

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование системы адаптации персонала на производственном предприятии (на примере ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»)»

Студент

(подпись, дата)

Каменев В.В.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Седлецкий А.В.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № __)

Заведующий кафедрой _____
(подпись)

Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК _____
(подпись)

Корж Н.В.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1 Понятия и виды адаптации персонала в организации.....	9
1.2 Управление процессом адаптации персонала.....	20
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ПЕНЗЕНСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА».....	32
2.1 Зарубежный и отечественный опыт адаптации производственного персонала	32
2.2 Анализ и совершенствование системы адаптации производственного персонала в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	67

Аннотация

на бакалаврскую работу Каменева Владислава Валерьевича, на тему: «Совершенствование системы адаптации персонала на производственном предприятии (на примере ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»)».

Адаптация персонала является одной из наиболее значимых функций системы управления персоналом в организации и представляет собой включение работника в новую предметно-вещественную и социальную среду.

Активное введение молодых специалистов в производственную деятельность организации обладает огромным значением, поскольку от уровня, сроков и результатов адаптации в конкретной мере зависит результативность всей дальнейшей трудовой деятельности молодых экспертов, их устойчивость, уровень активности, состояние трудовой дисциплины, процедура формирования личности.

В Главе 1 рассмотрена теоретическая основа системы адаптации персонала: раскрыто понятие и виды адаптации персонала; выделены подходы к формированию системы адаптации персонала на предприятии.

Во 2 Главе исследован опыт отечественных и зарубежных организаций в построении систем адаптации персонала; проведен анализ и предложены рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Приложений 5, таблиц 13, рисунков 5, библиографический список 43 источника.

Автор бакалаврской работы

Каменев Владислав Валерьевич

ВВЕДЕНИЕ

Система управления персоналом включает в себя множество различных компонентов. Одним из наиболее значимых ее элементов выступает адаптация персонала. Она характеризуется как совокупность таких действий и мероприятий, которая направлена на включение вновь принятого работника предприятия в новую для него производственную, материально-техническую и кадровую среду. Необходимость подобных мероприятий определяется важностью сокращения периода включения в эту среду новых сотрудников, что позволяет им начать полноценно работать. Процессы адаптации важны для формирования мотивации сотрудников и ознакомления их с основными производственными процессами, особенностями работы на предприятии, коллективом. Только после того, как завершена адаптация, новый сотрудник становится полноценным членом трудового коллектива, членом команды, заинтересованным в качестве и эффективности работы предприятия, его социальной и экономической эффективности. За организацию процессов адаптации персонала отвечают руководители основных производственных подразделений, в которые приняты новые сотрудники, их непосредственные функциональные менеджеры, наставники, которые назначаются из числа опытных сотрудников. Недостаточное внимание к адаптации приводит к низкой работоспособности новых сотрудников и сохранению низкой производительности труда.

Вне зависимости от того, какой производственный опыт и стаж имел сотрудник на старом месте работы, на новом для него предприятии в течение определенного времени он является более затратным с точки зрения экономической эффективности. На протяжении определенного промежутка времени, пока он не познакомится с особенностями производственных процессов, пока не усвоит нормы, принципы, закономерности, действующие в коллективе, он работает менее эффективно, нежели чем работал его

предшественник на этом же месте. С точки зрения организации это требует определенных затрат, связанных с тем, что экономическая отдача от его труда не так велика: не усвоены принципы организации производственного процесса, не завершены процессы вхождения в коллектив, не определены окончательно и не приняты элементы действующей на предприятии корпоративной культуры, отсутствует четкая мотивация к максимально эффективному труду.

Новый работник оказывается в новой производственной, материально-технической и социальной среде. Это требует времени для того, чтобы узнать и усвоить действующие принципы организации труда, режим труда и отдых, требования, сформулированные в локальных нормативно-правовых актах, относительно дисциплины труда, вознаграждения за труд, мотивации и так далее. Вне зависимости от того, имеется ли у субъекта трудовой стаж и опыт, он, так или иначе, должен соотнести сформировавшиеся ранее привычки и представления с теми принципами, правилами поведения, нормами, которые действуют в производственной и социальной среде нового для него предприятия, влиться в коллектив, установить отношения с его представителями. Без прохождения всех перечисленных этапов полноценное функционирование его в качестве сотрудника предприятия, невозможно. Этим определяется роль и важность процесса адаптации в системе управления персоналом. Одновременно сказанное свидетельствует об актуальности темы исследования.

Одновременно актуальность подтверждается еще и тем, что процессам и организации адаптации на протяжении довольно длительного времени не уделялось того внимания, которое необходимо для решения всех ее вопросов и проблем. И, несмотря на то, что в современной системе управления персоналом важность и необходимость полноценной работы, направленной на адаптацию сотрудников, давно доказана, на многих государственных и частных предприятиях этот процесс по-прежнему организован слабо,

программы адаптации персонала отсутствуют, как и алгоритм действий, предполагающих выстраивание процессов адаптации во времени. Между тем, именно от эффективности процессов адаптации зависит продолжительность периода вхождения сотрудника в коллектив и производственные процессы, то есть продолжительность такого этапа его работы, в течение которого он работает не в полную силу, демонстрирует не максимальную производительность труда, а предприятие, соответственно, несет экономические убытки. Качественная система управления адаптацией позволяет сократить стартовые издержки, максимально быстро сделать сотрудника полноценным членом коллектива, что повышает мотивацию его труда и снижает текучесть персонала, позволяет достичь более высоких показателей производительности и качества труда, ввести сотрудника в коллектив, где он почувствует себя членом команды, избавившись от неуверенности и повышенной тревожности, характерных для новых членов коллектива.

Именно система адаптации призвана решать перечисленные выше задачи.

Процессы адаптации в своих работах рассматривают такие авторы, как И. Ю. Бучарова, В.А. Еременко, А.Я. Кибанов, Н.И. Шаталова, Н.Б. Павленко и др.

Объектом выпускной квалификационной работы является система адаптации персонала.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются процессы совершенствования системы адаптации в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Целью выпускной квалификационной работы является изучение особенностей системы адаптации персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» и возможностей ее совершенствования.

Для реализации поставленной цели в выпускной квалификационной

работе необходимо решить ряд задач:

- исследовать сущность и виды адаптации персонала;
- выделить подходы к управлению процессами адаптации персонала на предприятии;
- рассмотреть опыт зарубежных и отечественных компаний в построении систем адаптации персонала;
- провести анализ и предложить рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Теоретической и методологической основой изучения проблемы является анализ литературы отечественных авторов.

В ходе исследования были использованы общенаучные методы, такие как, метод анализа публикаций в периодических изданиях и трудов отечественных и зарубежных авторов. Также были применены методы системного подхода к предмету изучения, метод анализа и синтеза информации, которые позволили более тщательно и многогранно раскрыть исследуемую тему.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятия и виды адаптации персонала в организации

Необходимость в создании системы адаптации появляется на стадии интенсивного формирования организации или в обстоятельствах высокой текучести кадров. В той или иной момент руководители уже не смогут лично браться за новых сотрудников, что распространено в фирмах малого бизнеса. С этого этапа появляется необходимость в стандартизации процедур взаимодействия с новыми работниками, а следовательно, в формировании системы адаптации.

Прийти на помощь сотруднику благополучно включится в новую организацию – ключевая цель его руководителя и специалистов по кадрам. Нередко "новичок" прибывает в организацию, а его рабочее место не подготовлено, и никто особого внимания этому не придает, начинающим дают возможность «выплывать» самим. Но поскольку первое представление, как правило, сохраняет глубокий след, такая процедура способна проявить продолжительное негативное влияние на мотивацию и подход сотрудника к работе.

«Опыт» подобного рода способен не редко разъяснить значительную текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, согласно которым новый работник способен ощущать чувство отчуждения и занять отрицательную позицию по взгляду к компании непосредственно с самого начала работы в ней. Если вновь принятые на предприятие работники с первых своих дней в новом для них коллективе сразу же являются предоставленными сами себе, то компания в будущем окажется не способной воздействовать на то, что они случайно увидят, и утратит вероятность выработать у них позитивное отношение к работе и верность

традициям фирмы.

Объективному восприятию баланса положительного и отрицательного мешают ощущения отчужденности в новом коллективе и негативные впечатления первых дней работы в организации. Появляется беспокойство и нерешительность, страх провалов в работе. Для новых сотрудников естественной является неполноценная ориентация в закономерностях, процессах и явлениях, свойственных производственным ситуациям, условиям труда и отдыха, нормам корпоративной культуры и социального взаимодействия в незнакомом для них коллективе. Этот страх и неуверенность перед новыми для них явлениями являются естественными для людей. Основной задачей руководителя и HR- менеджера должна стать поддержка новому работнику вступить в рабочий темп посредством процедуры адаптации.

Термин «адаптация» является понятием, которое активно функционирует в самых различных сферах научного знания. В рамках социологии, общей и специальной психологии выделяется, прежде всего, адаптация социальная и производственная. Несмотря на то, что два этих вида адаптации естественным образом связаны между собой, для каждого из них свойственна и собственная сфера использования. В случае социальной адаптации речь идет не только о производственных процессах, но и о взаимодействии субъекта в различных сферах общения, тогда как адаптация производственная включает в себя не только социальные аспекты (необходимость стать членом нового коллектива), но и содержит биологические и технические механизмы [8].

Значимость вопроса адаптации и кадровой политики определена тем фактом, что адаптация оказывает большое влияние на решение сотрудника – оставаться ли на данной работе либо находить новое место трудовой деятельности. Кадровая политика в свою очередь непосредственно оказывает влияние на процесс адаптации.

Знаменитый русский ученый в сфере физиологии И. П. Павлов полагал, что адаптация – весьма значимый элемент современного мира, кроме того он подметил, что «грамотно осознанная идея о приспособлении или целесообразности предполагает собой безграничный ресурс для различных научных гипотез, служит стабильной научной темой, предоставляет мощный стимул к последующему изучению вопросов, связанных с определением понятия и сущности важнейших жизненных явлений [12].

В Толковом словаре русского языка С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой адаптация определяется как «процесс приспособления организма к меняющимся внешним условиям». При подобной трактовке данного термина в качестве организма выступает работник, который в первый раз устраивается на работу, а внешние условия представляет то предприятие, на которое он пришел [42].

Исследуя понятие и особенности процесса адаптации, А.П. Егоршин предложил рассматривать его с точки зрения существования индивидуальной и коллективной адаптации. В частности, само понятие адаптации автор трактует как «совокупность процессов, связанных с приспособлением коллектива к изменяющимся параметрам внутренней и внешней среды». В этом случае речь идет об адаптации коллективной, более общем понятии относительно индивидуальной адаптации. В свою очередь, индивидуальная адаптация предполагает совокупность процессов и мероприятий, направленных на адаптацию к рабочему месту, коллективу, производственной среде отдельного сотрудника [10, с. 241].

В зарубежной психологии существенное продвижение приобрело необихевиористское определение адаптации, которое дано, в частности, в исследованиях Г. Айзенка и его последователей. В этом случае адаптация определяется ими с двух точек зрения. С одной стороны она определяется как состояние определенного компромисса между потребностями индивида как субъекта определенных действий и требованиями среды, когда те и

другие полностью удовлетворяются. С другой стороны, адаптация трактуется ими и как процесс, в результате которого достигается подобное состояние [26, с. 29].

Подобным способом, адаптация может быть определена как процессы взаимного приспособления друг к другу нового сотрудника и предприятия. Основой такого приспособления становится постепенная вработываемость нового члена коллектива в существующие на предприятии профессиональные, производственные, материально-технические, социальные и организационно-экономические условия труда.

