

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

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра управления персоналом**

**АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ**

**Диссертация на соискание академической степени магистра**

**студента очной формы обучения направления подготовки**

**38.04.03 «Управление персоналом»**

**(Магистерская программа «Управление человеческими ресурсами»)**

**2 курса группы 05001045**

**Ковалевской Валерии Валерьевны**

Научный руководитель  
к.э.н, доцент, доцент кафедры  
управления персоналом  
Бабинцева Е.И.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		4
ГЛАВА I.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	9
	1.1. Концепция и методология социально-экономических исследований адаптации персонала	
	1.2. Особенности формирования места и роли процесса адаптации персонала в системе управления персоналом	18
	1.3. Систематизация процесса адаптации как инструмент повышения конкурентоспособности организации	33
ГЛАВА II.	ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА: ВЗАИМОСВЯЗЬ РАЗЛИЧНЫХ ФАКТОРОВ И ИХ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ	42
	2.1. Характеристика и методы исследования ООО «2ГИС-БЕЛГОРОД»	42
	2.1.1. Краткая история исследуемой организации	42
	2.1.2. Анализ типов компаний, по принципу их использования механизмов адаптации. Механизм адаптации персонала в ООО «2ГИС-Белгород»	46
	2.1.3. Алгоритм практического исследования	54
	2.2. Эмпирические исследования проблемных зон системы адаптации персонала в ООО «2ГИС-Белгород»	57
	2.3. Обоснование взаимосвязи факторов в системе адаптации персонала	61
ГЛАВА III.	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «2ГИС-БЕЛГОРОД»	78
	3.1. Анализ системы адаптации персонала в ООО «2ГИС-Белгород».	78
	3.2. Разработка программы совершенствования системы адаптации персонала, с учетом специфики компании.	80

3.2.1. Модификация должностной инструкции руководителя отдела группы продаж в ООО «2ГИС-Белгород»	84
3.3. Оценка эффективности программы совершенствования базовой модели адаптации, с учетом специфики организации.	89
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>93</b>
<b>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ</b>	<b>97</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Вследствие глобализации бизнеса большинство компаний начали анализировать факторы, которые являются фундаментом их конкурентоспособности. Установлено, что конкурентоспособность каждой компании зависит от совокупности факторов, к ним относят: эффективный технологический процесс, правильной, а значит эффективной маркетинговой программы, доступность ресурсов. В связи с открытостью экономики многие бизнес-процессы могут быть скопированы и внедрены в компании. Успех одной компании, а неудача другой объясняется присутствием определенного фактора, который определяет организацию в лидирующую позицию. Многие исследователи называют этим фактором персонал, который работает в конкретной компании. На сегодняшний день понимание значимости человеческого фактора, как уникального ресурса ставит задачу для разработки эффективных инструментов по управлению им в ряд наиболее важных и актуальных. Деятельность по управлению человеческими ресурсами традиционно сосредотачивается в специальном отделе компании либо входит в обязанности отдельного специалиста. Перед ними стоит задача, которая должна позволять эффективно использовать функциональные элементы по управлению персоналом – подбор, отбор, планирование, адаптацию, обучение, развитие, мотивацию, вознаграждение, оценку работы и увольнение, - делать человеческие ресурсы конкретной компании фактором ее конкурентоспособности перед другими. Отдел по работе с персоналом можно охарактеризовать как «поддерживающее», или «обслуживающее» подразделение. Он имеет влияние на общеорганизационную эффективность через использование инструментов управления человеческим фактором. Одним из этих процессов является адаптация персонала в организации.

Взаимодействие с человеком как с ресурсом организации берет свое начало именно на этапе адаптации.

**Степень научной разработанности темы.** Прогресс в развитии теории и практики менеджмента показал, что внимание к человеку как участнику процесса производства возникло на рубеже XIX-XX вв. А. Маслоу, Ф.Тейлор, Ф. Гилберт, Г. Гантт, Э. Мейо, М. Фоллет, Ф. Герцберг внесли значимый вклад для того, чтобы доказать зависимость социально-психологических и экономических областей развития науки, а также в становление концепции управления человеческими ресурсами.

Основополагающими отечественными работами в области адаптации персонала являются работы по психологии труда в 1960-1990-е годы труды Ф. Березина, Б. Ананьева, И. Гичана, С. Арефьева, И. Дмитриевой, А. Русалиновой, М. Яницкого и других. Они внесли значимый теоретический и практический вклад в исследование проблемы адаптации новых работников к компании, с точки зрения психологии. Огромный вклад того времени был осуществлен в определении адаптации как явления, а также выявления взаимосвязи процесса адаптации и личности определенного сотрудника. Хотя, понятие адаптации, ее механизмы рассматривались лишь с точки зрения психологического состояния работника и не описывали механизмы влияния адаптации на организационную эффективность.

Можно выделить несколько отечественных ученых, в работах которых можно увидеть современные направления управления адаптацией персонала, это работы В. Волиной, В. Спивака, Ж. Гавриловой, Г. Никифорова, с. Шекшни. Современный практический опыт широко раскрыт в периодических изданиях и, как правило, описывает практику менеджеров по персоналу крупных западных компаний. Практическая важность этих исследований неоспорима, хотя она требует учета специфики отечественных компаний, особенностей среды российского бизнеса, а также доказательства влияния адаптации персонала на организационную эффективность. По нашему мнению, современная ситуация требует детальной разработки показателей эффективности на каждом этапе процесса адаптации, что предполагает собой не только выделение соответствующих критериев, но и

разработку инструментов исследования показателей эффективности и методики их расчета.

**Проблема исследования** заключается в отсутствии системы управления адаптацией персонала с точки зрения экономической эффективности, предполагающей выделение показателей эффективности процесса адаптации на каждом этапе, а также ее влияние на организационную эффективность.

В качестве **гипотезы исследования** выступает процесс управления адаптацией персонала в организации, реализуемый через разработку системы процесса адаптации и методику оценки ее эффективности.

**Предмет исследования в магистерской диссертации** – процесс адаптации в коммерческой организации.

**Объект магистерской диссертации** – российская организация, заинтересованная в эффективном управлении персоналом;

**Цель исследования** – создание системы управления процессом адаптации персонала и разработка методики оценки ее эффективности.

Реализация цели исследования требует научной разработки и решения таких **основных задач**:

- изучение теоретико-методологической литературы по теме диссертационного исследования;
- обзор диагностического инструментария исследования адаптации персонала;
- исследование современных подходов к управлению адаптацией;
- разработка теоретической модели процесса адаптации;
- создание методики анализа и оценки эффективности процесса адаптации;
- провести статистический анализ эффективности процесса адаптации и определить влияние факторов адаптации друг на друга и на конкурентоспособность компании;

- разработать практические рекомендации по анализу и внедрению программы адаптации в компании.

**Методами исследования являются:**

- анализ научной литературы по теме диссертационного исследования;
- сбор информации с применением серии модернизированных автором анкет для сотрудников организации;
- обработка полученных данных с использованием методов статистической обработки данных в программе «STATISTICA».

**Методологической и теоретической основой** диссертационного исследования были работы отечественных и зарубежных исследователей в теории менеджмента, стратегического управления, управления человеческими ресурсами в области психологии труда и математической статистики. Также в работе использовалась информация из периодических источников и сети Интернет.

**Научная новизна и теоретическая значимость** диссертационной работы заключается в создании системы управления адаптацией в компании, методике оценки ее эффективности, доказательстве зависимости успешной адаптации и конкурентоспособности организации, разработке основных принципов модификации базовой системы управления адаптацией персонала с учетом организационных особенностей компании.

Основные результаты диссертационного исследования, составляющие новизну, такие:

- разработана система управления процессом адаптации персонала;
- предложены показатели эффективности процесса адаптации;
- выделены группы показателей эффективности по принадлежности к различным факторам адаптации;
- предложена методика оценки эффективности процесса адаптации с использованием коэффициентов адаптации.
- проведена статистическая обработка данных практического исследования.

- предложены основные принципы, лежащие в основе изменений базовой теоритической системы управления адаптацией.

**Положения, выносимые на защиту:**

- теоретико-методологическое обоснование темы исследования;
- методологическое обеспечение и результаты эмпирического исследования системы адаптации персонала;
- рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала менеджеров по продажам.

**Практическая значимость магистерской диссертации** заключается в разработке модели процесса адаптации, применение которой позволяет оптимизировать процесс адаптации работников. Выводы и рекомендации имеют практическую значимость для руководителей разных организаций при исполнении мероприятий по управлению персоналом для достижения эффективной деятельности компании.

**Апробация результатов исследования.** Предлагаемая система адаптации нового персонала в работе апробировалась в ООО «2ГИС-Белгород» г. Белгород.

**Публикации.** По результатам исследования опубликовано 5 статей: «Стратегия развития персонала в аспекте обеспечения конкурентоспособности компании», «Эффективное управление процессом адаптации персонала», «Отбор кадров как основополагающий элемент инновационного развития управления качеством персонала», «Современные HR-инструменты: индивидуальный выбор менеджера стратегий управления конфликтами», «Инновационные методы стимулирования персонала в сфере продаж».

**Структура магистерской диссертации.** Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка источников и литературы, и приложения.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Когда организации пытались выявить факторы, влияющие на лидерство в той или иной области бизнеса, на этапе становления рыночных отношений, возникло понятие конкурентоспособности.

Компания считается конкурентоспособной тогда, когда ее прибыль больше чем прибыль конкурентов, работающих в аналогичной отрасли, и в том случае если прибыль компании больше, чем ее затраты. Также, конкурентоспособность определяется степенью привлекательности компании во внешней и внутренней среде.

В ходе развития концепций управления, значимость организационных ресурсов определялась их местоположением по отношению к границам компании, это предполагало наличие факторов, влияющих на конкурентоспособность во внутренней или во внешней организационной среде. Привлекательность организации во внешней среде связана с удовлетворением потребностей всех взаимодействующих сторон: покупателей, поставщиков, участников рынка труда – потенциальных сотрудников организации. Привлекательность компании во внутренней среде связана с удержанием персонала, чем будет более привлекательной организация для ее сотрудников, тем меньше вероятность потери человеческих ресурсов. Определенно, факторы которые влияют на конкурентоспособность не зависят от принадлежности ко внутренней или ко внешней среде и не ограничиваются одним лишь персоналом, его компетенцией и профессионализмом. Материально – технические ресурсы занимают весомую часть в обеспечении конкурентоспособности организаций, однако необходимость наличия такого уникального ресурса как персонал компании ставит его на одну из лидирующих позиций.

Определяя персонал как фактор, влияющий на конкурентоспособность компании, надо выявить показатели характеризующие уникальность

человеческого ресурса. К уникальности человеческих ресурсов относятся знания, способности, профессиональные компетентности, интеллектуальный потенциал каждого конкретного работника. Уровень их использования определяется производительностью труда – соотношением результатов деятельности и затраченных трудовых и материальных ресурсов. Отсюда следует, что производительность труда является показателем эффективности использования трудовых ресурсов, если рассматривается как оценка количества ресурсов, нужных для достижения конкурентоспособности. Также производительность труда определяется наличием инструментов управления человеческим фактором. В диссертационном исследовании рассматривается влияние управления адаптацией персонала на конкурентоспособность организации.

### **1.1. Концепция и методология социально-экономических исследований адаптации персонала**

Впервые термин «адаптация» использовал Ф. Березин в области физиологии и биологии. Он отмечает, что в результате продолжительной эволюции были выработанные различные механизмы адаптации, которые стали обеспечивать возможность жизни организма в постоянно изменяющихся условиях среды. Адаптация в биологии и физиологии изучалась с точки зрения существования организма в рамках окружающей среды. Адаптация приравнивалась к умению доводить до максимума эффективность физиологических функций и поведенческих реакций [1, 84-88].

Через некоторое время применение термина «адаптация» расширился и на область социологии и психологии. В этих сферах адаптацию рассматривали как эффективное взаимодействие человека с социумом, а также уделяли внимание эмоциональному состоянию при работе в команде [4, 18-20]. С 1980 года понятие адаптации стало применяться и в

экономической науке. Поводом для этого стало зарождение концепции управления человеческими ресурсами. Некоторые предпосылки к развитию термина адаптации произошли на ранней стадии развития теории научного менеджмента.

Ф. Тейлор уже в 1911 году озвучил четыре основных принципа научного менеджмента — получение необходимых знаний в процессе производства, отбор и обучение рабочих, применение полученных знаний к решению задач, сотрудничество между рабочими и администрацией для достижения общих целей. Последователи Ф. Тейлора - Г. Гантт (G. Gantt) и Ф. Гилбрет (F. Gilbret) положили начало разработке системы оценки труда, но мало внимания уделили социальным факторам<sup>1</sup>[16, 56]. Это потребовало вести дальнейшие исследования в сфере увеличения эффективности труда. М. Фоллет (M. Follett), попытался вывести вперёд необходимость уделять внимание именно человеческим факторам, а не производственным процессам, но в действительности вектор внимания переместился на человеческий фактор только с подачи школы человеческих отношений [38,145-149].

Хотгорнские эксперименты<sup>2</sup> в 20-30-е годы XX века показали, что на уровень производительности труда помимо условий труда, влияют социальные факторы. Выводом данных исследований стало то, что производительность растёт в случае благоприятных отношений в коллективе. Однако эта теория стала подвергаться критике с различных сторон, в том числе и за то, что она учитывала только позицию управленческого аппарата и не принимала во внимание мнение простых рабочих. Однако это послужило поводом для дальнейших исследований в сфере человеческих отношений [38, 78-79].

---

<sup>1</sup> Фактор социальный – явление или процесс, обуславливающий те или иные социальные изменения.

<sup>2</sup> Хотгорнский эксперимент – общее название ряда психологических экспериментов, проводившихся группой ученых под руководством Элтона Мейо на фабрике «Вестерн Электрикс» в США. Задачей экспериментов было выявление зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда.

Работы А. Маслоу (A. Maslow), Д. Макгрегора (D. McGregor), Ф. Герцберга (F. Herzberg) в середине XX века, послужили сильным толчком для развития теории управления человеческими ресурсами на предприятии. Они разрабатывали две теории, которые назвали теория X и теория Y. Теория X заключается в том, что человека нужно принуждать к работе, работник компании должен находиться в страхе депремирования или увольнения, его нужно наказывать за некачественную работу. Эта теория предполагает тот факт, что человек не хочет брать на себя ответственность и желает, чтоб им управляли. Теория Y была прямой противоположностью предыдущей, но они не брались утверждать, что именно она верна для всех случаев. Право на жизнь в организации той или иной теории должно определяться типом людей, работающих в компании, стилем управления, этапом развития организации [38, 130].

Поставленная в противоположность концепции управления человеческими ресурсами, концепция управления персоналом была завязана на теории X. Она рассматривала сотрудников компании как рабочую машину и не предусматривала материального поощрения сотрудников за их профессиональные заслуги. Управленцы принимали решения по отношению к персоналу в краткосрочной перспективе и участие рабочих в стратегическом управлении организации не предусматривалось.

Однако современные экономические и управленческие теории всё же дали развитие теории Y. В теории стратегического управления, а именно в ресурсной концепции, основным конкурентным преимуществом является наличие уникальных инструментов управления по отношению к рабочим [85, 134-137].

Это произошло в силу того, что в современной экономической среде финансовые, информационные, производственно-технологические, коммуникационные и материальные ресурсы могут быть скопированы. Поэтому единственным устойчивым конкурентным преимуществом можно считать именно уровень развития человеческих ресурсов [58, 67]. Теперь

издержки на содержание и развитие персонала стали инвестициями, руководство компании стало подключать рабочих в процесс стратегического управления организацией. Однако мы знаем, что уникальными человеческие ресурсы могут быть только в том случае, если их будет невозможно скопировать. Необходимо учитывать, что знания, умения и сам персонал, возможно, переманить из одной организации в другую, в силу более привлекательных условий для работника у второй организации. Теперь процесс управления человеческими ресурсами стал включать ещё одно направление в сфере удержания персонала в организации. Если сотрудника крайне сложно переманить из одной организации в другую, тогда этот человеческий ресурс действительно можно считать устойчивым конкурентным преимуществом.

Такие преимущества в организации являются стержневыми компетенциями. Когда организация начинает использовать свои ресурсы более эффективно, чем её конкуренты, тогда и появляются различные стержневые компетенции. Они сложны, трудно поддаются копированию и основаны на знаниях, навыках и умениях. Естественно, максимально эффективное управление человеческими ресурсами и есть стержневая компетенция [62, 45-47].

Остальные исследователи в области теорий стратегического управления и общего менеджмента, такие как Д. Тис (D. Teece), Т. Питере (T. Peters), Р. Уотерман (R. Waterman), П. Друкер (P. Drucker), Г. Минцберг (G. Minzberg), К. Эндрюс (K. Andrews), К. Боумен (K. Bowmen), Р. Мид (R. Meed) и другие в своих работах писали о персонале как уникальном ресурсе, который обязательно будет являться конкурентным преимуществом если его эффективно использовать.

Но на самом деле, ни одна экономическая теория не исследовала инструменты управления человеческими ресурсами, а лишь говорила о необходимости внесения сотрудников в общее стратегическое управление и подтверждала влияние этого решения на конкурентоспособность.

Стоит сказать, что уже в экономической науке 1960-1970-х годов встречалось выделение факторов адаптации. Выделялись экологический, биологический, физиологический, операционный, информационный, коммуникативный, личностный и социально - психологический факторы адаптации. Б. Ананьев в 1967 году пытался систематизировать вышеперечисленные факторы. Учёный утверждал, что адаптация представляет собой единство адаптации индивида к физическим условиям профессиональной среды (психофизиологический фактор), адаптации к профессиональным задачам, выполняемым операциям, профессиональной информации (профессиональный фактор) и адаптации личности к социальным компонентам профессиональной среды (социально-психологический фактор) [38, 190-193].

В науке второй половины XX века адаптация была представлена в виде цепочки - первичная адаптация — период стабилизации — возможность дезадаптации <sup>3</sup> — вторичная адаптация [17, 66-70]. Стоит отметить, адаптация может быть цикличным явлением, то есть в один момент сотрудник может быть адаптирован к организации, но, в другое время, при возникновении структурных реорганизаций устойчивое состояние может быть нарушено. В наше время этот процесс очень актуален [25, 178].

Стремительный прорыв был осуществлён при разработке критериев эффективности процесса адаптации. Исследователи (Ф. Березин, Е. Милерян, С. Арефьев) считали, что адаптированность проявляется в положительных показателях в сфере эффективности. Современным исследователям стоит обращать на это внимание, так как увеличение эффективности ведёт к увеличению показателей производительности труда, как отдельного сотрудника, так и организации в целом [27,129-130].

---

<sup>3</sup> Дезадаптация - какое либо нарушение адаптации, приспособление организма к постоянно меняющимся условиям внешней или внутренней среды.

В основе преданности сотрудника компании лежала его удовлетворённость, которая напрямую влияет на общую производительность труда [27, 167-169].

Анализ психофизиологического фактора был предметом усиленного интереса физиологии и медицины и некоторые исследователи (М. Дмитриева, Г. Никифоров) указали показатели эффективности при трудовой деятельности: хорошее здоровье; приподнятое настроение; сдержанный уровень тревожности, соответствующий определённой деятельности; утомляемость [27, 27-29].

Дополнительно указывались показатели дезадаптированности, а именно изменение состояния организма, снижение результатов, частые болезни [29, 113-114].

Термин социальная адаптация появился в 60-х годах XX века. Он интерпретировался как приспособление человека к организации, привыкание к коллективу и администрации организации [36, 20-23].

В процессе изучения социально-психологических факторов адаптации показателями дезадаптированности считались - прекращение работы, отсутствие своевременной реакции критических ситуациях, конфликтность.

Психологические исследования предоставили возможность выделить множество критериев, которые прогнозируют результаты последующей адаптации [29, 65-67].

