и

трудовая группа, руководство приспосабливаются к новичку, отводят ему ту или иную социальную роль, устанавливают статус, включают в систему взаимодействия, иногда производят ролевое перераспределение в группе [41, с. 167].

Целями адаптации являются: уменьшение периода «вработывания», так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат; снижение степени неопределенности у новых работников – мотив безопасности в пирамиде потребностей; сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением; экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе адаптации работа помогает экономить время каждого из них; развитие таких элементов корпоративной культуры, как позитивное отношение к работе, удовлетворенность работой [3, с. 112].

Программы подразделяются на общие и специализированные. Как правило, вопросы общей программы касаются информации о предприятии в целом. Вот некоторые вопросы, затрагиваемые этой программой: 1) общее представление о компании, приветственная речь, цели, приоритеты, традиции, нормы, продукция, виды деятельности, данные о руководстве, внутренние отношения; 2) ключевая политика; 3) оплата труда; 4) дополнительные льготы; 5) охрана труда и техника безопасности; 6) работник и его отношения с профсоюзом; 7) служба быта; 8) экономические факторы: прибыль, стоимость рабочей силы, стоимость оборудования, ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Специализированная программа затрагивает проблемы, касающиеся конкретного подразделения или отдела фирмы. Например, следующие: функции подразделения; обязанности и ответственность; требуемая отчетность; правила и предписания; осмотр подразделения, представление сотрудников [45, с. 369].

Выделяют такие виды программ адаптации как общая и специализированная в зависимости от того, относится она к предприятию в целом или к конкретному подразделению [45, с. 370].

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Обычно программа адаптации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Теперь проведем анализ адаптации персонала в ООО «Б-Стаил».

«Источником информации о показателях адаптации служит документация предприятия и результаты опросов как самих адаптантов, так и их непосредственных руководителей» [3, с. 113].

Анализ документов показал, что процедура адаптации персонала в ООО «Б-Стаил» не формализована, в организации не разработано Положение об адаптации.

Изучение должностных инструкций показало, что функции управления персоналом, в т.ч. проведение адаптации персонала, в них не закреплены. Следовательно, ответственность за проведение адаптации формально не закреплена.

Метод наблюдения показал, что работа линейного руководителя с новичком в его первые рабочие дни сводится, как правило, к техническому инструктажу, объяснению профессиональных моментов, разъяснению должностных обязанностей. Однако не уделяется достаточно внимания знакомству с другими сотрудниками, установлению контактов с окружающими, объяснению правил неформального общения в коллективе и т.п. Это существенный недостаток, т.к. социально-психологическая адаптация важна для приспособления нового сотрудника к социальной и организационной среде организации. Указанные моменты социально-психологической адаптации в коллективе являются необходимым условием продуктивной социальной активности нового сотрудника.

Наблюдение показало, что организация адаптации новых сотрудников в ООО «Б-Стаил» проводится с помощью следующих мероприятий:

- собеседование с новым сотрудником (краткий рассказ о компании, ее деятельности, организационной структуре и месте в ней отдела и сотрудника);
- ознакомление с правилами и требованиями внутреннего трудового распорядка, должностными обязанностями, в процессе оформления приема на работу;
- после приема на работу нового работника представляют коллективу, однако знакомству с сотрудниками достаточно времени не уделяется.

Как видим, в ходе адаптации нового сотрудника в ООО «Б-Стаил» применяется крайне мало методов, приемов и мероприятий. Существующих мер явно недостаточно.

Характеристика показателей уровня текучести кадров в организации, в т.ч. в адаптационный период (3 месяца испытательного срока), представлена в табл. 9.

Таблица 9. Показатели движения кадров в ООО «Б-Стаил»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. к 2016 г.
Среднесписочная численность персонала	25	26	28	+3
Количество принятых за период работников	7	9	9	+2
Количество уволенных за период работников	7	8	9	+3
по причинам:				
по собственному желанию	5	4	4	-1
по инициативе работодателя за ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей	2	3	5	+3
по инициативе работодателя за нарушение трудовой дисциплины	0	1	0	0
Из них количество уволенных работников в адаптационный период (3 месяца)	4	6	8	+4
Коэффициент текучести кадров	0,28	0,31	0,32	+0,04
Коэффициент текучести кадров в адаптационный период (3 месяца)	0,57	0,75	0,89	+0,32

Из данных таблицы 9 следует, что уровень текучести кадров в адаптационный период гораздо выше, чем в целом за год (если уровень

текучести кадров за 2018 г. составил 32%, то уровень текучести кадров именно в адаптационный период составил 89%). Это указывает на явные проблемы в адаптации персонала, иначе не было бы такой существенной разницы в уровне текучести кадров.

Кроме того, существенную долю увольнений составляют увольнения по инициативе работодателя за ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей, что также указывает на проблемы в адаптации персонала.

Проведенный опрос адаптантов (сотрудников, проработавших в компании не больше трех месяцев) показал, что процедура адаптации персонала требует совершенствования.

Адаптантам были заданы вопросы:

- 1) «Как бы Вы оценили процедуру адаптации в компании?»
- 2) «Чего не хватает в процедуре адаптации персонала?»

В опросе приняли участие 5 чел.

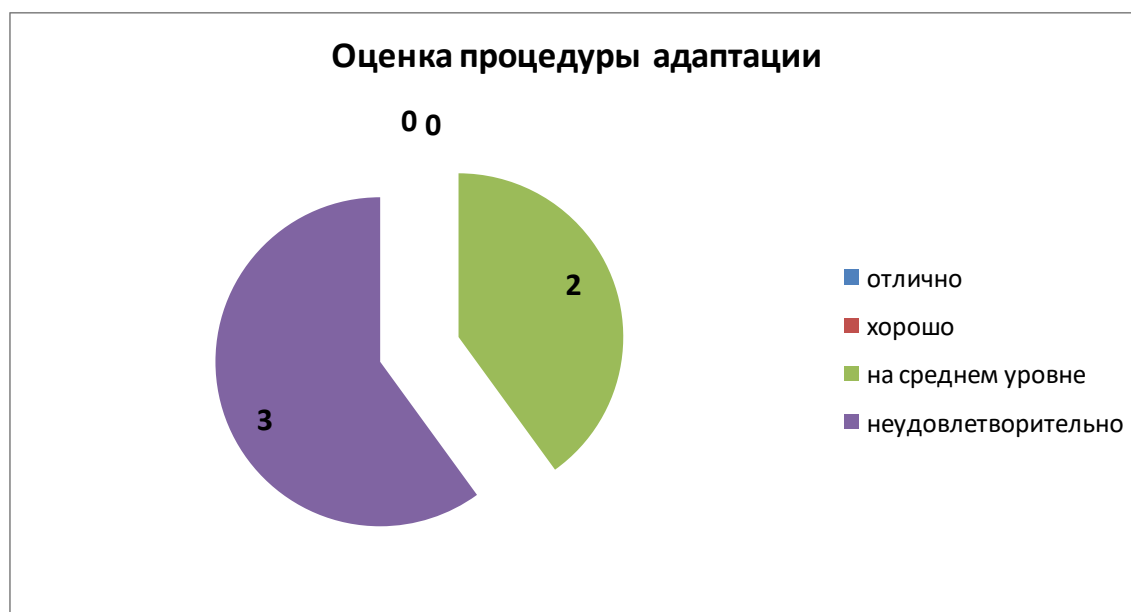


Рис. 4. «Как бы Вы оценили процедуру адаптации в компании?»