Сама суть адаптации заключается в успешной координации между основными ее элементами, в качестве которых выступают, с одной стороны, возможности, представления, профессиональные и личностные притязания и самооценка вновь принятого сотрудника, с другой – реальные производственные, экономические и социальные условия того предприятия, к которому он адаптируется. В связи с тем, что речь идет о взаимодействии двух сторон, субъектов трудовых отношений, нормальным является возникновение определенных противоречий между ними. От скорости и успешности их разрешения зависит в результате и успешность процесса адаптации в целом. В этой связи определенные действия необходимы как со стороны самого сотрудника, так и со стороны коллектива. Для успешной адаптации они должны быть как минимум обоюдно заинтересованными друг в друге, что и станет основой взаимного восприятия и согласования интересов и потребностей.

В соответствии со сказанным определяются основные цели процесса адаптации нового сотрудника в коллективе:

- максимально сокращение продолжительности сроков достижения тех производственных показателей, которые являются приемлемыми для предприятия;
- снижение исходных потерь. Для нового сотрудника основные

принципы и закономерности функционирования предприятия не всегда являются очевидными. Становясь членом нового коллектива, он неизбежно работает менее эффективно, чем сотрудники, которые адаптированы к действующим условиям труда и производственным закономерностям. В результате его трудовая деятельность, пока он не достигнет определенного уровня производительности труда, сопряжена с большими экономическими издержками для компании. В случае качественной и грамотной адаптации сотрудников сокращается и сам срок адаптации, и величина соответствующих издержек, так как действующие стандарты, нормы и закономерности сотрудником усваиваются быстрее и более оперативно;

- вступление работника в рабочий состав, включение его в состав формальной и неформальной структуры, появление ощущения того, что он является полноправным членом коллектива, мнение которого и трудовая деятельность которого в равной степени важны;

- формирование у нового работника чувства удовлетворенности своей профессиональной деятельностью, качеством и содержанием труда, на основании которого формируется лояльное отношение к подразделению, в рамках которого работает сотрудник, к компании в целом, к своей профессиональной деятельности. Без формирования подобных характеристик невозможно достижение высоких показателей труда, дальнейшее профессиональное развитие сотрудника в целом, его мотивация к профессиональному развитию и саморазвитию;

- снижение издержек предприятия, связанных с необходимостью поиска, отбора и подбора новых сотрудников;

- развитие технологий формирования кадрового резерва и его дальнейшего развития (в этом случае речь идет о наставничестве, которое используется в качестве инструмента адаптации для нового сотрудника и одновременно в качестве способа получения опыта практического руководства и передачи имеющегося опыта для самого наставника.

Процессы взаимного приспособления, или трудовой адаптации, между потребностями и возможностями работника и созданными в организации условиями, равно как и ее потребностями, будет эффективнее, в большей степени от нормы и значения группы сотрудников в качестве собственных норм и ценностей, чем более качественно и эффективно усваивает и принимает действующие закономерности и собственную социальную роль в коллективе [37, с. 240].

В числе условий, определяющих успешность адаптации, выступают:

- авторитет и притягательности специальности, деятельность по конкретной должности именно в рамках этого предприятия;
- существующие на предприятии условия труда и социального развития, которые соответствуют потребностям и мотивационным установкам нового сотрудника;
- наличие на предприятии эффективной и гибкой системы обучения сотрудников;
- особенности и характерные черты социально-психологического климата и атмосферы на предприятии, характеристики коллектива и отношений внутри него;
- наличие концепции и опыта реализации новшеств, управления сопротивлениями инновациям;
- совокупность индивидуально-личностных и профессиональных качеств нового сотрудника, которые определяются на основании его пола, возраста, стажа и опыта работы, психологических качеств личности, семейного положения, воспитания, образования, социального статуса и так далее [32, с. 102].

По своей сути и структуре адаптация представляет собой неоднородное явление. В зависимости от определенных факторов в качестве оснований ее классификации могут быть использованы следующие параметры.

1. В зависимости от отношений субъект-объект выделяют следующие

виды адаптации:

- активная, при которой субъект пытается оказать определенное влияние на среду в процессе усвоения ее правил и закономерностей;

- пассивная, при которой субъект не стремится к такому изменению существующих условий и оказанию влияния на них.

2. С точки зрения оказания воздействия на работника выделяются:

- прогрессивная адаптация, которая предполагает оказание положительного влияния на сотрудника, его личностное и профессиональное развитие;

- регрессивная адаптация имеет место в тех случаях, когда на новом рабочем месте имеются более низкие по сравнению с предыдущим местом работы условия (например, более низкий уровень дисциплины), которые сотрудник также усваивает и принимает.

3. По уровню адаптации она может делиться на следующие разновидности:

- первичная адаптация – имеет место в случае приспособления к условиям и особенностям труда новых сотрудников, которые ранее не имели опыта профессиональной деятельности вообще (молодые сотрудники, выпускники образовательных учреждений без опыта работы);

- вторичная адаптация, если у вновь принятых на предприятие сотрудников уже присутствует определенный профессиональный опыт.

4. В зависимости от отношения работника к новому для него предприятию адаптация может проходить в следующих формах:

- конформизм – форма адаптации, при которой сотрудник в полной мере принимает все предложенные ему условия, ценности и закономерности трудовой деятельности, действующие на предприятии;

- мимикрия – предполагает принятие и соблюдение вторичных норм, тогда как наиболее важные остаются непринятыми (такие сотрудники впоследствии всегда являются потенциально готовыми к смене места работы,

к увольнению);

- адаптивный индивидуализм предполагает, в отличие от предыдущей формы принятие наиболее важных правил и ценностей при неприятии тех, которые являются второстепенными: такие сотрудники отличаются высоким уровнем индивидуальности, который, при верном использовании руководством, идет только на пользу предприятию;

- отрицание – сотрудник не принимает и отрицает ценности, закономерности, условия, свойственные предприятию. Чаще всего такие сотрудники быстро увольняются с предприятия на протяжении первых же месяцев работы.

5. В зависимости от направлений, адаптация может быть:

- производственной, то есть касающейся непосредственно производственных условий и механизмов;

- непроизводственной, то есть направленной на усвоение ценностей и норм, действующих в других сферах функционирования предприятия, построение отношений между сотрудниками коллектива вне производственной деятельности [42, с. 44].

Наиболее понятная схема классификации видов адаптации, охватывающая все основные ее детали, была предложена А.Я. Кибановым (приложение А). В рамках этой классификации выделяются следующие разновидности адаптации [20, с. 328].

1. Профессиональная адаптация. Данный вид адаптации сотрудника предполагает освоение и принятие основных норм и закономерностей, характеризующих непосредственно процесс трудовой деятельности: это профессиональные знания, умения и навыки, а также формирование таких свойств и качеств личности, наличие которых является необходимым для определенной сферы профессиональной деятельности. Результатом такой адаптации становится формирование определенного объема профессиональных знаний, умений и навыков, достижение определенного

уровня их развития, положительное отношение к своему труду и его результатам. Качество и эффективность профессиональной адаптации определяется как субъективными (наличие способностей, склонностей, интереса к определенным видам профессиональной деятельности, необходимой мотивацией для профессионального развития, эмоциональная оценка своего труда, желание в дальнейшем работать именно в этой сфере профессиональной деятельности), так и объективными факторами (наличие на предприятии условий для профессионального развития и совершенствования). В содержании профессиональной адаптации выделяются два основных этапа. Основой первого этапа становится формирование у сотрудника положительного отношения к той сфере профессиональной деятельности, в которой он занят. На основе сформированного положительного отношения и желания связать свою профессиональную жизнь именно с этой сферой формируются на втором этапе предпосылки, необходимые для усвоения определенного объема профессиональных знаний и навыков.

2. Психофизиологическая адаптация представляет собой следующую разновидность адаптации. Она предполагает усвоение новым сотрудником физиологических и психологических особенностей и условий труда, характерных для определенной сферы профессиональной деятельности. Характерная особенность данного вида адаптации заключается в том, что она объединяет в себе и биологические, и социальные аспекты. Важность данного направления адаптации определяется тем, что на ее основе формируется совокупность условий труда, которые оказывают непосредственное влияние на производительность труда, самочувствие сотрудника, его настроение и трудоспособность, а в случае, если речь идет о долговременном воздействии – на параметры его утомляемости и состояние здоровья в целом. В качестве таковых условий выступают характер труда, темп и ритм трудовой деятельности, степень ее монотонности, условия,

сформированные для обеспечения удобства на рабочем месте, совокупность факторов внешнего воздействия (уровень шума, качество освещения и так далее).

3. Социально-психологическая адаптация предполагает необходимость усвоения действующих на предприятии социальных норм и ценностей, закономерностей, характерных для социального взаимодействия сотрудников. В процессе социально-психологической адаптации сотрудник узнает, какие принципы взаимодействия и сотрудничества характерны для предприятия, какова сплоченность коллектива, его психологические характеристики, ценностные ориентации, насколько совпадают они с его нормами и ценностями. В процессе такой адаптации также формируется представление об основных формальных и неформальных группах и объединениях в организации, отношениях между ними и внутри них, социальных позициях отдельных сотрудников предприятия. Подобная информация, в силу того, что сотрудник неминуемо становится членом коллектива, преломляется сквозь призму имеющегося у него социального опыта, собственных ценностей и установок. Если действующие на предприятии ценности и закономерности социального взаимодействия являются схожими с социальными установками и представлениями нового сотрудника, процесс адаптации проходит быстрее, легче и гораздо успешнее.

4. Организационная адаптация характеризуется как процесс знакомства и усвоения новым сотрудником организационных принципов и норм, характерных для структуры и механизмов управления предприятием. Это нормы и положения, характеризующие особенности структуры управления, распределения полномочий, взаимодействия сотрудников между собой. На основе усвоения всех перечисленных отношений сотрудник должен в результате сформировать четкое представление о собственной роли и месте в коллективе.

5. Экономическая адаптация предполагает усвоение тех экономических

аспектов, которые непосредственным образом связаны с профессиональной деятельностью сотрудника: это специфические нормы труда, выработки, производительности, элементы оплаты труда, установления вознаграждения, особенности их выплаты и так далее [23, с. 192].

Несмотря на стремление различных авторов, занимающихся исследованием процессов адаптации, определить максимально качественные основания для полной и всеобъемлющей классификации видов адаптации, все выделяемые разновидности находятся в тесной взаимосвязи, что предполагает необходимость формирования комплексного механизма управления адаптацией. При этом важно учитывать, что в зависимости от условий, созданных на самом предприятии, а также на основании личностных и профессиональных характеристик отдельных сотрудников, различные виды адаптации могут протекать неравномерно во времени. Для самого же процесса адаптации характерна непрерывность и постоянное развитие. При этом важно учитывать, что несмотря на всю важность профессионального становления и развития трудовая жизнь работника – это не его единственная сторона жизни. Поэтому логично предполагать, что полного отождествления интересов сотрудника и компании, в которой он работает, достичь не удастся. Относительно завершённой адаптации можно считать в случае достижения однонаправленности развития личности и организации, совпадении ключевых интересов и бесконфликтности их целей.

Таким образом, термин «адаптация» активно функционирует и используется сегодня в различных областях научного знания. С точки зрения управления персоналом выделяется, прежде всего, производственная и социальная адаптация сотрудников, которая непосредственным образом влияет на качество и эффективность их работы на предприятии и становление личности как члена производственного коллектива. Несмотря на стремление различных авторов, занимающихся исследованием процессов адаптации, определить максимально качественные основания для полной и

всеобъемлющей классификации видов адаптации, все выделяемые разновидности находятся в тесной взаимосвязи, что предполагает необходимость формирования комплексного механизма управления адаптацией.

1.2 Управление процессом адаптации персонала

Система адаптации предполагает собой совокупность необходимых действий для новых работников любого уровня (Таблица 1) Совместно с этим процесс адаптации сотрудника персонален как с точки зрения его индивидуальных качеств, так и с точки зрения его работы. Отличия касаются того, насколько разным является содержание адаптации и ее объем в начальный период работы сотрудника. В адаптации и контроле руководителя среднего уровня следует живое участие руководителей наиболее высокого уровня и сотрудников службы управления персоналом (таблица 1)

Таблица 1 – Система адаптации персонала: плюсы для предприятия и нового работника

Для компании	Для нового работника
Сокращение текучести кадров	Снижение уровня нервного напряжения и беспокойства
Новый сотрудник легко и безболезненно вливается в коллектив, быстро осваивается на рабочем месте	Получение актуальной информации, которая необходима на первоначальном этапе
Ускоряется процесс овладения работником своими должностными обязанностями	Знакомство с корпоративной культурой
Сокращение количество ошибок на новом рабочем месте	Возможность в первый же месяц проявить себя на высшем уровне

Источник: Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 304 с.

