

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса»)

Студент

Н. Р. Карпова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р эконом. наук, доцент, Е.Г. Пипко

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук, доцент, Т.С. Якушева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти

2022

Аннотация

Название выпускной квалификационной работы: «Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса»)»

Выпускная работа состоит из введения, трех глав, заключения, таблиц, списка литературы, приложений.

Ключевым вопросом выпускной квалификационной работы является адаптация сотрудника в организации. Мы затрагиваем проблему важности адаптации молодых работников в нашей стране, поскольку она плохо понимается руководством и сотрудниками кадровых служб многих государственных и негосударственных предприятий, организаций и учреждений, где даже базовые программы адаптации не применяются не только к молодым специалистам, но и для других категорий работников.

Объектом исследования является ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса».

Предметом бакалаврской работы выступают организационно-экономические отношения по поводу совершенствования управления адаптацией персонала ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса».

Целью выпускной квалификационной работы - совершенствование системы управления адаптацией персонала в ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса».

Во введении обозначена актуальность работы, сформулированы цель и задачи, а также определён объект и предмет исследования.

В первой главе рассматриваются основные теоретические аспекты темы адаптации персонала. А также видах, методах, способах проведения, действующей программе адаптации.

Во второй главе дана общая характеристика организации, имеется практическая часть, в которой представлено исследование системы управления адаптации в ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса» и

представлены разработанные показатели адаптации. В процессе анализа были применены следующие методики: опрос и анкетирование.

Третья глава посвящена разработке показателей для усовершенствования программы адаптации. Предложенные мероприятия могут быть использованы руководством службы персонала ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса» с целью решения выявленных в ходе анализа проблем.

Abstract

The title of the graduation work is: «Improving the adaptation management of the organization's personnel (on the example of the Sakhalin Technical School of Service)».

The senior paper consists of an introduction, three chapters, a conclusion, tables, list of references and appendices.

The key issue of the graduation work is the adaptation of the employee in the organization. We touch upon the problem of the importance of adaptation of young workers in our country, as it is poorly understood by the management and employees of the personnel services of many state and non-state enterprises, organizations and institutions, where even basic adaptation programs are not applied not only for young professionals, but also for other categories of workers.

The aim of the thesis is to improve the personnel adaptation management system in the Sakhalin Technical School of Service.

The object of the graduation work is the Sakhalin Technical School of Service.

The subject of the graduation work is organizational and economic relations regarding the improvement of personnel adaptation management of the Sakhalin Technical School of Service.

In the introduction, the relevance of the work is indicated, the purpose and objectives are formulated, and the object and subject of the study are defined.

The first chapter discusses the main theoretical aspects of the topic of personnel adaptation. As well as the types, methods, methods of implementation, the current adaptation program.

In the second chapter, a general description of the organization is given, there is a practical part in which a study of the adaptation management system in the Sakhalin Technical School of Service is presented and the developed

adaptation indicators are presented. During the analysis, the following methods were used: survey and questionnaire.

The third chapter is devoted to the development of indicators for improving the adaptation program. The proposed measures can be used by the management of the personnel service of the Sakhalin Technical School of Service in order to solve the problems identified during the analysis.

Оглавление

Введение.....	7
Глава 1 Теоретические основы управления адаптацией персонала	9
1.1 Понятие адаптации персонала и её роль системе управления организацией	9
1.2 Управление процессом адаптации персонала.....	13
Глава 2 Анализ системы адаптации персонала в ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса».....	16
2.1 Организационно-экономическая характеристика образовательной организации ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса»	16
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации	24
Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса»	34
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в организации	34
3.2 Расчет социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией.....	38
Заключение	41
Список используемой литературы	43

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что в современных условиях очень важным становится вопрос формирования среды обитания человека в российских организациях. Особенно важно установить такое социальное соотношение среди ключевых характеристик людей организации, которое предполагает привлечение и удержание профессионально подготовленных сотрудников, в том числе рост и развитие организации. Он распознает проблемы адаптации в современных организациях и находит новые инструменты, методы и приемы управления для успешного внедрения.

Кроме того, особое значение в адаптации нашей рабочей молодежи к обращению на нее имеют руководители и работники отделов кадров даже в начальной школе. Поэтому актуальность научного анализа координации кадров в современных российских организациях в целом высока, и более информативным и необходимым является изучение процесса координации молодых специалистов и выработка навыков специальных программ и методов координации.

Проблемы, открытые для научного анализа, - это перспективные решения проблем, которые адаптируют молодых специалистов к условиям современной России, создают условия и факторы для развития их дальнейшей профессиональной и трудовой деятельности, генерируют инновации. потенциал российских ресурсных обществ в целом и отдельных организаций.

Проблема профессиональной адаптации в современных российских организациях до конца не изучена и малоизучена в научной литературе.

Объектом исследования является ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса».

Предметом бакалаврской работы выступают организационно-экономические отношения по поводу совершенствования управления адаптацией персонала ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса».

Целью выпускной квалификационной работы - совершенствование системы управления адаптацией персонала в ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса».

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- дать организационно-экономическую характеристику ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса»;
- проанализировать адаптацию персонала в ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса»;
- обосновать эффективность разработанных мероприятий.

Информационную базу исследования формируют Закон о труде Российской Федерации, Конституцию Российской Федерации, учебную литературу, научные труды, и т.д.

Практическая значимость работы заключается в разработке мероприятий по улучшению системы адаптации персоналом, которые будут реализованы на аналогичных организациях.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Глава 1 Теоретические основы управления адаптацией персонала

1.1 Понятие адаптации персонала и её роль в системе управления организацией

Когда дело доходит до адаптации сотрудников, одной из самых больших проблем в работе с людьми в вашей организации является управление адаптацией сотрудников [30].

Для начала человек активно участвует в системе профессиональных и психосоциальных отношений организации труда, усваивая незнакомые социальные роли, ценности и нормы [3, с. 15].

Это один из способов развития сотрудниками организационной среды и механизмов взаимодействия с ней, а также потенциальных талантов организации [19, с. 33].

Рассматривая адаптацию человека как процесс, организация как система имеет несколько инструментов, и когда новый сотрудник совершает какое-то действие, создается определенное условие в организационной структуре при вступлении на должность [8, с. 72].

Необходим постоянный механизм прямой обратной связи между подсистемой управления (субъектом управления) и подсистемой управления (объектом управления) [31].

Успех процесса адаптации зависит от многих условий:

- уровень качества работы в профессиональном направлении потенциальных работников организации;
- справедливость в оценке деятельности персонала (в процессе подбора и адаптации персонала);
- особенности организации труда для достижения мотивации сотрудников;
- наличие налаженной системы внедрения инновации;
- гибкость системы развития человеческих ресурсов в организации;
- характеристика психосоциального климата группы;

– личные качества адаптивных работников связаны с их психологическими особенностями, возрастом, семейным положением и т.д. [13]

Успех программы адаптации положительно влияет на создание амбициозной рабочей силы, способной и стремящейся к достижению организационных целей [32]. Безусловно, это должно привести к повышению производительности труда и повышению ценности человеческих ресурсов внутри организации [1, с. 44].

Скажем, к примеру, при исследовании хода привыкания следует указать описание отрасли и работы, в которой разрабатываются критерии адаптации и оценки [26, с. 12].

Процесс адаптации сотрудников и организации (резидентства) на основе принятия или непринятия новых профессиональных и систематических условий труда для сотрудников является стратегическим планом мотивации сотрудников и оценки, и развития людей. Поэтому необходимо привязать к существующей программе в организации. Курс представляет собой системно созданную корпоративную культуру [21, с. 121].