Как следует из данных рисунка 4, адаптанты оценивают процедуру адаптации неудовлетворительно (3 чел.), на среднем уровне (2 чел.). Ни один из опрошенных не оценил процедуру адаптации персонала хорошо или отлично.

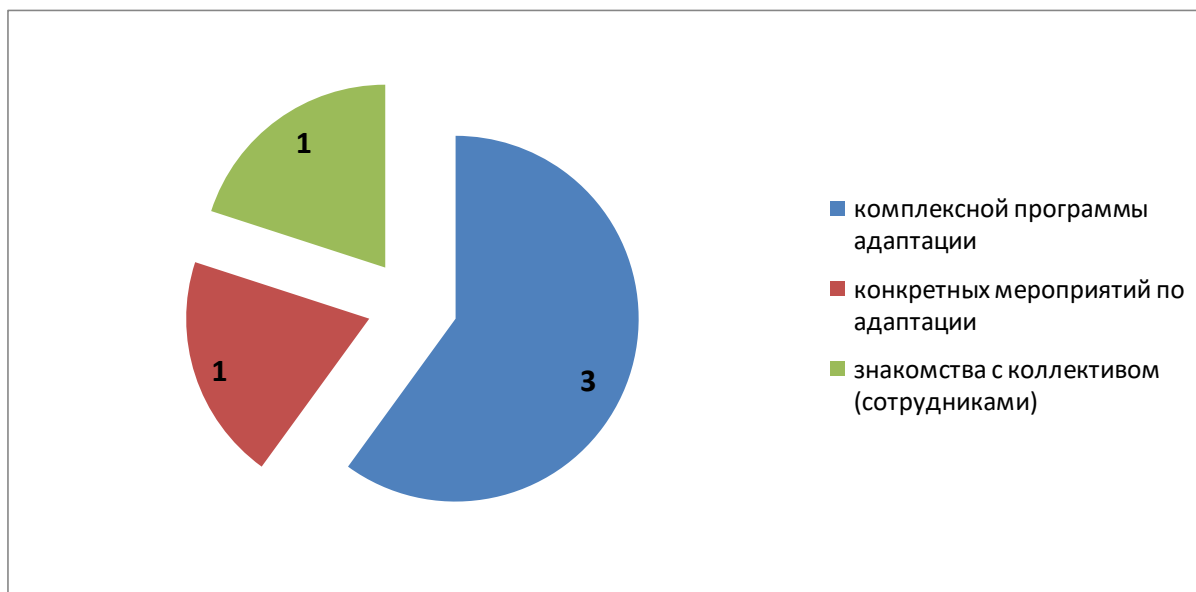


Рис. 5. «Чего не хватает в процедуре адаптации персонала?»

Как следует из данных рисунка 5, сами адаптанты считают, что в процедуре адаптации персонала ООО «Б-Стаил» не хватает комплексной программы адаптации персонала, так ответили большинство опрошенных (3 чел.). Кроме того, недостаточно конкретных мероприятий по адаптации, что также относится к программе адаптации. Недостаточно также мер по знакомству с коллективом (сотрудниками).

Итак, в данном разделе проанализирована практика проведения адаптации персонала в ООО «Б-Стаил». Результаты анализа показали наличие проблем:

- 1) процедура адаптации персонала не формализована (не разработаны документы по адаптации персонала);
- 2) ответственность за проведение адаптации формально не закреплена;
- 3) в ходе адаптации нового сотрудника в ООО «Б-Стаил» применяется крайне мало методов, приемов и мероприятий, существующих мер явно недостаточно;
- 4) отсутствие программы адаптации персонала.

Все это негативно влияет на такие показатели как уровень текучести кадров, в т.ч. в адаптационный период.

Вывод по главе 1

ООО «Б-Стаил» организована в г. Нижний Тагил в 2008 г., находится в частной собственности. Основным видом деятельности организации является оптовая и розничная торговля канцелярскими товарами и товарами для офиса. Компания предлагает широкий спектр товаров для школы и офиса по всем товарным категориям. Штатная численность работников ООО «Б-Стаил» составляет 20 чел.

В организации ООО «Б-Стаил» применяется лишь малая часть функций управления персоналом, а проведенный анализ кадровых показателей свидетельствует о наличии проблем в системе управления персоналом. Уровень текучести кадров растет на протяжении трех лет и в 2018 г. составил 32%, а это очень высокий показатель, характеризующий систему управления персоналом организации как неэффективную. Уровень производительности труда также снижается на протяжении трех лет, что также является негативным показателем.

Проанализирована практика проведения адаптации персонала в ООО «Б-Стаил». Результаты показали наличие проблем:

- 1) процедура адаптации персонала не формализована (не разработаны документы по адаптации персонала);
- 2) ответственность за проведение адаптации формально не закреплена;
- 3) в ходе адаптации нового сотрудника в ООО «Б-Стаил» применяется крайне мало методов, приемов и мероприятий, существующих мер явно недостаточно;
- 4) отсутствие программы адаптации персонала.

Все это негативно влияет на такие показатели как уровень текучести кадров, в т.ч. в адаптационный период: уровень текучести кадров в

адаптационный период гораздо выше, чем в целом за год (если уровень текучести кадров за 2018 г. составил 32%, то уровень текучести кадров именно в адаптационный период составил 89%). Это указывает на явные проблемы в адаптации персонала, иначе не было бы такой существенной разницы в уровне текучести кадров. Кроме того, существенную долю увольнений составляют увольнения по инициативе работодателя за ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей, что также указывает на проблемы в адаптации персонала. Наличие проблем в процедуре адаптации персонала и недостаток конкретной комплексной программы адаптации персонала выявлено и в ходе опроса самих адаптантов.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «Б-СТАИЛ»

2.1 Разработка программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил»

Мероприятия по разработке программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил» представим в таблице 10.

Таблица 10. Мероприятия по разработке программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил»

Проблема	Мероприятие	Ответственные	Сроки	Затраты
Процедура адаптации персонала не формализована (не разработаны документы по адаптации персонала)	Разработать Положение об адаптации персонала	Заместитель директора	Апрель 2019 г.	8 час. 2000 руб.
Ответственность за проведение адаптации формально не закреплена	Включить обязанности по адаптации персонала в должностные инструкции руководителей	Заместитель директора	Май 2019 г.	3 часа 750 руб.
В ходе адаптации нового сотрудника в ООО «Б-Стаил» применяется крайне мало методов, приемов и мероприятий, существующих мер явно недостаточно	Разработать Программу адаптации персонала	Заместитель директора	Июнь-июль 2019 г.	24 часа 6000 руб.
Отсутствие программы адаптации персонала				
Всего:				8750 руб.

При расчетах затрат за основу возьмем, что оплата труда заместителя директора составляет 250 руб./час.

Первым мероприятием является разработка Положения об адаптации персонала ООО «Б-Стаил», что позволит формализовать процедуру адаптации, регламентировать ее.

