

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом представляет собой основу эффективной работы всех хозяйствующих субъектов и достижения целей их работы. Данный процесс находится во взаимосвязи с принятием управленческих решений в области взаимоотношений работников и организации. Целью управления персоналом является повышение результативности работы организации и удовлетворение потребностей персонала.

В общем виде управление персоналом может быть рассмотрено как целенаправленная деятельность руководства предприятия в области разработки концепции кадровой политики, а также методов и принципов управления сотрудниками.

Одной из составляющих системы кадровой работы с сотрудниками предприятия является адаптация сотрудников.

Актуальность темы курсовой работы заключается в том, что все руководители в процессе управления персоналом сталкиваются с процессом адаптации персонала – необходимость в адаптации может возникнуть как в процессе приема нового сотрудника, так и в ходе изменения условий труда или выполняемых функций уже давно работающего персонала. В последнее время все большее количество организаций уделяют пристальное внимание процессам адаптации сотрудников, ведь работник, успешно прошедший адаптацию, более тщательно и качественно выполняет свои обязанности, что, несомненно, сказывается на деятельности всего предприятия.

Формирование в рамках предприятия качественной адаптационной программы является достаточно трудоемкой задачей. От того, насколько данная программа эффективна, будет зависеть быстрое вхождение работника в коллектив, а, следовательно, и более быстрое и качественное решение поставленных перед ним задач. Показателями эффективности программы адаптации на предприятии могут выступать снижение текучести кадров, снижение первоначальных расходов на новых работников, что неизменно приводит к росту производительности труда, а значит и прибыли. Грамотно разработанная система адаптации персонала

позволит решить все эти проблемы, а, следовательно, исследование адаптации в качестве системы является достаточно актуальным.

Проблема заключается в том, что сотрудники, которые столкнулись с трудностями во время адаптации, как правило, не проходят испытательный срок и не будут приняты на работу. Такие проблемы могут возникнуть либо вследствие отсутствия полноценного ознакомления с обязанностями, отсутствия обратной связи, либо вследствие того, что не найден общий язык с коллективом.

Цель курсовой работы – анализ теоретических аспектов и практических методов, применяемых в процессе профессиональной и социальной адаптации и разработка рекомендаций по повышению их эффективности на примере ООО «Мечта».

Объект исследования - Гостинично-ресторанный комплекс ООО «Мечта».

Предмет исследования - система профессиональной и социальной адаптации персонала.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

Изучить основные подходы к мотивации в современных предприятиях

Определить основные характеристики и особенности профессиональной адаптации, ее виды, а также этапы адаптации сотрудников.

Провести анализ кадрового потенциала ООО «Мечта».

Оценить эффективность методов социальной и профессиональной адаптации ООО «Мечта» и разработать рекомендации их совершенствованию.

1 Теоретические аспекты мотивации и адаптации персонала

1.1 Основные подходы к мотивации персонала современных организаций

Формирование системы мотивации персонала должно быть постепенным. Руководители, проявляющие инициативу по внедрению организационно-

управленческих изменений, вероятнее всего, столкнутся с сопротивлением сотрудников, если только они заранее не подготовили почву для перемен. Самые большие проблемы могут возникнуть, если сотрудники организации либо не видят смысла во внедрении изменений, либо имели несчастье столкнуться с плохо организованным процессом изменений.

При формировании системы мотивации персонала необходимо осуществить выбор методов и видов мотивации. Выделяются два варианта мотивации персонала компании – жесткий и мягкий.

Жесткая мотивация основывается на принуждении людей к определенным действиям посредством сужения ценностного минимума. Таким примером может служить сдельная заработная плата, либо оплата труда за конечный результат (т.е. в случае выполнения работы не надлежащим образом есть вероятность не получить оплату), отсутствие комплексной социальной защиты (стимулирующие механизмы при ее наличии ослабляются).

Мягкая мотивация основана на побуждении сотрудников к деятельности посредством предоставления возможностей для удовлетворения осознанных потребностей сотрудника. Система мотивации персонала может быть основана на материальной (экономической) и нематериальной мотивации. [11, с. 76]

К формам экономической мотивации сотрудников относят заработную плату, различные льготы и выплаты. Функциями экономических форм мотивации являются привлечение и закрепление сотрудников, повышение эффективности их профессиональной деятельности. При этом, необходимо иметь в виду, что заработная плата как таковая мотивирует сотрудников в том случае, если они заинтересованы в деньгах. Интересным представляется мнение Дороти и Ланса Бергер о том, что первейшая цель любой схемы оплаты труда или структуры поощрительных выплат заключается в том, чтобы направить поведение сотрудников в нужное русло.

В мотивации весомую роль играет дополнительная заработная плата в форме надбавок, различного рода доплат и единовременного вознаграждения, которые носят в основном компенсационный характер и позволяют обеспечивать большую индивидуализацию вознаграждения. Часть доплат и надбавок предусмотрена законодательством (за стаж, звание, работу в ночное время и т.п.), другая часть вводится самим предприятием (за интенсивность труда, профессиональное мастерство). Также, формами компенсации может быть бесплатное питание,

профилактические и лечебные мероприятия, премии за здоровый образ жизни, оплата медицинской страховки, предоставление корпоративного автомобиля, специальные пенсионные программы, и т.п.