К таким критериям относились:

1. эмоциональная стабильность — нестабильность;
2. активность личности (интеллектуальная активность, активное отношение к работе - инициативность, самостоятельность, целеустремленность);
3. значение самооценки и саморегуляции;
4. интроверсия/экстраверсия;
5. коммуникативные характеристики личности;
6. способность к обучению;

7. способность принимать ответственность;
8. тревожность;
9. мотивация, ее структура;
10. ценностные ориентации;
11. социальная зрелость.

В наше время, большинство психологов имеют устойчивое мнение, что психическая адаптация сотрудника характеризуется не абсолютными значениями различных постоянных характеристик личности, а трансформацией системы взаимодействий между этими характеристиками, что отражается на общем поведении исследуемого человека и его устойчивости к окружающей среде. Дополнительно, в исследованиях выделялось то, что гармоничное взаимодействие между субъектом труда и профессиональной средой, достигаемое в процессе адаптации, не постоянно. Трансформация рабочей среды, связанная, например, с приходом нового сотрудника в компанию, а также изменение стремлений самого человека приводят к потребности возобновления процесса адаптации. Если изменения были несущественные, используется тактическая адаптация. Периодически, на практике это происходит довольно часто [58, 67].

На практике эти исследования применялись в институте наставничества, где предусматривалось выделение компетентного сотрудника, который прикреплялся к новому сотруднику и помогал войти в коллектив, рассказывал о профессиональных хитростях [70, 14].

Все учёные акцентировали своё внимание на том, что адаптивные возможности человека формируются на этапе детства, а так же в сложных и критических ситуациях.

Подводя итог, можно выделить основные выводы о вкладе исследований 1960-1980-х годов, а также подчеркнуть их достоинства и недостатки:

- работа института наставничества — практическая реализация всех теоретических исследований в области адаптации персонала в организации.

- были сформированы выводы о том, что на адаптацию влияет именно комплекс факторов.

- многие исследователи попытались отдельно выделить несколько показателей эффективности и соотнести их с различными факторами адаптации.

- создана и систематизирована структура показателей эффективности

- был выявлен факт необходимости вторичной адаптации.

- эффективность определялась как гармония между субъектом и средой.

Сделаны выводы о том, что не бывает перманентного равновесия, следовательно, адаптация - непрерывный процесс, который возобновляется при любых, даже незначительных изменениях.

Недостатки, указанные далее, позволяют быть уверенными в необходимости дальнейшего изучения адаптации в современном бизнесе:

Главным недостатком всех исследований в области адаптации является то, что основной упор учёные сделали на психологическую адаптацию, а анализ организационного аспекта адаптации учтен не был.

Отсутствовал актуальный перечень инструментов для анализа показателей эффективности.

Прослеживалось отсутствие распределения полномочий между людьми, занимающимися адаптацией.

Управленческие теории в своём содержании не учитывали функцию адаптации персонала. Психологические науки не учли экономическую составляющую и не представили на обозрение экономическую выгоду от инвестиций в направление адаптации. Лишь переплетение всех этих теорий позволило исследователям выявить комплекс главных механизмов в управлении человеком как уникальным организационным ресурсом организации.

## **1.2. Особенности формирования места и роли процесса адаптации персонала в системе управления персоналом**

В отечественной практике управления предприятиями государственного и корпоративного сектора, на современном этапе особое место занимают вопросы формирования, развития, оценки, мотивации, использования, перемещения персонала. Специалисты-практики одной из наиболее актуальных проблем в этом перечне считают вопрос адаптации персонала.

Переход к новому типу экономического развития, требует совершенствования всей системы управления персоналом. В частном (негосударственном) секторе за последнее десятилетие кадровый менеджмент прошел несколько ступеней эволюции. В течение периода становления отечественного бизнеса специалист по персоналу превратился из закрытого и консервативного кадрового делопроизводителя-регистратора на инициативного и коммуникабельного менеджера. А HR-службы (подразделения управления человеческими ресурсами) принимают непосредственное участие в стратегическом управлении бизнесом через управление одним из главных нематериальных активов любой компании - персоналом [103, 47-50]. Системой управления персоналом, называют систему, в которой реализуются все функции управления персоналом. Сегодня, у ученых и практиков нет единого подхода к списку функций управления персоналом или управления человеческими ресурсами. Анализ литературы показывает, что одним из самых распространенных может считаться подход, согласно которому выделяются основные функции управления персоналом (см. таблицу 1.2.1.).

**Таблица 1.2.1.**

### **Система управления персоналом и ее отдельные функции**

Система управления персоналом
-------------------------------

Изу чение, анализ и планирован ие персонала	По дбор персонала	Упр авление показателя ми работы персонала	Управле ние вознаграждени ями персонала	Обучение и развитие персонала	Подде ржка персонала
внут ренняя сред ; вне шняя сред а; план ирование перс онала; анал из труда	при влечение пер сонала (Ре крутинг; хед хантинг) отб ор пер сонала	про фили ком петенции; оцен ка и улуч шение пока зателей рабо ты	Система оплаты; система нематериально го стимулировани я	организац ионное совершен ствование; индивиду альное обучение; развитие руководи телей; управлен ия карьерой	соблю дение прав работ ников; созда ние услов ий труда; попеч ительства о безопасност и и здоро вьи работ ников; сотру дничество с профс оюзом

В современной научной литературе есть разные подходы и к определению места и роли процесса адаптации персонала в перечне функций управления персоналом. Эти подходы сформировались преимущественно на основе подходов к организации управления персоналом в отдельных успешных организациях. Ключевой причиной возникновения различных подходов к месту и роли процесса адаптации персонала в системе управления персоналом, является разная трактовка самого процесса адаптации персонала. На данный момент можно констатировать, что содержание адаптации персонала наиболее полно раскрывается в зарубежной литературе по вопросам менеджмента и управления персоналом. Однако и здесь наблюдаем определенную неупорядоченность категориального аппарата, который представлен широким спектром терминов среди которых,

кроме вышеупомянутых можем выделить "производственная адаптация", "профессиональная адаптация", "организационная социализация", "ввода / вхождения в должность", "ввода / вхождения в организацию " и тому подобное. Недостаточная системность научных исследований и теоретической базы по адаптации персонала в органах публичной власти требует детальной проработки и описания сущности этой категории.

Так, последователи научных школ социальной психологии или психологии управления не выделяют такого термина как "адаптация персонала", уделяя значительное внимание понятию "организационная социализация». Термин "организационная социализация" очень близко по своей сути к адаптации персонала [104, 175-178]. Под организационной социализацией чаще всего понимают процесс, в рамках которого индивид постигает ценности, раскрывает способности, формирует необходимое поведение и социально-культурное мировоззрение, важные для получения веса в организации и участия в ней, в качестве полноправного члена. К основным составляющим организационной социализации относятся:

- изменение установок, ценностей и форм поведения;
- непрерывность процесса социализации в течение определенного периода времени;
- приспособление к новым должностным обязанностям, рабочим группам и работы внутри организации;
- взаимное влияние новых сотрудников и их руководителей;
- исключительная важность начального периода социализации [105, 22].

Организационная социализация, безусловно, базируется на научной теории социализации - двустороннего процесса постоянной передачи обществом и усвоения индивидом, на протяжении всей его жизни, социальных норм, культурных ценностей и образцов поведения, которые позволяют индивиду функционировать в данном обществе. Именно социальный фактор составляет основу организационной социализации. Это

приводит нас к бесспорному выводу о более широком течении процесса адаптации персонала, одну из базовых основ которого, составляет физиологический механизм приспособления живого организма к условиям окружающей среды. Общеизвестно, что такой механизм присущ примитивным живым существам, которые не имеют социальной организации. На практике, речь идет, прежде всего, о таком виде адаптации как психофизиологическая адаптация - усвоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время работы (рабочее место, уровне шума, освещения, температуры, чистоты воздуха и т.д.). Так что можем говорить об организационной социализации как о доминирующей составляющей адаптации персонала, но не альтернативную концепцию. Сторонники организационной социализации рассматривают ее как заключительную часть процесса отбора персонала, где отбор и социализация рассматриваются как стадии в едином, длительном процессе интеграции нового работника. Социализация начинается в течение отбора, когда претендент впервые сталкивается с формальными процедурами организации [85, 145]. Подобный подход, такого же рода, встречается и в науке государственного управления, в частности отечественная исследовательница С. Гайдученко определяет кадровую адаптацию как одну из задач, которую должно решать кадровое планирование [87, 156].

В то же время, даже если подходы к управлению компанией акцентировались, прежде всего, на отборе персонала, каким бы затратным не был поиск нового работника, следующим обязательным шагом является его адаптация [17, 11]. И, как показывает практика, отсутствие системы адаптации персонала в организации или хотя бы ряда элементарных инструментов адаптации сводят на нет все предыдущие усилия. При этом, по статистике, около 80% людей, уволившихся в первые полгода - год работы принимают решение об увольнении в первые две недели [88]. По мнению современных ученых, существует несколько причин этого явления. Во-первых, действительность в которой оказывается новый работник, иногда не

соответствует тому, о чем ему рассказывал на собеседовании руководитель кадровой службы и другие члены конкурсной комиссии. Во-вторых, это информационный вакуум, в который попадает сотрудник - неспособность работодателя предоставить необходимую для него информацию или, наоборот - чрезмерное количество информации, в которой сотрудник теряется. Кроме того, очень часто к негативным последствиям приводит ненадлежащая организация рабочего места новоиспеченного работника - "новичок" приходит в организацию, а его рабочее место не подготовлено, никто не проявляет о нем заботу, ему приходится самому как-то устроиваться. Поскольку первое впечатление, как правило, оставляет глубокий след, такое отношение может негативно повлиять на мотивацию и сказаться на дальнейшей работе [89, 67].

Альтернативная концепция ставит процесс адаптации по другую сторону формального барьера, которым является процедура найма работника. Согласно подходу, который присущ современным научным школам менеджмента, адаптация персонала - начальный этап его обучения и развития. Так, ученые Института труда Министерства труда Российской Федерации, профессиональную адаптацию новых и переведенных работников рассматривают как элемент подсистемы развития и обучения персонала (в системе управления персоналом) наряду с другими элементами - профессиональным развитием, подготовкой и повышением квалификации кадров, работой с кадровым резервом и планированием и контролем деловой карьеры [14, 44]. Необходимо отметить, что в современных условиях организации, которые рассматривают адаптацию как часть подбора персонала или как начальный этап обучения и развития, демонстрируют высокие показатели эффективности адаптации персонала [97]. Ученые отмечают, что организации, которые функционируют по такому принципу, определяют потребность в обучении каждого работника, с точки зрения интересов организации. Определение учебных потребностей для новых работников, включает анализ их будущих рабочих задач и соответствующих

компетенций (специальных навыков и навыков в области менеджмента). Оценивая новых работников на стадии подбора и адаптации, кадровые службы способны определить их ключевые компетенции, предлагая фрагменты возможных задач, и, таким образом, предложить оптимальную программу адаптации и обучения будущего кандидата. Такой подход подробно раскрыт в исследовании А. Гусевой и других, в том числе определены основные задачи, решаемые при обучении новых сотрудников:

- определение, каких знаний, умений и навыков не хватает для эффективного выполнения обязанностей (степень подготовки)
- организация, в соответствии с полученными данными, учебного процесса по программам дополнительного профессионального образования;
- определение уровня подготовки работников после получения дополнительного образования.

При обнаружении недостающих знаний, умений и навыков, новым сотрудникам предлагают такие методы, как изучение материалов их личных дел, конкурсных экзаменов (если таковые имели место), социологических и психолого - акмеологических <sup>4</sup> исследований в процессе отбора на государственную службу. Если такой оценки в процессе приема на работу не проводилось, целесообразно провести специальное исследование качеств, знаний, умений и навыков новых сотрудников. В таком случае учитывают образование, специальность, опыт работы, знание законодательства, потенциальные возможности работника, а также такие личностные характеристики, как мотивация на реализацию политики компании, установки на выполнение должностных обязанностей, ответственность, самоконтроль, организованность и т.д. [99, 134].

Очевидно, что такая концепция заслуживает внимания, однако, смотря на то, что столь индивидуальный подход является одним из самых затратных [18, 57], я считаю, что он не всегда может быть использован на

---

<sup>4</sup> Акмеология – это наука, возникшая «на стыке» естественных, общественных, теоретических и гуманитарных дисциплин, изучающая закономерности и механизмы развития человека на ступени его зрелости, и особенно, при достижении им наиболее высокого уровня в этом развитии.

отечественных предприятиях государственного и корпоративного сектора, по крайней мере на современном этапе. В то же время, в перспективе, возможно постепенное внедрение такого подхода в Российские организации.

Третья группа исследуемых - практики менеджмента и государственного управления, адаптацию персонала, на современном этапе, рассматривают как одну из функций управления персоналом на уровне организаций, отдельную от отбора или обучения и развития [19, 167]. Так, А. Рачинский выделяет профессиональную и социально-психологическую адаптацию работников как одну из основных задач управления персоналом [38, 78], а А. Зарудин считает, что "адаптация новых кадров на рабочем месте, является новым отдельным направлением управления персоналом и требует развития и совершенствования». Группа исследователей из канадского университета Мак-Гил, предлагают рассматривать работу сотрудника в организации как жизненный цикл из пяти этапов. Согласно этому жизненному циклу, адаптация сотрудников происходит в два этапа. На первом, в большей или меньшей степени происходит "шок от увиденного", а уже на втором этапе, происходит "социализация и роста" [23, 38-40]. Введение в организацию всесторонне исследовано ведущими мировыми специалистами, в области управления человеческими ресурсами М. Армстронгом и Г. Десслер. Под внедрением сотрудника в организацию, М. Армстронг понимает процесс радушного приема сотрудника, предоставленные ему основная информации, которая ему необходима, для того, чтобы он быстро и успешно адаптировался и начал работать. Он также отметил, что забота о сотруднике, при приеме его в новую организацию, с помощью эффективных вводных мероприятий, является, "крайне важным моментом в управлении персоналом" и по своему содержанию представляет собой "начальный этап адаптации персонала» [38, 89]. Г. Десслер рассматривает ориентацию и введение в организацию как одну из форм деятельности, которая способствует успешной адаптации персонала. Ориентация в этом случае означает предоставление новым сотрудникам

общих сведений о работе, необходимых для эффективного выполнения своих обязанностей. Первичная ориентация призвана облегчить нервное состояние работника в первый рабочий день. Ориентация должна стать начальным этапом процесса отождествления целей работника и компании, первым шагом к завоеванию его лояльности к организации. Что касается введения в организацию, то этот процесс должен включать в себя, получение новыми сотрудниками навыки, необходимые для успешного выполнения работы. По мнению Г. Деслера, это дает возможность достичь двух дополнительных целей. Во-первых, предоставит сотрудникам более широкий спектр навыков: а именно навыков решения проблем, общения и сотрудничества в коллективе. Во-вторых, посредством обучения поспособствует формированию чувства ответственности у сотрудника [43, 67].

Последняя группа ученых объединяет адаптацию персонала с созданием условий труда (организации рабочего места работника) [88]. Этот подход ведет свое начало от "Школы человеческих отношений" Э. Мэйо, начатой в 20-х гг. XX в., которая ставила целью "достижения согласия работника с программой администрации предприятия, снижение недовольства, облегчения адаптации и преодоления отчуждения работника» [91, 139]. Исследования показывают, что условия труда на новом рабочем месте относятся к ключевым факторам, которые влияют на решение нового работника о дальнейшей работе в организации или увольнения [91, 140]. В то же время, создание условий труда не является отдельной функцией управления персоналом, мнение исследователей разделяется, некоторые считают, что создание условий труда, наряду с соблюдением прав работников, заботой о безопасности и здоровье сотрудников, поддержкой связи между руководством и профсоюзом, относятся к функции управления персоналом, которую определяют как "Поддержка персонала" [32, 238].

В результате проведенного анализа подходов, сложившихся в современной практике управления, о месте и роли процесса адаптации

персонала, в системе управления персоналом, можно сделать вывод - что преимущества от функционирующей системы адаптации персонала, получает, как организация (повышение эффективности и результативности системы управления персоналом), так и новые работники (рост шансов на реализацию успешной карьеры в организации).

Несмотря на то, что система управления процессом адаптации персонала была признана важной и вошла в мировую практику управления организацией, можно констатировать, что длительное время специалисты по управлению персоналом уделяли ей внимание "по остаточному принципу". Внимание, прежде всего, уделялось подбору персонала, обучению, повышению квалификации и развитию персонала, оценке персонала, формированию корпоративной культуры [33, 66]. Подобная ситуация наблюдается сейчас в отечественной экономической науке. В то же время, как видно из проведенного анализа, определения места и роли процесса адаптации персонала в системе управления персоналом является одним из стратегических вопросов развития предприятия.

Управление адаптацией, является целенаправленным процессом воздействия на взаимное приспособление сотрудника и компании для повышения скорости и успешности адаптации, а также для улучшения общеорганизационной эффективности и достижения целей компании. Управление процессом адаптации подразумевает под собой выполнения таких задач: выделение факторов, влияющих на адаптацию работников; разработку показателей эффективности адаптации; определение адаптационных мероприятий; определение исполняющих реализацию и контроль программ адаптации. Данные задачи возможно внедрять в рамках одной системы адаптации персонала, которая и будет инструментом управления. Система управления адаптацией должна 'стоять' на факторах процесса адаптации и организационной специфике компании (размер компании, категория персонала, частота набора кадров и так далее).

Процесс адаптации в любой компании будет включать в себя несколько факторов:

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

Профессиональная адаптация подразумевает под собой процесс освоения профессиональной деятельности, приобретение и овладение знаниями и навыками, для того чтобы выполнять должностные обязанности на высоком уровне.

Социально-психологическая адаптация подразумевает под собой адаптацию норм и ценностей определенного работника под нормы и ценности организации и людей работающих в ней, то есть это принятие корпоративных норм.

Организационная адаптация – это понимание и принятие сотрудником структуры и существующих механизмов управления в компании.

Психофизиологическая адаптация подразумевает под собой приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.

Экономическая адаптация подразумевает под собой адаптацию сотрудника к экономическим условиям, которые действуют в организации.

На основании показателей, влияющих на успешность адаптации показателей эффективности процесса, можно сформулировать показатели эффективности в соответствии с факторами адаптации.

**Таблица 1.2.2.**

**Показатели эффективности профессионального фактора**

Показатели	Описание	Сфера влияния на организационную эффективность
1. Ясность (прозрачность)	✓ Срок ознакомления	✓ Исчезают временные затраты на доработку и
	✓ Срок начала	

<p>должностной инструкции.</p> <p>Соответствие и адекватность описанных обязанностей в должностной инструкции реальной деятельности.</p>	<p>выполнения обязанностей</p> <p>✓ Успешность выполнения должностных обязанностей</p>	<p>разъяснение</p> <p>✓ Работник быстрее приступает к выполнению своих обязанностей</p> <p>✓ Работник справляется со своими должностными обязанностями</p>
<p>1. Успешное вводное обучение</p>	<p>✓ Сроки обучения</p> <p>✓ Высокие результаты при оценке обучения</p> <p>✓ Самостоятельность</p>	<p>✓ Позволяет быстрее приступить к работе (временной фактор)</p> <p>✓ Финансовая экономия (в этом случае нет необходимости в повторном обучении)</p> <p>✓ При самостоятельном вводном обучении-отсутствует необходимость тратить время на организационное обучение</p>
<p>2. Отсутствие или наличие ошибок в профессиональной деятельности</p>	<p>✓ Качество</p> <p>✓ количество</p>	<p>✓ отсутствует потеря рабочего времени</p>
<p>3. Выполнение проекта (испытательного)</p>	<p>✓ срок</p> <p>✓ самостоятельность</p> <p>✓ качество</p>	<p>✓ экономия времени и финансовых средств на доработку и исправление ошибок, при условии качественного выполнения</p> <p>✓ экономия времени сотрудника, который отвечает за профессиональную составляющую адаптации</p>
<p>4. 5. Чистота результатов и ошибок</p>	<p>✓ Соответствие (анализируются результаты и ошибки через обратную связь)</p> <p>✓ Значимость</p> <p>✓ Количество</p> <p>✓ Активность при исправлении ошибок</p> <p>✓ Положительное восприятие критических замечаний</p>	<p>Понимание ошибок на первом этапе помогает проанализировать и избежать их повторения, что существенно экономит время, финансовые и материальные затраты</p>
<p>5. Перспектива карьерного роста в компании</p>	<p>✓ Знание возможностей</p> <p>✓ Стремление продвигаться по карьерной лестнице</p>	<p>✓ В перспективе возможное уменьшение затрат на поиск и подбор нового персонала</p> <p>✓ Повышение лояльности</p>
<p>6. Соотв</p>	<p>✓ Самостоятельность</p>	<p>✓ Скорость включения в</p>

ответственность рабочих и обязанностей и квалификации	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Качество</li> <li>✓ Частота контроля</li> </ul>	<p>работу</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Сокращение вероятности стрессовых ситуаций и недовольства у работника</li> <li>✓ Уменьшение финансовых и временных затрат на дополнительное обучение</li> <li>✓ Сокращение времени на контроль</li> </ul>
7. Чистота оценки работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ясность критериев оценки</li> <li>✓ Постоянство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Работник понимает взаимосвязь результатов и оценки работы</li> <li>✓ Взаимосвязь оценки и вознаграждения как элемент мотивации</li> </ul>
8. Интерес к работе	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Желание продолжать работать по специальности</li> <li>✓ удовлетворенность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Повышение лояльности</li> <li>✓ Слияние с организацией через работу</li> <li>✓ Увеличение компетентности в ходе работы</li> </ul>

Таблица 1.2.3.