Вторым мероприятием является включение обязанности по адаптации персонала в должностные инструкции руководителей. Это позволит юридически закрепить обязанности и ответственность за проведение адаптации персонала в ООО «Б-Стаил».

Третьим мероприятием является разработка непосредственно самой Программы адаптации персонала ООО «Б-Стаил».

Разработанную Программу адаптации персонала в ООО «Б-Стаил» представим в таблице 11.

Таблица 11. Программа адаптации персонала в ООО «Б-Стаил»

№ этап а	Содержание этапа	Ответственны е	Сроки
1	2	3	4
1	Оценка уровня подготовленности новичка: <i>1.1. оценка опыта кандидата</i> <i>1.2. оценка личных качеств кандидата и прогноз его соответствия сложившемуся коллективу</i>	Линейный руководитель, проводящий первое собеседование	В ходе отбора персонала (во время первого собеседования)

2	Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации 2.1. функции подразделения, цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями; 2.2. обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы; 2.3. правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время; 2.4. осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения и т.д.	Непосредственный руководитель нового сотрудника	Первая неделя после приема на работу
1	2	3	4
	2.5. представление сотрудникам коллектива, знакомство; 2.6. специальные беседы с сотрудниками подразделения, собеседования с руководителем (непосредственным и вышестоящим)		
3	Действенная адаптация: необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах 3.1. возможность новичку участвовать в общих мероприятиях отдела и организации 3.2. регулярные совещания новичка с руководителем и коллективом 3.3. регулярно вместе с новичком проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами	Непосредственный руководитель нового сотрудника	Первые 2 месяца после приема на работу
4	Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.	Непосредственный руководитель нового сотрудника	В течение года после приема на работу

	<i>Регулярная оценка адаптированности новичка</i>		
--	---	--	--

За основу при разработке Программы адаптации персонала ООО «Б-Стаил» принято мнение Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина о том, что условно процесс адаптации разделяют на 4 этапа. Рассмотрим их.

1) Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны не привычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в не знакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

2) Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

3) Действенная адаптация. Этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации, важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4) Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и

межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 – 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала [46, с. 179].

Разработанная Программа адаптации персонала ООО «Б-Стаил» включает элементы как общей, так и специализированной программы адаптации.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена специальная программа, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим).

Специализированную программу проводят линейные руководители. Эта программа включает в себя следующие вопросы:

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

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

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

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

5) представление сотрудникам подразделения.

Сильным средством, мотивирующим нового члена на удержание в организации и способствующим его ускоренной адаптации к организационному окружению, являются беседы с руководством, а также разъяснения и рекомендации, даваемые руководством. Такие встречи и указания придают новичку чувство уверенности, снижают ощущение потерянности и ненужности, которое обычно появляется при вхождении в новое организационное окружение, и резко повышают чувство причастности к делам организации.

Большинство людей в первые дни работы больше всего опасаются не справиться с новой должностью, обнаружить недостаток опыта и знаний, показать некомпетентность, не найти общего языка с руководителем и коллегами и их расположения, не быть воспринятым в целом и в итоге потерять работу или перспективы продвижения. Поэтому первое задание новичку должно быть не слишком простым и не слишком сложным, чтобы он сумел с ним справиться и при этом почувствовал удовлетворение.

В период адаптации человек должен ознакомиться с новой обстановкой, чтобы легче войти в нее, а не проявлять оригинальность, инициативу, самостоятельность, привлекая к себе чрезмерное внимание. Новому сотруднику важно на первых порах спокойно оглядеться, понять расстановку сил, неформальные связи, психологический климат, личные цели коллег и руководителя, не участвовать в конфликтах, найти наставника, четко соблюдать субординацию, выбрать правильный тон и форму общения с окружающими, как можно больше спрашивать и уточнять, выполнять работу квалифицированно и своевременно.

Сроки реализации программы:

- 1) для новых работников - 9-15 месяцев;
- 2) для работников, перемещенных внутри предприятия, 6 - 12 месяцев.

Основными адаптационными мероприятиями программы следует считать:

1) В области социальной адаптации: введение работника в рабочую группу, структурное подразделение и организацию в целом с помощью непосредственного руководителя. Руководитель помогает работнику быстрее понять социальные, поведенческие нормы, ценности и взгляды, образующие в своей совокупности корпоративную культуру предприятия.

2) В области организационной адаптации: выдача работнику справочной информации, что позволит установить и расширить связи с производственной средой.

3) В области профессиональной адаптации: вовлечение работника в процесс повседневного функционирования предприятия на основе его подготовки к надлежащему выполнению служебно-деловых полномочий; последующее профессиональное обучение (тренинг) работника; своевременное выявление сильных и слабых сторон в деятельности работника, развитие первых и преодоление вторых.

Таким образом, разработка и внедрение программы адаптации персонала, в которой будут структурированы все этапы адаптации, позволит улучшить кадровый потенциал организации за счет улучшения показателей постоянства кадров и снижения уровня текучести кадров, особенно в адаптационный период.

2.2 Нормативно-правовое обеспечение программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил»

В трудовом праве, как и в других отраслях российского права, функции источников права выполняют нормативные акты, издаваемые компетентными государственными органами, иногда с учетом мнения профсоюзных органов.

Трудовое право России формируется из значительного количества правовых норм: законов, указов, постановлений правительства, всевозможных ведомственных актов и внутриорганизационных актов локального регулирования. Все они в различной степени определяют

поведение людей в процессе труда и регулируют общественные отношения, составляющие предмет трудового права.

Источники трудового права составляют определенную систему, которая включает в себя разнообразные по своему характеру, юридической силе и сфере действия.

Развитие законодательства в социально-трудовой сфере осуществляется с учетом влияния роли международно-правовых норм, – в частности, конвенций и резолюций Международной Организации Труда на формирование социальной политики, трудового и социального права. Международные источники трудового и социального права, реализуемые в российском законодательстве, призваны способствовать усилению гарантий социальной защищенности всех категорий населения.

Всеобщая декларация прав человека – основополагающий документ международного права, содержащий изложение в систематизированном виде комплекса основных прав человека (принята ООН 10 декабря 1948 г.). Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (принят ООН 16 декабря 1966 г.) законодательно закрепил права: на труд и справедливые, благоприятные условия труда; равную для всех возможность продвижения по службе в зависимости от трудового стажа и квалификации; равную оплату за равный труд для мужчин и женщин.

Принимая во внимание важность применения программы адаптации в организации необходимо рассмотреть нормативно-правовые источники, которые обеспечат данный процесс. Регулированием трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в нашей стране производится в соответствии с Конституцией Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) и также осуществляется законами РФ федерального уровня, законами субъектов РФ, поскольку Конституция РФ относит трудовое

законодательство к совместному ведению РФ и субъектов России (п.1 ст.72). Основопологающим источником российского права в целом, в том числе и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства. В Конституции РФ закреплены основные трудовые права граждан как субъектов трудового права и отражены его принципы, а также законоположения, запрещающие любые формы дискриминации (ст. 19).

Трудовой Кодекс РФ является основным кодифицированным источником трудового права России общего значения.