Действительно, отдел кадров не обращает внимания на эту особенность и нет четко определенной процедуры адаптации новых сотрудников, прихода, увольнения или руководства отделами новых сотрудников. В этом случае не только менее эффективна штатная численность организации, но и снижается эффективность всей организации [10, с. 39].

Поэтому выделяют следующие задачи:

- повысить эффективность трудовой деятельности сотрудников;
- повысить эффективность организации;
- уменьшить вероятность увольнения сотрудников;
- формировать лояльность сотрудников к организации;
- снизить тревожность сотрудников;
- создать удовлетворенность работой среди людей в организации [23,

с. 102].

С точки зрения людей, главная цель программы адаптации - как можно быстрее развиваться внутри организации, надеясь остаться в рабочей силе в долгосрочной перспективе [33].

В качестве объективного показателя пригодности для карьеры рекомендуется учитывать точное выполнение работы вашим сотрудником, производственные стандарты, квалификацию сотрудников, а также наличие опыта и навыков. К субъективным показателям профессиональной пригодности относятся мотивация, эмоциональная оценка, планы смены или сохранения профессии как особая мотивация выбора человеком профессии [29, с. 153].

Психофизиологическая адаптация означает, что работник приспосабливается к условиям труда, стилю труда и стилю отдыха на работе. Это напрямую зависит от самочувствия организма человека, защитной реакции организма человека и внешних факторов (температура, свет, шум, вибрация и др.) [34].

Психосоциальная адаптация - процесс включения новых сотрудников в рабочую силу. Речь здесь идет о повышении и интеграции рабочих интересов, о воспитании интереса к результатам работы всей организации.

Организационная и административная пригодность - когда сотрудники знакомы с характеристиками механизмов организационного управления, подразделений и мест в рамках общей целевой системы и организационной структуры [11, с. 49]. Эта корректировка требует лучшего понимания вашей роли в общем производственном процессе [35].

Экономическая адаптация - эта адаптация настраивает работников на существующие системы экономических механизмов, экономических стимулов и мотиваций, которые управляют организацией, а также приспособливает к условиям труда и другим условиям оплаты труда [36].

Гигиеническая адаптация - работники подготавливают свои рабочие места к рабочим процессам и соблюдают санитарно-гигиенические нормы,

установленные организацией на основе требований безопасности и гигиены труда и экономически безопасной среды.

Все эти типы устройств постоянно взаимодействуют. Поэтому процесс их управления требует общей системы, влияющей на инструменты, обеспечивающие скорость и успешность координации новобранцев [2, с. 58].

Можно выделить следующие фазы:

- Фаза 1. Оценка готовности новых сотрудников.
- Организации должны установить и разработать наиболее практичные процедуры адаптации. При определенной подготовке, а также опыте работы в аналогичных отделах других организаций период адаптации будет короче. Однако важно помнить, что в организации могут быть нестандартные, нестандартные решения проблем, о которых вы уже знаете в каждой ситуации.

- Фаза 2. Ориентация.

- Ориентация - это когда новый сотрудник действительно понимает, чего от него хотят его работа и организация. К этой работе привлекаются непосредственные руководители и кадровики вновь прибывших. Ориентации обычно состоят из серии коротких лекций, ознакомительных поездок и семинаров (работа на разных рабочих местах или с использованием специального оборудования).

- Фаза 3. Эффективная адаптация.

- На этом этапе новым сотрудникам необходимо адаптироваться к своей должности. Во многом это определяется вашими отношениями с коллегами. Важность и значение процесса адаптации значительно возросли в последние годы. Об этом много сказано и написано. Однако сам процесс адаптации часто остается на втором плане, объединяя движения привлечения, а также удержания способностей [6, с. 156].

В следствии многочисленные компании из абсолютно всех сил стараются отыскать, а также подобрать значимых претендентов, утрачивая значительную долю собственных новых работников из-за недоступности

хорошо обдуманного хода адаптации и начала заново. Часто во всем винят низкую заработную плату и «тотальную нелояльность» современных работников, так как времени на анализ причин не хватает.

1.2 Управление процессом адаптации персонала

Сегодня адаптивное управление на основе систем управления человеческими ресурсами продолжает оставаться основным направлением основательных абстрактных, а также практических изучений в сегодняшнем менеджменте [1].

Создание концепции управления адаптацией персонала потребует кропотливой исследования квалифицированных организационно-методических инструментов для успешной карьерной адаптации и стимулирования карьерного роста и развития сотрудников [11, с. 34].

Адаптивное управление - это процесс, оказывающий положительное влияние на факторы, определяющие его развитие, и снижающий отрицательное воздействие [3].

Эффективные способы контроля процесса согласования включают создание соответствующих и четко определенных алгоритмов, определение того, как и как влиять на процесс согласования, а также качественных и количественных показателей, позволяющих контролировать процесс согласования для новых сотрудников [2, с. 107].

При создании адаптивной системы управления необходимо развить профессиональное мышление и нормы поведения на работе, отвлечение ценностей в профессиональном контексте [4]. Снизить текучесть кадров. Разработать механизмы адаптации для новых команд и профессиональной деятельности. Повышает общую эффективность.

Регулярное применение адаптационных программ для хорошо организованных людей показало преимущества во многих отношениях. Руководители и наставники чувствуют больше внимания уделяют

рекомендациям по вакансиям [6]. Расходы на новых сотрудников снижаются. Программа адаптации помогает государствам, внедряющим улучшенные организации труда, внести реальный вклад в программу [5].

Основной целью адаптации талантов в организации является повышение профессионализма между работниками и организацией. Чем выше уровень развития личности в плане опыта, навыков, умений и готовности к труду, тем быстрее и эффективнее используются другие факторы производства [3, с. 37].

С позиции основного органа управления персоналом задачу адаптации персонала в организации можно выразить следующим образом:

- сокращение расходов, поскольку новые сотрудники менее продуктивны, пока они не приобретут достаточные навыки;
- экономьте время для менеджеров и сотрудников, поскольку работа по настройке, выполняемая в рамках программы, каждый раз экономит время [7];
- достичь положительного отношения к работе и чувства удовлетворения от работы;
- снижает тревогу новых сотрудников.

С целью свершения окончательной миссии хода адаптации все без исключения миссии управления персоналом обязаны соответствовать определенному набору действий, а фазами традиционного управления являются планирование, организация, мотивация, контроль, координация соответствует основной функции цикла [1, с. 46].

Подбор осуществляется с помощью набора методов, преднамеренно воздействующих на отдельных лиц или группы [10, с. 95].

Основными эффективными способами учета адаптации людей являются:

- брифинг - сотрудниками или приглашенными специалистами-Прямой инструктор на работе. Директива - это точный порядок определенных шагов и правил, которые к ней применяются. Жесткие

ограничения определяют детали такого подхода к адаптации персонала;

- ротация - метод самообучения, при котором работник временно переводится на другую должность с целью приобретения новых знаний или навыков;

- тест - основной целью данного метода является определение профессиональных знаний и навыков новых сотрудников, их уровня мотивации и личностных качеств.

- адаптационный лист - содержит неотложные задачи в течение испытательного периода, список задач, которые необходимо выполнить, и результаты их выполнения;

- наставник - подход необходим для поддержки и поощрения внедрения обучения нового сотрудника, помощи ему в быстрой адаптации на новых рабочих местах, переносе накопленных в организации знаний в работу, раскрытии потенциала обучаемых;

- коучинг - метод консультирования и обучения, который помогает учащемуся достичь определенной карьерной цели с помощью человека, называемого «тренером» [8]. Это консультация, направленная на то, чтобы помочь сотрудникам наиболее эффективно достичь своих личных и организационных целей.