В зависимости от категории сотрудников, адаптирующихся к условиям работы предприятия, выделяются различные механизмы и закономерности процесса адаптации.

Рассмотрим адаптацию молодых специалистов. В этом случае сам термин «молодые специалисты» может быть использован как в более широком, так и в узком значении. С точки зрения узкого подхода молодыми специалистами являются на протяжении трех лет выпускники учреждений, входящих в систему среднего и высшего профессионального образования. При использовании более широкой трактовки молодыми специалистами считаются представители молодого поколения в возрасте до 30 лет, имеющие среднее специальное или высшее профессиональное образование. Ключевым параметром, способствующим выделению данной категории, выступает незавершенность трудового и личностного самоопределения и наличие специфических признаков и возрастных особенностей. К числу последних относятся:

- представители этой категории сотрудников являются представителями старших возрастных групп молодого поколения, для которых характерен более высокий, по сравнению с более молодыми представителями поколения, уровень личностной зрелости и рациональности, меньшая степень внушаемости при сохранении свойственного молодому поколению в целом небольшого стажа непосредственной профессиональной деятельности;

- для специалистов молодого поколения характерен современный уровень развития и профессионального образования, большая степень мобильности, современные знания в профессиональной сфере и смежных областях, креативность, гибкость, мобильность, в результате которых растет их ценность для предприятия [16, с. 279].

Для того чтобы сотрудники данной категории как можно быстрее стали полноценными членами коллектива, а их дальнейшая трудовая деятельность

была более качественной и результативной, трудовое поведение - активным, а профессиональное развитие – мотивированным, необходимо создать необходимые предпосылки для активного личностного и профессионального развития. Необходимым его элементом выступает адаптация. При этом результатом успешной адаптации молодого специалиста становится не только его личностное и профессиональное развитие, повышение уровня профессиональной устойчивости и активности, но и эффективность работы коллектива в целом, которая непосредственным образом зависит от качества, сроков и эффективности вступления в коллектив новых сотрудников, от того, насколько быстро они включаются в действующий на предприятии механизм производственного функционирования и социального взаимодействия.

В качестве основных факторов, оказывающих непосредственное влияние на качество, сроки и эффективность адаптации молодых специалистов на предприятии, принадлежат следующие условия:

- соответствие трудовой деятельности и специальности, полученной в процессе профессионального обучения;
- соответствие выбранной специальности и направления трудовой деятельности имеющимся склонностям и способностям;
- наличие условий, позволяющих внести необходимые для качественного профессионального развития изменения в трудовую деятельность;
- наличие условий для профессионального развития и саморазвития, перспективы карьерного роста и продвижения, параметры внутриорганизационной мобильности;
- творческий характер трудовой деятельности;
- возможности для инноваций и качественных изменений на рабочем месте, введении научной организации и рационализации условий труда и содержания трудовых процессов;
- особенности психологической атмосферы и микроклимата на

предприятия [16, с. 292].

Чем большее количество условий будет соблюдено, тем больше шансов на успешное и максимально эффективное прохождение адаптации будет у молодого специалиста, тем большее количество предпосылок для дальнейшего профессионального развития и увеличения объема профессиональных знаний, умений и навыков, профессионального мастерства, активизации трудовой деятельности, будет в дальнейшем.

Процесс адаптации молодых специалистов может быть представлен следующими основными этапами (рисунок 1).

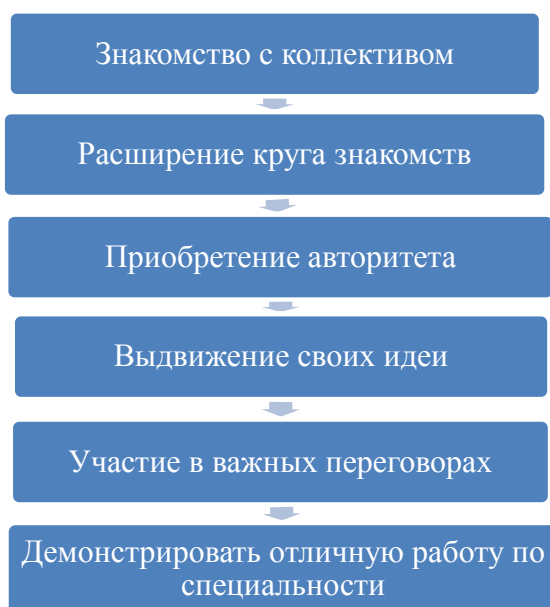


Рисунок 1 – Процесс адаптации молодых специалистов

Источник: Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 524 с.

Первый этап. На первом этапе адаптации сотрудник информируется представителем администрации или кадровой службы о том, какие условия и особенности профессиональной деятельности имеются на предприятии в целом, каковы особенности предстоящей работы и специфика коллектива.

Более детальные сведения будут получены им в дальнейшем. Формально он становится членом коллектива именно на этом этапе.

Второй этап. Сотрудник постепенно вливается в коллектив, знакомится с особенностями и условиями труда. Расширяется количество знакомых в коллективе. Положительно начинает восприниматься как сам процесс трудовой деятельности, так и особенности социального взаимодействия между представителями коллектива.

Третий этап. В результате того, что молодой специалист успешно демонстрирует свои профессиональные качества, положительно, с точки зрения восприятия членами коллектива, ведет себя в спорных социальных ситуациях, он становится полноправным членом коллектива, имеющим определенный авторитет, с его мнением считаются, что не может не оказывать положительного влияния на восприятие им трудовой деятельности в целом.

Четвертый этап. На данном этапе молодые специалисты становятся активными участниками социальной жизни коллектива, начинают принимать участие в разработке стратегий нововведений, накапливают творческий потенциал, становятся сотрудниками, которые высказывают новые идеи. Формируется потенциал, необходимый для дальнейшего профессионального развития и продвижения.

Пятый этап. Молодой сотрудник в полной мере принимает ценности и цели предприятия. В результате основные достижения и провалы коллектива в целом становятся его личными победами и поражениями. Мнение специалиста становится ценным для коллектива, к нему прислушиваются, оно становится важным при коллективной разработке стратегии.

Шестой этап. Молодой специалист демонстрирует эффективную работу по специальности. В равной степени отражается в этом его профессиональная и личностная зрелость. Мнение его становится обоснованным при разборе определенных ситуаций и принятии

управленческих решений. Начинается этап активного профессионального развития и продвижения. Сотрудника начинают рекомендовать для ответственных должностей [42, с. 81].

В целом завершенным процесс адаптации молодого специалиста может считаться только тогда, когда имеются как профессиональные успехи, так и определенные достижения в налаживании хороших отношений внутри производственного коллектива. Основным критерием эффективности адаптации в этом случае выступает ощущение довольства своей работой, когда определенной гармонии между собой достигают как профессиональные условия становления и развития личности, так и социальные отношения в коллективе. Подобное состояние важно не только с точки зрения профессионального становления и адаптации отдельного специалиста, но и как один из инструментов обеспечения стабильности и качества развития кадрового потенциала в целом.

Различные виды адаптации, различные условия, сформированные для адаптации в рамках конкретного предприятия, а также различные качества личности молодых специалистов приводят к тому, что в каждом отдельном случае процесс адаптации характеризуется собственной скоростью – как в целом, так и с точки зрения скорости прохождения каждого из выделенных этапов. Это требует создания комплексного подхода управления адаптацией. Схема такого подхода представлена в Приложении Б. Формирование качественной и комплексной системы адаптации означает, что на предприятии сформированы предпосылки для полноценного развития и стабилизации коллектива, что с точки зрения отдельного сотрудника означает, что специалист отыскал свое место в коллективе, став его частью, а цели его профессионального и личностного развития в целом соответствуют целям и задачам коллектива.

Не менее важным является проведение анализа особенностей адаптации новых сотрудников предприятия в целом. Даже при наличии

определенного профессионального опыта работы на другом предприятии прибытие в новый коллектив является моментом стрессовым. Само по себе знакомство с новыми условиями и новым коллективом представляет собой стресс, а отсутствие поддержки руководства и коллектива в подобных условиях создает дополнительные предпосылки для неуверенности в себе, тревожности, сомнениях в правильности выбора места работы и сферы профессиональной деятельности, ошибок и погрешностях, которые становятся результатом психологического дискомфорта.

Создание условий, необходимых для облегчения адаптации на новом месте и введения нового работника в коллектив, предполагает соблюдение определенных условий. В частности, сотрудник, который отвечает за процессы адаптации, должен знать ответы на ряд вопросов, в том числе:

- наличие и готовность всех бумаг, которые должны быть переданы и/или подписаны новым сотрудником (штатное расписание, положение о подразделении, должностная инструкция, план рабочего места при необходимости, список линейных и функциональных руководителей, перечень сотрудников, непосредственно взаимодействующих с ним, и так далее);

- форма и время знакомства сотрудника с целями и задачами работы предприятия, основными принципами управления и распределения должностных полномочий;

- наличие документа, устанавливающего полномочия сотрудника, его компетенцию и пределы ответственности;

- перечень задач, к выполнению которых новый член коллектива может присоединиться сразу же;

- наличие сотрудника, который в первое время разъясняет основные производственные задачи, организационные моменты;

- на кого из членов коллектива будет возложена задача знакомства нового сотрудника с традициями, принципами корпоративной культуры,

принципами формальных и неформальных правил и норм [5, с. 301].

Как сам новый сотрудник, так и руководство предприятия заинтересованы в том, чтобы процесс адаптации, знакомства с новыми ценностями и принципами, нормами коллектива и закономерностями производственного процесса прошли как можно быстрее.

В процессе трудовой деятельности и взаимодействия сотрудника с коллегами по работе довольно быстро проявляются его сильные и слабые стороны, что может быть качественным образом использовано для дальнейшего развития сотрудника, планирования его деловой карьеры и профессионального продвижения. Успешное прохождение адаптации с самого начала присутствия нового члена коллектива в нем способствует максимально быстрому усвоению и принятию ценностей и закономерностей развития коллектива, комфортному ощущению новым сотрудником себя в коллективе, формированию у него желания работать максимально качественно и эффективно.

Одним из наиболее сложных с точки зрения организации и управления является процесс адаптации руководителей. Это определяется особенностями их положения в иерархии предприятия, важностью получения качественных и своевременных знаний о специфике работы предприятия и управлении им. В данном случае в качестве основных стратегий организации адаптации руководителей могут быть использованы следующие линии поведения.

1. Выжидательная стратегия предполагает постепенное вхождение в коллектив и практику управления им, ознакомление с местом работы, объемом полномочий и должностных обязанностей, качеством работы предшественника, его достижениями. Для данной стратегии характерна осторожность, неспешность, довольно высокая продолжительность, низкий уровень профессиональных рисков.

2. Критическая стратегия изначально исходит из того, что работа предшественника оценивается как полностью неудовлетворительная, а

деятельность подчиненных и коллег по работе – исключительно как исполнительская. Такая стратегия обречена на провал.

3. Традиционная стратегия предполагает, что вновь принятый руководитель действует по тому же сценарию и по той же программе, по которой действовал прежний руководитель, используя соответствующие приемы и аналогичные методы управления.

4. Рациональная стратегия предполагает анализ сложившейся ситуации, на основании которого осуществляется разработка собственной стратегии действий в роли руководителя. Предполагает определение основных проблем, не решенных ранее, и реализация действий и мероприятий, направленных на их решение. Такая стратегия позволяет качественно и достаточно оперативно войти в курс дела, понять особенности ситуации, сформированной на предприятии, продемонстрировать свои профессиональные навыки и заработать авторитет [11, с. 172].