Ст. 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника» в разделе прав содержит следующие положения, обосновывающие профессиональную адаптацию:

- предоставление работы, обусловленной трудовым договором;
- право на рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;
- своевременная и в полном объеме выплата заработной платы в соответствии с квалификацией работника, сложностью его труда, количеством и качеством выполненной работы;
- полная достоверная информация об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте; – профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами.

Ст. 22 ТК РФ «Основные права и обязанности работодателя» в разделе обязанностей содержит следующие обоснования адаптации персонала:

- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;

- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей.

Ст. 57 ТК РФ «Содержание трудового договора» устанавливает основные положения трудового договора, в котором также могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя.

Появление нового сотрудника в организации подразумевает наличие адаптационного периода, то есть процесса включения личности в новый трудовой коллектив. В период испытательного срока у сотрудника складывается устойчивое мнение об организации, он составляет первое впечатление, которое в дальнейшем не так просто будет изменить.

В соответствии со ст. 70 ТК РФ срок испытания при приеме на работу не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом. Ст. 68 ТК РФ гласит: при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

После Трудового кодекса в иерархии следует трудовое законодательство (включая законодательство об охране труда) и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права 30

(например, «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 г. № 1032-1).

Постановления Правительства РФ как источники трудового права издаются во исполнение Конституции РФ, федеральных законов, нормативных указов Президента РФ. Они представляют собой акты исполнительной власти РФ, носящие подзаконный характер. В юридической иерархии источников права постановления правительства стоят вслед за законами РФ и указами президента нормативного значения.

К подзаконным нормативным актам относятся: указы и распоряжения Президента РФ; постановления Правительства РФ; нормативные акты (постановления, инструкции, разъяснения, правила, положения) Министерства здравоохранения и социального развития РФ и других министерств, и ведомств; акты органов местного самоуправления; локальные нормативные акты предприятий и организаций, содержащие нормы трудового права.

В статье 37 Конституции РФ закрепляется за гражданами основные трудовые права, такие как: «свобода труда, право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию, запрет принудительного труда».

Основными нормативными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, являются «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» и Трудовой кодекс РФ. Статья 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника» в разделе прав работника содержит следующие положения, позволяющие внедрить программу адаптации:

- работа должна быть обусловлена трудовым договором;
- условия труда работника должны соответствовать законам РФ и предусмотренным государственными стандартами для организаций в области безопасности и гигиены труда;
- выплата заработной платы соответствующей квалификации работника, количеству выполненной работы, а также качеству работы;

- предоставлению работнику работодателем наиболее полной и достоверной информации о требованиях охраны труда и фактических условиях труда;

- в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами повышение квалификации, профессиональная подготовка и переподготовка.

Обязанности работодателя, предусмотренные статьей 22 ТК РФ необходимые для внедрения программы адаптации:

- 1) Работа, предоставляемая работодателем должна соответствовать трудовому договору и законам РФ.

- 2) Работодатель обязан соблюдать законодательство в области охраны и гигиены труда.

- 3) Работодателю необходимо обеспечить работника оборудованием, а также документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения работниками трудовой обязанности.

- 4) Работодателю необходимо обеспечить бытовые нужды работников, связанные с исполнением трудовой деятельности.

Появление нового сотрудника в организации подразумевает наличие адаптационного периода, то есть процесса включения личности в новый трудовой коллектив. В этот период у работника наибольшая потребность в информации, и поэтому работодатель должен предоставить её в соответствии со ст. 68 ТК РФ которая гласит: при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

Разрабатываемые в трудовом коллективе нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений. Примером локальных источников

трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, а также правила внутреннего трудового распорядка.

Основополагающим документом, описывающим основные цели, задачи, функции должности работника, является должностная инструкция. Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности.

С целью регулирования процесса адаптации в организациях разрабатываются также: положение об адаптации; положение о наставничестве; программы адаптации; программы испытательного срока; курс ориентации.

Разработанное в рамках мероприятий по разработке Программы адаптации персонала Положение об адаптации персонала ООО «Б-Стаил» представлено в Приложении 4.

2.3 Социально-экономическая эффективность программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил»

В современной литературе по управлению персоналом существует в основном единство мнений о том, что управление персоналом ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связь целей, называемых экономической и социальной эффективностью.

Исходным пунктом является следующее соображение: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и социальные, потребности и интересы сотрудников.

Экономическая эффективность – это результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.

Экономическая эффективность учитывает экономические (финансовые) результаты реализации предложенных рекомендаций для предприятия, воздействие процесса реализации рекомендаций на внешнюю для проекта среду и учитывает соотношение результатов и затрат на внедрение рекомендаций.

Таблица 12. Затраты на мероприятия по разработке программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил»

Мероприятие	Ответственные	Затраты
Разработать Положение об адаптации персонала	Заместитель директора	8 час. 2000 руб.
Включить обязанности по адаптации персонала в должностные инструкции руководителей	Заместитель директора	3 часа 750 руб.
Разработать Программу адаптации персонала	Заместитель директора	24 часа 6000 руб.
Всего:		8750 руб.

Затраты на мероприятия по разработке программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил» представлены в таблице 12.

При расчетах затрат за основу возьмем, что оплата труда заместителя директора составляет 250 руб./час.

Как видим, размер затрат на мероприятия по разработке программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил» невысокий и, если отнести их на строку чистой прибыли (5868000 руб. по итогам 2018 г.), то составляют 0,15%, т.е. затраты незначительные.

Экономический эффект адаптации персонала выражается в сокращении возможных потерь на ротацию сотрудников; сокращении затрат на поиск и подбор персонала; сокращении потерь и ущерба, вызванных несоответствием кандидата должности; уменьшении текучести кадров.

По экспертным данным [24], за счет внедрения программ адаптации персонала:

- 1) уровень текучести кадров в адаптационный период может снизиться в два раза;
- 2) производительность труда может вырасти на 5%;
- 3) чистая прибыль может вырасти на 1%.

Если учесть, что количество уволенных работников в адаптационный период в 2018 г. в ООО «Б-Стаил» составило 8 чел., то, рассчитав затраты на набор и отбор персонала, можно рассчитать экономический эффект от уменьшения уровня текучести кадров / снижения затрат на набор и отбор персонала.

Затраты на набор и отбор одного нового сотрудника в ООО «Б-Стаил» составляют 8000 руб.:

- 1) размещение вакансии на Интернет-ресурсах (2000 руб.);
- 2) размещение вакансии в печатных источниках (1500 руб.);
- 3) размещение вакансии в «бегущей строке» на телевидении (4500 руб.).

Отсюда можно сделать вывод, что экономический эффект от уменьшения уровня текучести кадров / снижения затрат на набор и отбор персонала составит 32000 руб.

Если учесть, что производительность труда в 2018 г. составила 209571 руб., то в прогнозном году она составит $(209571 * 5\%)$ 220050 руб., что выше данных 2018 г. на 10479 руб.

Если учесть, что размер чистой прибыли составил 5868000 руб. по итогам 2018 г., то экономический эффект от мероприятий составит 58680 руб.