Вывод к главе 1.

Для конкретного метода каждого работника важно определить последствия той или иной адаптации к конкретным условиям производственной среды, разработать соответствующие средства, облегчающие их внедрение, и процесс управления адаптацией, включающий конкретную технологию.

Глава 2 Анализ системы адаптации персонала в ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса»

2.1 Организационно - экономическая характеристика образовательной организации ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса»

Образовательное учреждение, именуемое ныне Государственным бюджетным профессиональным образовательным учреждением «Сахалинский техникум сервиса», осуществляет свою деятельность с 1956 г.

Располагается по адресу Сахалинская область, г. Южно-Сахалинск, ул. Комсомольская 212.

Основные направления деятельности ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса» выражаются в реализации уровней образования:

- Среднее профессиональное образование (СПО).
- Профессиональное обучение.
- Дополнительное профессиональное образование.
- Повышение квалификации.

В 2022 году ГБПОУ «Сахалинский техникум сервиса» оглашает принятие людей для подготовки согласно программам среднего профессионального образования в очную форму преподавания согласно списку специальностей, а также профессий в согласовании вместе с Лицензией на возможность ведения просветительной деятельности за результат денег областного бюджета Сахалинской области [9].

Перечень специальностей включает специальности общественного питания (поварское и кондитерское дело), услуги (печатное дело, парикмахер-модельер, швейное дело, комплексное обслуживание и ремонт зданий) [10].

Весь спектр специальностей и перечень профессий рассмотрен в таблице 1.

Таблица 1 - Контрольные цифры приема

Код	Перечень профессий/специальностей	Форма обучения	Срок обучения	План приёма
По программам подготовки квалифицированных рабочих и служащих				
На базе основного общего образования с получением среднего профессионального образования (после 9 класса)				
43.01.09	Повар, кондитер (квалификация: Повар - 4,5 разряд; Кондитер - 3, 4 разряд)	Очная	3 года 10 месяцев	25
29.01.05	Закройщик (квалификация: Закройщик - 5 разряд; Портной - 4 разряд)	Очная	2 года 10 месяцев	25
43.01.02	Парикмахер (квалификация: Парикмахер - 4 разряд)	Очная	2 года 10 месяцев	50
По программам подготовки специалистов среднего звена				
На базе основного общего образования с получением среднего профессионального образования (после 9 класса)				
43.02.15	Поварское и кондитерское дело (квалификация: Специалист по поварскому и кондитерскому делу)	Очная	3 года 10 месяцев	25
29.02.09	Печатное дело (квалификация: Техник-технолог)	Очная	3 года 10 месяцев	25
На базе среднего общего образования с получением среднего профессионального образования (после 11 класса)				
43.02.13	Технология парикмахерского искусства (квалификация: Парикмахер-модельер)	Очная	2 года 10 месяцев	25
43.02.15	Поварское и кондитерское дело (квалификация: Специалист по поварскому и кондитерскому делу)	Заочная	3 года 10 месяцев	25
По программам профессионального обучения				
19601	Швея (квалификация: швея)	Очная	1 год 10 месяцев	15
17544	Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий (Квалификация: рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий 2 разряда)	Очная	1 год 10 месяцев	15
Итого				230

Организационная структура образовательного учреждения представлена в виде рисунка 1:

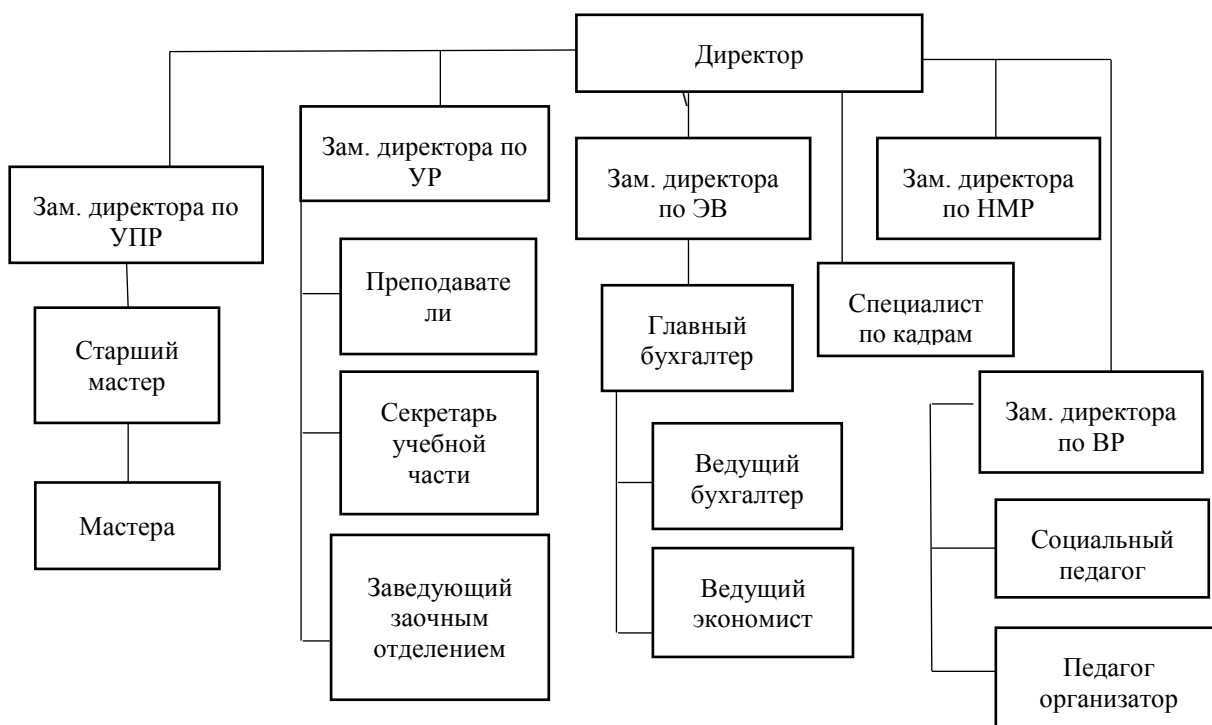


Рисунок 1 - Структура управления ГБПОУ «Сахалинский техникум сервиса»

Далее, в таблице 2, рассмотрим основные экономические показатели деятельности ГБПОУ «Сахалинский техникум сервиса».

Таблица 2 - Основные экономические показатели деятельности ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019	2020	2021	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2019/ 2020	2021/ 2020	2019/ 2020	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продажи, т. р.	288532,6	257571,2	267098,6	-30961,4	9527,4	89,3	103,7
Себестоимость продаж, т. р.	288497,6	251226,3	268170,3	-37271,3	16944	87,1	106,7
Валовая прибыль (убыток), т. р.	35	6344,9	1071,7	-28655,1	-5273,2	0,55	-

Продолжение таблицы 2

Показатели	2019	2020	2021	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2019/ 2020	2021/ 2020	2019/ 2020	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Стоимость основных средств, т. р.	594065,1	601422,9	635200,6	7357,8	33777,7	101,2	105,6
Среднесписочная численность работающих, чел.	142	148	155	6	7	104,2	104,8
в т.ч. Рабочих, чел.	72	68	74	-4	6	105,8	108,2
Фонд оплаты труда, т. р.	119485,8	121691,8	123791,0	2206,0	2099,2	101,8	101,7
Среднегодовая выработка работающего, т. р.	2031,9	1740,3	1723,2	-291,6	-17,1	116,7	99,01
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	841,4	822,2	798,7	-19,2	-23,5	97,7	97,1
Рентабельность продаж, %	12,13	2,46	0,40	-9,67	-2,06	20,28	16,26

Финансовое обеспечение учреждения осуществляется учредителем - Министерством образования Сахалинской области, в соответствии с утвержденным законом Сахалинской области об областном бюджете на соответствующий финансовый год, государственным заданием, а также за счет средств от приносящей доход деятельности. Все средства расходуются согласно утвержденного учредителем плана финансово-хозяйственной деятельности, в разрезе статей бюджетной классификации [11].