Особенность вхождения в должность нового руководителя определяется тем, что он испытывает на себе двойное давление: и в качестве определенных ожиданий со стороны подчиненных, и со стороны руководителей компании. В определенной мере процесс адаптации нового руководителя может быть облегчен в процессе изучения опыта и наработок, стратегии и результатов работы предыдущего менеджера, достигнутых показателей и перспектив их дальнейшего совершенствования. Разумно подходить к изучению и оценке этого опыта объективно, избегая негативных комментариев. Это позволит соблюсти этические нормы и требования к руководящей деятельности и продемонстрировать собственную тактичность и профессионализм, который станет очевидным после принятия соответствующих управленческих решений.

В целом процесс адаптации новых сотрудников на предприятии позволяет выделить несколько основных этапов.

На первом этапе происходит введение сотрудника в новую для него

должность. Основная цель данного этапа – ознакомление сотрудника с предприятием в целом, особенностями организации работы, трудового распорядка, режима труда, особенностями непосредственной профессиональной деятельности, связанными с местом работы. В зависимости от традиций, существующих в организации, на данном этапе могут осуществляться представление коллективу, знакомство с непосредственным руководителем, ознакомление с условиями труда, оплаты труда и стимулирования, прохождение инструктажей по технике безопасности, пожарной безопасности.

На втором этапе формируется адаптационная программа – своеобразный план становления и введения нового сотрудника. В зависимости от должности, характеристик личности и профессионального опыта, профессиональных качеств личности и уровня мотивации нового сотрудника рационально формирование индивидуального плана адаптации. Для данного этапа характерно использование наставничества, постепенное усложнение профессиональных задач и критериев контроля. В процессе прохождения данного этапа рационально также постепенное включение нового сотрудника в общественную, социальную среду коллектива, участие в соответствующих мероприятиях, выполнение общественных поручений.

Формирование адаптационных программ осуществляется на основании особенностей профессиональной деятельности сотрудника, его личностных и профессиональных качествах. В структуре программы адаптации выделяются общая и специализированная часть. Общая программа адаптации предполагает совокупность действий, направленных на адаптацию применительно к общим условиям и параметрам развития организации. Она предполагает формирование общих представлений об организации, определение стратегических аспектов ее работы, целей и задач, основных проблем, традиций и норм. Также к этой части адаптации относится формирование представлений о действующей системе оплаты труда,

мотивации, социальном пакете, требованиях охраны труда и соблюдения техники безопасности, организации труда и отдыха, режиме труда, бытовых условиях.

На следующем этапе реализуются мероприятия специализированной программы адаптации. Они предполагают реализацию мероприятий, непосредственным образом связанных с определенным подразделением, в котором работает сотрудник, профессиональными условиями его труда. В эту программу включаются знания о целях и задачах работы подразделения, особенностях взаимодействия сотрудников в нем, отношений с другими подразделениями предприятия, непосредственных функциональных обязанностях и полномочиях сотрудника на его рабочем месте.

После того, как процесс адаптации новых сотрудников, вне зависимости от их категории, считается фактически окончанным, наступает следующий этап адаптации – ее контроль. На данном этапе могут быть обобщены основные сложности, выявлены факторы, препятствующие успешной адаптации, что может быть использовано в процессе организации адаптации иных сотрудников данного предприятия, их успешного закрепления в новом коллективе.

Следующим этапом организации адаптации становится разработка и реализация корректирующих мероприятий, которые направлены на устранение факторов, препятствующих окончательной успешной адаптации сотрудника в коллективе.

После того, как завершен адаптационный период, выявлены и исправлены основные недостатки, устранены факторы, препятствующие успешной адаптации, проводится оценка сотрудника. Результаты такой оценки и адаптации в целом отражаются в рамках индивидуальной характеристики, основные разделы которой заполняются непосредственным руководителем сотрудника [16, с. 260].

Функционально осуществление функций управления адаптацией на предприятии может быть реализовано в различных направлениях. В качестве возможных вариантов:

- выделение специального сотрудника или подразделения, отвечающего за адаптацию, в составе службы управления персоналом;
- выделение специалистов, которые отвечают за адаптацию сотрудников, в составе каждого производственного подразделения;
- формирование условий и предпосылок для полноценного функционирования системы наставничества, возможности которой практически не используются в современной системе управления персоналом российских предприятий [3, с. 62].

Вне зависимости от особенностей организации адаптации персонала, определяется главная задача отвечающих за него сотрудников – максимальное сокращение времени, затрат, связанных с процессом адаптации новых сотрудников на предприятии, и создание условий для ее безболезненного прохождения.

Таким образом, проведенное исследование свидетельствует о том, что в структуре процесса адаптации выделяются этапы вхождения (введения) в должность, формирования плана и программы адаптации нового сотрудника, контроля качества процесса адаптации, реализации корректирующих мероприятий, оценка сотрудника после завершения адаптационного периода работы в компании. Наличие специально разработанной программы адаптации, составленной с учетом индивидуальных особенностей личности сотрудника, его профессиональных качеств и профессионального опыта, способствует лучшей организации процесса адаптации и его совершенствованию

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ПЕНЗЕНСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА»)

2.1 Зарубежный и отечественный опыт адаптации производственного персонала

В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. В основном количестве случаев, поступая на новое место работы, сотрудники испытывают большое количество самых разных сложностей, значительная доля которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. [6, с. 61].

Система адаптации занимает существенную роль в системе управления персоналом развитых зарубежных странах. Анализируя зарубежный опыт управления персоналом, необходимо выделить, что в таких странах как США и Япония адаптации уделяется огромное внимание.

Япония, как страна со своеобразной культурой, имеет так же свой особый подход к адаптации. Существенную значимость тут представляет наставничество, как один из наиболее результативных, согласно суждению японских специалистов, способов адаптации. Для формирования четкой ориентации в сфере профессионального становления и развития японские компании стремятся создать и грамотно реализовать такие предпосылки, которые привлекут внимание молодых людей к тому или иному предприятию уже со школьной скамьи. В связи с действующей на японских предприятиях системой пожизненного найма, отсутствие определенных

практических навыков на конкретном месте работы руководители рассматривают как положительный фактор. Для них он является свидетельством того, что сотрудник не испорчен влиянием извне, у него не сформирован негативный опыт, как и любой другой опыт, который может быть актуальным для одного предприятия, но совершенно не востребованным, и даже лишним, в рамках другого. В этой связи прохождение новыми сотрудниками курса начальной профессиональной подготовки на предприятии в рамках адаптации к его условиям труда, ценностям и приоритетам является обязательным в японских компаниях. Для того чтобы сделать этот этап максимально комфортным и эффективным, за каждым новым молодым сотрудником закрепляют наставника – человека с большим профессиональным опытом работы в этой организации.

При этом особая роль в системе адаптации отводится усвоению и принятию норм и ценностей корпоративной культуры, актуальных с точки зрения вхождения сотрудника в социальное пространство корпорации, усвоения базовых ценностей и приоритетов ее развития, что способствует формированию единого корпоративного начала и корпоративного духа у всех сотрудников, их приобщения к делам и задачам, основным направлениям и миссии компании, воспитанию у сотрудников чувства единства с компанией и сопричастности ей, гордости за собственное предприятие. С учетом этих положений формируется индивидуальная программа первоначального обучения и адаптации, в процессе прохождения которой новый сотрудник сразу же включается в процессы обсуждения и принятия решений, важных для будущего компании. Пример одной из ориентационных адаптационных программ, действующих на японских предприятиях, и направленной на формирование у сотрудников предельно обширного и качественного представления об основных процессах и особенностях работы компании, представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Типичная тематика ориентации новых работников в японских организациях

Тема	Содержание
Информация о компании	Главная информация, оргструктура и ключевые направления деятельности организации, долгосрочные и краткосрочные планы, бюджет и финансовая ситуация, отношение работников и работодателя, профсоюзы, условия труда и трудовой распорядок, структура зарплаты, социальное обеспечение и дополнительные льготы.
Продукция	Главная номенклатура продукции фирмы, цена и пользователи основной продукции, ее конкурентоспособность в сопоставлении с продукцией конкурентов.
Производство	Структура изготовления, принципы работы, производственные потоки, функционирующая система управления производством, ключевые принципы, обеспечивающие эффективность производственного процесса.
Продажи	Реклама и доля, которую занимает на рынке продукция компании, возможности и тенденции конкурентной борьбы, организация продаж, техника и методы продаж.
Основные трудовые навыки	Освоение нужными профессиональными знаниями и основными рабочими навыками на уровне, отвечающем требованиям к должности. Формирование рабочих связей, правильная организация рабочего места.

Источник: Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 395 с.

Ознакомившись с системой адаптации в японских организациях, проанализируем особенности компании специализирующей на производстве алкогольных, безалкогольных напитков и сладостях.

Компания – «Саппоро Бруэриз» – входит в «Саппоро Холдингз», которое производит безалкогольные напитки, снеки, сладости и производит алкогольные напитки, преимущественно – пиво и напитки, производящиеся по похожей технологии.

Формирование системы адаптации в рамках этого предприятия способствует реализации следующих функций:

- изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда;
- расстановка кадров по подразделениям;
- тестирование и интервьюирование работников с целью их лучшей

адаптации;

– разработка и реализация организационно – подготовительных мероприятий, направленных на внедрение новшеств.

«Мицуа Шуга» – относительно небольшой холдинг, который занимается производством и продажей различных видов сахара, а также заменителя сахара, натуральных красителей, желатина. Основа компании – «Спун Брэнд», изготавливающий ряд сахаров. Широкая линейка продукции представлена как на внутреннем, так и на внешнем рынке [18. с. 77].

Процесс адаптации включает в себя: введение в должность, создание плана становления нового сотрудника, контроль процесса адаптации, осуществление корректирующих мероприятий, анализ работника.

Первым этапом адаптации считается введение в должность новых работников. Цель первого этапа – знакомство с компанией, ее отличительными чертами, внутренним трудовым распорядком.

Как правило, введение в должность совершается с помощью специального курса ориентации, который содержит: церемонию представления коллективу, ознакомление с рабочим местом; переговоры с руководителем; ознакомление с социальными льготами и стимулами; инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности.

Американские организации совершают акцент в ходе адаптации на профессиональную составляющую, индивидуализм и огромный интерес отводят обучению сотрудников. В США имеется большое число различных методик обучения, которые регулярно изменяются, дорабатываются. Из их числа можно выделить такие, как Secondment, Buddying, E-learning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение), Job Shadowing.

Сравнивая процесс адаптации в американских и российских компаниях, необходимо выделить, что невозможно отметить той или иной подход как верный или неверный. У каждого из них имеются как плюсы, так

и минусы. Разглядывая адаптацию новых сотрудников в США (в частности в компании Apple) можно отметить в качестве положительного момента - более комплексный подход к организации адаптации [28, с. 19].

Руководство стремится охватить сразу ряд ключевых аспектов: профессиональный, психологический, организационный, корпоративный. Совместно с этим организации предъявляют основательные условия к сотрудникам, соответствовать которым трудно. Дает о себе знать индивидуализм американских организаций. С одной стороны фирма помогает сотруднику, с другой наблюдает за тем, как работник без помощи других станет решать образующиеся проблемы, адаптироваться к новому месту работы.

The Coca – Cola Company – один из самых дорогих брендов в мире. В общей сложности продажи компании составили \$47 млрд в прошлом финансовом году, половина пришлась на флагманскую газировку. Концерн – крупнейший мировой производитель и поставщик концентратов, сиропов и безалкогольных напитков. Компания входит в S&P 500. В соответствии с данным Yahoo! Finance, 67% акций у 1,3 тысячи разного рода инвесторских организаций. Крупнейшим инвестором считается фонд Berkshire Hathaway Inc., которому принадлежит 8,61%.