Теперь эти данные об экономическом эффекте от мероприятий по разработке программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил» представим в таблице 13.

Таблица 13. Экономический эффект от мероприятий по разработке программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил»

№	Статья	Сумма, руб.
1	Расходы организации на мероприятия	8750
2	Экономический эффект от уменьшения уровня текучести кадров / снижения затрат на набор и отбор персонала	32000
3	Эффект (строка 2 – строка 1)	23250
4	Рост производительности труда на 5%	(209571*5%) = 220050 руб.
5	Рост чистой прибыли	58680
6	Общий эффект: (строка 2 + строка 5) – строка 1	81930

Таким образом, экономический эффект от мероприятий по разработке программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил» составит 23250 руб., рост производительности труда составит 10479 руб./чел. в абсолютном выражении. В свою очередь, общий экономический эффект от мероприятий по разработке программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил» составит 81930 руб. С экономической точки зрения внедрение программы адаптации целесообразно.

Помимо экономического, при оценке эффективности определяют социальный эффект, повышение социальной активности коллектива, которое проявляется в качественном аспекте деятельности и в увеличении (количественном) экономического эффекта.

Социальная эффективность менеджмента выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относятся, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

В результате внедрения разработанной программы адаптации персонала к числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- удовлетворение потребностей персонала;
- улучшение динамики показателей движения персонала за счет снижения уровня текучести кадров;
- высокая удовлетворенность трудом;
- удовлетворение интересов работников;
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- снижение уровня конфликтности в коллективе, уменьшение нервно-эмоциональной нагрузки;
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.);
- групповая идентификация, сплоченность, готовность к кооперации.

Адаптация человека к должности и организации предполагает: максимально быстрое достижение им рабочих показателей; привыкание к коллективу, компании, ее неофициальной структуре; освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения; уменьшение стартовых издержек фирмы; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новичком; сокращение текучести кадров; экономия времени непосредственного руководителя и сослуживцев; развитие у нового сотрудника позитивного отношения к обязанностям, содействие появлению у него реальных ожиданий, удовлетворенности работой.

Грамотная, основанная на четком представлении о требуемых и предъявляемых качествах работников профориентационная и адаптационная деятельность службы управления персоналом способствует прохождению

этого этапа с максимальной скоростью и минимальными потерями. Определены факторы экономической и социальной эффективности мероприятий по адаптации работников. Они связаны с отрицательными последствиями стихийной адаптации. Немецкие специалисты установили, что вероятность несчастного случая на производстве у новичков намного выше, чем у опытных рабочих.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их вовлеченность в дела организации.

Если процесс включения человека в организационное окружение был правильно организован, то это приводит к тому, что у нового члена организации появляется чувство ответственности за дела организации и устойчивые внутренние обязательства по отношению к организации. В этом случае организация может считать, что добилась значительного результата.

Приведенные расчеты и прогнозирование показывают, что мероприятия по уровню рентабельности, не только приемлемы, но и выгодны для предприятия.

Все эти показатели социальной эффективности в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом.

Вывод по главе 2

Предложены следующие мероприятия по разработке Программы адаптации персонала в ООО «Б-Стайл»:

– разработка Положения об адаптации персонала ООО «Б-Стаил», что позволит формализовать процедуру адаптации, регламентировать ее.

– включение обязанности по адаптации персонала в должностные инструкции руководителей. Это позволит юридически закрепить обязанности и ответственность за проведение адаптации персонала в ООО «Б-Стаил».

– разработка непосредственно самой Программы адаптации персонала ООО «Б-Стаил».

Разработана Программа адаптации персонала в ООО «Б-Стаил. При этом за основу при разработке Программы адаптации персонала ООО «Б-Стаил» принято мнение Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина о том, что условно процесс адаптации разделяют на 4 этапа: 1) оценка уровня подготовленности новичка; 2) ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации; 3) действенная адаптация; 4) функционирование. Разработанная Программа адаптации персонала ООО «Б-Стаил» включает элементы как общей, так и специализированной программы адаптации.

Разработано в рамках мероприятий по разработке Программы адаптации персонала Положение об адаптации персонала ООО «Б-Стаил».

Разработка и внедрение программы адаптации персонала, в которой будут структурированы все этапы адаптации, позволит улучшить кадровый потенциал организации за счет улучшения показателей постоянства кадров и снижения уровня текучести кадров, особенно в адаптационный период.

Экономический эффект от мероприятий по разработке программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил» составит 23250 руб., рост производительности труда составит 10479 руб./чел. в абсолютном выражении. В свою очередь, общий экономический эффект от мероприятий по разработке программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил» составит 81930 руб.

Социальная эффективность будет заключаться во всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации (быстрое

приспособление персонала к содержанию и условиям труда); повышении содержательности труда (качественная работа); развитии индивидуальных способностей работников (благоприятный психологический климат будет способствовать быстрому раскрытию и использованию талантов персонала); повышении профессионализма персонала (адаптация приведет к быстрому приобщению к коллективу, взаимодействию и обмену практическими инструментами работы).

С экономической и социальной точки зрения внедрение программы адаптации целесообразно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация – процесс со сложной структурой, включающей следующие взаимосвязанные аспекты: организационный; социально-психологический; профессиональный. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д., т.е. специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы. Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессиональных качеств, в развитии положительного отношения работника к своей профессии. В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.

ООО «Б-Стаил» организована в г. Нижний Тагил в 2008 г., находится в частной собственности. Основным видом деятельности организации является оптовая и розничная торговля канцелярскими товарами и товарами для офиса. Компания предлагает широкий спектр товаров для школы и офиса по всем товарным категориям. Штатная численность работников ООО «Б-Стаил» составляет 20 чел.

В организации ООО «Б-Стаил» применяется лишь малая часть функций управления персоналом, а проведенный анализ кадровых показателей свидетельствует о наличии проблем в системе управления персоналом. Уровень текучести кадров растет на протяжении трех лет и в 2018 г. составил 32%, а это очень высокий показатель, характеризующий систему управления персоналом организации как неэффективную. Уровень

производительности труда также снижается на протяжении трех лет, что также является негативным показателем.

Проанализирована практика проведения адаптации персонала в ООО «Б-Стаил». Результаты показали наличие проблем:

- 1) процедура адаптации персонала не формализована (не разработаны документы по адаптации персонала);
- 2) ответственность за проведение адаптации формально не закреплена;
- 3) в ходе адаптации нового сотрудника в ООО «Б-Стаил» применяется крайне мало методов, приемов и мероприятий, существующих мер явно недостаточно;
- 4) отсутствие программы адаптации персонала.

Все это негативно влияет на такие показатели как уровень текучести кадров, в т.ч. в адаптационный период: уровень текучести кадров в адаптационный период гораздо выше, чем в целом за год (если уровень текучести кадров за 2018 г. составил 32%, то уровень текучести кадров именно в адаптационный период составил 89%). Это указывает на явные проблемы в адаптации персонала, иначе не было бы такой существенной разницы в уровне текучести кадров. Кроме того, существенную долю увольнений составляют увольнения по инициативе работодателя за ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей, что также указывает на проблемы в адаптации персонала. Наличие проблем в процедуре адаптации персонала и недостаток конкретной комплексной программы адаптации персонала выявлено и в ходе опроса самих адаптантов.