Из приведённой таблицы заметно, то что в предоставленной учреждении прибыль от осуществления продукта в 2021 г. возросла на 9527,4 т. р. по сравнению с 2020 г., но ниже, чем в 2019 г.

В 2021 г. также произошло увеличение себестоимости продаж на 16944 т. р. по сравнению 2020 г., в котором данный показатель был отрицательным.

Среднегодовая заработная плата в 2020 г. по сравнению с предыдущим 2019 г. снизилась на 17,8 т. р. В 2021 г. снизилась на 23,9 т. р. Идет превышение расходов над доходами за счет остатка на лицевом счете на 1 января [12].

Проанализируем разделение персонала организации согласно возрастному показателю.

Таблица 3 - Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Преподаватели		Мастера	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе препод.	Кол-во	% по группе маст.
До 20	-	-	-	-	1	0,8
20 - 30	-	-	10	10,8	20	19,8
30 - 40	17	64,7	37	70,3	30	40,1
40 - 50	9	31,1	12	12,2	25	31
50 - 60	2	4,2	4	6,7	14	7,7
Свыше 60	-	-	-	-	5	0,6

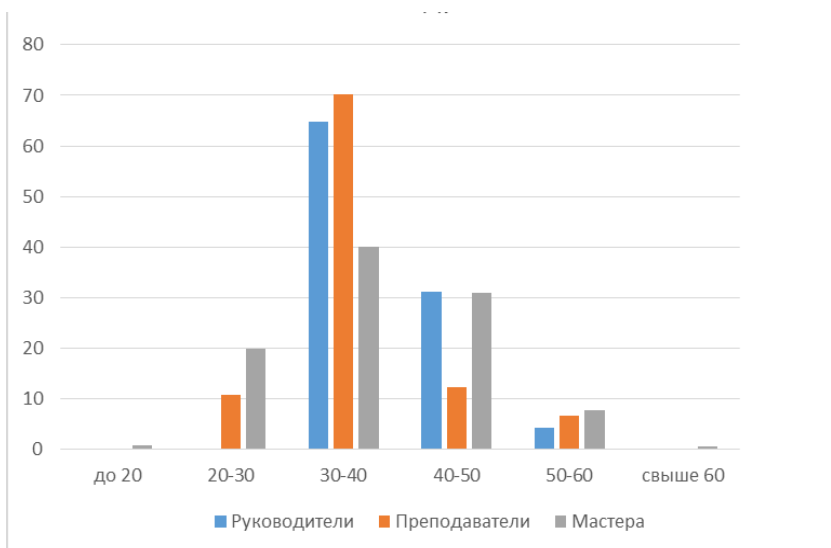


Рисунок 2 - Распределение персонала по возрасту в 2022 году

Из таблицы 3 и рисунка 2 видно, что в организации преобладает количество сотрудников в возрасте 30 - 40 и 40 - 50 лет. Структура сбалансирована по старшинству (ни слишком молодой, ни слишком старый).

Данное указывает касательно разумной политике выбора работников вместе с надлежащим навыком, а также степенью образования.

Так же рассмотрим состав сотрудников по трудовому стажу.

Таблица 4 - Состав сотрудников по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Преподаватели		Мастера	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе препод.	Кол-во	% по группе маст.
До 3	-	-	-	-	-	-
От 3 до 5	-	-	10	10,8	20	19,8
От 5 до 10	17	64,7	10	10,8	30	40,1
От 10 до 15	9	31,1	35	70	25	31
От 15 до 20	2	4,2	6	6,7	14	7,7
Свыше 20	-	-	2	1,7	5	1,4

Данная таблица и рисунок 3 показывают, как распределяются сотрудники по трудовому стажу. Мы располагаем сведениями, то что из числа управляющих отсутствует работников, трудящихся меньше 5 лет, из числа специалистов, их наибольшее число (20 чел.). Стаж от 5 до 10 лет имеют также мастера (30 чел., т.е. 40,1%). От 10 до 15 лет имеют высокий показатель преподаватели (35 чел., т.е. 70%). От 15 до 20 лет опять же имеют мастера (14 чел., 7,7%). И самую немногочисленную имеют группы 20 лет – всего 7 человек.

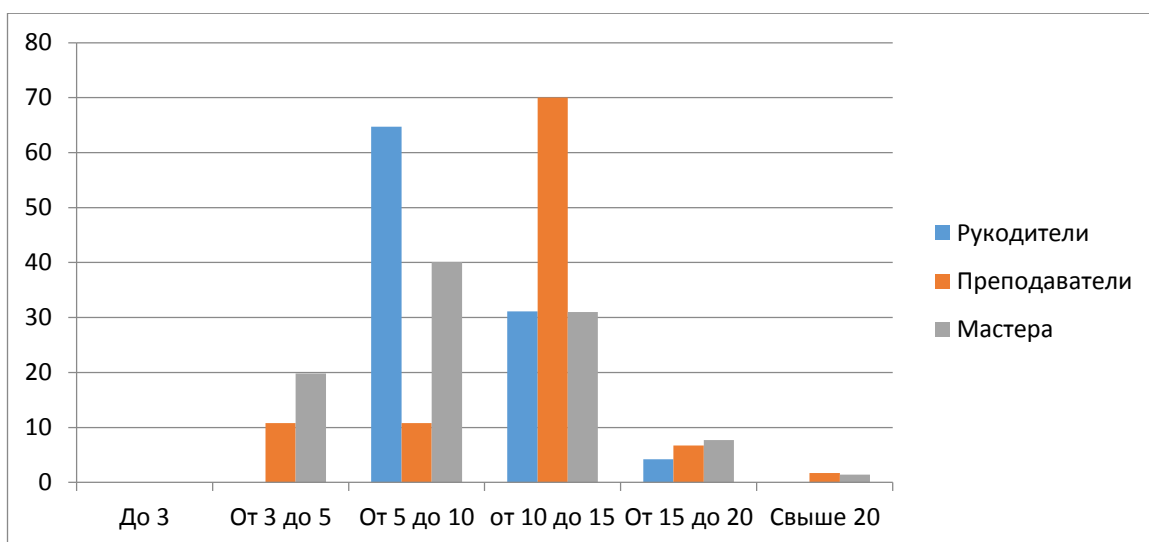


Рисунок 3 - Состав сотрудников по трудовому стажу

Проанализируем структуру, а также динамику расходов для штата в таблице 5.