Название для нового напитка разработал бухгалтер Пембертона Фрэнк Робинсон, который также, владея каллиграфией, написал слова «Coca – Cola» красивыми фигурными буквами, до сих пор являющимися логотипом напитка.

Организация и ход процесса адаптации различается в зависимости от того, к какой категории персонала принадлежит новый сотрудник:

- для сотрудников, принадлежащих к руководящему составу, формируется Induction Plan;
- для работников, исполняющих своих производственные функции в рамках направлений, связанных с производством и логистикой, разработана

система наставничества (к каждому новому сотруднику прикрепляется ментор, который постепенно вводит сотрудника в его профессиональные обязанности и социальную среду компании);

- для новичков, производственные обязанности которых связаны с выполнением коммерческих функций, организуются специализированные тренинги, направленные на разработку соответствующих профессиональных умений и навыков;

- для работников, выполняющих производственные обязанности в рамках функции «Поддержка» реализуются различные формы внутреннего электронного обучения. В определенной степени те или иные формы E-learning реализуются для всех категорий сотрудников [43].

В Германии определены нормативно-правовые основы адаптации новых сотрудников. В соответствии с принятым национальным «Законом о правовом режиме предприятия», за руководителями предприятий закреплена обязанность проведения ознакомительных мероприятий, направленных на введение нового сотрудника в профессиональную среду и социально-экономическое пространство нового для него предприятия. В этой связи сотрудник должен получить сведения об особенностях работы предприятия, условиях работы, режиме труда и отдыха, специфике организации трудовой деятельности, непосредственных прямых обязанностях. Также новый сотрудник должен быть представлен своим коллегам по работе. Обязательно ознакомления новичка и с действующими локальными нормами и документами, процедурами и принципами работы. Необходимые наставления сотрудник получает как от руководителей, так и со стороны старших по должности и др. Рассмотрим, как реализуются эти принципы на конкретных предприятиях.

Ayinger (Айингер) – Пивоварня основана в 1878 году. За все это время пивоварней управляют и владеют наследники семьи основателя. В 2018 году пивоварне исполнилось 140 лет. Бразды правления этой пивоварней в руках

уже 6-го поколения семьи Инзелькаммер. В 1999 году пивной завод был создан при поддержке Научно-исследовательского центра пивоварения Мюнхена. Это позволило стать этой пивоварне одной из самых технологичных на территории всей Европы.

Пиво Ayinger варят только из классических ингредиентов без добавления красителей, ароматизаторов, каких-либо ГМО и биодобавок.

Целью системы управления адаптацией работников компании «Ayinger» считается снижение периода адаптации, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа организации, уменьшение дискомфорта первых дней работы.

В качестве основной цели установления испытательного срока выступает определение того, насколько новый сотрудник является профессионально пригодным, в какой мере его личностные и профессиональные качества соответствуют требованиям, которые предъявляются к сотруднику, занимающему определенную должность. Таким образом, процесс адаптации представляет собой этап формирования необходимых связей между индивидом (новым сотрудником) и предприятием как профессиональной, производственной, материально-технической и социальной средой.

В соответствии с опытом российских компаний можно отметить, что рациональная организация и качественное планирование процессов адаптации способствует успешному ее прохождению и созданию условий для развития сотрудника и его вхождения в среду предприятия. Для того, чтобы учесть все особенности личностного и профессионального развития, субъективные и объективные факторы среды, влияющие на успешность адаптации, на каждом предприятии должны быть сформированы собственные принципы адаптации. Но при этом практика управления персоналом в российских компаниях свидетельствует о том, что системе

управления адаптацией персонала уделяется недостаточное внимание, а основные мероприятия являются довольно однообразными, будучи чаще всего сведенными к организации профессионального обучения в течение периода адаптации.

В качестве примера может быть рассмотрена система адаптации персонала в компании ООО «Кубанские деликатесы». Предприятие представляет собой компанию по производству овощных и плодовых консервов, расположенную в Краснодарском крае [43].

В процессе организации адаптации сотрудников каждый из вновь принятых работников проходит стажировку. Такая организация процесса адаптации способствует тому, что сотрудникам быстрее становятся понятными основные производственные процессы и специфика ее бизнес-процессов, закономерности и принципы внутренней культуры.

Стажеры производственного звена первоначально знакомятся с составленной для них программой индивидуальной адаптации и сроками ее проведения. После этого осуществляется знакомство с непосредственным местом работы, руководителем структурного подразделения, основными правами и должностными обязанностями. Для того чтобы сотрудник мог получить помощь в определении особенностей и условий труда, за ним закрепляется наставник, также стажера знакомят с коллективом. Сам процесс введения в должность ограничивается преимущественно, приветствием нового сотрудника и предоставлением ему информации о предприятии.

Как свидетельствуют результаты интервью с сотрудниками коллектива и руководителями структурных подразделений, система наставничества не получила должного развития в связи с тем, что в ней отсутствует стимулирование к организации качественной работы с новичками. По мнению членов коллектива, стажер только отвлекает назначенного наставника от выполнения его непосредственных трудовых обязанностей. В результате на протяжении всего этого периода стажеры являются фактически

предоставленными сами себе.

Подобное отношение к наставничеству становится одной из причин сохранения высокого уровня текучести на предприятии. Установлено, что средний уровень текучести сотрудников, срок работы которых не превышает трех месяцев, достигает 20%. В результате повышенной текучести кадров ухудшаются многие показатели работы персонала, растет уровень затрат, снижается производительность и рентабельность труда. Соответствующие сложности возникают и с организацией мотивации сотрудников.

После того, как завершается испытательный срок, проводится оценка профессиональных качеств новичка. Руководитель оценивает уровень его профессиональных умений и навыков, а также выясняет мнение о нем представителей коллектива. По результатам принимается решение о том, был ли сотрудником успешно пройден испытательный срок. Статистический учет относительно качества и длительности адаптационного периода в компании не ведется. По результатам оценки руководителем формируется письменное заключение о том, насколько сотрудник адаптирован к завершению испытательного срока. Заключение составляется в произвольной форме. В нем не только оценивается достигнутый уровень адаптации, но и формулируются рекомендации относительно дальнейшего сотрудничества с данным работником. Суть заключения доводится до непосредственного сведения сотрудника, после чего адаптация считается завершенной.

Также рассмотрим преимущества и недостатки программ адаптации на примере других компаний из разных сфер.

1. Молочная компания «ЭкоПродукт». Внутри данной площадки существует ориентационная программа, включающая ряд мероприятий, которые облегчают процесс ознакомления новых специалистов с процессами, протекающими внутри компании, а также с теми правилами, нормами, культурой, которые существуют внутри нее.

Преимущества системы адаптации заключаются в том, что молодые специалисты находятся в центре внимания, всесторонняя помощь в реализации их деятельности со стороны наставников.

Недостатки системы адаптации состоят в чрезмерном влиянии наставников «притормаживают» собственное развитие молодых специалистов и не дает им свободы действий.

2. ООО «Производственная компания «МАКА» При приеме на работу каждого сотрудника информируют о структуре компании, о действующих механизмах управления и взаимодействия подразделений, о статусе новичка внутри организации. Затем сотрудники проходят обучающие курсы, всем автоматически назначается курс ознакомления с новейшим высокотехнологическим импортным оборудованием и инструктажем по производству высококачественных ингредиентов.

Преимущества системы адаптации заключаются в том, что система наставничества применяется только при необходимости.

Недостатки системы адаптации состоят в том, что система адаптации не налажена внутри коллектива.

3. Останкинский мясоперерабатывающий комбинат (ОМПК) В ОАО «ОМПК» существует программа адаптации персонала, включающая в себя 7 подходов: обучающий фильм, информирование о сленге предприятия, брошюра-руководство для новых сотрудников, встречи новичков с работниками других отделов, куратор для каждого нового сотрудника, запрос обратной связи, итоги испытательного срока.

Преимущества системы адаптации: наличие четкой проработанной программы адаптации персонала, ясное понимание сотрудником своих обязанностей. Существует система оценки работы новых сотрудников, что существенно влияет на эффективность работы [34, с. 187].

По итогам проделанного анализа можно выделить преимущества и недостатки процедуры адаптации (таблица 3)

Таблица 3 – Преимущества и недостатки процедуры адаптации в отечественных организациях

Преимущества адаптации	Недостатки адаптации
Кадровая документация соответствует установленным требованиям, разработаны должностные инструкции на все должности	Отсутствует единая нормативно-методическая база процедуры адаптации для всех категорий сотрудников, «Положение об адаптации персонала»
Разработан справочник новичка	Деятельность наставников не регламентирована, не разработаны методы мотивации наставников
По окончании испытательного срока ведется оценка «новичка»	Отсутствует лицо, ответственное за процедуру адаптации, в результате чего новый сотрудник предоставлен сам себе
	Проводимая адаптационная работа с новыми сотрудниками не носит системного характера и является формальной

Источник: Шведова Т. О. Организация системы адаптации новых сотрудников / Т.О.Шведова [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article02/?id=1165253738>.

Итак, по результатам кадрового аудита можно сделать вывод о том, что для практики современной системы управления персоналом российских предприятий характерно отсутствие системного подхода. В основном количестве случаев процедуры адаптации являются нерегламентированными, не проработаны четко и основательно, носят формальный характер [31, с. 9].

Для более успешного включения новых сотрудников в деятельность организации необходимо создать эффективную систему адаптации, включающую в себя различные направления деятельности.

Из сказанного становится очевидным то, что такие страны как США, Япония, Германия сильно продвинулись в развитии управления персоналом, поэтому основная цель для отечественных компаний сегодня – попробовать применить положительный зарубежный опыт, прививая его к российским условиям с учетом менталитета, специфики деятельности. Только в этом случае адаптация укрепитя как одна из основных функций управления персоналом и станет предоставлять реальные итоги.

2.2 Анализ и совершенствование системы адаптации производственного персонала в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» – крупнейшее предприятие кондитерской промышленности Пензенской области. Фабрика основана в 1925 году. С 2003 года входит в Холдинг «Объединенные кондитеры».

Фабрика оснащена современным, высокотехнологичным оборудованием, которое позволяет выпускать ассортиментный ряд кондитерских изделий для среднего ценового сегмента. Также специалисты предприятия ежегодно разрабатывают и предлагают потребителям оригинальные новинки.

В настоящее время выпускается более 130 наименований изделий: конфеты, ирис, драже, зефир, вафли, пряники, печенье и вафельные торты. Визитная карточка предприятия и города Пензы – наборы элитных шоколадных конфет «Тарханы», «Лермонтов» и «Пенза». Фабрика вырабатывает не только изделия локального ассортимента, но и бренды федерального значения.

На протяжении многих лет Пензенская кондитерская фабрика выпускает конфеты, которые узнаваемы и любимы с самого детства: «Трюфели», «Красная Шапочка», «Ромашка», «Петушок, масляная головушка», «Птичье молоко» и многие другие. Особенно ценятся у пензенцев изделия торговой марки «Обожайка» – тонкие и хрустящие вафли, прослоенные различными нежными начинками [14].

Производство кондитерских изделий сертифицировано по международным стандартам системы менеджмента безопасности пищевых продуктов ГОСТ Р ИСО 22000 – 2007 (ISO 22000-2005), ISO/TS 22002 – 1:2009 и системы менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001 – 2008 (ISO 9001 – 2008). Это значит, что на каждом этапе от закупки сырья до изготовления

готовой продукции проводится тщательный контроль: технологи и специалисты по качеству внимательно следят за соблюдением всех технологических процессов.

Высокое качество продукции, средний ценовой сегмент, эффективная логистика, финансовая стабильность фабрики – это те преимущества, которые делают предприятие привлекательным для партнерства. Кондитерские изделия можно купить практически в любом регионе России – от Калининграда до Сахалина, от Краснодара до Архангельска. Фабрика активно развивает и поддерживает экспортное направление деятельности. На международных специализированных выставках, таких как «Продэкспо» и «World Food», в которых предприятие ежегодно принимает участие, специалистами проводятся переговоры и заключаются контракты со многими зарубежными партнерами.