Предложены следующие мероприятия по разработке Программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил»:

- разработка Положения об адаптации персонала ООО «Б-Стаил», что позволит формализовать процедуру адаптации, регламентировать ее.
- включение обязанности по адаптации персонала в должностные инструкции руководителей. Это позволит юридически закрепить обязанности и ответственность за проведение адаптации персонала в ООО «Б-Стаил».

– разработка непосредственно самой Программы адаптации персонала ООО «Б-Стаил».

Разработана Программа адаптации персонала в ООО «Б-Стаил. При этом за основу при разработке Программы адаптации персонала ООО «Б-Стаил» принято мнение Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина о том, что условно процесс адаптации разделяют на 4 этапа:

- 1) оценка уровня подготовленности новичка;
- 2) ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации;
- 3) действенная адаптация;
- 4) функционирование.

Разработанная Программа адаптации персонала ООО «Б-Стаил» включает элементы как общей, так и специализированной программы адаптации.

Разработано в рамках мероприятий по разработке Программы адаптации персонала Положение об адаптации персонала ООО «Б-Стаил».

Разработка и внедрение программы адаптации персонала, в которой будут структурированы все этапы адаптации, позволит улучшить кадровый потенциал организации за счет улучшения показателей постоянства кадров и снижения уровня текучести кадров, особенно в адаптационный период.

Планируемый результат – совершенствование социальной подсистемы организации за счет улучшения процесса адаптации персонала, повышение эффективности деятельности организации в целом, выраженное в следующих показателях: уменьшение уровня текучести кадров, снижение издержек на реализацию кадровых технологий (в первую очередь, набор и отбор персонала).

Экономический эффект от мероприятий по разработке программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил» составит 23250 руб., рост производительности труда составит 10479 руб./чел. в абсолютном

выражении. В свою очередь, общий экономический эффект от мероприятий по разработке программы адаптации персонала в ООО «Б-Стаил» составит 81930 руб.

Социальная эффективность будет заключаться в всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации (быстрое приспособление персонала к содержанию и условиям труда); повышении содержательности труда (качественная работа); развитии индивидуальных способностей работников (благоприятный психологический климат будет способствовать быстрому раскрытию и использованию талантов персонала); повышении профессионализма персонала (адаптация приведет к быстрому приобщению к коллективу, взаимодействию и обмену практическими инструментами работы).

С экономической и социальной точки зрения внедрение программы адаптации целесообразно.

Понятие	Определение понятия	Источник
Адаптация	приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде	Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. М.: Юрист, 2016. – С. 179
Адаптация	процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей	Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2016. – С. 418
Адаптация	процесс активного приспособления индивида к изменяющейся среде с помощью соответствующего управленческого воздействия	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 370
Специализированная программа адаптации	программа, которая затрагивает проблемы, касающиеся конкретного подразделения или отдела фирмы. Например, следующие: функции подразделения; обязанности и ответственность; требуемая отчетность; правила и предписания; осмотр подразделения, представление сотрудников	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 369
Правила внутреннего трудового распорядка	локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с Трудовым кодексом и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя	Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2018. – Ст. 189
Поведение человека	совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 472
Мотивация	внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С.

	(стимулы) и внутренних (мотивы) факторов	485
Понятие	Определение понятия	Источник
Внутреннее вознаграждение	состояние, представляющее ценность для человека, приносимое самим человеком в результате каких-либо действий	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 507
Условия труда	совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника	Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2018. – Ст. 209
Условия труда	совокупность, психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и социально-психологических состояний производственной среды, оказывающих влияние на функционирование организма работника, его здоровье и продолжительность жизни, работоспособность, удовлетворенность трудом, воспроизводство рабочей силы и эффективность труда	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 545
Условия труда	характеристики производственного процесса и производственной среды, воздействующие на сотрудника предприятия	Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. М.: Норма, 2016. – С. 181
Безопасные условия труда	условия труда, при которых воздействие на работающих вредных и (или) опасных производственных факторов исключено либо уровни их воздействия не превышают установленных нормативов	Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2018. – Ст. 209
Система управления охраной труда	комплекс взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов, устанавливающих политику и цели в области охраны труда у конкретного работодателя и процедуры по достижению этих целей	Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2018. – Ст. 209
Производственная деятельность	совокупность действий работников с применением средств труда, необходимых для превращения ресурсов в готовую продукцию, включающих в себя производство и переработку различных видов сырья, строительство, оказание различных видов услуг	Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2018. – Ст. 209

Интенсивность труда	количество труда, затрачиваемого в единицу рабочего времени, и является важнейшей компонентой тяжести труда, определяющей суммарное воздействие всех факторов трудового процесса на организм работающих	Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. М.: Норма, 2016. – С. 182
Понятие	Определение понятия	Источник
Рабочее место	часть производственного пространства цеха или отдела, оснащенная средствами труда (оборудованием, инструментами, приспособлениями) для выполнения относительно обособленной части производственного процесса одним или группой сотрудников	Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. М.: Норма, 2016. – С. 184
Ассимиляция	полное приспособление к среде	Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. М.: Юрист, 2016. – С. 179
Идентификация	отождествление личных интересов и целей с общими	Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. М.: Юрист, 2016. – С. 179
Нормативы времени	содержат регламентированные затраты времени на выполнение отдельных элементов трудового процесса (трудовых движений, действий, приемов и т. д.), на изготовление деталей, узлов, изделий и на обслуживание единицы оборудования, рабочего места, единицы производственной площади	Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. М.: Норма, 2016. – С. 201
Производственная деятельность	совокупность действий работников с применением средств труда, необходимых для превращения ресурсов в готовую продукцию, включающих в себя производство и переработку различных видов сырья, строительство, оказание различных видов услуг	Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2018. – Ст. 209
Система управления охраной труда	комплекс взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов, устанавливающих политику и цели в области охраны труда у конкретного работодателя и процедуры по достижению этих целей	Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2018. – Ст. 209
Управление социальным развитием организации	совокупность способов, приемов и процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С.

	закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов	400
--	--	-----

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. / М. Армстронг. М.: Питер, 2016. – 825 с.
2. Аудит и контроллинг персонала организации: Учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. М.: Вузовский учебник, 2016. – 224 с.
3. Аширов Д.А. Организационное поведение: Учебник / Д.А. Аширов. М.: Изд-во Проспект, 2016. – 360 с.
4. Банникова Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. Екатеринбург: Изд-во УрФУ, 2018. – 151 с.
5. Бердычевский В.С. Трудовое право: Учебное пособие / В.С. Бердычевский, Д.Р. Акопов, Г.В. Сулейманова. Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 512 с.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом / М.И. Бухалков. М.: ИНФРА-М, 2016. – 368 с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. М.: Юрист, 2016. – 496 с.
8. Веснин В.Р. Управление персоналом / В.Р. Веснин. М.: Проспект, 2016. – 688 с.
9. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. М.: Норма, 2016. – 448 с.