Таблица 5 - Структура затрат на персонал

Вид затрат	Год			Отклонение		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2019
Оплата труда	72,6	75	77,1	2,4	2,1	4,5
Набор и отбор персонала	3,7	4	2,9	0,3	-1,1	-0,8
Обучение и развитие персонала	5,2	5,9	6	0,7	0,1	0,8
Питание	3,4	3,2	1	-0,2	-2,2	-2,4
Спецодежда	1,9	2,1	0,26	0,2	-1,84	-1,64
Охрана труда	1,3	1,5	0,24	0,2	-1,26	-1,06
Отчисления в социальные фонды	11,9	12,3	12,5	0,4	0,2	0,6
Итого	100	100	100	-	-	-

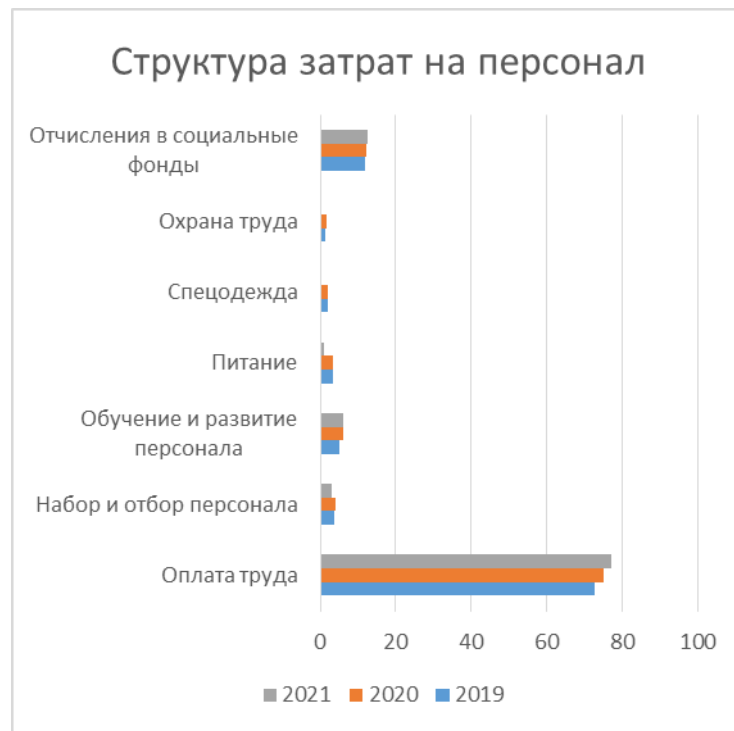


Рисунок 4 - Структура затрат на персонал

По итогам таблицы 5 и рисунка 4 видно, что руководство образовательной организации тратит больше всего на оплату труда сотрудников, особенно это видно за 2021 г. (77,1%). Это самый высокий показатель по сравнению с предыдущими годами [13].

Следующим приоритетным показателем является «отчисления в социальные фонды». В 2021 г. он является самым высоким, если его сравнить за 2019 г. (11,9%).

Данные отчисления являются обязательными и делятся на: пенсионное, медицинское, социальное, травматизм (от несчастных случаев и профзаболеваний) [14].

И последний приоритетный показатель - это «обучение и развитие персонала». Если сравнить его по годам, то опять же таблица 5 и рисунок 4 показывают, что в 2021 г. он самый высокий (6%). В 2020 г. показатель тоже высок (5,9%), но это больше связано с тем, что в этот год началась пандемия, и сотрудникам в срочном порядке пришлось осваивать дистанционные технологии обучения [15].

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса» придает большое значение кадровой политике, поскольку заинтересовано в устойчивом развитии организации.

Одной из основных задач работы с людьми является повышение их профессионализма. Для этого в организации существует система постоянного обучения сотрудников на протяжении всей их карьеры.

Теоретически процесс отбора в Сахалинское сервисное училище должен включать следующие этапы [16]:

- анкета,
- интервью,
- повторное интервью,
- трудоустройство: подписание трудового договора или трудового соглашения, ознакомление с рабочим местом и объяснение обязанности;
- выполнение обязанностей в течение испытательного срока (обычно 3 месяца);
- после окончания испытательного периода генеральный директор и менеджер по персоналу принимают совместное решение о предоставлении:
 - продвижение,
 - повышение зарплаты,
 - если «старый» сотрудник покидает рабочее место, то есть увольняется, то новый сотрудник будет переведен на другую должность (где учитываются пожелания сотрудника).
- если «новый» работник не выполняет свои обязанности по требованию компании после истечения испытательного срока, работник подлежит увольнению.

Теперь давайте посмотрим, как проходит процесс адаптации в ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса».

Для выявления проблем процесса адаптации в организации было проведено 2 опроса. Результаты анкетирования представлены в виде таблиц 6 и 7.

Таблица 6 - Опрос для сотрудников, находящихся в процессе адаптации

Вопрос:	Кол-во человек	Соотношение, (%)
Имеется ли у вас трудовой стаж?	-	-
- Да	20	90,9
- Нет	2	9,1
Кто рассказал вам о ваших обязанностях?	-	-
- Руководитель	17	77,3
- Наставник	5	22,7
- Самостоятельно	0	0
Помогают ли вам ваши опытные коллеги?	-	-
- Да	22	100
- Нет	0	0
Что для вас является более сложным во время прохождения стажировки?	-	-
- Освоение обязанностей	8	36,4
- Привыкание к рабочему месту	7	31,8
- Налаживание отношений с коллективом	7	31,8
Что поможет вам решить эту проблему?	-	-
- Взаимодействие с коллегами	5	22,7
- Советы наставника	17	77,3

Большинство опрошенных стажеров уже имеют опыт работы (90,9%), а значит, они не первые, кто работает в этой организации. Эти данные показывают, что работник уже прошел процесс адаптации на предыдущем месте работы [17]. С другой стороны, это облегчает работу HR-специалистов, так как у стажера есть представление о том, как будет проходить процесс. Вместе с тем, такое вероятно может затруднить процедуру приспособления новых работников. Это связано с тем, что может потребоваться

переподготовка и адаптация к методам процесса адаптации, доступным на конкретном рабочем месте.



Рисунок 5 - Трудовой стаж стажеров

Также при ответе на вопрос об ответственности многие ответили, что научились ответственности у ответственного лица (77,3%) при приеме на работу, и очень немногие выбрали программу «наставник». В процессе адаптации сам наставник является квалифицированным специалистом с достаточным стажем работы в компании, а неквалифицированные сотрудники адаптируются, профессионально развиваются, профессионально развиваются и участвуют в оценке деятельности, что можно сказать отрицательно [18].



Рисунок 6 - Информация об обязанностях стажеров

Отвечая на сложные вопросы, возникшие во время стажировки, большинство респондентов отметили, что самым сложным для них было овладение ответственностью (36,4%). Все потому, что их учит руководитель, а не сами наставники [19]. Остальные респонденты разделились на два лагеря в зависимости от их ответов. Самым сложным оказалось адаптироваться на рабочем месте (31,8%), а самым сложным было выстроить отношения с коллективом (31,8%).



Рисунок 7 - Сложности в стажировке

Далее рассмотрим следующий опрос для сотрудников, прошедших адаптацию:

Таблица 7 - Опрос для сотрудников, прошедших адаптацию

Вопрос:	Кол-во человек	Соотношение, (%)
Как давно вы работаете в образовательном учреждении?	-	-
- Год	5	16,7
- До 3-х лет	10	33,3
- Свыше 3-х лет	15	50
Что не устраивает вас в вашей работе?	-	-
- Взаимоотношение в кол-ве	17	56,7
- Невозможность карьерного роста	10	33,3
- Руководство	3	10
Хотели бы вы стать наставником для стажеров?	-	-

Продолжение таблицы 7

Вопрос:	Кол-во человек	Соотношение, (%)
- Да	10	33,3
- Нет	20	66,6
Помогаете ли вы вновь прибывшим сотрудникам?		
- Да	25	83,3
- Нет	5	16,7
Как часто к вам обращаются стажеры?		
- Часто	23	76,7
- Редко	3	10
- Вообще не обращаются	4	13,3

Согласно данным опроса, представленным в таблице 7, большинство респондентов (83,3%) работают в организации более 3 лет при анализе анкеты и являются полностью квалифицированными работниками внутри организации. Работники, проработавшие один год, считаются прошедшими стадию завершения адаптации. 16,7% таких людей в организации [20].