Фабрика принимает активное участие в общественной жизни города: выступает спонсором праздничных общегородских мероприятий, детских спортивных и музыкальных фестивалей, оказывает благотворительную помощь детям и ветеранским организациям.

Далее оценим основные параметры персонала (таблица 4).

Таблица 4 – Структура персонала ЗАО «Пензенская кондитерская» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Персонал, всего в том числе:	76	84	87
1. Руководители	2	2	2
2. Специалисты	19	21	21
3. Служащие	2	2	5
4. Производственно-складской персонал	53	59	59

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.uniconf.ru/factories/pkf/>

Исходя из таблицы 4, можно сделать вывод, что в целом количество сотрудников организации увеличилось на 14,47%. Причем, численность руководящего состава не изменилась, численность специалистов увеличилась на 10,53%. В 2,5 раза увеличилась численность служащих организации. Количество производственно-складского персонала увеличилось на 11,32%. В организации наибольший удельный вес в структуре численности персонала занимает производственно-складской персонал. За анализируемый период их доля занимала более 60% в общей численности. Удельный вес специалистов занимал более 20%. Колебания численности руководителей, служащих было не значительным в процентном соотношении, а в абсолютном выражении почти неизменным [14].

Динамика показателей движения персонала представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ основных показателей движения персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» за 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент оборота по приему	0,11	0,11	0,06
Коэффициент оборота по выбытию	0,04	0,01	0,02
Коэффициент постоянства кадров	0,46	0,82	0,9
Коэффициент текучести кадров	0,04	0,01	0,02
Коэффициент абсентеизма	0,01	0,01	0,02

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.uniconf.ru/factories/pkf/>

Из данной таблицы 5 можно сделать вывод, что наибольшее количество персонала выбыло в 2014 году. Однако к 2015 году в связи с расширением услуг предприятия возникла потребность в привлечении новых сотрудников.

В 2016 году было принято еще 5 сотрудников, а уволено 2 сотрудника.

Коэффициент оборота по выбытию кадров показывает, какая доля сотрудников перестала работать на предприятии по той или иной причине. В 2014 год уволилось около 4% работников, в 2015 году – 1%, а 2016 году –

2%. Это говорит о том, что сотрудникам стало больше нравится работать на предприятии, в связи с улучшением кадровой политики. Это приведет к росту личной мотивации, а следовательно, к росту производительности труда. Следовательно, они будут трудиться лучше, чтобы получать хорошую зарплату, а, следовательно, будет улучшаться и качество продукции, в нашем случае качество работ и продукции.

Коэффициент оборота по приему кадров определяет, какая доля работников прибыла на предприятие. В 2014 год прибыло 11% сотрудников, в 2015 г. – примерно 11%, а в 2016 году – 6%.

Коэффициент стабильности отражает, насколько был устойчив тот или иной год по отношению к кадровому составу предприятия. 2015 год был более стабилен. По коэффициенту обновления можно рассчитать, на сколько принятых рабочих больше чем уволенных, и наоборот [14].

Таким образом, можно сделать общий вывод, что кадровый потенциал предприятия достаточный для реализации деятельности.

Распределение персонала по возрасту представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Распределение персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» по возрасту в 2016 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Производственно-складской персонал и служащие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабочих
18-30	0	0,00	13	61,90	31	48,44
30-40	1	50,00	5	23,81	14	21,88
40-55	1	50,00	3	14,29	13	20,31
55 и выше	0	0,00	0	0,00	6	9,38
Итого	2	100	21	100	64	100

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.uniconf.ru/factories/pkf/>

В целом возрастная структура на предприятии не изменилась. В большей степени увеличилось количество сотрудников возрастной категории 18–30 лет на 41,94%, что связано с поиском новых сотрудников в 2015–2016 гг. Молодые специалисты всегда являются перспективой предприятия.

Следующая многочисленная категория 30-40 лет имела тенденцию к снижению численности на 9,09%. Это связано с увольнениями. Категория 40-55 лет также имела тенденцию к снижению на 5,56%. На 20% увеличилось количество сотрудников предпенсионного и пенсионного возраста. Данный фактор говорит о том, что необходимо готовиться к поиску новых сотрудников. В 2016 году предприятие имело достаточно молодой состав.

Распределение персонала по полу представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Распределение персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» по полу в 2016 г.

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	%	Кол-во	%
Руководители	2	5,26	0	0,00
Специалисты	3	7,89	18	36,73
Производственно-складской персонал и служащие	33	86,84	31	63,27
Итого	38	100,00	49	100

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.uniconf.ru/factories/pkf/>

В целом структура по полу сотрудников организации достаточно оптимальна. На предприятии достаточно мужчин, так как оно связано с реализацией автомобилей, однако среди специалистов преобладают женщины, а среди руководящего состава преобладают мужчины.

Распределение персонала по трудовому стажу показано в таблице 8.

Таблица 8 – Распределение персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» по трудовому стажу в 2016 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Производственно-складской персонал и служащие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	0	0,00	20	95,24	41	64,06
От 5 до 10	0	0,00	1	4,76	18	28,13
От 10 до 15	1	50,00	0	0,00	5	7,81
От 15 до 20	1	50,00	0	0,00	0	0,00
Свыше 20	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Свыше 30	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.uniconf.ru/factories/pkf/>

Как видно в таблице 8, наибольший удельный вес в структуре персонала организации занимают работники со стажем до 5 лет.

Распределение персонала по образованию представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Распределение персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» по образованию в 2016 г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Производственно-складской персонал и служащие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	0	0,00	0	0,00	2	3,13
Среднее специальное	0	0,00	5	23,81	19	29,69
Незаконченное высшее	0	0,00	2	9,52	1	1,56
Высшее	1	50,00	14	66,67	42	65,63
Качество персонала	1,00		0,90		0,98	

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.uniconf.ru/factories/pkf/>

Как видно из представленной таблицы 9, в целом образовательный уровень персонала организации не до конца соответствует желаемому. Это является результатом отсутствия особых условий высокоспециализированного персонала, на что необходимо обратить внимание.

В ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» суть работы с молодыми специалистами заключается помощи развитию деловых, коммуникативных, инициативных, профессиональных качеств, а также помощь в развитии индивидуальных и коллективных форм взаимодействия.

Помимо этого, ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» воспитывает чувство собственного достоинства и корпоративное мышление.

К молодым специалистам относятся выпускники образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования очной формы обучения в возрасте до 30 лет. Статус молодого специалиста закрепляется за выпускником со дня подписания им трудового договора с компанией. Договор заключается сроком на три года.

Статус молодого специалиста может быть продлен, но только один раз и не более чем на три года.

Причиной продления может быть беременность, отпуск по уходу за ребенком, призыв на военную службу или обучение.

Кадровые службы, руководители всех уровней и наставники, осуществляют индивидуальную работу с молодыми специалистами ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Студенты становятся молодыми специалистами после того как пройдут весь процесс трудоустройства, после чего с ними начинается работа со следующим направлением деятельности, приспособление к производственной деятельности, прохождение стажировки, обучение и развитие в профессиональной сфере, социальная поддержка [8].

Также общество будет способствовать развитию творческих и лидерских качеств.

Привлечение кадров предприятие осуществляет по внутренним и внешним источникам (таблица 10).

Таблица 10 – Источники привлечения кадров на предприятие

Внутренние	Внешние
Внутренний конкурс - распространение информации о вакансии среди сотрудников организации, также с целью оповещения их друзей и знакомых на данную работу Цель - перераспределение персонала во избежание увеличения численности	Центр занятости – не достаточно квалифицированный персонал, необходимый для выполнения рутинной работы Агентства по трудоустройству – взимают плату с физических лиц (почти не распространены в России)
Совмещение профессий – если работа не отнимает много времени, или вакансия создаётся на небольшой промежуток времени	Кадровые агентства/рекрутские агентства – предоставляют платные услуги организациям Специализированные под конкретную область/широкого профиля Временная/постоянная занятости
Ротация – повышение/понижение в должности, повышение уровня квалификации, смена круга задач	Самостоятельный поиск через СМИ

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»
[Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.uniconf.ru/factories/pkf/>

Положительными сторонами внутренних источников привлечения кадров является то, что, у большинства работников уже есть определенное направление карьерного роста. Также плюсам можно отнести что сокращаются затраты времени и финансов, которые бы возникли с приходом нового сотрудника. Минусами данной системы является то, что, появляются предпосылки осложнения морального климата в коллективе, например, если вашего бывшего напарника повысили, ему будет сложно отдавать указания вам, или же наоборот вы не будите подчиняться его приказам.

Внешнее привлечение аналогично с внутренним имеет свои плюсы и минусы, самым весомым аргументом, на наш взгляд, в пользу внешнего

привлечения кадров будет, приток молодых перспективных, инициативных специалистов, которые будут способствовать развитию предприятия. Также стоит отметить, такой момент, что, при внешнем наборе персонала, предприятие выбирает из большого числа претендентов, а не ограничивается тем, что есть. Несмотря на весомое преимущество, минусы в такой системе тоже присутствуют. Одной из проблем является не эффективная система адаптация на предприятии, вследствие которой повышается текучесть кадров. В отличие от внутреннего привлечения, внешнее более затратное.

После трудоустройства в течение месяца, за молодым специалистом должны закрепить наставника [40, с. 82]

После того как вышел приказ о зачислении молодого специалиста в штат сотрудников, наставник назначается и оформляется приказом первого руководителя. Данный приказ идет на ознакомление и подпись, как наставника, так и вновь прибывшего молодого специалиста.

С целью большей осведомленности о молодом специалисте, создается база данных, которая будет содержать: общую информацию о молодом специалисте, информацию о его наставнике, отметки о результатах работы на определенном этапе) выполнении или невыполнении плана).

Для анализа системы адаптации персонала в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» было проведено глубинное интервью с персоналом организации.

Адаптация персонала зависит от степени осознания работником основных культурных ценностей ЗАО «ПКФ» и норм предприятия. Успешная адаптация зависит от коммуникабельности и социально – психологических ресурсов работника, также влияет субкультура предприятия, социально – демографические характеристики кадрового состава.

Успешная первичная адаптацию персонала связана с намерением работника сделать карьеру в организации и мотивацией преданности работника организации.

Результаты данного интервью показывают, что на успех адаптации должны влиять такие элементы организационной культуры как сплоченность коллектива и наличие устоявшихся традиций и ритуалов в организации.

Пример: На вопрос о наличии наставничества был получен следующий ответ: *«К нему всегда можно обратиться за помощью»*

На вопрос «Были ли поставлены задачи на период испытательного срока?» заданный главному механику, был получен ответ: *«Да, знакомство с должностной инструкцией и рабочим местом».*

Вопросы к интервью представлены в приложении Д.

Основными целями обучения молодых специалистов являются адаптация молодых специалистов к работе в организации, развитие базовых знаний к производственным процессам в организации, выявление молодых специалистов с творческими и лидерскими качествами и их развитие, также развитие технических знаний и навыков, необходимых для эффективной работы, развитие в молодых специалистах навыка работы в команде, предоставление знаний, необходимых для эффективного развития их карьеры.

Помимо индивидуального плана, развитие и обучение молодых специалистов осуществляется через корпоративную программу для молодых специалистов, которая подразумевает три ступени.

Каждый этап или ступень программы подразумевает один год работы молодого специалиста в обществе.

1 этап – на этом этапе молодой специалист проходит адаптационный курс, участвует в научно-технических конференциях.

2 этап – подразумевает под собой: профессионально-технические программы обучения, защита проекта на научно-технических конференциях.

3 этап – включает в себя: программы развития профессиональных навыков и знаний, развитие потенциальных лидерских качеств, защита проектов на научно-технических конференциях [3, с. 170].

Прохождение всех этапов фиксируется в индивидуальном плане развития молодого специалиста.