## Показатели влияющие на эффективность организационного фактора

Показатели	Описание	Сфера влияния на организационную эффективность
1. Ясность и заинтересованность организационной культурой	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Необходимый срок для полного понимания</li> <li>✓ Социализация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Лояльность</li> <li>✓ Соотношение себя и компании</li> </ul>
2. Совместная деятельность (координация) с другими работниками	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Прозрачность</li> <li>✓ Качество контактов (совместимый уровень работников)</li> <li>✓ Совместные проекты</li> <li>✓ Согласованность внутри коллектива</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Эффективность групповой работы зависит от типа свойственного организации (коллективизм либо индивидуализм)</li> </ul>
3. Цели и видение компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Участие в обсуждении становления целей, обсуждения проблем и бизнес проектов</li> <li>✓ Согласование личных целей с организационными</li> <li>✓ Качество принятых решений</li> <li>✓ Активность</li> <li>✓ Ясность и чистота</li> <li>✓ Сложность решаемых вопросов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Присоединение сотрудника к организации</li> <li>✓ Комплексный взгляд на решение проблем</li> <li>✓ Подключение человека в процесс работы</li> <li>✓ Понимание того, что работник работает не только на себя, но и на компанию в целом.</li> </ul>
4. Участ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Регулярные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ неформальное</li> </ul>

ие в корпоративной культуре	корпоративные мероприятия ✓ активность	взаимодействие ✓ корпоративный дух через неформальное общение
5. выполнение и принятие организационных норм и правил, структуры организации и своего места в ней	✓ сроки ✓ соблюдение иерархии ✓ ответственность ✓ количественный анализ нарушений и прогулов	✓ лояльность ✓ осознание своего места и роли в компании и организационных отношениях ✓ отсутствие простоя в работе путем сокращения времени других сотрудников на помощь

Таблица 1.2.4.

**Показатели, влияющие на эффективность социально-психологического фактора**

Показатель	Описание	Сфера влияния на организационную эффективность
1. Удовлетворенность коллективом	✓ активное общение ✓ срок слияния с коллективом ✓ формальное/неформальное общение ✓ социализация/индивидуализм	Командная работа
2. Открытость к коллегам	✓ уровень открытости ✓ частота бесед с управляющими отдела и коллегами	Лояльность работников по отношению друг к другу
3. Конфликты	✓ частота ✓ характер	Взаимозависимость конфликтов и качества работы
4. Участие в мероприятиях компании	✓ количество ✓ формальные/неформальные участие/неучастие	Лояльность социализация
5. Стресс	✓ причины ✓ частота ✓ длительность	✓ снижение производительности труда ✓ временные затраты на восстановление ✓ временная потеря трудоспособности ✓ оплата временной нетрудоспособности

6. Удовлетворенность руководителем	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ открытость</li> <li>✓ регулярность общения</li> <li>✓ формальный/неформальный характер</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ лояльность</li> <li>✓ повышение мотивации к трудовой деятельности</li> </ul>
------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Таблица 1.2.5.

## Показатели, влияющие на эффективность психофизиологического фактора

Показатель	Описание	Сфера влияния на организационную эффективность
1. Участие нового сотрудника в организации рабочего места	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ активность</li> <li>✓ самостоятельность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ повышение лояльности</li> <li>✓ слияние с организацией на ранних этапах</li> </ul>
2. Организация рабочего места	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ качество</li> <li>✓ сроки</li> <li>✓ безопасность</li> <li>✓ достаточность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ хорошо организованное рабочее место повышает продуктивность труда</li> <li>✓ повышение лояльности</li> </ul>
3. Активное использование рабочего места	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ количественный анализ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ выполнение обязанностей</li> </ul>
4. Отсутствие выраженной усталости	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ отсутствие стресса</li> <li>✓ активность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ повышение производительности труда</li> </ul>
5. Удовлетворенность рабочим временем	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ доступность</li> <li>✓ соответствие ожиданиям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ повышение лояльности</li> <li>✓ эффективное планирование рабочего времени</li> </ul>
6. Профессиональные травмы и заболевания	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ количество</li> <li>✓ длительность</li> <li>✓ частота</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ высокая работоспособность</li> <li>✓ отсутствие финансовых затрат на оплату больничного</li> </ul>

Таблица 1.2.6.

## Показатели, влияющие на эффективность экономического фактора

Показатель	Описание	Сфера влияния на
------------	----------	------------------

		организационную эффективность
1. Удовлетворенность вознаграждениями	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ легитимность</li> <li>✓ прозрачность</li> <li>✓ справедливость</li> <li>✓ соотношение материального и нематериального вознаграждения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ мотивация выполнения обязанностей</li> <li>✓ результативность</li> <li>✓ оплата по результатам</li> <li>✓ стимулирование карьерного роста</li> </ul>
2. Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ наличие системы</li> <li>✓ соотношение материального и нематериального вознаграждения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ стимулирование профессионального развития и выполнения трудовых обязанностей</li> <li>✓ повышение лояльности</li> </ul>
3. Социальный пакет	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ полнота</li> <li>✓ доступность</li> <li>✓ качество</li> <li>✓ структурированность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ повышение лояльности</li> <li>✓ повышение стабильности</li> <li>✓ повышение безопасности</li> </ul>

На основании данных таблиц, можно сделать вывод об основных общеорганизационных показателях эффективности процесса адаптации.

1. Высокий уровень проведения мероприятий по адаптации
2. Заинтересованность в успешной реализации программ адаптации у руководства и персонала компании
3. Наличие обучающих программ персонала
4. Объективность оценки персонала в процессе адаптации
5. Престиж и привлекательность работы именно в этой компании
6. Особенности корпоративной культуры в компании.

Таблицы показывают общую зависимость адаптации с разными элементами управления человеческими ресурсами. Очевидно, что при разработке эффективного управления функциональной цепочкой на этапе адаптации, надо выделить четкие показатели эффективности реализации каждого инструмента управления, а также определить взаимосвязь этих показателей с показателями эффективности процесса адаптации.

### **1.3. Систематизация процесса адаптации как инструмент повышения конкурентоспособности организации**

Управление процессом адаптации персонала может осуществляться путем разработки системы процесса адаптации и определения её изменений с учетом организационных особенностей. Основываясь на определении аспектов адаптации, показатели эффективности реализации процесса адаптации и этапы процесса адаптации, возможно разработать общую модель адаптации для нового персонала. В основе модели находится распределение функциональных обязанностей, функций, также соотношение аспектов адаптации и показателей эффективности со сроками их исполнения. На основании этого, модель адаптации можно представить как поэтапный процесс[86, 113-115].

#### **Этап 1.**

##### *1.1. Какой вид адаптации? – Первичная или вторичная.*

Определение необходимости в определенном виде адаптации производит руководитель отдела. На данном этапе, руководителя отдела может контролировать отдел персонала, в частности работник который занимается подбором персонала, потому что именно этот сотрудник ведет взаимодействие с начальниками подразделений на начальном этапе попадания нового работника в компанию.

Это может быть исполнено путем проведения собеседования с сотрудником на рабочем месте, либо же руководитель запрашивает данные о новом сотруднике у человека, который занимается подбором персонала с целью заранее определить необходимость в том или ином виде адаптации.

На основе полученных данных сразу становится видна потребность в том или ином виде адаптации.

##### *1.2. Первичная организационная адаптация – знакомство нового работника с корпоративной культурой организации и знакомство с*

работниками отдела, с рабочим местом (как с элементом организационного аспекта адаптации).

Данное мероприятие реализуется либо сотрудником отдела, либо работником отдела персонала. Первичную психофизиологическую адаптацию целесообразно проводить руководителю отдела.

Новому сотруднику предоставляется либо письменная информация о компании, либо устный рассказ и экскурсия по компании, либо эти два инструмента предоставляются одновременно. Психофизическая адаптация может быть проведена таким образом – описание условий работы и рабочего места, ознакомление с рабочим местом, также проведение беседы с целью получения пожеланий и предпочтений работника, касающиеся условий труда. На данном этапе контроль может осуществлять руководитель подразделения. Например, он может поинтересоваться у работника, было ли ему оказано достаточное внимание, и что он узнал о компании.

Показателями эффективности могут являться:

- ясность положений корпоративной культуры для работника;
- интерес работника к истории организации, ее правилам и уставам, это может проявиться в активности новичка при общении;
- активность и доброжелательность работника при общении с коллегами;
- улыбка;
- желание работать в организации
- лояльность при общении с начальником;

*Психофизиологическая адаптация:*

- Интерес новичка организацией рабочих мест и условий труда других работников организации.

СРОК 1-2 дня

## **Этап 2.**

### *2.1. Психологическая и профессиональная ориентация*

Первичная профессиональная ориентация: введение в должность – знакомство с должностной инструкцией, так же возможно устное изложение специфических направлений работы и перспектив карьерного роста.

Введение в должность, как правило, выполняет сам руководитель, либо руководитель назначает сотрудника отдела, чья специфика работы наиболее близка к должности новичка [7, 11].

Новому сотруднику предоставляется должностная инструкция, после ее просмотра руководитель проводит беседу, в которой дает пояснения. Так как человеку нужна первичная адаптация, возможно наблюдение или обучение новичка определенным навыкам, необходимым для работы, руководителем либо человеком, выполняющим схожие обязанности, в течение нескольких дней за новым сотрудником, обучение. Также возможно обучение нового сотрудника, если в организации имеется учебный центр. В рамках учебного центра возможна организация централизованного обучения групп персонала. Например, обучение торгового персонала ассортименту продаваемых услуг. В этом случае обучение выполняют тренеры учебного центра с отделом персонала.

Контроль первичной профессиональной адаптации осуществляет руководитель подразделения, он обязан согласовать потребность в обучении для конкретного человека с учебным центром или с сотрудником, который осуществляет введение в должность. Реализация контроля происходит путем отчетности работника или учебного отдела, либо при беседах с новым сотрудником по окончании рабочего дня.

Показателями эффективности на данном этапе, будут такие факторы:

- работник не отказывается от ознакомления с должностной инструкцией;
- активно ведет обсуждение положений должностной инструкции;
- не отказывается проходить первичное обучение;

– активно обсуждает с руководителем полученную информацию, открыто говорит о непонимании тех или иных требований, обязанностей и процессов.

## *2.2. Первичная психологическая и психофизическая адаптация.*

Определяется соответствие наличия необходимых условий труда для эффективного выполнения сотрудником своих обязанностей, также определение психологического состояния новичка после первых дней работы в компании.

Мероприятия, связанные с психологической оценкой, как правило, выполняют сотрудники отдела персонала совместно с руководителем отдела. Определение психологического состояния сотрудника производится специалистами отдела по работе с персоналом, далее полученные результаты предоставляются руководителю, также руководитель сам может производить наблюдение за поведением новичка. После этого сотрудники отдела персонала, на базе полученных от руководителя данных, интерпретируют поведение работника и предоставляют результаты непосредственному руководителю. В большинстве случаев руководителем проводится оценка условий труда и определение места для сотрудника в отделе.

Оценка условий труда: в соответствии с должностью нового сотрудника руководитель определяет что нужно ему для работы (например, личный компьютер, телефон, факс и т.д.), также необходимо выделить место (письменный стол) для работы сотрудника в соответствии с его личными требованиями к освещенности, местоположению для взаимодействия с другими сотрудниками, если это необходимо по условиям работы.

Оценка психологического состояния: сотрудник отдела персонала проводит тестирование, либо беседу. Беседу провести может сам руководитель, либо вместо специалиста по работе с персоналом, либо вместе с ним.

Контроль профессиональной адаптации производит руководитель отдела, он согласовывает надобность обучения для конкретного работника с

учебным центром, или с человеком, который будет осуществлять введение в должность. Контроль может проводиться при ежедневных беседах с новым работником либо при отчетности работника или отдела обучения.

Показателями эффективности будут являться:

- новый работник активно изучает должностную инструкцию, задает вопросы;

- новый работник проходит первичное обучение;

*Психологическая и психофизическая адаптация.* Выявление соответствий между наличием условиями труда и необходимости в них, для эффективной работы сотрудников.

Психологическую оценку проводят сотрудники отдела по работе с персоналом вместе с руководителем. Определение психологического состояния работника проводят специалисты по работе с персоналом, а полученные результаты направляют руководителю.

Функция контроля осуществляется руководителем компании.

Показателями эффективности являются:

- активность работника в оборудовании своего рабочего места;

- у работника нет явных признаков утомленности;

- работник активно ведет беседы с руководителем и отделом по персоналу;

- отсутствие недовольств в отношении коллектива;

- активное принятие участия в мероприятиях компании;

### **Этап 3. Действенная адаптация**

*3.1. Профессиональный фактор адаптации* – выполнение работником его обязанностей.

Рабочие обязанности выполняет сам сотрудник, но руководитель координирует надо ли приступать к выполнению всех обязанностей сразу, или после прохождения испытательного срока.

Процесс действенной адаптации контролируется руководителем, именно он оценивает эффективность работы сотрудника. В некоторых

случаях процесс действенной адаптации контролируется саамами работниками, которые взаимодействуют с новым работником, в силу специфики работы, либо выступать наставниками.

На данном этапе показателями эффективности выступают следующие:

- сотрудник заинтересован работой;
- отсутствие прогулов;
- открытость сотрудника (рассказывает о проблемах и неудачах);
- сотрудник готов принимать критику (не обижается, обсуждает их);
- высказывает свое мнение по выполнению тех или иных требований.

*3.2. Социально-психологический фактор* адаптации подразумевает под собой активное включение сотрудника в межличностные отношения с персоналом компании [23].

Осуществление социально-психологического фактора происходит путем ознакомления нового сотрудника с работниками отделов, с которыми он в дальнейшем будет взаимодействовать. Уровень удовлетворенности контактами нового работника со своими коллегами может измеряться психологическими тестами либо личными беседами с сотрудником.

Контроль осуществляется руководителем отдела, в который приняли нового сотрудника.

Показателями эффективности данного фактора будут:

- отсутствие конфликтов или их незначительное количество;
- активное общение с коллегами и руководителем;
- сотрудник доброжелателен с коллегами и руководителем.

*3.3. Организационный фактор* подразумевает под собой уровень принятия или непринятия новым работником своего статуса, роли и места, корпоративной культуры в организации.

Осуществляют сотрудники отдела по работе с персоналом и линейный руководитель.

Руководитель должен четко описать структуру компании и функции работника в достижении общей организационной эффективности, при этом

объясняя его место и роль в общем успехе организации. Далее руководитель обязан предоставить информацию о заработной плате, перспективе ее роста, критериях оценки работы сотрудника и о его возможности карьерного роста.

Отношение сотрудника к корпоративной культуре, его ценности и их соответствие ценностям и нормам самой компании, выявляется путем проведения тестов и личных бесед сотрудниками отдела кадров

Функцию контроля выполняет руководитель отдела.

Показателями эффективности выступают:

- работник координирует свою деятельность с другими сотрудниками;
- работник обсуждает цели, проблемы направления развития компании;
- участвует в корпоративных мероприятиях;
- обсуждает перспективы карьерного роста;
- отсутствуют недовольства организационной структуры.

#### **Этап 4. Функционирование.**

На этом этапе определяется, произошла ли адаптация нового работника к организации. После чего, сам работник определяет остается он в компании или нет, а также определяется подходит ли данный кандидат этой компании.

Проводит сам кандидат на должность, работники отдела кадров и руководитель отдела путем анализа полученной информации на каждом этапе процесса адаптации.

Показателями эффективности данного этапа выступают:

- желание работника сотрудничать с организацией;
- планирование карьеры именно в этой компании;
- работник соблюдает внутриорганизационные правила компании;
- отсутствие конфликтов;
- удовлетворенность руководителем;
- удовлетворенность работой в целом.

Срок 1-2 месяца

#### **Этап 5. Анализ полученных результатов**

Последний этап подразумевает под собой получение таких результатов:

- полная адаптация (соответствия навыков нового сотрудника профессиональным требованиям компании, психологическая и социальная адаптация нового работника к компании);

- частичная адаптация (среднее значение по большинству показателей).

При частичной адаптации, возможно, оставить данного сотрудника в компании, но проанализировать показатели которые послужили для не полного процесса адаптации человека, понять их важность и возможности организации внести финансовые и временные затраты для их изменения в лучшую сторону [22, 34].

Таким образом, создание системы адаптации предполагает определение показателей эффективности на каждом этапе процесса адаптации.

Создание модели адаптации для каждой организации является показателем ее влияния на эффективность работы компании. Кроме этого, часто многие руководители не понимают важность реализации всех факторов одновременно.

Поэтому, следует доказать необходимость комплексного подхода к реализации базовой модели, определив взаимосвязь факторов процесса адаптации на эффективность работы сотрудников.

Подводя итоги первой главы, можно выделить основные моменты:

1. Развитие теории научного менеджмента послужило причиной развития концепций управления людьми. Школа человеческих отношений внесла большие изменения в формирование подхода к управлению человеческими ресурсами, сместив акцент с производственных факторов на социально-психологические. Так, с развитием экономики и технического прогресса, предприятия искали уникальные факторы, позволяющие им одержать лидерство. Этим фактором стали люди, как специфический и уникальный ресурс, эффективное управление которым позволяет повысить конкурентоспособность организации.

2. Также, с развитием управленческих концепций развивались социально-психологические науки, которые исследовали адаптацию

персонала и ее психологические последствия для человека. Значимый вклад заключался в разработке показателей эффективности реализации адаптационных процессов адаптации, а также попытке разработать механизмы оценивания этих показателей. Недостатком было лишь то, что ученые, психологическую составляющую ставили на первое место.

3. Современная концепция управления персоналом как уникальным организационным ресурсом соединила три важных аспекта при управлении людьми - управленческий, социально-психологический и экономический. Разработка современных механизмов управления всеми функциональными аспектами, создала дополнительные рычаги влияния на конкурентоспособность компании. Основной недостаток заключается в недостаточном внимании к адаптации персонала как к элементу, позволяющему повысить эффективность работы организации и не включении адаптации в общую стратегию управления компанией, что свидетельствует о недостаточной разработке механизмов управления процессом адаптации. Эта задача может быть решена путем создания системы процесса адаптации персонала.