Большинство респондентов были недовольны тем, что отношения внутри коллектива были не очень хорошими (56,7%). Это может зависеть от множества факторов, особенно от незнания основ трудовой этики. Другие заявили, что недовольны невозможностью карьерного роста (33,3%).



Рисунок 8 - Что не устраивает вас в вашей работе?

В вопросе о желании участвовать в системе наставничества большинство респондентов ответили, что не заинтересованы в этом (66,6%). Это может зависеть от загруженности сотрудников или от самого понятия работником данной системы [21].

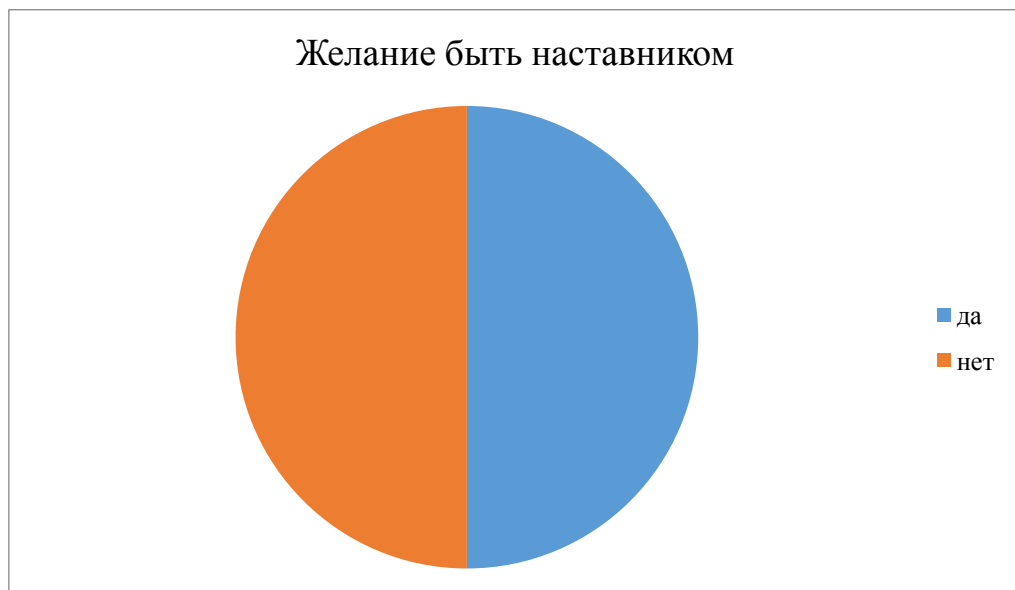


Рисунок 9 - Желание быть наставником

Рассчитаем основные показатели HR-процесса (текучесть, текучесть кадров, текучесть кадров, коэффициент удержания персонала, текучесть кадров) (на основе таблицы 2):

Расчёт динамики кадров за 2019 год:

$$K_{тек} = K_y / Ч_{ср} \times 100\%, \quad (1)$$

где $K_{тек}$ - коэффициент текучести кадров;

K_y - коэффициент уволенных;

$Ч_{ср}$ - среднесписочная численность работников;

$$K_{тек} = 6/142 \times 100\% = 4,22$$

$$K_{об. пр} = K_n / Ч_{ср} \times 100\%, \quad (2)$$

где $K_{об. пр}$ - коэффициент оборота по приему;

K_n - коэффициент принятых;

$Ч_{ср}$ - среднесписочная численность работников;

$$K_{об. пр} = 8/142 \times 100\% = 5,63$$

$$K_{об. в} = K_y / Ч_{ср} \times 100\%, \quad (3)$$

где $K_{об. в}$ - коэффициент оборота по выбытию;

K_y - коэффициент уволенных;

$Ч_{ср}$ - среднесписочная численность работников;

$$K_{об. в} = 6/142 \times 100\% = 4,22$$

$$K_{пост. к} = Ч_{ср} - K_y / Ч_{ср} \times 100\%, \quad (4)$$

где $K_{пост. к}$ - коэффициент постоянства кадров;

$Ч_{ср}$ - среднесписочная численность работников;

K_y - коэффициент уволенных;

$$K_{пост. к} = 142 - 6/142 \times 100\% = 95,8$$

$$K_{зам} = K_n - K_y / Ч_{ср} \times 100\%, \quad (5)$$

где $K_{зам}$ - коэффициент замещения;

K_n - коэффициент принятых;

K_y - коэффициент уволенных;

$Ч_{ср}$ - среднесписочная численность работников;

$$K_{зам} = 8 - 6/142 \times 100\% = 1,40$$

Расчёт динамики кадров за 2020 год:

$$K_{\text{тек}} = 7/148 \times 100\% = 4,73 \quad (6)$$

$$K_{\text{об. пр}} = 6/142 \times 100\% = 4,1 \quad (7)$$

$$K_{\text{об.в}} = 7/142 \times 100\% = 4,73 \quad (8)$$

$$K_{\text{пост.к}} = 148 - 7/148 \times 100\% = 95,27 \quad (9)$$

$$K_{\text{зам}} = 6 - 7/148 \times 100\% = -0,70 \quad (10)$$

Расчёт динамики кадров за 2021 год:

$$K_{\text{тек}} = 3/155 \times 100\% = 1,94 \quad (11)$$

$$K_{\text{об. пр}} = 7/155 \times 100\% = 4,51 \quad (12)$$

$$K_{\text{об.в}} = 3/155 \times 100\% = 1,94 \quad (13)$$

$$K_{\text{пост.к}} = 155 - 3/148 \times 100\% = 98,06 \quad (14)$$

$$K_{\text{зам}} = 3 - 7/155 \times 100\% = 2,58 \quad (15)$$

Таблица 8 - Динамика показателей движения численности сотрудников в ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	142	148	155
Принято всего, чел.	8	6	7
Уволено всего, чел.	6	7	3
в т. ч.:	-	-	-
- по собственному желанию:	6	5	3
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
- по сокращению штатов	-	2	-
Коэффициент текучести кадров	4,22	4,73	1,94
Коэффициент оборота по приему	5,63	4,1	4,51
Коэффициент оборота по выбытию	4,22	4,73	1,94
Коэффициент постоянства кадров	95,8	95,27	98,06
Коэффициент замещения	1,40	-0,70	2,58

Как видно из таблицы, несмотря на текучесть кадров, численность работников за три года все же увеличивается [22]. Скорость потока значительно снизилась, что серьезно повлияло на производственный процесс.

Таким образом, по результатам исследований с использованием наблюдений и вопросов можно сделать следующие выводы [23].

- никто не адаптировался к технологии;
- нет специалистов, которые помогают адаптироваться новым сотрудникам;
- в организации нет системы руководства;
- неудовлетворенность рабочих производственными факторами, такими как перспективы, состав работы и заработная плата.

Это свидетельствует о необходимости совершенствования системы трудовой адаптации персонала ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса».

Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса»

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в организации

На основании проведенного ранее анализа систем управления координацией персонала внутри организации было принято решение выявить определенные проблемы и в связи с ними разработать мероприятия по их улучшению [24].

Результатом реализации предложенных действий станет усовершенствованная система управления координацией персонала, отвечающая всем последним требованиям и стандартам развития организации [25].

Таблица 9 - Мероприятия по совершенствованию системы адаптации в организации

Название мероприятия	Содержание	Результат
Обучение специалистов по адаптации и создание описание его работы	<ul style="list-style-type: none">- Подготовить компетентных специалистов, чтобы новым сотрудникам было легче влиться в новые команды и выполнять свои обязанности;- Экспертная организация адаптационных мероприятий и их регулирование.	<ul style="list-style-type: none">- Ускорить процесс выхода на новую должность сотрудника;- Руководство организации получает подробный отчет о новичках, прошедших все этапы адаптации;- Оказывать поддержку и своевременную помощь при возникновении затруднений у сотрудников.