Также выявлен ряд недостатков адаптации молодых специалистов на предприятии:

1. Слабая подготовка молодых специалистов к рабочим условиям. Одной из причин является недостаток практического опыта, который студенты должны получать, еще учась в университете.

2. Недостаточно эффективная программа адаптации молодых специалистов.

3. Барьеры, возникающие при вхождении в рабочий коллектив.

Подводя итог можно сказать, что, основной проблемой адаптации молодых специалистов на предприятии ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», это резкое вливание в бизнес среду. Для выпускников учебных учреждений, которые до этого нигде не работали, мгновенное вхождение в рабочую атмосферу, без должной подготовки, вызывает стресс и нежелание работать. Также слабая поддержка и безразличие со стороны руководства и сотрудников предприятия еще больше усугубляют процесс адаптации, исходя из этого, молодой специалист делает вывод, что, он еще не готов к работе и считает лучшим вариантом уволиться.

Необходимо отметить, что, положительным компонентом в процессе адаптации молодых специалистов является мотивационная составляющая. Интерес к работе, к ее содержанию и есть движущая сила, которая заставляет преодолевать трудности адаптационного периода [8].

Опираясь на анализ удовлетворенности персонала текущей системой адаптации, целесообразней всего будет разработать предложения по

совершенствованию системы адаптации молодых специалистов, по следующим направлениям (рисунок 2).

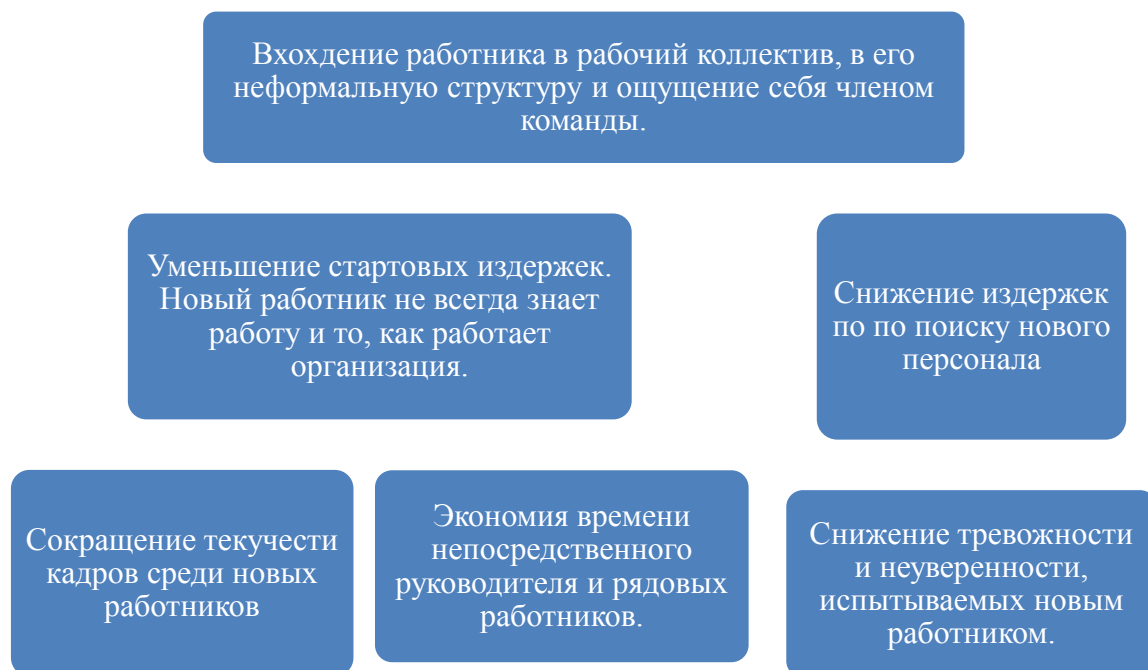


Рисунок 2 – Направления совершенствования системы адаптации

Источник: Дорожкина Е.В., Кабылина А.И. Вовлеченность персонала в трудовой процесс // Экономика и социум. – 2016. - №5. [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.iupr.ru

Иначе говоря, направления совершенствования системы адаптации молодых специалистов будут разделены на внешние, в которых предприятие будет готовить потенциальных сотрудников еще до их выхода на рабочее место, и внутренние, в них предприятие будет способствовать более быстрому вхождению молодых сотрудников в бизнес-среду.

Стандартные подходы к обучению, не могут в должной мере решить проблему подготовки молодых специалистов - приходится преобразовывать их теоретические представления в практические навыки и технологии.

Для решения этой проблемы необходимо построить систему социального партнерства. В рамках учебного заведения, формирующего у студентов знания, умения навыки хорошего конкурентоспособного специалиста, ценности, потребности и способность к самореализации

личности. Реализовать данную систему полностью, без активного участия предприятия будет невозможно.

Молодой специалист, как правило, обладает малым профессиональным опытом, он еще плохо представляет о бизнес – среде, о ее требованиях и правилах, поскольку попадает туда впервые . Для максимально эффективного включения и адаптации к работе, большое количество внимание уделяется личностным качествам новичка. Основную долю проблем при работе с молодыми специалистами составляют проблемы связанные с особенностями их поведения и позиционирования.

На старших курсах, у студентов должны формироваться навыки практической деятельности по средствам: производственных практик, курсовые и дипломные работы по заданию предприятия. Не смотря на то, что курсовые и дипломные работы важны и полезны, они уже не решают проблему подготовки выпускника к трудовой жизни в должной мере. Данная часть практической подготовки студента, должна проходить под руководством специалиста – наставника со стороны предприятия работодателя и поэтапно.

Как правило, около половины выпускников университетов испытывают глубокий стресс в течение первой недели работы. Справляться с волнением и стрессом на работе, каждый четвертый молодой специалист пытается своими силами.

Введение в штат сотрудников специалиста по адаптации, поможет справиться со стрессовыми ситуациями молодым специалистам. Внедрение, специалиста по адаптации, будет в отдел кадров компании. Должность будет подчинена руководителю отдела организации труда и мотивации персонала. К специалисту будут предъявляться различные обязанности и требования (таблица 11).

Таблица 11 – Требования к должности специалиста по адаптации персонала

Признаки закрепления в должности	Требования
Образование	Высшее
Специальность	Психолог или специалист по труду
Стаж работы	От 1 года

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.uniconf.ru/factories/pkf/>

Цели должности специалист по адаптации персонала:

- организация и регулирование мероприятий по адаптации;
- консультирование сотрудников по проблемам адаптации.

Специалист в рамках своей должности должен выполнять следующие функции:

- организация обучение руководителей подразделений по проблемам адаптации;
- консультировать работников по социальным, экономическим и правовым вопросам адаптации;
- составление мероприятий по адаптации персонала;
- составление отчета о результатах деятельности [14].

Оценку работы специалиста по адаптации персонала будет давать руководитель отдела, на основе данных о текучести кадров, количестве и содержательности проведенных мероприятий, отзывов обратившихся за консультацией работников.

Предотвратить возможные стрессовые ситуации поможет разработанная памятка, которая содержит советы для молодого специалиста, которые помогут адаптироваться внутри предприятия [32, с. 192].

При помощи «совета молодых специалистов» новички, (рисунок 3) будут активно участвовать мероприятиях проводимых предприятием, эффективно использовать возможность профессионального роста, овладеют нормами корпоративной культуры.



Рисунок 3 – Функции совета молодых специалистов

Источник: Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 304 с.

В состав молодых специалистов будут входить работники до 35 лет, без ограничения по стажу работы и без определенного уровня образования.

Ожидаемый эффект от мероприятий представленный в таблице 12, состоит в сокращении периода адаптации молодого специалиста, повышении его производительности труда, снижение затрат предприятия от брака в период адаптации.

Таблица 12 – Эффект от внедрения мероприятий

Мероприятие	Эффект
Партнерство с вузом	Быстрый выход молодого специалиста на профессиональный уровень К уменьшению стартовых издержек за счет уменьшения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ
Программа адаптации	Снижение текучести кадров Повышение качества работы молодых специалистов за счет тесного контакта с наставником Снижение тревожности и неуверенности у молодого специалиста
Создание совет молодых специалистов	Экономии времени непосредственного руководителя и рядовых работников Возникновению у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.uniconf.ru/factories/pkf/>

Таким образом, применение предложенных методов адаптации молодых специалистов позволит, увеличит приток молодых специалистов и закрепит их на рабочих местах, сократит срок обучения работника на рабочем месте, повысит интерес к работе вследствие чего повысится эффективность деятельности компании ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

В целом можно сделать ряд выводов.

Для более успешного включения новых сотрудников в деятельность организации необходимо создать эффективную систему адаптации, включающую в себя различные направления деятельности.

ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» – крупнейшее предприятие кондитерской промышленности Пензенской области. Фабрика основана в 1925 году. С 2003 года входит в Холдинг «Объединенные кондитеры».

На основании проведенного анализа деятельности ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», во второй главе работы было установлено, что:

- фабрика оснащена современным, высокотехнологичным оборудованием, которое позволяет выпускать ассортиментный ряд кондитерских изделий для среднего ценового сегмента;

- основной проблемой адаптации молодых специалистов на предприятии ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» является быстрое вливание в бизнес среду. Для выпускников учебных учреждений, которые до этого нигде не работали, мгновенное вхождение в рабочую атмосферу, без должной подготовки, вызывает стресс и нежелание работать;

- ожидаемым эффектом от предложенных мероприятий является, создание здорового морального и психологического климата в компании, повышение уровня производительности, сокращение простоев и брака, которые образуются в процессе адаптации, снижение потерь связанных с текучестью кадров;

- применение предложенных методов адаптации молодых специалистов позволит, увеличит приток молодых специалистов и закрепит

их на рабочих местах, сократит срок обучения работника на рабочем месте, повысить интерес к работе вследствие чего повысится эффективность деятельности компании ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Трудовая адаптация персонала – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизических, социально – психологических, организационно – административных, экономических, санитарно – гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Адаптация персонала организации – одна из технологий работы с персоналом, успех которой зависит от правильного выбора адаптационных инструментов, отвечающих последним тенденциям научно-технического прогресса.

Адаптационный период в работе нового сотрудника характеризуется сложностью и длительностью, в ходе которого возникают стрессовые и конфликтные ситуации, неудачи в выполнении трудовых обязанностей, ведущие к резкому снижению эффективности труда. Поэтому главным направлением работы HR-службы в области адаптации персонала является грамотное управление адаптационным процессом и его своевременное совершенствование с применением инновационных технологий.

В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может

способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Практика российских корпораций и ее опыт в работе по адаптации молодых сотрудников показывает, что если данная работа будет оптимально спланирована, организована и контролируется, то это экономит время и финансы предприятия, обеспечивает коллективизм и дает результат эффективной деятельности сотрудников. В связи с этим в каждой организации разработаны собственные системы адаптации работников к новой работе.

В практике отечественных предприятий процедура адаптации сотрудников не носит системного характера. Внимание к другим аспектам адаптации новых работников уделяется только в той мере, в которой руководитель осознает важность данного процесса. Из анализа состояния адаптации персонала видно, что в настоящий момент в организации адаптация не регламентирована, а проводимая адаптационная работа с новыми сотрудниками не носит системного характера и является формальной.

Для более успешного включения новых сотрудников в деятельность организации необходимо создать эффективную систему адаптации, включающую в себя различные направления деятельности.

Аналитическая часть работы представляет собой, анализ действующей системы адаптации, проанализировано действующее положение о специалистах, а также выявлена степень удовлетворенности специалистами процессом адаптации.

Анализ удовлетворенности выявил что, большинство специалистов не жалеют о выборе специальности и это нельзя не назвать позитивным аспектом, поскольку работник будет иметь энтузиазм в работе.

Разработка предложений по улучшению системы адаптации включала в себя программу обучения. Созданная и разработанная программа

адаптации, предоставит возможность специалистам, без затруднений влиться в трудовой коллектив, этому будет способствовать программа наставничества и корпоративные мероприятия, проводимые в организации.