Создание системы адаптации предполагает:

- выделение показателей эффективности каждого фактора адаптации, а также показателей эффективности на каждом этапе при реализации системы адаптации;
- функциональное распределение обязанностей по реализации конкретных действий между людьми, которые несут ответственность за реализацию адаптации
- распределения контрольных функций и распределение по времени.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА: ВЗАИМОСВЯЗЬ РАЗЛИЧНЫХ ФАКТОРОВ И ИХ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ**

### **2.1 Характеристика и методы исследования ООО «2ГИС- Белгород»**

#### *2.1.1. Краткая история исследуемой организации*

В исследовании принимали участие 26 сотрудников из одной российской компании - это общество с ограниченной ответственностью «2ГИС-Белгород», ООО «2ГИС-Белгород» является коммерческой организацией<sup>5</sup>.

Компания 2ГИС занимается разработкой электронных справочников, которые помогают пользователям программы легко ориентироваться более чем в 200 городах России, Украины, Казахстана и Италии.

В каждом городе, где есть 2ГИС – размещены собственные call-центры, которые постоянно отслеживают информацию и вносят изменения в справочник. Основные сведения о компаниях в справочнике размещаются бесплатно. Карты 2ГИС создает профессиональный отдел картографического производства по лицензии Федеральной службы геодезии.

На сегодняшний день компания 2ГИС имеет 13 филиалов и работает по франчайзингу во многих крупных городах. Одним из городов, которые имеют франшизу является г.Белгород. Сейчас количество пользователей 2ГИС по России переходит рубеж 14 044 000 человек.

В 1999 г. создали электронный справочник города. Вышел в свет первый справочник 2ГИС. Уникальный проект соединяет в себе два начала:

---

<sup>5</sup> Коммерческая организация – организация, деятельность которой направлена на систематическое получение прибыли от реализации своей деятельности.

Гео Информационную Систему (карту) и Городской Информационный Справочник. Формат продукта — бесплатное использование и окупаемость за счет рекламы. Соединение уникального контента, оффлайн-доступа и бесплатного скачивания становится ключевым преимуществом 2ГИС.

2002 г. стал годом развития продукта. Популярность 2ГИС растет. Компакт-диски расходятся по 15 000 организаций Новосибирска. Особое внимание уделяется контенту. 2ГИС самостоятельно осуществляет все процессы производства: от сбора информации до разработки карт.

Карты 2ГИС стали преимуществом компании: в них стали обозначаться не только здания и городские территории, но и более мелкие детали, такие как: внутриквартальные проезды, заборы, киоски, дорожки в парках, остановки и входы в метро.

В 2002-2004 г. произошло создание сети представительств. В сентябре 2004 начинает работу представительство компании в Омске. Далее в Томске, Барнауле, Кемерово.

2004-2012 г. Федеральное и международное развитие 2ГИС. Результат развития 2ГИС — более 70 офисов по всей России, в том числе в Москве и Санкт-Петербурге.

Также велась работа за пределами страны, представительства были открыты в Одессе, Ильичевске, Донецке (Украина) и Алматы (Казахстан). В 2012 году компания открывает представительство в Италии (Венеция, Падуя). На сегодняшний день, темп развития 2ГИС составляет 2 новых города ежемесячно.

2006-2015 г. внедрение новых продуктов. 2ГИС начали сотрудничать с мобильными устройствами (на платформах IOS, Android, Symbian, Windows Mobile) и была создана онлайн-версии maps.2gis.ru. Также, в 2011 г. запустили сервис Flamp.ru, где каждый желающий может оставить отзыв о компаниях города.

Далее внедряли дополнительную информацию как в справочнике, так и на карте 2ГИС. 2ГИС дает ответы на вопросы:

-как проехать из пункта А в пункт Б на личном и общественном транспорте (в 2012 г. поиск проезда на авто появился и в мобильной версии 2ГИС);

-как объехать «пробки»;

-как создавать дополнительные слои и заметки на карте.

Также, на картах появляются трёхмерные модели достопримечательностей. Теперь соборы, театры, музеи и другие объекты на картах 2ГИС можно увидеть в полном объеме.

В 2011-2013 началось активное развитие партнерства. 2ГИС ведет поиск партнеров в интернете. Предлагается API 2ГИС — взаимовыгодная партнерская программа. API 2ГИС — это возможность для сторонних ресурсов бесплатно использовать справочные и картографические данные 2ГИС, а также возможность получить дополнительный доход от рекламы. В результате, за первые месяцы работы API 2ГИС принято свыше 1000 заявок. А уже сегодня в партнерскую сеть 2ГИС входят крупнейшие российские web-площадки.

В 2012-2014 гг. создается дополнительная информация для пользователей. Например:

- как выбрать шиномонтаж;
- стоимость проживания в гостинице
- сумма среднего чека в кафе.

2ГИС предлагает дополнительные критерии выбора, которые позволят оперативно принять верное решение. Также, используя 2ГИС, можно забронировать столик в ресторане, билеты в кино или записаться в салон красоты.

В 2011 году 2ГИС входит в Белгород, запуск работы компании был по франшизе. В 2013 году произошла смена руководства, франшизу выкупили, и в октябре 2013 года было зарегистрировано Общество с ограниченной ответственностью «2ГИС-Белгород».

В городе Белгород ООО «2ГИС-Белгород» является единственным владельцем франшизы «2ГИС». Головной офис картографического сервиса «2ГИС» располагается в городе Новосибирске, откуда и происходит непосредственный контроль. «2ГИС» - это федеральная гео - информационная система с электронной картой городов и базой всех организаций расположенных в городах и пригородных населенных пунктах.

Данное Общество - «2ГИС-Белгород» создано и действует в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральном законе «Об Обществах с ограниченной ответственностью» и положениями Устава [см. Приложение 4]. В настоящее время аудитория 2ГИС в городе Белгород составляет около 200 тыс. уникальных пользователей.

Кроме того 2ГИС является мультиплатформенной системой устанавливаемой на все мобильные устройства. А версия 2ГИС-онлайн позволяет пользоваться системой из любой точки земного шара, не устанавливая её на устройства. Одним словом компания учла все группы потенциальных пользователей и создала для каждой максимально удобные условия использования городского информационного справочника с электронной картой города.

2ГИС является абсолютно бесплатным продуктом, как для конечных пользователей, так и для организаций (базовое размещение контактных данных и сфер деятельности).

2ГИС ведет такие виды деятельности, как:

- издание карт и атласов, в том числе для слепых;
- издание журналов и периодических публикаций;
- полиграфическую деятельность, не включенную в другие группы;
- копирование записанных носителей информации;
- копирование машинных носителей информации;
- оптовая торговля универсальным ассортиментом товаров;
- оптовая и розничная торговля техническими носителями информации с записями и без записей;

- розничная торговля компьютерами, программным обеспечением и периферийными устройствами;
- специализированная розничная торговля прочими непродовольственными товарами;
- разработка программного обеспечения и консультирование в этой области;
- деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий;
- геодезическая и картографическая деятельность;
- рекламная деятельность.

### **2.1.2. Анализ типов компаний, по принципу их использования механизмов адаптации. Механизм адаптации персонала в ООО «2ГИС-Белгород».**

Существуют несколько типов компаний, в которых процесс и механизмы адаптации используются по-разному.

В первом типе компании - отсутствует четкая система адаптации.

Руководство компании считает формализованную систему адаптации не нужной по ряду факторов:

- малый штат сотрудников;
- нет текучести кадров
- субъективные причины (иногда, руководители небольших компаний не видят взаимосвязь между адаптацией нового работника и эффективностью его работы, это свидетельствует об информационной проблеме).

Во втором типе компании – частичная система адаптации.

Характеризуется частичной работой с персоналом, отсутствием распределения обязанностей между руководителем и отделом по работе с персоналом, также отсутствует четкая схема адаптации.

В третьем типе - разработана система адаптации, но нет показателей ее эффективности.

В четвертом типе – руководитель считает, что система адаптации разработана и внедрена, но на самом деле это не так, по тому что существует информационная проблема.

В пятом типе – крупные компании или филиалы крупных компаний, где успешно разработана, внедрена и работает система адаптации персонала [77, 30].

Для того чтобы определить есть ли проблемы в механизме адаптации персонала, необходимо понять с каким типом компании мы имеем дело, какие у нее миссии и ценности, какая организационная структура, структура персонала, финансовые результаты и какая специфика корпоративной культуры.

Из истории компании стало понятным, что ООО «2ГИС-Белгород», работает по франшизе, соответственно миссии и ценности, организационная структура и специфика корпоративной культуры схожи с франчайзером «2ГИС».

ООО 2ГИС-Белгород относится ко второму типу компании со смешанной системой адаптации.

*Миссия 2ГИС.* Дубль ГИС создает информационную инфраструктуру городов, собирает актуальную информацию и делает её доступной в любой момент времени. Дубль ГИС помогает людям успевать больше, экономить время и деньги, с легкостью ориентироваться в городах, находить товары и услуги.

*Ценности 2ГИС.* В таблице 2.1.2.1. описаны ценности компании 2ГИС.

**Таблица 2.1.2.1.**

**Ценности 2ГИС**

Ценность	Описание
Качественный результат	Ориентация на интересы пользователя; высокие стандарты качества;

	достижение задач в срок и в полном объеме.
Командная работа	Взаимопомощь и отзывчивость; ориентация на общие командные цели; развитие и обмен опытом.
Динамичность	Эффективные способы работы; расстановка приоритетов; поиск решения трудных задач.
Готовность к изменениям	Профессиональное развитие, быстрая адаптация, поиск новых подходов решения задач.
Драйв	Работа в удовольствие, причастность к успехам компании, возможность самореализации.

Миссии и ценности компании позволяют сделать вывод, что организация активно развивается, открыта к изменениям и внедрениям новых проектов, в том числе и по адаптации новых работников.

Что касается организационной структуры компании, то в ООО «2ГИС-Белгород» существует вертикальная иерархия управления персоналом. Генеральный директор является одним из учредителей компании, поэтому выполняет функцию контроля и планирования, соответственно, все остальные функции в управлении делегированы региональному управляющему. Т.к. ООО «2ГИС-Белгород» является не единственной организацией, находящейся под руководством учредителей данного общества, так же имеется «2ГИС-Курск» и «2ГИС-Ставрополь», то в штате компании создали такую должность, как региональный управляющий. У него в подчинении директора всех городов, которые занимаются вопросами компании с целью получения прибыли. Должностная инструкция регионального управляющего представлена в приложении №6 [см. Приложение 6].

Также для наглядности приведена схема организационной структуры ООО «2ГИС-Белгород» (см. Рис. 2.1.2.1.)



**Рис. 2.1.2.1. – Схема организационной структуры ООО «2ГИС-Белгород»**

Изучая эффективность деятельности по управления персоналом, необходимо проанализировать структуру системы управления персоналом.

В ООО «2ГИС-Белгород», отсутствует отдел по работе с кадрами и все функции по управлению персоналом выполняет отдел администрирования: генеральный директор, региональный директор, директор и частично отдел коммерции в лице руководителя группы продаж. Согласно структуре системы управления персоналом все владельцы франшизы работают соответственно нормам и правилам предоставленными управляющей компанией «2ГИС», головной офис, которой, находится в городе Новосибирск.

В обязанности директора и руководителя групп продаж по работе с персоналом ООО «2ГИС-Белгород», входит:

1. Обучение работников. Согласно должностной инструкции директор и руководитель группы продаж обучают сотрудников технологиям работы

компании (проводит полевые выезды согласно стандартам работы отдела коммерции как по частоте, так и по качественной составляющей). Должностная инструкция Директора и Руководителя группы продаж представлена в приложении №6 [см. Приложение 6].

2. Подбор и развитие персонала. Согласно этому, руководитель группы продаж во главе с директором занимаются поиском и подбором работников, специалистов разных направлений. Они анализируют потребность в повышении квалификации сотрудников компании. А кандидатов на руководящие должности утверждает генеральный директор [см. Приложение 6].

3. Региональный управляющий ответственен за мотивацию, компенсации и выплаты льгот, занимается проведением расчетов премий, бонусов и льгот принятых сотрудников, занесенных в штатное расписание.

4. Расчет заработной платы в ООО «2ГИС-Белгород» производится Региональным управляющим, так как бухгалтер находится на аутсорсинге. Он рассчитывает заработную плату всех работников ООО «2ГИС-Белгород», а так же занимается мониторингом уровня заработных плат по региону и стране. Проверяет достоверность данных о заработной плате, которые отправляет ему директор. Окончательное решение по уровню заработной платы принимает генеральный директор.

5. Кадровое администрирование. Генеральный директор занимается документальным оформлением отобранных сотрудников для должностей всех категорий: руководящего состава, специалистов разных направлений и прочего персонала (директор, менеджер по рекламе, менеджер по продажам и т.д.).

Структура персонала ООО «2ГИС-Белгород» представлена, в таблице 2.1.2.2., за последние три года в виде ранжирования по категориям персонала: руководители, специалисты и рабочие:

Таблица 2.1.2.2.

## Структура персонала ООО «2ГИС-Белгород»

п/п	Показатели, чел	2013г.	2014г.	2015г.	абсолют. отклонение 2015/2013	относительное отклонение 2015/2013
	Персонал, всего в том числе:	9	21	26	17	288%
	Отдел администрирования	2	6	6	4	300%
	Специалисты	4	6	6	2	150%
	Отдел коммерции	3	9	14	11	466%

В связи с тем, что ООО «2ГИС-Белгород» это стремительно развивающаяся организация, которая постоянно расширяется, мы видим, что в 2015 году, относительно 2013 г., специалистов и отдела коммерции стало на 150% и 466% больше, соответственно, а отдел администрирования вырос на 300%, что свидетельствует о грамотной оптимизации руководящего состава.

Таблица 2.1.2.3.

## Распределение персонала по возрасту

Группы	Отдел администрирования		Специалисты		Отдел коммерции	
	Кол-во	% по группе отдела администрирования	Кол-во	% по группе специалистов	Кол-во	% по группе отдела коммерции
20 – 30	3	50	3	50	14	100
30 – 40	3	50	2	33,3	0	0
40 – 50	0	0	1	16,7	0	0
Итого	6	100	6	100	14	100

Из таблицы 2.1.2.3. видно, что в отделе администрирования ООО «2ГИС-Белгород» 50% сотрудников в возрасте от 30 – 40 лет, что составляет половину руководителей высшего звена всей организации. Это может свидетельствовать о том, что большая часть руководителей имеют большой трудовой стаж в своей профессиональной деятельности. Другая ситуация обстоит в группе специалистов, где наибольшую часть 50% составляет возраст от 20 – 30 лет. Аналогичный возрастной рубеж выявляется в группе отдела коммерции, и составляет 100%, что свидетельствует о том, что компании нужны молодые специалисты. Так же это позволяет проводить более качественное выявление потребностей пользователей, так как данная организация работает с современным продуктом - приложением для смартфонов, планшетов, компьютеров, а целевая аудитория справочника 2ГИС, по большей части, молодые люди возрастом от 16 до 40 лет.

**Таблица 2.1.2.4.**

**Распределение персонала по полу**

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Отдел администрирования	3	34	3	18
Специалисты	3	33	3	18
Отдел коммерции	3	33	11	64
Итого	9	100	17	100

В таблице 2.1.2.4. видно, что количество женщин в ООО «2ГИС-Белгород» превышает количество мужчин. В руководящем составе, доля мужчин и доля женщин равна и составляет по 50%. В группе специалистов, так же как и в руководящем составе, доля мужчин и женщин составляет по 50% каждая. В группе отдела коммерции женщины составляют 64% от общего числа рабочих в этом отделе.

Результаты формирования и распределения финансовых результатов, отображены в таблице 2.1.2.5.

Таблица 2.1.2.5.

**Формирование и распределение финансовых результатов ООО «2ГИС-Белгород»**

Показатели, руб.	2015 г.	2014 г.	2013 г.
Выручка от реализации услуг по всем отраслям	13200000	11560000	6130000
Себестоимость реализованных услуг	11900000	10354000	5563000
Валовая прибыль	1300000	1206000	567000
Управленческие расходы	900890	980000	419000
Прибыль от продаж	399110	226000	148000
Прочие операционные доходы	112000	80300	40600
Прочие операционные расходы	54000	39000	18000
Прибыль до налогообложения	457110	267300	170600
Налог на прибыль	68567	40095	25590
Чистая прибыль (нераспределённая прибыль) отчётного периода.	388543	227205	145010

В таблице 2.1.2.5. видно, что продажи в ООО «2ГИС-Белгород» имеют положительную динамику, начиная с 2013 года. В свою очередь, себестоимость продукции так же выросла, однако это не повлияло на чистую прибыль. Она так же продолжает расти, в 2015 году она составила 388,5 тыс. руб., ее темп прироста составил 168%, по сравнению с 2013 годом. Это объясняется сменой руководства и реструктуризацией отдела продаж [77, 32].

Что касается корпоративной культуры, то в 2ГИС она выражается в корпоративных правилах компании:

1. Польза. 2ГИС приносит пользу другим людям.
2. Работа в команде. 2ГИС работает в команде, усиливая друг друга.
3. Принцип общения - уважение, честность.
4. Корпоративные праздники 2ГИС: 25 апреля-день рождения, День рождения филиалов, Новый Год, 23 февраля, 8 марта.

Далее, показана ситуация основных кадровых процессов.

**Таблица 2.1.2.6.**

**Показатели основных кадровых процессов**

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.
Среднесп. численность работников, чел.	9	21	26
Принято всего, чел.	4	15	8
Выбыло всего, чел.	2	2	5
в т. ч.:			
- по собственному желанию:	1	2	3
- за нарушение трудовой дисциплины	1	0	2
- по сокращению штатов	0	0	0
Коэффициент текучести кадров	22	9	19
Коэффициент оборота по приему	44	71	30
Коэффициент оборота по выбытию	22	9	19
Коэффициент постоянства кадров	22	61	11

В таблице 2.1.2.6., показано, что среднесписочная численность работников на 2015 год, по сравнению с 2013 выросла на 17 человек. Это обусловлено тем, что на 2015 было принято 8 человека, а выбыло 5, 3 из которых по собственному желанию, а 2- за нарушение трудовой дисциплины, по сокращению штата выбытие персонала зафиксировано не было. Известно, что все пять человек выбывших за 2015 год – менеджеры по продажам.

### **2.1.3. Алгоритм практического исследования**

Практическое исследование проходило в компании ООО «2ГИС-Белгород», в процессе практического исследования опрошены руководители компании, менеджеры по продажам, специалисты по различным направлениям. Количество работников, принимающих участие в исследовании, достаточно по размеру выборки, необходимой для проведения статистического анализа и составило 26 человек.

Основным методом исследования являются пять анкет, отражающих показатели эффективности каждого фактора адаптации, состоящих в общем из 182 вопросов [77, 40].

Также, произведенный анализ источников литературы по проблемам адаптации персонала и анализ организации ООО «2ГИС» в целом, выявил необходимость проведения практического исследования.

Основные задачи такого исследования:

- проверка системы процесса адаптации, выявление основных положений для модификации первичной системы с учетом специфики организации;
- разработка алгоритма анализа структуры адаптации;
- аргументы по взаимосвязи факторов процесса адаптации, то есть доказательство целостности предложенной системы;
- доказательство воздействия показателей эффективности процесса адаптации, на конкурентоспособность организации.

Поставленные задачи практического исследования предполагают разделение на пять частей.

*Часть 1. Разработка инструмента исследования.* Основным инструментом в диссертационной работе является общий вопросник, включающий в себя несколько частей:

- Анкета с общими вопросами по проблеме, для сотрудников и руководителей;
- 4 анкеты, отражающие основные факторы в процессе адаптации.

Основным методом первой части является литературный анализ методов, который используется в подобных исследованиях [29, 145]. В результате работы в первой части получена развернутая модернизированная анкета, позволяющая проводить исследования показателей эффективности в российских компаниях в соответствии с каждым фактором адаптации. Модернизированная анкета позволила собрать необходимую информацию по организации процесса адаптации в компании ООО «2ГИС-Белгород».

*Часть 2. Основное исследование и обработка полученных результатов.* Во второй части проведения основного исследования получены 26 анкет. Применение математических методов дало возможность провести расчет средних значений показателей эффективности по методике оценки адаптации. В результате составлено пять таблиц, в которых отражены 5 факторов адаптации – организационного, экономического, социально-психологического, профессионального и психофизиологического. Таблицы показателей эффективности для 26 сотрудников представлены в **приложении №**.