Продолжение таблицы 9

Название мероприятия	Содержание	Результат
Составление плана адаптации для новых сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> - Создание «справочной книги» для новых сотрудников. В этом справочнике содержится информация об организации, ее правила и должностная инструкция; - Приветственное обучение для новых участников; - Знакомство с рабочим местом и знаком с техникой безопасности; 	<ul style="list-style-type: none"> - Новые сотрудники приступают к работе после получения всей необходимой информации.
Внедрение наставничества	<ul style="list-style-type: none"> - Направление искусных работников с стажем труда в компании никак не меньше 2-3 года, кои могут помочь начинающим обмениваться, а также сохранять собственный высокопрофессиональный навык в непростых моментах. 	<ul style="list-style-type: none"> - Стимулировать социально-психологическое приспособление, а также вступление в команду новых работников; - Раскрыть потенциал новичков.

Рассмотрим подробнее вышеперечисленные виды деятельности.

Более крупным организациям в штате требуются специализированные кадровые специалисты [26]. Специалисты по адаптации персонала ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса» должны ориентироваться в организационной структуре учреждения, трудовых условиях, а также официальный этике, эмоциональных спецификах основных, а также второстепенных адаптационных действий, основах психологии адаптации в новых коллективах, обнаружение значимости адаптации, приспособления проблем и умения скрывать их причины. Должны быть в состоянии определить и разрешить спорную ситуацию до того, как возникнет серьезный кризис [27]. Это позволяет проводить увольнения, снижать трудовую дисциплину, снижать производительность труда, выявлять внутренние резервы, позволяющие новым сотрудникам быстро и беспрепятственно адаптироваться в коллективе.

Должен регулярно следить за ходом процесса адаптации внутри организации и информировать всех сотрудников организации о необходимости проведения переводческих работ, консультаций и адаптационных мероприятий [28]. Кроме того, должен постоянно отсылать экспертов в области адаптации на курсы переподготовки с целью извлечения свежих познаний, а также наиболее прогрессивных способов сотрудничества с людьми. Бюджет организации относит это к другой статье расходов.

Адаптационная работа требует применения специальных процедур. Типовой план включает в себя всю организацию и включает в себя:

- общие концепции организации (приветственные сообщения, тенденции, цели и задачи, организационные приоритеты, традиции, кодексы поведения, информация о продуктах и услугах организации и их потребителях, а также информация об управлении и внутренней коммуникации);
- информацию о вознаграждении сотрудников;
- дополнительные льготы для работников организации (вид страхования, пособия по болезни, материнству и выходу на пенсию, пенсии, возможность дополнительного обучения на производстве);
- охрана труда и техника безопасности (правила поведения при несчастных случаях, пожарная безопасность, меры предосторожности, санитарно-гигиенические и медицинские учреждения) [29].

Для наглядности представим примерную программу по адаптации в виде таблицы.

Таблица 10 - Программа адаптации

Задачи	Ответственные лица	Сроки выполнения
Подготовка рабочего места	Менеджер по персоналу	До поступления сотрудника на работу
Введение в организацию, проведение ознакомительной беседы	Непосредственный руководитель	1-ый рабочий день

Продолжение таблицы 10

Задачи	Ответственные лица	Сроки выполнения
Знакомство с коллективом и рабочим местом	Специалист по адаптации	1-ый рабочий день
Формирование миссии пробного этапа, а также назначение наставников	Руководитель	1-ый рабочий день
Собеседования касательно безопасности, ответственности, обязательствах, выводы на проблемы касательно новых работников	Наставник	1-ый рабочий день
Координация итогами	Руководитель	По окончанию испытательного срока

Это очень важно для успешной реализации плана интеграции нового сотрудника и, следовательно, для его общей интеграции:

- четкое и последовательное выполнение всех запланированных мероприятий новыми сотрудниками и сотрудниками, ответственными за реализацию плана;
- оказывать эффективную поддержку новым сотрудникам, которым по тем или иным причинам сложно адаптироваться;
- практические рекомендации, направленные на подведение итогов реализации планов адаптации и эффективного использования своих знаний и навыков на благо организации.

Внедрение систем коучинга за многие годы зарекомендовало себя как проверенный и очень надежный способ эффективной адаптации сотрудников. Под чутким и внимательным руководством наших опытных сотрудников новые сотрудники растут уверенно и профессионально.

Благодаря этической и информативной поддержке наставника, его ценным знаниям и опыту молодые специалисты быстро станут настоящими мастерами своего дела.

Поэтому необходимо целенаправленно адаптировать сотрудников ко всем современным организациям. С инструментами адаптации, со знанием

основных закономерностей, по которым сотрудники адаптируются к новой работе, организации могут решить многие административные проблемы и значительно повысить производительность труда сотрудников.

3.2 Расчет социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления адаптацией

В результате анализа системы управления координацией персонала ГБПОУ «Сахалинский техникум сервиса» нами был разработан проект, включающий определенные мероприятия по решению существующих проблем системы.

При работе с людьми управление организацией в основном связано с требуемыми материальными и финансовыми затратами и эффективностью усилий организации.

Если в результате процесса адаптации организация приобретает мотивированных сотрудников за короткий период времени для работы в соответствии с целями организации, а также личными целями, это механизм адаптации, который позволяет организации должным образом разрабатывать, внедрять и управлять.

Рассмотрим стоимость мероприятий, связанных с реализацией предлагаемого проекта.

Таблица 11 - Расходы на мероприятия по совершенствованию системы адаптации

Проектное мероприятие	Затраты на мероприятие
Обучение на адаптивного специалиста	2000 р.
Доплата за совместительство	1500 р.
Обзорный курс для специалистов по адаптации	3000 р.

Продолжение таблицы 11

Проектное мероприятие	Затраты на мероприятие
Внедрение системы наставничества	1500 р.
Разработка программ адаптации (создание «брошюры компании», проведение приемного обучения и т.д.)	20000 р.

Произведем расчёт проектных мероприятий согласно таблице 10:

$$Z_m = P_c \times T + D_c \times E + K_n \times T + H \times T + P_a \times T \quad (16)$$

где Z_m - затраты мероприятия, р.;

P_c - обучение на адаптивного специалиста, р.;

T - период времени (мес.);

D_c - доплата за совместительство, р.;

K_n - обзорный курс для специалистов по адаптации, р.;

H - внедрение системы наставничества, р.;

P_a - разработка программ адаптации, р.;

Проведем расчёт затрат на предложенные мероприятия:

$$Z_m = 2000 \times 3 + 1500 \times 12 + 3000 \times 1 + 1500 \times 12 + 20000 \times 1 = 65000 \text{ р.}$$

Взамен организации специализированных отраслей по координации, а также розыску новых профессионалов круг возможностей сотрудников отдела управления персоналом за счет закрепления за ним дополнительных поощрений за интеграцию общественных дел, отличных от основных обязанностей, рекомендуется расширить зарплату. Это снижает финансовую нагрузку по выплате заработной платы и позволяет значительно сократить расходы. Раз в год ГБПОУ «Сахалинский техникум сервиса» оплачивает обучение специалистов на курсах повышения квалификации для приобретения новых навыков и методов работы с новыми сотрудниками.