10. Глазов М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: Учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Костромина. М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2015. – 251 с.
11. Гусов К.Н. Трудовое право России: Учебник / К.Н. Гусов, В.Н. Толкунова. М: Изд-во Проспект, 2016. – 496 с.
12. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / А.В. Дейнека. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. – 392 с.
13. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник / И.Б.Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. М.: ИНФРА-М, 2017. – 368 с.
14. Егоршин А.П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. М.: ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
15. Иванкевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж.М. Иванкевич, А.А. Лобанов. М.: Дело, 2017. – 156 с.
16. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом / Л.Н. Иванова-Швец. М.: Изд-во ЕАОИ, 2016. – 200 с.
17. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика, кадровая политика и стратегия персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. М.: Проспект, 2016. – 64 с.
18. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / В.В. Кафидов. СПб.: Питер, 2017. – 208 с.
19. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. М. Издательство: Инфра-М, 2016. – 288 с.
20. Кокшарова В.В. Анализ и моделирование трудовых показателей: Учебное пособие / В.В. Кокшарова. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2015. – 240 с.
21. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. К.: МАУП, 2016. – 752 с.

22. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный) / М.А. Бочарникова, З.Д. Виноградова, А.К. Гаврилина и др.; отв. ред. Ю.П. Орловский. М.: 2014. – 1680 с.
23. Корнейчук Б.В. Экономика труда: Учебное пособие / Б.В. Корнейчук. М.: Гардарики, 2015. – 286 с.
24. Лебедева Т.Ю. Адаптация персонала как ключевая задача руководства организации / Т.Ю. Лебедева // Инновационная экономика. 2018. № 6 (32). – С. 117 – 122.
25. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. М.: КНОРУС, 2017. – 232 с.
26. Лушников А.М. Курс трудового права: Учебник: В 2 т. Т. 2 / А.М. Лушников, М.В. Лушникова. М.: Статут, 2016. – 1151 с.
27. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс. СПб.: Питер, 2016. – 794 с.
28. Маклаков А.Г. Общая психология: Учебник / А.Г. Маклаков. СПб.: Питер, 2016. – 583 с.
29. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. М.: Дело, 2016. – 312 с.
30. Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. М.: Дашков и К, 2017. – 280 с.
31. Мункоев А.К. Организационное поведение: Учебное пособие / А.К. Мункоев. Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2017. – 184 с.
32. Никонова Т.В. Управленческий аудит: персонал / Т.В. Никонова, С.А. Сухарев, Под ред. проф. Ю.Г. Одегова. М.: Экзамен, 2017. – 224 с.
33. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: Учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2016. – 560 с.
34. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р.Котова. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2016. – 752 с.

35. Организационная психология / Сост. и общ. ред. Л.В.Винокурова, И.И. Скрипюка. СПб.: Питер, 2015. – 512 с.
36. Островский Э.В. Психология управления / Э.В. Островский. М.: Юнити, 2017. – 256 с.
37. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник / В.К. Потемкин. СПб.: Питер, 2016. – 432 с.
38. Розанова В.А. Психология управления / В.А. Розанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – 384 с.
39. Ромашов О.В. Социология труда: Учебное пособие / О.В.Ромашов. М.:Гардарики, 2016. – 199 с.
40. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А.Скопылатов, О.Ю. Ефремов. М.: Изд-во Смольного университета, 2016. – 420 с.
41. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. СПб.: Питер, 2016. – 416 с.
42. Столяров В.И. Управление персоналом / В.И. Столяров. М.: ИНФРА-М, 2016. – 295 с.
43. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2018. – 272 с.
44. Титов В.И. Экономика предприятия: Учебник / В.И. Титов. М.: Эксмо, 2017. – 416 с.
45. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – 638 с.
46. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2016. – 560 с.
47. Файнбург Г.З. Охрана труда: Учебное пособие / Г.З. Файнбург, А.Д. Овсянкин; Под ред. проф. Г.З. Файнбурга. Владивосток: 2017. – 376 с.
48. Франчук В.И. Основы общей теории социального управления / В.И. Франчук. М.: Изд-во Института организационных систем, 2017. – 180 с.
49. Хохлов Е.Б. Трудовое право России: Учебник / Е.Б. Хохлов. М.: Норма, 2017. – 608 с.

50. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: «Интел-Синтез», 2016. – 368 с.

51. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: Учебное пособие / Ю.А. Шибалкин. М.: МГИУ, 2016. – 260 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Свидетельство о внесении записи в ЕГРЮЛ

Форма №

Р	5	0	0	0	3
---	---	---	---	---	---

Федеральная налоговая служба

СВИДЕТЕЛЬСТВО

о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц

Настоящим подтверждается, что в соответствии с Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц» в единый государственный реестр юридических лиц внесена запись о государственной регистрации изменений, вносимых в устав общества с ограниченной ответственностью, в целях приведения его в соответствие с Федеральным законом от 30.12.2008 № 312-ФЗ

Общество с ограниченной ответственностью "Б-Стайл"
(полное наименование юридического лица с указанием организационно-правовой формы)

ООО "Б-Стайл"
(сокращенное наименование юридического лица)

Общество с ограниченной ответственностью "Б-Стайл"
(фирменное наименование)

Основной государственный регистрационный номер

1	0	4	8	6	6	2	3	0	0	9	9	1	2
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

5 ноября 2009 г. за государственным регистрационным номером
(дата) (месяц прописью) (год)

2	0	9	6	6	3	2	9	6	2	1	8
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №16 по Свердловской области
(Наименование регистрирующего органа)

Заместитель начальника Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы №16 по Свердловской области
ИФНС России № 16 по Свердловской области

Пырина Ю.А.





серия 66 №006177931

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Бальная оценка взаимодействия организации с внешней средой

Вопросы анализа	1	2	3	4	5
1. Рынок					
1.1 Хорошо ли организация знает свой рынок?	Совсем не знает	Не знает	<u>Имеет отдаленное представление</u>	Хорошо знает	Владеет полной информацией
1.2 Каковы перспективы развития отрасли?	падение объемов более чем на 5%	<u>падение на 1-2%</u>	без изменений	рост на 1-5%	рост свыше 5%
1.3. Как изменилась доля организации на Рынке	уменьшилась более чем на 10%	уменьшилось до 10%	<u>без изменений</u>	рост до 10%	рост свыше 10%
2. Конкуренты					
2.1. Сколько конкурентов на рынке?	свыше 20 конкурентов	<u>от 11 до 20 конкурентов</u>	от 5 до 10 конкурентов	от 1 до 5 конкурентов	нет конкурентов
2.2. Каковы затраты на НИОКР в сравнении с конкурентами в процентном соотношении?	менее 25%	25%	<u>50%</u>	75%	100%
2.3. Имеет ли организация конкурентные преимущества?	нет	незначительные	<u>аналогичные с конкурентами</u>	значительные	определяющие лидирующего
3. Конкуренты					
3.1. Когда в последний раз производилось изучение потребительских предпочтений и удовлетворенностью производимым продуктом	никогда	более 3 лет назад	1 год назад	в этом году	в прошлом месяце
3.2. Отслеживает ли организация социально-экономически	нет	периодически	бессистемно	Имеет представление	<u>Одно из приоритетных направлений информ-</u>