*Часть 3. Статистическая обработка данных исследования.* В третьей части целью была обработка данных в программе «Statistica» для выявления зависимости показателей пяти таблиц друг от друга, также выявление зависимости показателей внутри таблицы, а само проведение статистической обработки данных дало возможность установить зависимость производительности труда и показателей факторов процесса адаптации [29, 69].

*Часть 4. Интерпретация математических данных.* В четвертой части целью было интерпретировать полученные результаты статистического анализа и проведенный анализ полученных взаимосвязей, что позволило перевести полученные математические данные на управленческий язык, а также выполнить их анализ с точки зрения организационной эффективности и теории менеджмента [63, 98-104].

*Часть 5. Обработка информации по системе адаптации для компании, принимающей участие в исследовании.* В заключительной части практического исследования была работа с компанией, участвующей в исследовании. Целями этой части были - расчет коэффициентов адаптации для филиала, участвовавшего в исследовании; определение факторов, которые влияют на адаптацию персонала; разработка базовой системы адаптации персонала для франчайзи, с учетом выявленных факторов;

разработка рекомендаций по управлению процессом адаптации для ООО «2ГИС-Белгород» [99, 98-110].

## **2.2. Эмпирические исследования проблемных зон системы адаптации в ООО «2ГИС-Белгород»**

Определено, что диагностирование и оценка эффективности любых процессов может происходить с помощью разнообразных инструментов. Рядом преимуществ, обладает проведение диагностирование процесса адаптации с помощью анкетирования, а именно, возможно получить больший объем информации и больший охват сотрудников.

В основе составления модернизированной анкеты лежат готовые методики адаптации персонала а именно - анализ проблем подбора персонала, личная карточка стажера, лист оценки сотрудника после прохождения адаптации, основные функции участников адаптационного процесса, также это анкеты: для нового работника, мнение о коллективе, анкета увольняющегося, оценки деятельности сотрудника по результатам испытательного срока и составленные таблицы показателей эффективности (Таблицы 1-5).

В соответствии с перечисленными факторами определяются показатели, которые являются индикаторами эффективности и реализации того или иного фактора. Первым этапом, в методике оценки эффективности процесса адаптации персонала, является выделение показателей эффективности.

В соответствии с показателями эффективности во втором этапе оценки эффективности адаптации разрабатываются вопросы, которые отражают значение каждого фактора. Вариант анкеты, применяемой в исследовании и описывающий показатели эффективности, предложенные в таблицах в приложении 1. В каждом вопросе содержится расшифровка каждого

отдельного показателя. Также, необходимо отметить, что вопросов, описывающих конкретный показатель, может быть любое количество.

При обработке анкет за каждый ответ начислялись баллы – ответ 'нет' - ноль баллов, ответ 'да' - один балл, а ответу 'не знаю' или 'трудно ответить' - пол балла. Так происходило суммирование значений показателей по каждому фактору процесса адаптации.

Представим, что профессиональный фактор адаптации состоит из восьми показателей эффективности, а каждый показатель характеризуется пятью вопросами. К примеру, полученные значения каждого вопроса равны – 1;1; 0,5; 0; 0,5. Получается, что суммируя значения (1+1+0,5+0+0+0,5.) и деля на 8(так как у нас 8 вопросов), получаем среднее значение показателя. Таким же образом получаем остальные значения показателей. В предложенном примере восемь показателей, отсюда следует, что сумма этих показателей и деление их общего значение на 8, получается среднее значение показателя эффективности для профессионального фактора. Подобным образом оценивались показатели по остальным факторам. Для одного из филиалов количество показателей по каждому фактору может быть расширено или сужено [99, 167].

Следующий этап оценки адаптации – это расчет коэффициентов адаптации в соответствии с данными, полученными во втором этапе. Предложенная методика позволила произвести расчет коэффициентов адаптации как для каждого отдельного сотрудника, так и по каждому фактору. Таким образом можно вывести несколько коэффициентов адаптации, которые позволяют рассчитать значение показателей различными способами.

**IAF (Individual adaptation factor)– это индивидуальный коэффициент адаптации по каждому конкретному сотруднику в компании, он характеризует адаптированность сотрудника к компании.**

$$IAF = (P_{av} + SP_{av} + O_{av} + PP_{av} + E_{av}) / 5,$$

где  $P_{av} = (P1+P2+P3+P4+P5+P6+P7+P8)/8$  (8-кол-во показателей в профессиональном факторе).

$SP_{av} = (SP1 + SP2 + SP3 + SP4 + SP5) /5$  (5-кол-во показателей в социально - психологическом факторе)

$O_{av} = (O1+O2+O3+O4+O5+O6)/6$  (6-кол-во показателей в организационном факторе)

$PP_{av} = (PP1+PP2+PP3)/3$  (3-кол-во показателей в психофизиологическом факторе)

$E_{av} = (E1+E2+E3) /3$  (кол-во показателей в экономическом факторе)

Индивидуальные показатели по каждому фактору –  $P_{av}$ ,  $SP_{av}$ ,  $PP_{av}$ ,  $E_{av}$ ,  $O_{av}$  (значение по сотруднику в каждом факторе)

**GAF (General adaptation index for each factor)** – это **общий показатель адаптации для каждого из факторов**. Он характеризует реализацию того или иного фактора в процессе адаптации.

Пусть  $n = 26$  (26 сотрудников в компании),  $GAF$  (в профессиональном факторе  $P$ ) =  $P1+P2+...+P26$ ,

Где  $P1$  – индивидуальный показатель первого работника по профессиональному фактору.

Аналогично рассчитываются  $GAA$  по  $(SP)$ , по  $(O)$ , по  $(PP)$ ,  $(E)$

**GCA (General coefficient of adaptation)** – это **общий коэффициент адаптации для всей организации**. Он показывает общую картину реализации процесса адаптации в конкретной компании.

$GCA = GAF(P) + GAF(SP) + GAF(O) + GAF(PP) + GAF(E)/5$  Либо пусть  $n = 1 \dots 26$   $GCA = IAF1+ IAF2+...+ IAF26/26$   $GCA$  через  $IAF$  должен быть равен  $IAF$  через  $GAF$ .

В заключительном этапе диагностики и оценки эффективности процесса адаптации проводится интерпретация полученных результатов.

При использовании некоторых статистических методов обработки результатов удалось определить количественные диапазоны оценок, которые характеризуют качество адаптации сотрудников в компании. Например, если

$IAF > 0,7$ , то это обозначает высокую степень адаптированности сотрудника к компании; если  $IAF < 0,5$ , то это говорит о низком показателе адаптированности; когда значение  $IAF$  расположено в диапазоне между  $0,5$  и  $0,7$ , то это говорит о среднем коэффициенте адаптированности. Данные числовые показатели и есть критерии эффективности реализации системы адаптации.

Вычисление этих коэффициентов  $IAF$ ,  $GAF$ ,  $GSA$ , является важным как и для всей компании в целом, так и для каждого руководителя на разных уровнях. Расчет показателей адаптации для каждого из адаптационных факторов, что является показателем того, какому из факторов необходимо уделить большее внимание, ибо процесс адаптации должен проводиться комплексно. Прежде всего, эти данные необходимы отделу по персоналу либо конкретному сотруднику, который занимается адаптацией персонала.

Показатели факторных коэффициентов ( $GAF$ ) полезны для управляющих компанией, так как преобладание того или иного фактора часто вызывает определенная политика начальства, вид корпоративной культуры и принятые нормы и правила.

Показатели  $IAF$ (индивидуальных коэффициентов адаптации), будут полезны для руководящих подразделениями и специалистов по работе с персоналом, часто именно они контролируют процесс адаптации работников в их отделе. Благодаря анализу индивидуальных коэффициентов адаптации возможно проследить динамику адаптации нового работника.

Значение  $GSA$  (общий коэффициент адаптации) Показывает уровень организации системы адаптации в компании в целом, также позволяет определить как проходит адаптация новых работников.

Такая система оценки адаптации сотрудников позволит производить диагностику состояния адаптации в организациях, покажет как идет адаптация новичков в соответствии с факторами процесса адаптации в целом. Результаты и анализ коэффициентов адаптации важны для руководителей, руководителей отделов, топ менеджеров, отдела по работе с персоналом и

для человека, занимающегося процессом адаптации, так как дают информацию о самом процессе адаптации [99, 168].

### 2.3. Взаимозависимость факторов в системе адаптации персонала

Для того чтобы обосновать необходимость применения комплексного подхода к системе адаптации, надо было показать взаимосвязь средних значений показателей эффективности факторов адаптации, для этого был проведен корреляционный анализ. В ходе исследования были взяты базисные показатели эффективности, представленные в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1.

#### Базисные показатели эффективности

Обозначение	Показатель	Описание показателя
P1	Карьерный рост	Желание сотрудника идти по карьерной лестнице именно в этой организации, возможность организации предоставить карьерный рост работнику.
P2	Должностная инструкция	Наличие и полнота должностной инструкции, либо ее отсутствие.
P3	Обучение	Обучение в компании, желание сотрудника пройти его.
P4	Профессиональная деятельность	Качество профессиональной деятельности, количество, количество ошибок, сложность выполняемой работы
P5	Достижения и ошибки	Информирование о достижениях и ошибках. Помощь в устранении ошибок.
P6	Оценка рабочего процесса	Наличие системы оценки, учет результатов оценивания работы в системе вознаграждений
P7	Соответствие работы и квалификации	Соответствие выполняемой работы и квалификации
P8	Удовлетворенность работой	Удовлетворенность работой в компании, интерес к работе
SP1	Удовлетворенность коллективом	Удовлетворенность отношением в коллективе
SP2	Коллективизм/индивидуализм	Является ли человек частью организации или коллектива, также как он выполняет работу индивидуально или коллективно
SP3	Открытость к коллегам	Готов ли сотрудник делиться

		возникающими проблемами с коллективом.
SP4	Конфликты	Частота конфликтных ситуаций и их характер.
SP5	Удовлетворенность руководителем	Нравится ли руководитель новому работнику, степень его уважения, открытости и доверия.
O1	Организационная культура	Ясность, чистота, удовлетворенность, принятие организационной культуры.
O2	Координация деятельности	Частота общения, ведение общих заданий, характер профессионального общения, желание участвовать в общих проектах.
O3	Понимание целей	Разделение целей и задач компании, понимание своих задач и роли для достижения организационных целей и задач
O4	Корпоративные мероприятия	Участие и частота
O5	Принятие организационных норм и правил	Готовность работника к выполнению и принятию норм и правил компании
O6	Удовлетворенность организацией в целом	Впечатление от организации, чувство удовлетворенности либо неудовлетворенности компанией
PP1	Организация рабочего места	Удобство, оснащенность и удовлетворенность от рабочего места
PP2	Нагрузка	Уровень утомляемости, болезни, общее самочувствие
PP3	Организация труда в целом	Удовлетворенность режимом, расположением компании, внутренней инфраструктурой, соблюдением трудового законодательства.
E1	Финансовое вознаграждение	Удовлетворенность заработной платой
E2	Мотивация	Понимание структуры мотивации (имеется или отсутствует, из чего состоит)
E3	Социальный пакет	Наличие, отсутствие

В таблице 2.3.1. видно, что каждый фактор описывает разное количество показателей.

Р 1-8 – показатели профессионального фактора

SP 1-5 – показатели социально-психологического фактора

O 1-6 – значения показателей организационного фактора

PP 1-3– показатели психофизиологического фактора

### Е 1-3 – показатели экономического фактора

Числовые значения мы присваиваем соответственно с каждым фактором работника. А значение общего показателя фактора суммируется из различных составляющих, т.е. профессиональный аспект – 8, социально-психологический – 5, организационный – 6, экономический и психофизиологический – 3.

Каждое числовое значение получается путем суммирования ответов на определенное количество вопросов. За каждый ответ присваиваются баллы – 0; 0,5; 1. Расчет показателей (таблицы 1-5) идентичен с методикой расчета, представленной в разделе 2.2. Таблицы со значениями показателей эффективности для факторов адаптации представлены в приложении 2.

Миссия корреляционного анализа состоит в том, чтобы установить зависимость между показателями пяти факторов, зависимость показателей друг от друга внутри одного фактора и установить взаимосвязь между показателем эффективности каждого фактора адаптации и производительностью труда.

Анализ корреляционной матрицы, представленной в **приложении 4**, показывает общие взаимосвязи, которые можно перевести на управленческий уровень:

1. На Р1-карьерный рост оказывают влияние такие показатели:

О1-организационная культура, О3-понимание целей, РР1-организация рабочего места, РР3-организация трудовой деятельности в общем, Е1-финансовое вознаграждение, SP1-удовлетворенность коллективом, SP3-открытость к коллегам, SP5-удовлетворенность руководителем, Р6-оценка рабочего процесса, Р5-достижения и ошибки, Р3-обучение, Р8-удовлетворенность рабочим процессом.

Эти зависимости показывают, что продвижение работника по карьерной лестнице в организации зависит от его лояльности, что проявляется через отношения с руководителем организации, отношениями в коллективе, удовлетворенностью рабочим процессом и рабочим местом.

Также видна зависимость карьерного роста и обучения, это обусловлено тем, что инвестиции в обучение работника при молниеносно изменяющемся экономическом пространстве есть гарантией использования современных технологий, методов управления, также это гарантия повышения лояльности работника и желания работать в организации в будущем. Основные инструменты, которые позволяют стимулировать работников к карьерному росту еще на этапе адаптации, являются предоставленные хорошо организованные условия труда, обучение, созданная атмосфера поддерживающая удовлетворенность рабочим процессом, финансовой составляющей и удовлетворенность коллективом.

2. P2, исполнение правил должностной инструкции проходит эффективно при взаимосвязи с:

O5-принятием организационных норм и правил, O6-удовлетворенностью организацией, PP3-организацией трудовой деятельности в общем, E1-финансовым вознаграждением, E2-мотивацией, E3-социальным пакетом, SP1-удовлетворенностью коллективом, P5-достижениями и ошибками.

Известно, что эффективность работы сотрудника связана с тем, насколько эффективно работник выполняет свои обязанности. Важную роль в выполнении обязанностей связано не только с его квалификацией, но и с желанием работника исполнять свои обязанности. Это объясняется показателями влияющими на выполнение правил должностной инструкции: принятие организационных норм и правил, мотивацией, удовлетворенность коллективом и информированием о достижениях и ошибках.

3. P3, обучение взаимосвязано с:

O1-организационной культурой, O3-пониманием целей, PP1-организацией рабочего места, E1-финансовым вознаграждением, P1-карьерным ростом, P4-профессиональной деятельностью, P5-достижениями и ошибками, P6-оценкой рабочего процесса, P8-удовлетворенностью рабочим процессом, SP1-удовлетворенностью коллективом, SP2-

коллективизмом/индивидуализмом, SP5-удовлетворенностью руководителем.

Если учитывать факторы, которые оказывают влияние на желание к обучению, то это обезопасит компанию от недобросовестных работников и тех кто рассматривает компанию как промежуточную в своей карьере. На положительные намерения сотрудника указывает, удовлетворенность рабочим процессом, компанией, коллективом, принятие работником корпоративной культуры, организационных норм и правил.

4. P4, профессиональная деятельность взаимосвязана с:

O1-организационной культурой, PP1-организацией рабочего места, P1-карьерным ростом, P3-обучением, P5-достижениями и ошибками, P6-оценкой рабочего процесса, P8-удовлетворенностью рабочим процессом, SP1-удовлетворенностью коллективом, SP3-открытостью к коллегам.

В теории и практике менеджмента говорится о тесной взаимосвязи психологического комфорта сотрудника и его эффективности в профессиональной деятельности. Из выделенных факторов видно, что вся совокупность организационных показателей, которые связаны с управлением человеческими ресурсами оказывают влияние на профессиональную деятельность.

5. P5- достижения и ошибки взаимосвязаны с:

PP1-организацией рабочего места, PP3-организацией трудовой деятельности в общем, E1-финансовым вознаграждением, P1-карьерным ростом, O1-организационной культурой, O6-удовлетворенностью организацией, P3-обучением, P4-профессиональной деятельностью, P6-оценкой рабочего процесса, P7- соответствием работы и квалификации, P8-удовлетворенностью рабочим процессом, SP1-удовлетворенностью коллективом, SP3-открытостью к коллегам, SP5-удовлетворенностью руководителем.

Если сотрудник удовлетворен организацией, ее коллективом, руководителем, работой, понимает критерии оценки работы, готов к

обучению, карьерному росту в организации и финансовым вознаграждением, то информация о его ошибках будет восприниматься как конструктивная, а информация о достижениях будет улучшать показатели профессиональной деятельности.

6. Р6-оценка рабочего процесса, взаимосвязана с:

О1-организационной культурой, Об-удовлетворенностью организацией, РР1-организацией рабочего места, РР3-организацией трудовой деятельности в общем, Е1-финансовым вознаграждением, Е3-социальным пакетом, Р1- карьерным ростом, Р3-обучением, Р4-профессиональной деятельностью, Р5-достижениями и ошибками, Р7- соответствием работы и квалификации, Р8-удовлетворенностью рабочим процессом, SP1-удовлетворенностью коллективом, SP3-открытостью к коллегам, SP5-удовлетворенностью руководителем.

В оценивании рабочего процесса проблема с точки зрения работника заключается в справедливости, а со стороны менеджмента проблемой является в установлении взаимосвязи оценки и финансового вознаграждения. Взаимосвязь показывает, что есть зависимость оценки рабочего процесса и материального вознаграждения, более того, оценка рабочего процесса является отправной чертой при разработке и внедрении программ обучения. Также на отношение к оценке рабочего процесса влияет мотивация, карьерный рост, желание обучаться, удовлетворенность компанией, социальный пакет и др., эти факторы будут являться индикатором положительного или негативного отношения к оценке рабочего процесса.

7. Р7-соответствие работы и квалификации взаимосвязано с:

О2-координацией деятельности, РР1-организацией рабочего места, Р5-достижениями и ошибками, Р6-оценкой рабочего процесса, SP1-удовлетворенностью коллективом.

Достаточно сложная взаимосвязь, так как в одних организациях сотрудник может работать не по специальности или совмещает выполнение рабочих обязанностей в соответствии с квалификацией других обязанностей.

Для того чтобы определить соответствует ли работа квалификации работника, можно использовать не только профессиональное тестирование, но и можно оценить значение координации деятельности, организации рабочего места, достижений и ошибок, оценку рабочего процесса и удовлетворенность коллективом.

8. P8-удовлетворенность рабочим процессом взаимосвязана с:

O3-пониманием целей, PP3-организацией трудовой деятельности в общем, E1-финансовым вознаграждением, P1- карьерным ростом, P3-обучением, P4-профессиональной деятельностью, P5-достижениями и ошибками, P6-оценкой рабочего процесса, SP1-удовлетворенностью коллективом, SP3-открытостью к коллегам, SP5-удовлетворенностью руководителем.

Удовлетворенность рабочим процессом показатель субъективный, он показывает отношения сотрудника к рабочему процессу в организации. Из взаимосвязи видно, что удовлетворенность рабочим процессом помимо профессиональных факторов (принятием целей, удовлетворенностью финансовым вознаграждением, достижениями и ошибками, расположенность к обучению и карьерному росту), также описывается социально-психологическими (удовлетворенность руководителем и коллективом). Это показывает, что некоторые субъективные факторы могут оказать влияние на объективные.

9. SP1-удовлетворенность коллективом взаимосвязана с:

O1-организационной культурой, O3-пониманием целей, O5-принятием организационных норм и правил, O6-удовлетворенностью организацией, PP1-организацией рабочего места, PP3-организацией трудовой деятельности в общем, E1-финансовым вознаграждением, P1-карьерным ростом, P2-исполнением должностной инструкции, P3-обучением, P5-достижениями и ошибками, P6-оценкой рабочего процесса, P8-удовлетворенностью рабочим процессом, SP2-коллективизмом/индивидуализмом, SP3-открытостью к коллегам, SP4-конфликтами, SP5-удовлетворенностью руководителем.