Рассчитайте коэффициенты, чтобы увидеть, как они изменились после предложенной деятельности (на основе представленных данных в таблице 8):

$$K_{тек} = K_y / Ч_{ср} \times 100\%, \quad (17)$$

где $K_{тек}$ - коэффициент текучести кадров;

K_y - количество уволенных сотрудников;

$Ч_{ср}$ - среднесписочная численность сотрудников;

$$K_{тек} = 3/155 \times 100\% = 1,94$$

$$K_{пост.к} = Ч_{ср} - K_y / Ч_{ср} \times 100\%, \quad (18)$$

где $K_{пост.к}$ - коэффициент постоянства кадров;

$Ч_{ср}$ - среднесписочная численность сотрудников;

K_y - количество уволенных сотрудников;

$$K_{пост.к} = 155 - 3/148 \times 100\% = 98,06$$

Согласно проведенным расчетам по сравнению с 2020 г. коэффициент текучести кадров в ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса» был равен 4,73%, а в 2021 г. 1,94%. Коэффициент постоянства изменялся так: в 2020 г. он был 95,27%, а в 2021 г. 98,06%. Следовательно, на основании этих расчетов можно сделать вывод, что после планируемого мероприятия текучесть кадров в организации снизилась, а удержание персонала увеличилось по сравнению с предыдущим годом.

Предлагаемый нами план контрмер никак не потребует крупных экономических расходов со стороны учреждения, а также, отталкиваясь от приобретенных сведений, имеется финансовые, а также социальные выгоды, положительно влияющие на общую работу ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса».

Заключение

Изучение и осмысление процесса адаптации как самостоятельного структурного элемента внутри организации позволяет понять, что такое адаптация, какие этапы и этапы она содержит, и в какой мере правильное формирование системы адаптации влияет на работу организации.

Когда новые сотрудники становятся иррациональными или внезапно обманываются его ожиданиями, сотрудники недовольны, разочаровываются и в конце концов увольняются. Чувство никчемности и потери, которое большинство людей испытывает на новом рабочем месте, в первые недели работы в новом коллективе, и объективные трудности, связанные с организацией их работы, не могут быть компенсированы никаким финансовым состоянием или прибылью.

Для решения этой проблемы важно использовать и развивать такие механизмы, как адаптация сотрудников.

Согласно нашим исследованиям, организации фактически игнорируют системы адаптации людей, нет ни документации по процессу адаптации, ни профессиональных обязанностей, в том числе особенностей для новых сотрудников, ни вообще никакой системы руководства. Текущая высокая текучесть, потому что обучение новых кадров в организации не поставлено должным образом.

Для решения этих проблем мы разработали программу реагирования для улучшения нашей адаптивной системы управления:

- обучение адаптивных специалистов. Это мероприятие направлено на ускорение набора новых сотрудников и оказание своевременной поддержки и поддержки;
- внедрение наставничества;
- составление плана адаптации;

Предлагаемые нами мероприятия позволят ГБПОУ «Сахалинский Техникум Сервиса» усовершенствовать свою систему адаптации, а затем

получить организационные и экономические выгоды - улучшение и стимулирование условий труда, социально-психологического коллектива, улучшение экологической обстановки, снижение удовлетворенности работников трудом, снижение оборот, а также снижает финансовые затраты на постоянный поиск и оплату новых сотрудников.

После принятия мер был проведен вычисление их социально-экономической результативности, а также итоги выявили, то, что план был выгоден равно как начало для его принятия, а также осуществления.

Список используемой литературы

1. Ананьева Т. Как привлечь и удержать талантливых сотрудников // Менеджмент сегодня. № 1, 2017. С. 44 - 49
2. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. и др. Управление персоналом. М. : ЮНИТИ, 2017. 554 с.
3. Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом предприятия. М. : 2019. 328 с.
4. Васенина А. Карьера в кризис: истории успешных HR-ов // Кадровое дело, № 11. 2019. 22 с.
5. Веснин В. Р. Основы менеджмента. М. : Институт международного права и экономики им. А. С. Грибоедова, 2018. 384 с.
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. М. : Гардарики, 2018. 528 с.
7. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник. М. : Банки и биржи, 2017. 499 с.
8. Давыдова, Л. А. Экономика и управление предприятием. М. : Финансы и статистика, 2019. 222 с.
9. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент : Целевое управление персоналом организаций : Учебное пособие. К. : МАУП, 2017. 224 с.
10. Журавлев П. В., Карташов С. А. и др. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М. : Экзамен. 2017. 575 с.
11. Зайцев, Л. Г., Соколова, М. И. Экономика персонала: учебник. М. : Эристь, 2018. 459 с.
12. Кибанов А.Я., Федорова Н.В. Управление персоналом : Учебно-практическое пособие. М. : ИНФРА-М, 2021. 638 с.
13. Коробейников О. П. Адаптация как важнейший элемент управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. №3, 2019. С. 12-13

14. Мудрик А. В. Социализация человека. М. : «Academia», 2018. 299 с.
15. Одегов Ю. Г., Карташова Л. В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учеб. пособие для вузов. М. : Экзамен, 2019. 255 с.
16. Пилипенко Н. М. Формирование квалифицированных рабочих кадров. М. : Экономика, 2017. 243 с.
17. Плотникова Е. А. Программа лояльности - дань моде или эффективный маркетинговый инструмент? // Маркетинговые коммуникации. №12, 2018. С. 326-334
18. Попов, С. Г. Управление персоналом: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Ось-89, 2017. 143 с.
19. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: учебник. М. : Аспект Пресс, 2019. 279 с.
20. Разжигаев А. Ф. Экономические проблемы становления рынка труда. СПб. : СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2018. 304 с.
21. Соколова Г. Н. Социология труда: учебник, 2018. 302 с.
22. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. Учебное пособие для вузов. СПб, 2020. 416 с.
23. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М. : Дело, 2017. 331 с.
24. Трегубенко Е. Внутреннее обучение: в поисках «своего» тренера // Менеджер по персоналу. № 11, 2017. С. 50-56
25. Ускова Г. Изменились требования к профессии? Пересмотрите компетенции // Кадровое дело. № 7, 2017. С.74-79
26. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент. М. : Дело, 2017. 445 с.
27. Фролов С. С., Тыклин А. А., Николаев В. В. Создание системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих. М. : Информэлектро, 2018. 229 с.
28. Цветаев В. М. Кадровый менеджмент: учебник / В.М. Цветаев. М.

: Проспект, 2018. 158 с.

29. Шафранова О. С. Формирование профессионально-квалификационного состава предприятия // Справочник по работе с персоналом. № 4, 2018. С. 21-24

30. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. М. : НОРМА, 2018. 520 с.

31. Ядов В. А, Климова С. Г., Клемент К. М. Практики узаконенных и неформальных правил трудовых отношений на российских предприятиях. Плюсы и минусы. // Россия реформирующаяся: Ежегодник-2003 / Отв. ред. Л. М. Дробижева. М. : Институт социологии РАН, 2018. С. 93-126

32. Noe R. Employee Training and Development (Irwin Management) / R. Noe. 2016. С. 453-456.

33. Omuse F. Present Day Human Resource Management; Investing in People / F. Omuse. 2013. С. 111-113.

34. Ostrowski B. Training methods: a review and analysis / B. Ostrowski, K. Kolomitro, C. Lam // Human Resource Development Review. 2014. № 13. С. 12-34.

35. Popova-Nowak I. The meaning of organizational learning: a meta-paradigm perspective / I. Popova-Nowak, M. Cseh // Human Resource Development Review. 2015. № 14. С. 298-330.

36. Hirano H. 5S for Operators: 5 Pillars of the Visual Workplace / H. Hirano. Japan: Productivity Press, 2017. 160 p.