е изменения в сегментах рынка?					<u>нного</u> <u>обеспечен</u> <u>ия</u> <u>принятия</u> <u>решений</u>
4. Сбыт					
4.1. Каковы возможности организации в прогнозировании объемов продаж?	не определяется	<u>определяет</u> <u>ся с учетом</u> <u>результато</u> <u>в продаж</u> <u>организаци</u> <u>и</u> <u>прошедше</u> <u>го периода</u>	определяет ся с сравнении с продажами конкуренто в	определяется с учетом тенденций рынка	определяет ся с применени ем экономико- математиче ских моделей к накопленн ой информаци и
4.2. Каковы сезонные колебания в отрасли?	непрогнозируе мые,	<u>существенн</u> <u>ые</u>	значительн ые	умеренные	незначител ьные без изменений
4.3. Каковы долго-срочные колебания спроса?	непрогнозируе мые,	существенн ые	значительн ые	<u>умеренные</u>	незначител ьные без изменений и негативных последстви й
4.4. Знает ли организация, как потребители получают информацию о продукте?	нет	только для от- дельных групп потребител ей	<u>имеет</u> <u>представле</u> <u>ние</u> <u>часть</u>	информации для потребителя подготовлена самой организацией	организац ия контролиру ет информаци онные
5. Общие тенденции					
5.1. Каковы политико-правовые изменения в обществе?	непрогнозируе мые,	существенн ые	значитель ные умеренны е	незначительн ые	без изменений и негативных последстви й
5.2. Каковы экономические изменения в обществе?	непрогнозируе мые,	<u>существенн</u> <u>ые</u>	значительн ые	умеренные незначительн ые	без изменений и негативных по- следствий

5.3. Каковы законодательные изменения?	непрогнозируемые,	значительные	умеренные	<u>незначительные</u>	без изменений и негативных последствий
	0	5	7	2	1
Итого	=10+21+8+5				44 балла

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анкета для проведения опроса среди сотрудников ООО «Б-Стаил»

Уважаемые коллеги!

Руководство компании проводит анкетирование сотрудников с целью совершенствования системы управления персоналом и снижения уровня текучести кадров.

Ответьте на предложенные вопросы.

- *Удовлетворены ли Вы работой в компании?*
- *Удовлетворены ли Вы оплатой труда?*

Спасибо за участие!

Нам важно Ваше мнение.

Положение об адаптации персонала ООО «Б-Стаил»

УТВЕРЖДАЮ

«_____» _____ 2019 года

I. Общие положения

1.1 «Положение об адаптации» для новых сотрудников предназначено для введения единой процедуры адаптации во всех структурных подразделениях компании.

1.2. Процедура адаптации и вхождения в должность направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа компании, уменьшения дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

1.3 Данное Положение должны знать и использовать в своей работе:

Генеральное Руководство;

Руководители структурных подразделений;

Сотрудники компании, назначаемые наставниками вновь принятых сотрудников.

II. Программа работы с сотрудником на период испытательного срока

2.1. Критерий прохождения ИС будет определяться по 2 показателям:

- критерий эффективной работы - выполнение плана работы на период ИС
- критерий эффективной адаптации - положительное заключение непосредственного руководителя.

2.2. Критерий эффективности работы определяется выполнением плана работы на период испытательного срока, который составляет и контролирует его выполнение непосредственный руководитель.

Составляется календарь встреч с непосредственным руководителем по принципу: первая неделя – каждый день после рабочего дня, вторая неделя – 1 раз в два дня и т.д.

Цель встреч координирование работы сотрудника, определение сильных и слабых сторон в работе, фокусирование сотрудника на результат («мышление в рамках результата»).

В зависимости от должности, на которую принимается сотрудник, руководитель разрабатывает индивидуальный план работы на период испытательного срока, который может разбить на недели, месяцы и заполнять его в порядке очередности.

2.3. Критерий эффективной адаптации определяется планом работы. Составляется календарь встреч со специалистом отдела кадров по принципу: первая неделя – каждый день после встречи с непосредственным руководителем, вторая неделя – на следующий день после встречи с непосредственным руководителем и т.д.

Цель встреч помочь человеку быстрее и легче адаптироваться в компании. А также определить сильные стороны человека и стороны, которые необходимо развивать для успешной работы, определить его мотивацию, потенциал.

2.4. Оценка адаптированности по промежуточным результатам испытательного срока – руководитель оценивает уровень адаптированности нового сотрудника.

Цель – понять насколько «новичок» легко создает отношения, адаптируется и справляется с возникающими трудностями.

В последний день ИС проводится собрание: непосредственный руководитель и директор компании. На собрании решается вопрос о дальнейшем сотрудничестве с сотрудником и

определяется его план дальнейшего развития, разрабатываются критерии оценки его работы.

III. План введения в должность

3.1. Собеседование

3.1.1. История компании: когда образована, учредители, цели и перспективы развития компании

3.1.2. Положение компании в настоящее время: направления деятельности, с какими организациями взаимодействует, штат

2.1.1. Вручение фирменного сувенира компании (рабочий дневник с логотипом компании)

3.1.3. Ознакомление со схемой структуры компании

3.1.4. Знакомство с порядками и традициями компании:

- продолжительность рабочего дня, перерыв на обед
- внешний вид
- организация питания
- регламентированные перерывы на чай/кофе и отдых
- пользование телефоном в личных целях
- политика компании в отношении сверхурочных работ
- дни и порядок выплаты зарплаты

3.1.6. Телефоны сотрудников, дни рождения.

3.2. Представление сотрудника. Знакомство сотрудника с руководителем структурного подразделения, в которое выходит на работу новый сотрудник, уточнение роли значения отдела в структуре и деятельности компании.

3.3. Представление коллективу.

3.3.1. Знакомство сотрудника с сотрудниками отдела.

3.3.2. Круг задач, которые должен будет решать сотрудник.

3.3.3. Должностные обязанности (по инструкции).

3.3.4. Функции других сотрудников в отделе.

3.3.5. Порядок взаимодействия с руководителем (приемные часы, круг вопросов).

3.3.6. Принятые в отделе методы планирования, отчетности и контроля.

3.3.7. Представление наставника из числа опытных сотрудников отдела.

3.3.8. Порядок взаимодействия с другими отделами.

3.4. Знакомство с коллегами и рабочим местом

3.4.1. Взаимное представление сотрудников.

3.4.2. Уточнение расположения рабочего места и его технической оснащенности и комплектации.

3.5. Знакомство с сотрудниками других отделов, с которыми новый сотрудник будет взаимодействовать по роду своих обязанностей.

3.6. Оформление на работу. Оформление документов в соответствии с Положением о приеме на работу в компанию.

3.7. При успешном прохождении испытательного срока, непосредственный руководитель устно информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений

3.8. В случае, если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие сотрудника должности, непосредственный руководитель оформляет служебную записку на имя Руководителя направления о несоответствии сотрудника. Служебная записка согласовывается с начальником отдела персонала и визируется Генеральным Руководством. О неудовлетворительном итоге прохождения испытательного срока и не желании продолжать трудовые отношения сотруднику сообщается до даты истечения испытательного срока в письменной форме под роспись. После этого происходит процедура увольнения сотрудника.