Из взаимосвязи видно, что помимо субъективных факторов, также имеют влияние и объективные (удовлетворенность финансовым вознаграждением, корпоративная культура, разделение целей, понимание и принятие норм и правил), это раскрывает то, что удовлетворенность коллективом можно регулировать при помощи управленческих рычагов.

10. SP2 Коллективизм/индивидуализм взаимосвязан с:

O1-организационной культурой, O3-пониманием целей, PP1-организацией рабочего места, P3-обучением, SP1-удовлетворенностью коллективом, SP3-открытостью к коллегам, SP5-удовлетворенностью руководителем.

Взаимосвязь показывает, что организационная культура оказывает прямое влияние на степень адаптированности работника к коллективу через принятие корпоративной культуры, понимание и принятие норм и правил коллектива, также удовлетворенность руководителем и открытость к коллегам.

11. SP3-открытость к коллегам взаимосвязана :

O1-организационной культурой, O3-пониманием целей, O6-удовлетворенностью организацией, PP1-организацией рабочего места, PP3-организацией трудовой деятельности в общем, E1-финансовым вознаграждением, P1- карьерным ростом, P3-обучением, P4- профессиональной деятельностью, P5-достижениями и ошибками, P6- оценкой рабочего процесса, P8-удовлетворенностью рабочим процессом, SP1-удовлетворенностью коллективом, SP2- коллективизмом/индивидуализмом, SP5-удовлетворенностью руководителем.

Открытость к коллегам показывает желание с ними взаимодействовать. Формальное общение предполагает общение в рамках трудовой деятельности (на собраниях, планерках и так далее), а неформальное общение ведет за собой еще и личный аспект. При высокой удовлетворенности начальством и взаимоотношениями в коллективе, в большей степени вероятен

неформальный характер общения. Удовлетворенность организацией, финансовым вознаграждением и организацией труда показывает желание работника совместно решать профессиональные проблемы. Взаимосвязь с достижениями и ошибками раскрывается в том, что при правильной подаче информации о заслугах и промахах работника, возможно повлиять на уровень открытости сотрудника.

12. SP4-конфликты взаимосвязаны с:

PP2 -нагрузкой, SP1-удовлетворенностью коллективом, E1-финансовым вознаграждением.

Конфликты есть в любом коллективе, где больше одного человека. В коллективах, где высокая частота конфликтов в первую очередь надо смотреть на физическое состояние сотрудников, уровень нагрузки и утомляемости в ходе рабочего процесса. Также большую роль играют взаимоотношения в коллективе, если атмосфера в коллективе положительная, то и количество конфликтов становится реже и наоборот.

13. SP5-удовлетворенность руководителем взаимосвязана:

O1-организационной культурой, O3-пониманием целей, O5-принятием организационных норм и правил, O6-удовлетворенностью организацией, PP1-организацией рабочего места, PP3-организацией трудовой деятельности в общем, E1-финансовым вознаграждением, P1- карьерным ростом, P3-обучением, P5-достижениями и ошибками, P6-оценкой рабочего процесса, P8-удовлетворенностью рабочим процессом.

Взаимосвязь показывает, что хорошие отношения с руководителем будут тогда, когда будут одинаковые либо схожи ценности, нормы и правила поведения, а это является составляющей корпоративной культуры.

14. O1-организационная культура взаимосвязана с:

O3-пониманием целей, PP3-организацией трудовой деятельности в общем, E1-финансовым вознаграждением, E3-социальным пакетом, P1-карьерным ростом, P3-обучением, P4-профессиональной деятельностью, P6-оценкой рабочего процесса, SP1-удовлетворенностью коллективом, SP2-

коллективизмом/индивидуализмом, SP3-открытостью к коллегам, SP5-удовлетворенностью руководителем.

Средой, в которой происходит адаптация персонала является корпоративная культура. Организационная культура отражает политику компании в отношении к персоналу, например, возможности для обучения персонала, наличие социального пакета, возможность карьерного роста, материальная мотивация и организация трудового процесса.

15. O2-координация деятельности взаимосвязана:

O4-корпоративными мероприятиями, O5-принятием организационных норм и правил, P7- соответствием работы и квалификации, E2-мотивацией.

Взаимосвязь факторов показывает что на понимание сотрудником его значимости в производственной цепочке оказывают влияние система мотивации, участие в корпоративных мероприятиях, понимание организационных норм и правил.

16. O3-понимание целей взаимосвязано с:

P1- карьерным ростом, P3-обучением, P8-удовлетворенностью рабочим процессом, SP1-удовлетворенностью коллективом, SP2-коллективизмом/индивидуализмом, SP3-открытостью к коллегам, SP5-удовлетворенностью руководителем, O1-организационной культурой, O4-корпоративными мероприятиями, O5-принятием организационных норм и правил, O6-удовлетворенностью организацией, PP1-организацией рабочего места, E1-финансовым вознаграждением.

Взаимосвязь показывает, что при удовлетворенностями всеми факторами, сотрудник будет разделять цели компании и следовать им. Влияние организационной культуры заключается в том, что реализация организационных целей и личных целей сотрудника возможна в том случае, если нормы и ценности этой компании совпадают системой ценностей работника.

17. O4-корпоративные мероприятия взаимосвязаны с:

O2-координацией деятельности, O3-пониманием целей.

Известно, что неформальное общение является важным элементом, влияющим на степень удовлетворенностью компаний. Корпоративные мероприятия дают возможность выявить скрытые личные цели сотрудников их уровни взаимоотношений, тем самым влияя на атмосферу в коллективе и организации в целом.

18. O5-принятие организационных норм и правил взаимосвязано с:

O2-координацией деятельности, O3-пониманием целей, O6-удовлетворенностью организацией, PP1-организацией рабочего места, PP2-нагрузкой, PP3-организацией трудовой деятельности в общем, E1-финансовым вознаграждением, P2-исполнением должностной инструкции, SP1-удовлетворенностью коллективом, SP5-удовлетворенностью руководителем.

Организационные нормы и правила регулируют профессиональную деятельность и взаимоотношения внутри организации. Показатели координации деятельности, удовлетворенности организацией труда, принятие целей и уровень нагрузки говорят о том, как человек готов и может ли он работать внутри существующей организационной системы.

19. O6-удовлетворенность организацией взаимосвязана с:

O3-пониманием целей, O5-принятием организационных норм и правил, PP1-организацией рабочего места, PP3-организацией трудовой деятельности в общем, P2-исполнением должностной инструкции, P5-достижениями и ошибками, P6-оценкой рабочего процесса, SP1-удовлетворенностью коллективом, SP3-открытостью к коллегам, SP5-удовлетворенностью руководителем.

Удовлетворенность организацией скорее субъективный показатель, хотя на него имеют влияние некоторые объективные факторы, это организация рабочего места, честность критериев оценки достижений и ошибок, принятие целей и норм организации.

20. PP1-организация рабочего места взаимосвязана с:

P1- карьерным ростом, P2-исполнением должностной инструкции, P3- обучением, P4-профессиональной деятельностью, P5-достижениями и ошибками, P6-оценкой рабочего процесса, P7-соответствием работы и квалификации, SP1-удовлетворенностью коллективом, SP2- коллективизмом/индивидуализмом, SP3-открытостью к коллегам, SP5-удовлетворенностью руководителем, O3-пониманием целей, O5-принятием организационных норм и правил, O6-удовлетворенностью организацией, PP3-организацией трудовой деятельности в общем, E1-финансовым вознаграждением.

Организация рабочего места играет важную роль при влиянии на производительность труда. Чтобы работник мог полностью раскрыть свой профессиональный потенциал должны быть созданы определенные условия для трудовой деятельности.

21. PP2-уровень нагрузки взаимосвязан с:

O5-принятием организационных норм и правил, SP4-конфликтами.

Уровень нагрузки тесно взаимосвязан с частотой конфликтов, чем больше конфликтов, тем выше уровень нагрузки у конфликтующих работников. А вот принятие норм и правил взаимосвязано с уровнем нагрузки на психо-физическом уровне, так как требует от сотрудника эмоциональных и физических усилий при вхождении человека в организацию.

22. PP3-организация труда взаимосвязана с:

P1- карьерным ростом, P2-исполнением должностной инструкции, P5- достижениями и ошибками, P6-оценкой рабочего процесса, P8-удовлетворенностью рабочим процессом, SP1-удовлетворенностью коллективом, SP3-открытостью к коллегам, SP5-удовлетворенностью руководителем, O1-организационной культурой, O5-принятием организационных норм и правил, O6-удовлетворенностью организацией, PP1-организацией рабочего места, E1-финансовым вознаграждением, E2- мотивацией

В большей степени на организацию труда влияют факторы, регулирующие профессиональную деятельность (карьерный рост, должностная инструкция, мотивация, организационная культура, нормы и правила), а удовлетворение компанией, рабочим процессом, финансовым вознаграждением влияют на психологическое восприятие условий труда в компании.

23. Е1-финансовое вознаграждение взаимосвязано:

Р1- карьерным ростом, Р2-исполнением должностной инструкции, Р3-обучением, Р5-достижениями и ошибками, Р6-оценкой рабочего процесса, Р8-удовлетворенностью рабочим процессом, SP1-удовлетворенностью коллективом, SP3-открытостью к коллегам, О1-организационной культурой, О3-пониманием целей, О5-принятием организационных норм и правил, PP1-организацией рабочего места, PP3-организацией трудовой деятельности в общем, Е3-социальным пакетом.

Взаимосвязь показывает, что на удовлетворенность сотрудника заработной платой могут влиять совершенно разные факторы. Например, если сотрудник неудовлетворен заработной платой, но удовлетворен коллективом, принимает нормы и правилами компании, удовлетворен организационной культурой это повысит удовлетворенность заработной платой, так как для некоторых людей большую роль играет психологический аспект.

24. Е2-мотивация взаимосвязана с:

Р2-исполнением должностной инструкции, Р6-оценкой рабочего процесса, PP3-организацией трудовой деятельности в общем.

Во-первых, чем более комфортные условия для трудовой деятельности, тем выше мотивация сотрудника, а во-вторых оценка рабочего процесса и должностная инструкция являются показателями с помощью которых вычисляют результаты деятельности, а сами результаты деятельности учитывают при стимулировании сотрудника.

25. Е3-социальный пакет взаимосвязан с:

P2-исполнением должностной инструкции, P6-оценкой рабочего процесса, O1-организационной культурой, E1-финансовым вознаграждением.

Взаимосвязь оценки работы, должностной инструкцией и социальным пакетом состоит в том, что последний является составляющей мотивационной системы, также отражает отношение к персоналу, а это часть организационной культуры.

Результаты исследования раскрыли взаимосвязь каждого фактора внутри других факторов. Это позволит более четко видеть и решать управленческие задачи, так как в их основе лежат зависимости разных факторов.

Также результаты исследования доказали необходимость комплексно подходить к реализации системы адаптации, равнозначно распределяя все пять факторов адаптации.

Если говорить о разделении показателей на первичные и вторичные зависимости, то из возможных описанных взаимосвязей, это разделение целесообразно, для получения опорных точек, на которые можно опереться при управлении адаптацией персонала.

Отсюда следует, что первичные зависимости образуют такие цепи:

1. P1-P3-P6-SP3-SP5

Карьерный рост, обучение, оценка рабочего процесса, открытость к коллегам, удовлетворенность руководителем.

2. P2-P6-O1-O4-O6

Должностная инструкция, оценка рабочего процесса, организационная культура, корпоративные мероприятия, удовлетворенность организацией.

3. P1-P3-P7-O2-O3

Карьерный рост, обучение, соответствие работы и квалификации, координация деятельности, принятие целей

4. P5-PP1-PP3

Достижения и ошибки, организация рабочего места, организация трудового процесса

## 5. P1-P3-P5-P8-E2-E3

Карьерный рост, обучение, достижения и ошибки, удовлетворенность рабочим процессом, мотивация, социальный пакет

## 6. P2-P4-P6-E2-E3

Должностная инструкция, профессиональная деятельность, оценка рабочего процесса, мотивация, социальный пакет

## 7. SP1-SP2-SP5-O3-O4-O5

Удовлетворенность коллективом, конфликты, удовлетворенность руководителем, принятие целей, корпоративные мероприятия, принятие норм и правил

## 8. SP1-SP5-PP3

Удовлетворенность коллективом, удовлетворенность руководителем, организация трудового процесса

## 9. SP1-SP5-E1

Удовлетворенность коллективом, удовлетворенность руководителем, финансовое вознаграждение

## 10. O1-O3-O5-E1

Организационная культура, открытость к коллегам, принятие норм и правил, финансовое вознаграждение

## 11. PP3-E1-E2

Организация трудового процесса, финансовое вознаграждение, мотивация

Полученные взаимосвязи - это цепочки аспектов, которые не только влияют на каждый конкретный фактор, но и благодаря этим группам аспектов можно определить, что именно оказывает влияние на показатели адаптации персонала.

Полученная корреляция факторов позволяет найти решение управленческих задач и проблем, если в этих проблемах в основе лежит зависимость показателей различных факторов.

По итогам анализа полученных значений корреляции взаимосвязи разделились на те, которые можно объяснить логически (к примеру, очевидно, что на карьерный рост влияет, отношение к коллегам, возможность обучаться, финансовое вознаграждение и так далее) и те которые не объяснить логически.

Например:

- на конфликты оказывает влияние финансовое вознаграждение;
- на удовлетворенность коллективом влияет организационная культура;
- на открытость к коллегам оказывает влияние удовлетворенность финансовым вознаграждением, организация труда и возможность карьерного роста;

- на принятие целей организации влияет финансовое вознаграждение;

Взаимосвязь социально-психологического и профессионального факторов показывает, что на каждый из показателей социально-психологического фактора влияют показатели профессионального фактора и наоборот.

Одним из самых влиятельных и важных показателей экономического фактора, является удовлетворенность финансовым вознаграждением.

Основные выводы второй главы можно сформулировать так:

Во-первых, получена методика оценки состояния системы адаптации в организации. Методика оценки заключается в расчете коэффициентов эффективности процесса адаптации – IAF (Individual adaptation factor)-индивидуального коэффициента адаптации, он позволяет увидеть уровень адаптированности работника с учетом всех факторов. GAF (General Adaptation index for each Factor)-общий показатель адаптации для каждого фактора, позволяет проследить реализацию факторов во всей организации. GCA (General Coefficient of Adaptation)-общий коэффициент адаптации, характеризует общее состояние адаптации по каждому работнику на данный момент времени. Предложенный метод оценки адаптации был использован в практическом исследовании.

Во-вторых, корреляционный анализ показателей эффективности каждого фактора адаптации позволил определить зависимость различных факторов друг от друга, также было определено влияние показателей в рамках одного фактора, что доказало взаимозависимость пяти факторов процесса адаптации.

Общие цепи показателей определили основные точки в управлении адаптацией, также в рамках исследования состояния адаптации персонала в ООО «2ГИС-Белгород» доказали необходимость включения адаптации новых работников в стратегическую политику управления персоналом.

### ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «2ГИС-БЕЛГОРОД»

#### 3.1. Анализ системы адаптации персонала в ООО «2ГИС-Белгород».

Анализируя систему адаптации 2ГИС-Белгород было выявлено 2 метода которые используются при адаптации персонала. Первый метод адаптации, он контролируется головным офисом и распространяется на все должности компании «2ГИС-Белгород», кроме менеджеров по продажам – это «партнерство», в этом методе к новому сотруднику относятся максимально уважительно и внимательно как к специалисту и человеку. Компании, которые практикуют партнерский метод адаптации, понимают плюсы оперативности в качественном определении соответствия кандидата на должность уже при отборе, соответственно снижая затраты [94, 35].

Ситуация с адаптацией менеджераов по продажам показывает, что применяется метод «бездействия», при работе с таким методом, сначала , новому работнику предлагают поработать, проявить себя, далее обсуждают финансовый вопрос, полномочия и условия труда. В данной ситуации никто не берет на себя ответственность по адаптации менеджера по продажам, считая, что он должен адаптировать себя сам, и от того как он самостоятельно адаптируется зависит его дальнейшая судьба в компании. Объяснить это можно тем, что работодатель считает, что рынок рабочей силы перенасыщен специалистами и должен проходить естественный отбор, где побеждает сильнейший. Метод бездействия всегда ведет к дезадаптации, а в конечном итоге к увольнению сотрудника по собственному желанию. Эта проблема отражена в таблице показателей основных кадровых процессов в разделе 2.1.2. в таблице 2.1.2.6.

Анализ механизма адаптации персонала в ООО «2ГИС-Белгород» выявил проблему, которую возможно устранить двумя способами:

сконцентрировав обязанности по адаптации персонала новых работников у директора группы продаж либо нанять нового сотрудника по работе с персоналом. Для того чтобы определить наиболее правильный вариант решения данной проблемы, для начала, необходимо сделать расчет эффективности от приема на работу нового сотрудника по адаптации персонала.

**Таблица 3.1.2.**

**Затраты связанные с расширением штата в организации ООО «2ГИС-Белгород»**

Наименование действий	Затраты, тыс.руб.
Прием сотрудника на работу	204 000 (17000р/мес.)
Покупка ПК	35000
Покупка мебели	40000
Канцелярия	5000
Сканер, принтер	5000
Рабочий телефон	10000
Итого	299 000

Посчитав затраты, необходимо определить экономическую эффективность от внедрения мероприятия. Для этого нам нужны финансовые показатели прибыли в ООО «2ГИС-Белгород» за 2015 год [99, 305].

Показатели, руб.	2015 г.
Выручка от реализации услуг по всем отраслям	13200000
Себестоимость реализованных услуг	11900000
Валовая прибыль	1300000
Управленческие расходы	900890
Прибыль от продаж	399110
Прочие операционные доходы	112000
Прочие операционные расходы	54000
Прибыль до налогообложения	457110
Налог на прибыль	68567

Чистая прибыль (нераспределённая прибыль) отчётного периода.	388543
--------------------------------------------------------------	--------

$$\text{Эф} = (299000/388543) * 100\% = 76\%$$

По результатам формулы можно сделать вывод, что сумма затрат на внедрение нового работника в штат - 76 % от полученной прибыли за год.

Слишком высокий процент затрат на внедрение нового работника свидетельствует о нерентабельности и убыточности компании при его найме.

Анализ общей системы адаптации персонала, должностной инструкции руководителя группы продаж и нерентабельности приема на работу нового сотрудника, определили возможность модификации базовой модели адаптации с учетом специфики организации и модификации должностной инструкции руководителя группы продаж.

### **3.2. Рекомендации по изменению системы адаптации персонала с учетом специфики компании.**

Разработанная система адаптации персонала отображает общие факторы и положения, которые важно реализовать в адаптационной программе. Очевидно, что у каждой компании своя специфика, определяющая направление по реализации изменений адаптационной системы. В первой главе были упомянуты факторы, лежащие в организационной специфике, а именно:

- специфика деятельности организации (торговая, производственная и т.д.);
- какой вид адаптации необходим – первичная или вторичная;
- размер компании;
- частота набора персонала;
- политика руководства.

В разделе 2.1. и 3.1. был сделан анализ адаптационной системы в ООО «2ГИС-Белгород», проблема адаптации была выявлена в отделе продаж,

соответственно и модификация базовой модели системы адаптации, будет с учетом этого.

Таблица 3.2.1. модификации базовой модели будет состоять из факторов адаптации, их очередности, распределения контрольных функций, значимости коэффициентов адаптации, распределения функций между персоналом и значимости коэффициентов адаптации.

Таблица 3.2.1.