Также в рамках разработки программы адаптации была создана памятка специалисту, благодаря ей специалист быстрее адаптируется на рабочем месте и не будет лишним раз отвлекать наставника и коллег, по лишним вопросам. При помощи памятки отдел кадров будет экономить время на ознакомление нового работника с организации, что благоприятно сказывается на их работе, т.к. работают при минимальном отрыве.

Разработанные мероприятия по адаптации специалистов для предприятия ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», ориентированы на снижение психологического дискомфорта и будут способствовать качественному исполнению своих должностных обязанностей.

Ожидаемым эффектом от предложенных мероприятий является, создание здорового морального и психологического климата в компании, повышение уровня производительности, сокращение простоев и брака, которые образуются в процессе адаптации, снижение потерь связанных с текучестью кадров.

Таким образом, применение предложенных методов адаптации молодых специалистов позволит, увеличит приток специалистов и закрепит их на рабочих местах, сократит срок обучения работника на рабочем месте, повысить интерес к работе вследствие чего повысится эффективность деятельности компании ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами /М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2014. – 831 с.
2. Балашов А.П. Теория организации: Учебное пособие. — М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 208 с.
3. Бочарова И.Ю. Корпоративное управление: Учебник . — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 368 с.
4. Бычков В.П., Бугаков В.М., Гончаров В.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Под ред. В.П. Бычкова. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 237 с.
5. Генкин Б.М., Свистунов В.М. Основы организации труда: Учебное пособие. — М.: НОРМА, 2013. — 400 с.
6. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс: Учебное пособие. — М.: ИНФРА–М, 2012. — 282 с.
7. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.
8. Дорожкина Е.В., Кабылина А.И. Вовлеченность персонала в трудовой процесс // Экономика и социум. – 2016. – No5. [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.iurp.ru
9. Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н. и др. Управление персоналом: Учебник / Под общ. ред. проф. И.Б. Дураковой. — М.: ИНФРА–М, 2012. — 570 с.
10. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом. Учебное пособие / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА–М, 2015. - 352 с
11. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / Институт экономики и финансов «Синергия». — М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. — 319 с.
12. Еременко В.А. Управление производительностью в условиях рыночной экономики / В.А. Еременко, А.Л. Еськов. – Донецк: ИЭП НАН, 2013. – 334 с.

13. Задиора В. Новый взгляд на адаптацию персонала / В. Задиора [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr100.ru/wmc/mfo/artide/artide02/?id=1165254408>.
14. ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» Официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.uniconf.ru/factories/pkf/>
15. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: Учебник. — М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 464 с.
16. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. В. Иванова. – М.: Эксмо, 2015. – 304 с.
17. Каблашова И.В., Цуканова А.А. Обеспечение качества организации производственных и трудовых процессов // Вестник ВГТУ. – 2013. - №1.
18. Карпова М.В. Социологическое исследование методов адаптации персонала предприятия в условиях инновационного развития бизнеса // Наука и современность. – 2014. – №24. – С. 163-168.
19. Карташова Л.В. Организационное поведение: Учебное пособие / Институт экономики «Синергия». — М.: ИНФРА-М, 2012. — 157 с.
20. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / Государственный Университет Управления. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 447 с.
21. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 524 с.
22. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 238 с.
23. Кожевина О.В. Управление изменениями: Учебное пособие. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 286 с.

24. Корнелиус Н. HR-менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус; пер. с англ. –Днепропетровск: Баланс бизнес букс, 2015. – 520 с.
25. Коханов, Е.Ф. К вам пришел новичок // Управление персоналом: 100% практика. – 2012. №3 – С.15-18.
26. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие. — М.: НИЦ ИНФРА–М, 2012. — 159 с.
27. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие. — М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА–М, 2013. — 255 с.
28. Маусов Н.К. Адаптация персонала в организации / Н.К. Маусов, О.М. Ламскова // Управление персоналом. – 2014. – № 13 (99). – С. 26-31.
29. Павленко Н.Б. В рамках вопроса о формировании модели управления человеческими ресурсами: модель оценки персонала // Экономика и социум. – 2014. - №4.
30. Подцероб М. Почему полезно заботиться о новых сотрудниках / М. Подцероб //HR-Life.ru [Электронный ресурс]: специализиров. ресурс для менедж. по персон. и руководит. – Режим доступа: <http://www.hr-life.ru/article/pochemu-polezno-zabotitsyao-novykh-sotrudnikakh-0>
31. Рачинский А.П. Аудит персонала как технология обеспечения эффективности систем управления персоналом: учеб. материалы / А.П. Рачинский; Н.А. Коняшина. – К.: НАГУ, 2013. – 36 с.
32. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА–М, 2013. — 304 с.
33. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. — 2-е изд. — М.: ИЦ РИОР, 2013. — 143 с.
34. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы. — М.: ИНФРА–М, 2013. — 395 с.

35. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие. — 2-е изд., — М.: ИНФРА-М, 2013. — 624 с.
36. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. — 151 с.
37. Туровец О.Г., Родионов В.Б., Бухалков М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / Под ред. О.Г. Туровца. — 3-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 506 с.
38. Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст по сост. на 1 марта 2014 г. / Справочная правовая система «Гарант».
39. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. — 398 с.
40. Уфимцев В.В. Роль и место наставничества в адаптации персонала малого предприятия // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2012. — №1. — С. 159-163.
41. Шаталова Н.И., Александрова Н.А., Брюхова О.Ю. и др. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: Учебное пособие / Под ред. Н.И. Шаталовой. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 221 с.
42. Шкурихина О. Адаптация персонала высшего и среднего звена: этапы процесса /О. Шкурихина // Управление человеческим потенциалом. — 2007. — № 3. — С. 234–249.
43. Шведова Т. О. Организация системы адаптации новых сотрудников / Т.О.Шведова [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article02/?id=1165253738>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Виды адаптации и влияющие на нее факторы



Источник: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / Государственный Университет Управления. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 447 с.

Управление адаптацией персонала в организации



Источник: Шкурихина О. Адаптация персонала высшего и среднего звена: этапы процесса /О. Шкурихина // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – № 3. – С. 234-249.

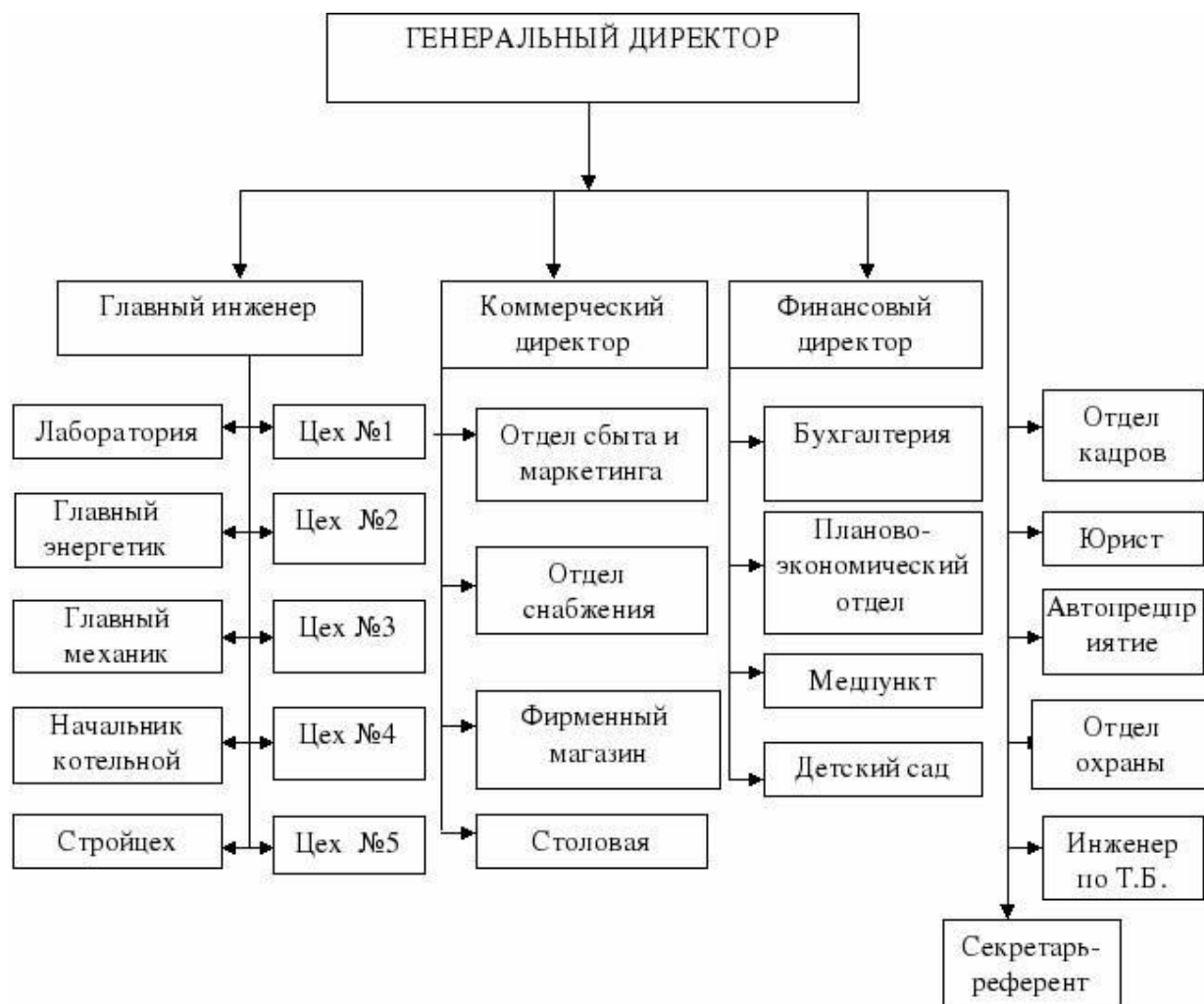
ПРИЛОЖЕНИЕ В

Сравнительная характеристика инновационных технологий в области адаптации персонала

Название технологии	Цель технологии	Назначение технологии	Ограничения использования технологии
Наставничество	Решение конкретной проблемы через обмен опытом	Для эффективной передачи профессиональных навыков, умений и знаний от опытного сотрудника новичку.	Редко способствует инициативности от молодых сотрудников, так как основным объектом передачи служит прошлый опыт.
Job Shadowing	Позволяет получить новичку практическое представление о должности путем сопровождения опытного сотрудника в реальной рабочей атмосфере.	Для эффективного обучения молодого специалиста, передачи профессионального опыта путем непосредственного наблюдения за профессионалом.	Отсутствие навыка самообучения и самостоятельности. Нет контроля за прочностью усвоения знаний.
Budding	Достижение эффективных результатов новичка с помощью поддержки и защиты, идущей от опытного специалиста.	Для оказания помощи в выполнении целей и задач, путем предоставления друг друга объективной и частной обратной связи.	Система требует постоянного контроля со стороны службы персонала

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»
[Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.uniconf.ru/factories/pkf/>

Организационная структура ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»



Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»
 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.uniconf.ru/factories/pkf/>

Список вопросов для проведения интервью

1. Какие технологии адаптации используются в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»?
2. Какие результаты дает программа адаптации в организации?
3. Как долго продолжается освоение в условиях нового места работы?
4. Что бы на ваш взгляд особенно помогло бы в период адаптации?
5. В чем особенность адаптации руководителя высшего звена?
6. Сможете ли вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных для вас?
7. В какой день работы вы в первый раз познакомились со своим непосредственным руководителем?
8. Были ли поставлены задачи на период испытательного срока?
9. Всю ли необходимую информацию и помощь вам предоставляет наставник?
10. За какой период времени вы освоились в коллективе?
11. Нужны ли вам дополнительные консультации?
12. На что вы в первую очередь обратили внимание, придя в организацию?

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 43 наименования.

Рисунков 5, таблиц 13 штук.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

« ____ » _____ 2019 г.

Каменев В.В.