**Факторы, влияющие на модификацию базовой модели**

Зависимость от...	Факторы	Распределение функций	Контроль	Коэффициент
1.Состава рабочей силы (менеджеры по продажам)	Профес., психофиз., экономический, социально-псих., организационный	Концентрация (наставник, специалист отдела персонала или ответственное лицо)	Руководитель отдела или сотрудник отдела персонала	IAF
2.Размера компании (малый и средний бизнес)	Профес., психофиз., экономический, социально-псих., организационный	Концентрация (наставник, специалист отдела персонала или ответственное лицо)	Ответственное лицо за адаптацию персонала	IAF/ GAF IAF,
3.Частоты набора новых сотрудников (частый набор)	Профес., психофиз., экономический, социально-псих., организационный	Человек, отвечающий за адаптацию, специалист отдела персонала, руководитель отдела	Ответственное лицо за адаптацию персонала, руководитель отдела	IAF, GAF, GCA
4.Политики руководства (неприветствие)	В соответствии с базовой моделью	Ответственное лицо, наставник, отдел по персоналу	Ответственное лицо, наставник, отдел по персоналу	IAF, GAF, GCA
5.Типа адаптации (первичная или вторичная)	Первичная-в соответствии с базовой моделью,	Ответственное лицо, наставник, отдел по персоналу	Руководитель компании	IAF, GAF, GCA
	Вторичная- в зависимости от влияния прошлого опыта	Руководитель компании, отдел по персоналу, руководитель отдела	Руководитель компании, руководитель отдела	IAF, GAF, GCA

1. Адаптация менеджеров по продажам должна быть сосредоточена на адаптации к экономическим условиям в компании, к условиям труда и к профессиональной деятельности. Отсюда следует, что в первую очередь именно на эти факторы надо обращать внимание. При работе с менеджерами по продажам, в небольшой организации, ответственность за адаптацию должна концентрироваться у одного человека. Это может быть наставник, которого выберет руководитель, непосредственно сам руководитель или же специалист по работе с персоналом

2. Как правило, в малых компаниях преобладает концентрация обязанностей, в некоторых случаях происходит распределение функций по адаптации между работниками компании. Также, в небольших компаниях реализация некоторых элементов того или иного фактора адаптации является задачей руководителя или конкретного работника (администратор или секретарь).

3. Нельзя не отметить, что при среднем и редком наборе персонала, в малых организациях необходимость выделения специального работника, в обязанностях которого будет постоянная реализация адаптационных программ – отсутствует. Но при увеличении частоты набора, возникает необходимость наличия человека, в обязанности которого будет входить адаптация новых работников.

4. При неприветствии руководством создания и реализации системы адаптации для менеджеров по продажам, скрыто непонимание важности управлением адаптацией новых сотрудников.

5. При создании программы адаптации необходимо определять, какой тип адаптации необходим сотруднику – первичный или вторичный. Первичной адаптации необходимо уделять меньше усилий, так как сотрудник приходит совсем без опыта, и «переделывать» его не надо. Также при первичном типе адаптации большая вероятность сформировать более лояльного к компании работника.

Положительная сторона вторичного типа заключается в том (в некоторых случаях), что новый сотрудник имеет опыт работы и у него есть профессиональные навыки, которым не надо обучать, также ему легче освоиться в новом коллективе и адаптироваться к организационной культуре компании. Обратная сторона вторичной адаптации состоит в том, что сотрудники с опытом «более капризные» и как правило, чаще из компании после испытательного срока уходят те, кто проходил вторичную адаптацию.

Из таблицы 3.2.1. видно, что при создании модели адаптации либо модификации базовой надо учитывать организационную специфику и распределение функций по реализации и контролю адаптации между сотрудниками, отвечающими за нее.

В организациях, зачастую это небольшие компании, где нет отдела по работе с персоналом, функции по адаптации персонала целесообразно разделять между руководителем организации или отдела и работником, который поможет реализовать те или иные факторы адаптации.

Бесспорно, в меньшей степени факторы адаптации могут изменяться. Основной задачей, при изменении системы адаптации будет являться определение того, на каком этапе целесообразно уделить большее внимание тому или иному фактору. Очередность реализации факторов не зависит от размера компании, политики руководства, частоты набора персонала и проводится в соответствии с базовой моделью адаптации. Изменения очередности факторов базовой модели возможны при вторичной адаптации.

Изменение модели адаптации персонала сложный процесс, который невозможен без понимания руководства компании его важности и преимуществ. В приведенной выше таблице содержатся позиции, по которым необходимо изменять модель адаптации в исследуемой компании у менеджеров по продажам, в зависимости от организационной специфики (частота набора персонала, размер компании, тип адаптации, политики руководства).

Подводя итог, следует обозначить принципы, благодаря которым возможно изменение базовой системы адаптации персонала, они представляют собой цепь последовательных организационных мероприятий.

1. Определение формы адаптации;
2. Оценка сотрудников организации, с целью выделения ответственных за реализацию программы адаптации новых сотрудников, если отсутствует возможность выделить одного человека – определить внутри группы работников, ответственных за реализацию факторов адаптации;
3. Определение функций, которые будут реализованы руководством организации (экономический и организационный факторы);
4. Реализация контроля;
5. Определение категории работников (менеджеры по продажам, руководители, специалисты);
6. Составление новой модели адаптации для каждой из выделенных категорий;
7. Составление документов, регламентирующих процесс адаптации в компании.

Базовые принципы, лежащие в основе преобразования системы адаптации, опираются на опыт преобразования базовой системы в данной работе. Наличие различных методов и моделей адаптации раскрывает необходимость корректировок базовой системы адаптации с учетом специфики компании.

### **3.2.1. Модификация должностной инструкции руководителя отдела группы продаж в ООО «2ГИС-Белгород»**

В разделе 3.1. был проведен расчет рентабельности найма нового сотрудника на должность специалиста по работе с персоналом, который показал высокий процент нерентабельности – 76%.

Анализ должностной инструкции руководителя группы продаж, должностная инструкция руководителя группы продаж представлена в приложении 6, определил необходимость модификации его должностной инструкции, с учетом анализа системы адаптации менеджеров по продажам и специфики организации «ООО 2ГИС-Белгород» приведенным в разделе 3.2.

*Краткое описание должностной инструкции руководителя группы продаж.*

Руководитель группы продаж подчиняется заместителю директора по коммерции.

Цель должности руководителя группы продаж заключается в выполнении плановых показателей группы по объему и качеству продаж.

Руководитель группы продаж несет ответственность за:

1. Организацию работы группы продаж
  - 1.1. Ежедневно и еженедельно проводит оперативные собрания в группе;
  - 1.2. Составляет индивидуальные планы продаж для менеджеров по продажам;
  - 1.3. Контролирует и катализирует текущее выполнение личных планов продаж сотрудниками группы;
  - 1.4. Осуществляет постановку задачи и оперативный контроль их выполнения;
  - 1.5. Контролирует процесс ведения клиентской базы компании;
  - 1.6. Ежедневно контролирует показатели дебиторской задолженности;
  - 1.7. Контролирует соблюдение технологии работы;
  - 1.8. Обеспечивает документирование деятельности группы;
  - 1.9. Контролирует актуальность пакета документов необходимых для качественной работы группы;

1.10. Организует процесс подготовки и проверки рекламных материалов в текущий выпуск 2ГИС;

1.11. Координирует работу группы по поиску новых клиентов;

1.12. Регулирует отношения с клиентами компании;

1.13. обеспечивает эффективное взаимодействие сотрудников группы со специалистом по рекламе, дизайнером, сотрудниками отдела производства и сотрудниками администрирования;

1.14. Составляет и подает директора ежемесячные отчёты о работе группы;

1.15. Ведёт учёт рабочего времени сотрудников группы;

1.16. Поддерживает трудовую и исполнительскую дисциплину.

2. Обучение сотрудников группы продаж

2.1. Обучает сотрудников технологиям работы компании

2.2. Анализирует потребность в повышении квалификации сотрудников группы, предоставляет информацию в виде аналитической записки директору;

2.3. Участвует в проведении мероприятий по оценке сотрудников группы.

3. Выполнение личных плановых показателей;

4. Формирует базу предприятий и клиентов группы;

Критерии эффективности:

1. Выполнение плановых показателей деятельности группы;

2. Соблюдение технологий работы сотрудниками группы;

3. Своевременный и качественный документооборот группы

4. Своевременная сдача материала в текущий выпуск

5. Качество рекламной информации клиентов

6. Эффективность работы персонала (квалификация по итогам аттестации)

7. Отсутствие обоснованных претензий со стороны клиентов.

В разделе 3.2. мы определили, на какие факторы адаптации персонала у менеджеров по продажам надо обратить внимание, это экономические факторы, организационным факторам и профессиональным.

К экономическим факторам относится:

- удовлетворенность финансовым вознаграждением;
- мотивация;
- понимание структуры мотивации (есть/нет и из чего состоит), наличие или отсутствие социального пакета.

К организационным факторам относится:

- организационная культура (ее прозрачность, понимание, удовлетворенность и принятие);
- координация деятельности (частота общения, ведение общих заданий, характер профессионального общения, желание участвовать в общих проектах);
- понимание целей компании (разделение целей и задач компании, понимание своих задач и роли для достижения организационных целей и задач);
- корпоративные мероприятия;
- принятие организационных норм и правил (готовность работника к выполнению и принятию норм и правил компании);
- удовлетворенность организацией в целом.

К профессиональным факторам относятся:

- карьерный рост;
- должностная инструкция (наличие и полнота должностной инструкции, либо ее отсутствие.);

- обучение;
- профессиональная деятельность (качество профессиональной деятельности, количество, количество ошибок, сложность выполняемой работы);
- информирование о достижениях и ошибках. Помощь в устранении ошибок;
- наличие системы оценки, учет результатов оценивания работы в системе вознаграждений;
- соответствие выполняемой работы и квалификации.

В соответствии с этими факторами, разработаны дополнительные обязанности для руководителя группы продаж, при исполнении которых улучшится адаптация и производительность труда менеджеров по продажам.

*Модернизированная должностная инструкция руководителя группы продаж, в которой учтены факторы адаптации персонала, специфика компании и система адаптации персонала в исследуемой компании, по нашему мнению, должна содержать следующие пункты:*

- разработка и внедрение системы мотивации, получение обратной связи от менеджеров по продажам по поводу удовлетворенности финансовым вознаграждением и системой мотивации, в случае неудовлетворенности - корректировка системы мотивации и системы оплаты труда.
- донесение целей компании до менеджеров, стремиться к достижению предельного понимания менеджеров своих целей и задач в рамках миссии, целей и задач организации в целом.
- следить за соответствием квалификации менеджера и выполняемой им работы, в случае выявления несоответствия корректировать и распределять обязанности среди менеджеров в соответствии с их профессиональной квалификацией.

- вести учёт ошибок среди менеджеров, помогать устранять их, выявление систематических нарушений, выявление и устранение причин систематических нарушений, помощь менеджерам в устранении этих причин.

- получать обратную связь от менеджеров по поводу общей удовлетворенности компанией, выявлять преимущества и недостатки, содействовать усилению преимуществ и устранению недостатков, стремиться этими действиями, постоянно, поддерживать высокий уровень положительной удовлетворенности сотрудников компанией в целом.

Таким образом, для того чтобы разработать и внедрить эффективные методы по управлению адаптацией менеджеров по продажам необходимо: во-первых, изучить адаптацию персонала в исследуемой компании при помощи диагностического исследования, во-вторых, изучить имеющуюся систему адаптации персонала, в-третьих, усовершенствовать имеющуюся систему адаптации, с учетом специфики организации, в которой будет комплексно использоваться все 5 факторов адаптации, влияющие на производительность труда и конкурентоспособность организации, а в-четвертых, регулярно проводить диагностику и модификацию адаптационной системы.

### **3.3. Оценка эффективности программы совершенствования базовой модели адаптации, с учетом специфики организации.**

Усовершенствованная программа базовой модели адаптации, с учетом специфики компании, менеджеров по продажам начала свое внедрение с модификации должностной инструкции руководителя менеджеров по продажам. Руководство компании ООО «2ГИС-Белгород» изучили результаты оценки практического исследования адаптации персонала в ООО «2ГИС-Белгород» и пришло к решению о внедрении разработанных автором модификаций должностной инструкции менеджеров по продажам.

Подписание об утверждении внесения изменений в должностную инструкцию руководителя группы продаж состоялось 7 июня 2016 года [см. Приложение №7].

Пункты, внесенные в новую должностную инструкцию руководителя группы продаж:

- ✓ разработка системы мотивации, периодическое проведение планерных заседаний;
- ✓ контроль уровня мотивации сотрудников, по средствам проведения опросов и получения обратной связи от сотрудников;
- ✓ контроль соответствия работы менеджеров миссиям целям задачам организации
- ✓ контроль исполнения должностных обязанностей менеджерами по продажам;
- ✓ вести учет достижений и ошибок менеджеров по продажам;
- ✓ своевременно реагировать на обратную связь от менеджеров касаясь недостатков компании.

Изменение положений в должностной инструкции также дает свои положительные результаты:

1. Внедрена система учета достижений и ошибок, а именно: разработана рейтинговая таблица, в которой руководитель ведет учет достижений и ошибок

2. На базе таблицы достижений и ошибок ввели мотивационную систему оплаты ошибок и достижений, за ошибки платит менеджер(при условии если ошибка, не была устранена), а за оговоренный пункт успешно выполненных задач, в оговоренный срок, начисляются бонусы, которые перед начислением заработной платы можно обменять на деньги или дополнительные дни отпуска.

3. Информация об отличившихся менеджерах размещается на доске достижений компании и оглашается на ежемесячных планерных заседаниях.

4. Создание планерных заседаний с названием :«пятиминутка просьб и предложений».

Критерием же оценки результативности влияния системы адаптации менеджеров по продажам, на мой взгляд, стал пункт, благодаря которому выявили причину снижения продуктивности труда в отделе продаж, это пункт, создания планерных заседаний, на котором менеджеры могут высказать свои недовольства и предложения по улучшению процессов работы. Проблема заключалась в недостаточной мотивации менеджеров, при столь больших нагрузках. Эти недовольства были устранены путем создания мотивационной системы, с учетом четвертого пункта должностной инструкции «об учете достижений и ошибок» сотрудников отдела продаж.

Таким образом, можно сделать вывод, что новая система адаптации работников отдела продаж и изменения в должностной инструкции руководителя группы продаж дают свои положительные результаты.

Подводя итоги третьей главы, можно сформулировать основные выводы:

1. Анализ системы адаптации в ООО «2ГИС-Белгород» показал, что базовую систему адаптации необходимо модифицировать исходя из: типа организации, формы адаптации, распределения функциональных обязанностей, исполнения функции контроля за реализацию адаптации персонала.

2. Основные факторы, влияющие на необходимость корректирования базовой системы, является состав рабочей силы, тип адаптации (первичная или вторичная), политика руководства, размер компании, частота набора новых работников.

3. Доказано подтверждение возможности внедрения базовой системы адаптации в российской компании, если производить модификацию системы учитывая ее специфику.

4. Базовую систему адаптации, разработанную автором, можно корректировать для любой организации, в ходе практического исследования

автором была предложена модифицированная система адаптации для менеджеров по продажам с учетом специфики организации. В настоящее время, предложенная система адаптации отдела продаж находится на рассмотрении у руководителей компании, а изменение пунктов, должностной инструкции руководителя группы продаж вступили в силу 7 июня 2016 года.

5. Изменение принципов базовой системы следует учитывать специалисту отдела персонала или ответственному лицу за адаптацию персонала в организации, так как они являются практическими рекомендациями, которые позволяют добиться эффективности в управлении процессом адаптации новых сотрудников.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Под адаптацией персонала в управлении персоналом понимается процесс совокупности взаимозависимых факторов при комплексном использовании факторов которого, можно влиять на конкурентоспособность компании, делая свой персонал уникальным ресурсом.

Основной целью данного диссертационного исследования была разработка современного инструмента управления адаптацией персонала как организационного ресурса, который может повлиять на конкурентоспособность организации, а именно, разработать систему управления процессом адаптации персонала и методику оценки ее эффективности.

В результате анализа собранных материалов и проведенного практического исследования, на базе компании ООО «2ГИС-Белгород», можно сформулировать важные заключения и рекомендации по эффективному управлению адаптацией персонала.

Во-первых, конкурентоспособность любой компании зависит от наличия уникального ресурса, который позволит организации отличаться от других в современном экономическом пространстве, этим ресурсом является персонал компании. Современный взгляд на управление персоналом базируется на положениях ресурсной теории, которая утверждает, что организационная эффективность зависит от эффективности управления организацией своим ресурсом, в данном случае это персонал. Среди различных рычагов управления человеческими ресурсами, адаптация новых работников занимает важное место, так как является начальным этапом, с которого начинается взаимодействие компании и работника.

Во-вторых, в настоящее время в российских компаниях лишь частично комплексно реализуют программы по адаптации новых работников, в

большинстве организаций, программы адаптации новых работников либо частично присутствуют, либо отсутствуют полностью. В некоторых компаниях основное внимание уделяется реализации одного или нескольких факторов. Прежде всего, это непонимание влияния адаптации как рычага управления человеческими ресурсами, непонимание зависимости процесса адаптации и эффективности работы сотрудников, а также отсутствие доказательства взаимозависимости факторов адаптации друг от друга.

В-третьих, адаптация делится на профессиональный, психофизиологический, социально – психологический, организационный и экономический факторы. В созданной системе адаптации предполагается обязательный учет всех факторов адаптации. Создание системы является рычагом управления процессом адаптации, предполагая поэтапное разделение факторов адаптации, определение показателей эффективности каждого фактора, распределение обязанностей по реализации адаптации персонала и по контрольным функциям.

В-четвертых, управление адаптацией осуществляется через разработку системы процесса адаптации. Разработанная система адаптации является базовой теоретической системой. При внедрении данной системы в российские организации появляется необходимость ее изменения в соответствии со спецификой организации, а именно учитывая факторы, влияющие на элементы базовой системы, а именно, размер компании, политика руководства, частота набора персонала, тип адаптации и состав рабочей силы, в случае данного исследования менеджеров по продажам.

В-пятых, проведенное практическое исследование благодаря применению математических и статистических методов позволило сделать несколько выводов по взаимозависимости факторов системы адаптации персонала внутри одной системы, а также выделить базовые показатели, которые являются основными точками при управлении адаптацией.

В-шестых, при реализации системы адаптации персонала, была определена зависимость факторов адаптации персонала друг от друга, что

свидетельствует о необходимости применения комплексного подхода. Наибольшая взаимосвязь характерна для социально-психологического и профессионального фактора. Наибольшее влияние на все факторы адаптации оказала удовлетворенность финансовым вознаграждением.

В-седьмых, эффективное управление адаптацией предполагает наличие методики диагностирования и анализа системы адаптации персонала в компании. Исследования адаптации опирается на показатели эффективности реализации факторов адаптационной системы. Показатели эффективности выражаются коэффициентами, которые позволяют провести анализ состояния адаптации, как и в отношении отдельного работника, так и в компании в целом.

1. IAF (Individual adaptation factor) – индивидуальный коэффициент адаптации. Он характеризует уровень адаптации по всем факторам у конкретного работника.

2. GAF (General adaptation index for each factor) – общий показатель адаптации для каждого фактора. Он характеризует адаптацию по каждому фактору, иллюстрируя проблемы в каждом факторе.

3. GCA (General coefficient of adaptation) – общий коэффициент адаптации. Характеризует состояние адаптации для всей организации.

Теоретические выводы, практические исследования и основные положения, представленные в диссертационной работе, направлены на модернизацию системы организационного управления, основными целями которого является нахождение методов и механизмов, которые лежат в основе конкурентоспособности организации, также разработки рычагов управления адаптацией персонала в компании. Внедрение этих методов и механизмов будет способствовать повышению конкурентоспособности российских компаний и обеспечит экономическую эффективность.

Говоря об успешности решения проблем, связанных с управлением человеческими ресурсами, можно обозначить, что именно решение этих задач является показателем мобильности и адаптивности самой компании, ее

расположенности к изменениям и развитию. Бесспорно, что при успешной реализации программ адаптации персонала, само ее понятие не исчезает, так как в жизни организации адаптация – это циклический процесс, который периодически возникает у каждого работника. При внедрении новых технологий, изменений внутриорганизационного климата, расширении рынка, процессы адаптации включаются повторно, поэтому говорить о том, что процесс адаптации завершен нецелесообразно. Напротив, в компании должен быть постоянный мониторинг состояния адаптации, должны внедряться программы поддержки адаптации работников в организации. Также целесообразно принимать к сведению двусторонность процесса адаптации – компания и работник компании находятся в постоянном взаимодействии, когда человек адаптируется к организации, он вызывает некоторые изменения со стороны компании по отношению к себе. В этом случае, задачей управления процессом адаптации будет являться поддержание баланса, так как успех организации зависит от эффективности деятельности ее работников.

Практические и теоретические исследования по управлению адаптацией персонала и его влияние на конкурентоспособность российских организаций могут существенно повысить эффективность работы компаний и сделать российский бизнес более конкурентоспособным.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. "Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда" [Текст]: Материалы I Всероссийской научно-практической. – Москва: Нац. союз "Упр. персоналом", 2015. – 188 с.
2. Абакумова Н., Журавлева Е. Адаптация персонала в торговых компаниях [Электронный ресурс] / Н. Абакумова, Е. Журавлева. – Режим доступа: [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru)
3. Аверченко, Л. К. Управление персоналом в организации [Текст]: учебное пособие / Л. К. Аверченко; под общ. ред. Л. К. Аверченко. – Новосибирск: РАНХиГС, 2015. – 202 с.
4. Акименко, В. А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. А. Акименко, О. В. Демина. – Москва: ТРП, 2016. – 155 с.
5. Алдашева, А. А. Обоснование личностной адаптации в малых изолированных коллективах [Текст]: дис. ... канд. психол. наук./ А. А. Алдашева; ЛГУ. - Л., 1984. - 19 с.
6. Алексеева, Н. П. Практикум по математической статистике [Текст]: учеб. пособие / Н. П. Алексеева, Т. М. Товстик. - СПб.Изд-во, 2014.-120 с.
7. Арефьев, С. Л. Изучение процесса профессиональной адаптации психолога в промышленности [Текст]: дис. ... канд. психол. наук/ С. Л. Арефьев ЛГУ. - Л, 1978.- 17 с.
8. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст]: пер.с англ.- /М. Армстронг. - М.: ИНФРА-М, 2002.-328 с.
9. Асалиев, А. М. Развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие / А. М. Асалиев, Ф. И. Мирзабалаева, П. Р. Алиева. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 279 с.

10. Балабанова Л. В., Сардак Е. В. Лояльность в системе управления персоналом предприятия [Текст] / Л. В. Балабанова, Е. В. Сардак // SOCIO-ECONOMIC PROBLEMS OF MANAGEMENT. – 2015. – 100-107 с.
11. Бедный, Г. З. Психологические основы анализа и проектирования трудовых процессов [Текст]: учеб.-метод. пособие / Г. З. Бедный. - Киев.: Вища школа, 1987.-215 с.
12. Белкова, Е. А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник для обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Психология", "Менеджмент" / Е. А. Белкова [и др.]; под ред. А. В. Карпова, Н. В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 402 с.
13. Бердникова, Л. Ценный сотрудник: найти и удержать [Текст]: практическое руководство по найму, обучению и мотивации сотрудников / Л. Бердникова; Под общ. ред. Лариса Бердникова. – Санкт-Петербург: Лема, 2015. – 161 с.
14. Березин, Ф. Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека [Текст]: учеб. пособие / Ф. Б. Березин. - Л.:Наука,1988.- 170 с.
15. Бершова, Л. В. Адаптация работников в новых условиях [Текст]: учеб. пособие / Л. В. Бершова. – М., 2001. - 105-110 с.
16. Бершова, Л. В. Определение уровня адаптированности работника к предприятию [Текст]: учеб. пособие / Л. В. Бершова. М.: Экономика и НОТ, 1990. - 26-35 с.
17. Бирюкова, О. Ю. Стратегическое управление персоналом [Текст]: учебное пособие / О. Ю. Бирюкова, И. В. Цапенко; Московский гос. ун-т путей и сообщ. (МИИТ). – Москва: МАКС-Пресс, 2015. – 92 с.
18. Брылева, Л. Г. Особенности восприятия обществом организационных изменений и их влияние на степень конфликтной напряженности [Текст] / Л. Г. Брылева // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-2. – 199 с.
19. Векшинский, А. Решение проблем адаптации на этапе подбора персонала [Текст]: учеб. пособие / А. Векшинский. – М.: Феникс, 2001. - 18-20 с.

20. Веснин, В. Р. Управление персоналом: теория и практика : учебник для студентов вузов, аспирантов, преподавателей, руководителей и специалистов-практиков [Текст]: учеб. пособие / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2009. - 688 с.
21. Волина, В. Методы адаптации персонала [Текст]: учеб. пособие / В. Волина. – М.: Феникс, 1998. - 32-38 с.
22. Гаврилова, Ж. А. Развитие персонала в период адаптации [Текст]: учеб. пособие / Ж. А. Гаврилова. – М.: Экономика, 2003. - 51-64 с.
23. Ганов, К. В. Адаптация работника к рабочему коллективу [Электронный ресурс] / К. В. Ганов. – Режим доступа: [www.my.km.ru](http://www.my.km.ru)
24. Гарет, Л. Менеджер-наставник [Текст]: учеб. пособие / Л. Гарет. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002.-192 с.
25. Георгиева, И. А. Социально-психологические факторы адаптации личности в коллективе [Текст]: автореф. дис. ... канд. психол. Наук / И. А. Георгиева. - ЛГУ.- Л., 1986.- 18с.
26. Демушина, О. Н. Факторы, влияющие на лояльность персонала коммерческой организации [Текст] / О.Н. Демушина // Азимут научных исследований: педагогика и психология. –2015.– № 1 (10).– 65-70 с.
27. Дмитриева, М. А. Психология труда и инженерная психология [Текст]: учеб.-метод. пособие / М. А. Дмитриева. - Л.:Изд-во ЛГУ, 1979.- 224 с.
28. Дмитриева, М. А. Человеческий фактор на производстве [Текст]: дис. ... канд. психол. наук/ М. А. Дмитриева. - ЛГУ. - Л., 1989. - 17 с.
29. Добролюбова, Н. А. Энциклопедия психологических тестов [Текст] / Н. А. Добролюбова. - Москва: АСТ : Научная книга, 1997. – 299 с.
30. Доронина, И. В. Оценка в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / И. В. Доронина, В. Н. Меньшова. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016. – 167 с.
31. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст]: учеб. пособие / П. Друкер: пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.-272 с.

32. Друкер, П. Практика менеджмента [Текст]: учеб. пособие / П. Друкер: пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. - 398 с.
33. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения [Текст]: учеб. пособие / П. Друкер: пер. с англ. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. - 288 с.
34. Еленева, Ю. Я. Современные подходы к оценке и управлению конкурентоспособностью предприятий [Текст]: Современное управление: Специальный ежемесячник современных концепций и методов менеджмента / Ю. Я. Еленева /. - 2002. - №7. - с. 13-26
35. Завьялова, Е. К. Социально-психологическая адаптация женщин в современных условиях (профессионально-личностный аспект) [Текст]: дис. ... док. психол. наук / Е. К. Завьялова. - СПб: СПбГУ 1998. - 37 с.
36. Зайцева, Е. В., Максакова, И. В. Формирование лояльности персонала как фактор конкурентоспособности компании [Текст] / Е. В. Зайцева, И. В. Максимова // Интеграция теории и практики ресурсосбережения в социальной сфере. – 2015. – 16-19 с.
37. Зинченко, В. П. История советской психологии труда: Тексты (20-30-е гг. XXв.) [Текст]: учеб. пособие / В. П. Зинченко. - М.: Изд-во Моск. уни-та, 1983. - 360 с.
38. Иванова, Л. Н. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие для студентов всех форм обучения / Л. Н. Иванова, М. А. Бичеев. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015. – 182 с.
39. Кабаченко, Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие / Т. С. Кабаченко. - СПб.: Питер, 2003. - 400 с.
40. Катькало, В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы [Текст] / В. С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. - 2002. - Выпуск 2-3. - 3-26 с.
41. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России [Текст]: монография / Б. М. Генкин и др. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.

42. Ковров, А. В. Лояльность персонала: Оценка надежности персонала. Проблемы наем. работника. Как выявлять "опас. типы" [Текст]: учеб.-метод. пособие / А. В. Ковров. – Москва: Бератор, 2004. – 165 с.
43. Колетникова, Е. Ю. Стратегическое управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Е. Ю. Колетникова. – Москва: Проспект, 2016. – 144 с.
44. Копнова, Е. Что такое коучинг для бизнеса [Текст] / Е. Копнова, А. Огнев // Управление персоналом. - 2003. - № 2.-16-17 с.
45. Коханов, Е. Ф. К вам пришел «новичок» [Электронный ресурс] / Е. Ф. Коханов. - Режим доступа: [www.rekruter-spb.ru](http://www.rekruter-spb.ru)
46. Кротков, А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки [Текст] / А. М. Кротков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2001. - №6. - 59-68 с.
47. Латуха, М. О. Управление адаптацией персонала [Текст]: дис. ... канд. экон. наук / М. О. Латуха. – СПб., 2003. – 196 с.
48. Лисин, В. С. Профессиональное образование и обучение персонала предприятий по разным направлениям и профессиям (специальностям) [Текст]: программы обучения персонала предприятий / В. С. Лисин, И. В. Франценюк, Л. И. Франценюк; под науч. ред. Кузнецова О. Л., В. Ж. Аренса. – Липецк: Российская акад. естественных наук, 2016. – 547 с.
49. Литвинцева, Н. А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала [Текст]: учеб. пособие / Н. А. Литвинцева. - М.: Бизнес шк. «Интел-синтез», 1997. - 400 с.
50. Личность и общество: проблемы взаимодействия [Текст]: материалы VIII Международной научно-практической конференции, 23 апреля 2015 г. / редкол: В. А. Буйков и [др.]. – Челябинск, 2015. – 233 с.
51. Магура, М. И. Современные персонал-технологии [Текст] / М. И. Магура, М. Б. Курбатова // Журнал «Управление персоналом». - 2003.- 388 с.
52. Манаев, С. В. Адаптация новых сотрудников: роли, функции, назначение [Текст] / С. В. Манаев, Ю. Л. Горковенко // Управление персоналом. - 2001.- №12. - 57-58 с.

- 53.Марцинкевич, В. И. США: человеческий фактор и эффективность экономики [Текст]: учеб. пособие / В. И. Марцинкевич - М.: Наука, 1991. - 240 с.
- 54.Маслоу, А. Маслоу о менеджменте [Текст]: учеб. пособие / А. Маслоу: Пер с англ. - СПб.: Питер, 2003.-416 с.
- 55.Мацкевич, А. Л. Специфические характеристики субъекта общения в процессе профессиональной адаптации будущего молодого специалиста [Текст]: дис. ... канд. психол. наук / А. Л. Мацкевич. - Л.: -ЛГУ, 1987. - 17 с.
- 56.Мейган, М. Работа с персоналом: введение в должность [Текст]: учеб. пособие / М. Мейган. - СПб.: Изд-во «Питер», 2002. - 160 с.
- 57.Мильнер, Б. З. Теория организации [Текст]: учеб. пособие / Б. З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2003.-558 с.
- 58.Минцберг, Г. Стратегический процесс [Текст]: учеб. пособие / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. - СПб.: Питер, 2001.- 688 с.
- 59.Моргунов, Е. Психологизация организаций: адаптивность, обучаемость, креативность...что на очереди [Текст] / Е. Моргунов // Управление персоналом. - 2001. - №4. -50-55 с.
- 60.Мордовии, С. К. Управление персоналом: современная российская практика [Текст]: учеб. пособие / С. К. Мордовии. - СПб.: Питер, 2003. - 288 с.
- 61.Морозова, И. Н. HR-менеджмент: Справочник менеджера по персоналу [Текст]: учеб. пособие / И. Н. Морозова. – Ростов: Феникс, 2006. - 250 с.
- 62.Налчаджан, А. А. Социально-психологическая адаптация личности [Текст]: учеб. пособие / А. А. Налчаджан. - Ереван: изд-во АН Армбо, 1988.- 262 с.
- 63.Наследов, А. Д., Тарасов, С. Г., Применение математических методов в психологии [Текст]: учеб. пособие / Наследов, А. Д., Тарасов, С. Г.- СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 2001.-208 с.

64. Ньюстром Джон, В., Дэвис, К. Организационное поведение [Текст]: учеб. пособие / Джон В. Ньюстром, Дэвис Кейт. — СПб.: Изд-во «Питер», 2000. — 448 с.
65. Огнев, А. С. Как совместить оценку деловых качеств соискателя и процедуру введения в должность [Текст] / А. С. Огнев // Управление персоналом. - 2003. - №8. - 18-19 с.
66. Павлова, А. М. Психология личности [Текст]: курс лекций для студентов / А. М. Павлова. – Екатеринбург: УрГУ, 2015. – 83 с.
67. Патрушева, Л. М. Адаптационная система: практика внедрения [Текст] / Л. М. Патрушева // Справочник по управлению персоналом. - 2003. - №1. - 30-41 с.
68. Посохова, С. Т. Психология адаптирующейся личности [Текст]: монография / С. Т. Посохова. - СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2013. - 240 с.
69. Почебут, Л. Г. Некоторые особенности наставничества на производстве [Текст]: учеб. пособие / Л. Г. Почебут. - Л.: ЛГУ, 1979. - 19-25 с.
70. Почебут, Л. Г. Показатели адаптации личности в производственном коллективе [Текст]: учеб. пособие / Л. Г. Почебут. - Л., 1982.-С. 146-151
71. Почебут, Л. Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология [Текст]: учеб. пособие / Л.Г. Почебут.- СПб.: Изд-во Речь, 2002.-298 с.
72. Рогожин, М. Ю. Управление персоналом: 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе [Текст]: практическое пособие / М. Ю. Рогожин. - М.: Альфа-Пресс, 2009. - 176 с.
73. Розанова, В. А. Психология управленческой деятельности [Текст]: учеб. пособие / В. А. Розанова. - М.: Изд-во «Экзамен», 2003.-192 с.
74. Руднева, Н. В. Новая концепция управления персоналом организации [Текст]: монография / Н. В. Руднева, С. К. Савицкий, Э. М. Хабибулин. – Ульяновск: Зебра, 2016. – 121 с.

75. Русалинова, А. А. Взаимоотношения в производственном коллективе и их совершенствование [Текст]: учеб. пособие / А.А. Русалинова. - Л.: о-во «Знание», РСФСР, 1977.- 12 с.
76. Садовников, С. В. Адаптация работающей молодежи на предприятиях промышленности [Текст]: дис. ... канд. психол. наук / С. В. Садовников. – Самара: Самарский гос.ун-т., 1991. - 18 с.
77. Сайбель, С. Л. Методы социально-психологических исследований, используемые кадровой службой в работе с персоналом [Текст]: учеб. пособие / С. Л. Сайбель. - М.: ИРЦ Газпром, 2000. - 40 с.
78. Самоукина, Н. Психология профессиональной деятельности [Текст]: учеб. пособие / Н. Самоукина. - СПб.: Питер, 2003. - 224 с.
79. Свенцицкий, А. Л. Социально-психологические проблемы научного управления трудовым коллективом [Текст]: учеб. - метод. пособие / А. Л. Свенцицкий. - М.: Знание, 1980. - 48 с.
80. Свенцицкий, А. Л. Социально-психологические проблемы управления [Текст]: учеб. пособие / А. Л. Свенцицкий. - Л.: Издательство ЛГУ, 1975. - 120 с.
81. Сидоренко, Е. В. Методы математической обработки в психологии [Текст]: учеб. пособие / Е. В. Сидоренко. - СПб.: Изд-во Речь, 2002.-350 с.
82. Сидорина, Т. В. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / Т. В. Сидорина; - 2-е изд., перераб. – Новосибирск: Сибирский ин-т управления-фил. РАНХиГС, 2015. – 209 с.
83. Собчик, Д., Волкова, Т. «Все работы хороши. Выберу ль на вкус?» Психодиагностика на службе кадровика [Текст] / Л. Собчик, Т. Волкова // Управление персоналом. - 2001. - №2. - 39-44 с.
84. Социально-экономические науки и гуманитарные исследования [Текст]: сборник материалов IV-й Международной научно-практической конференции, 12 февраля 2015 г. / С. С. Чернова. – Новосибирск: ЦРНС, 2015. – 188 с.

85. Спивак, В. А. Современные бизнес - коммуникации [Текст]: учеб. пособие / В. А. Спивак. - СПб.: Изд- во «Питер», 2002. - 447 с.
86. Спивак, В. А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов эконом. фак. вузов [Текст]: учеб. пособие / В. А. Спивак. - М.: Эксмо, 2009. - 336 с.
87. Стоянова, А. Система адаптации и развития персонала в компании «Эрнст энд Янг» [Электронный ресурс] / А. Стоянова. – Режим доступа: [www.my.km.ru](http://www.my.km.ru)
88. Страхова, О. А. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения [Текст]: учеб. пособие / О. А. Страхова; под общей ред. О.А. Страховой. - СПб.: Издательство «Питер», 2000.-144 с.
89. Томпсон, А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст]: учеб. пособие / А. Томпсон, А. Стрикленд. - 12-е изд.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. - 928 с.
90. Уорнер, М. Классики менеджмента [Текст]: учеб. пособие / М. Уорнер. - СПб.: Питер, 2001. - 1168 с.
91. Уотермен, Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании [Текст]: учеб. пособие / Р. Уотермен. - М.: Прогресс, 1988. - 363 с.
92. Федорова, Н. В. Управление персоналом [Текст]: учебник пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – Москва: Кнорус, 2016. – 215 с.
93. Хаккер, В. Инженерная психология и психология труда: психологическая структура и регуляция различных видов труд. дея-ти [Текст]: учеб. пособие / В. Хаккер: Пер. с нем. - М.: Машиностроение, 1985. - 375 с.
94. Хартманн, Х. Эго-психология и проблема адаптации [Текст]: учеб. пособие / Х. Хартманн. - М.: Институт общегуманитарных исследований, 2002. - 160 с.
95. Шабалина, К. О. Подвербных, О. Е. Технологии разработки и реализации кадровой политики: отечественный и зарубежный опыт [Текст] / К. О.

- Шабалина, О. Е. Подвербных // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2015. – № 6. – 425 - 428 с.
96. Шанина, А. Адаптация работника - процесс двусторонний [Текст] / А. Шанина // Служба кадров . - 2001. - №2.
97. Шаталова, Н. И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Н. И. Шаталова, В. А. Земляков. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 211 с
98. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учеб. пособие / С. В. Шекшня. - М.: ЗАО «Интел- Синтез», 2002. - 355 с.
99. Шелобаев, С. И. Математические методы и модели в экономике, финансах, бизнесе [Текст]: учеб. пособие / С. И. Шалобаев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 367 с.
100. Шнитин, Ю. В. Экономика труда. Управление человеческими ресурсами на предприятии [Текст]: учебное пособие / Ю. В. Шнитин. – Санкт- Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого.– 2015. – 2012 с.
101. Шутина, О. В. Трудовая адаптация работников в условиях перехода к рыночным отношениям [Текст]: дис. ... канд. психол. наук/ О. В. Шутина. – Омск: Омский гос. ун-т., 2000. - 22 с.
102. Шушерина, О. А. Методы принятия управленческих решений [Текст]: учебное пособие / О. А. Шушерина, Е. В. Буркова; под общ. ред. О. А. Шушерина. – Красноярск: Сибирский гос. технологический ун-т, 2015. – 60 с.
103. Эффективное управление: модели, методы, инструменты [Текст]: материалы Региональной научно-практической конференции 20 апреля 2015 г. / под ред. А. В. Гаврилина. – Владимир: ГАОУ ДПО ВО ВИРО, 2015. – 356 с.
104. Яницкий, М. С. Адаптационный процесс: психологические механизмы и закономерности динамики [Текст]: учеб. пособие / М. С. Яницкий. - Кемерово, 1999. - 84 с.