Материальная мотивация труда должна обеспечивать прямую связь между количеством труда и количеством получаемого денежного дохода. Заработная плата и другие мотивационные аспекты представляют собой механизм, формирующий желаемое поведение работника, направленный на рост производства, также это может означать экономию рабочего времени, что обеспечивает эффективное экономическое развитие, снижение производственных издержек за счет экономии труда. [24, с. 188]

К неэкономическим видам мотивации относятся морально-психологические и организационные (см. рисунок 1).



Рисунок 1 - Организационные и морально-психологические способы нематериальной мотивации персонала

Необходимо отметить еще одну форму мотивации, которая объединяет в себе все особенности рассмотренных форм. Этой формой является повышение должности, которое одновременно дает более высокий материальный достаток и интересную, содержательную работу. Также, повышение в должности отражает признание авторитета и заслуг личности посредством попадания сотрудника в более высокую по статусу группу.

Исходя из этого, создавая систему мотивации персонала, необходимо учитывать его материальное и социальное положение, его личностные качества, принципы, идеалы, жизненные цели, которые оказывают значительное влияние на его потребности. Иными словами, для начала необходимо обеспечить удовлетворение базовых потребностей сотрудника, если он в этом нуждается, а уже потом создавать условия для формирования его дальнейшей карьерной лестницы, стараться найти наиболее удачный метод его мотивации. [10, с. 38]

Многие компании при формировании системы мотивации персонала опираются на теории, концептуально описывающие возможные инструменты и средства мотивации персонала, принципы их применения.

Таблица 1.1 Научные теории мотивации персонала зарубежных авторов

Категория теорий	Представитель (ли)	Примеры теорий
Теории стимуляции	Ryan, R.M.; Deci, E.L.	Внутренняя мотивация
	Wilson, T.D.; Lassiter, G.D. [42]	Внешняя мотивация
Теории самоконтроля	Victor H. Vroom [41]	Теория ожиданий
Теория драйверов мотивации	Wolpe, J. [43]	Теория редукции драйва
Теории когнитивного диссонанса	Festinger L. [34]	Теория когнитивного диссонанса поведения
	Maslow A. [37]	Теория потребностей Маслоу
Содержательные теории	Herzberg's F. [35]	Двухфакторная теория Герцберга

Alderfer C. [29]	ERG-Теория Альфреда (существование, связь, рост)	
Deci L.E., Ryan R.M.	Теория самоопределения	
Мотивация достижения	McClelland D.C., Atkinson J.W. [30]	Теория мотивации достижения
		Теория целевых установок
Когнитивные теории	Vroom V.H.	Теория организационного поведения

В таблице 1.1 представлено краткое описание теорий, получивших большую разработанность в зарубежной научной литературе. На базе данных теорий разрабатывались смежные концепции управления персоналом, по сей день используемые современными компаниями.

Первая группа теорий мотивации относится к стимуляционным факторам. В зависимости от стимулов сотрудника, выделяются теории внутренней и внешней мотивации. Внутренняя мотивация сотрудников понимается как стремление сотрудника к поиску новых целей и задач, оценки собственных способностей, получения знаний и профессионального роста. Внешняя мотивация означает ориентацию сотрудника на достижение желаемого результата. [14, с. 54]

Вторая группа теорий мотивации основывается на принципах самоконтроля. В качестве примера можно привести теорию «ожиданий» Врума В., в соответствии с которой человек проявляет самоконтроль и более существенно мотивируется к трудовой деятельности, если желает достичь какую-либо цель. Врум сосредотачивал внимание на отдельных аспектах поведения работников. Он наблюдал за действиями персонала для объяснения их мотивов, связывая их с качеством трудовой деятельности.

Третья группа теорий базируется на учете первичных биологических потребностей человека. К данной группе относится Drive-reduction theory, которая стала известной в 1940-х годах. По мнению доктора наук Краусс С. объяснение мотивов биологическими потребностями является слишком простым, поскольку в противном случае множество психологических концепций мотивации к труду не имели бы никакой практической значимости.

Четвертая группа теорий основана на феномене когнитивного диссонанса. По предположению Л. Фестингера, когнитивный диссонанс возникает, когда человек испытывает организационный дискомфорт в результате несоответствия личных чувств и трудовых действий.

Следующую группу составляют содержательные теории мотивации, которые описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. Наиболее распространенной из них является теория А. Маслоу, которая представляет собой иерархию ценностей/мотивов человека, ранжированных по степени значимости.

Группа теорий мотивации, основанных на стремлении человека к достижениям, также получила широкую известность. Суть данной теории заключается в предоставлении сотрудникам возможности реализовать себя в более сложных задачах, что обеспечивает рост их ответственности, профессиональной компетентности и активно используется в зарубежных компаниях.

1.2 Факторы и виды адаптации персонала

Под факторами адаптации понимается совокупность условий и обстоятельств, которые определяют ее темпы и результаты. Знание этих факторов служит непременным условием эффективного управления процессом адаптации. Выделяют объективные и субъективные факторы адаптации персонала к новым условиям.

К объективным факторам следует относить: содержание, условия и организацию труда; условия профессионального обучения и возможности продвижения; уровень заработной платы и льгот; морально психологический климат в коллективе и стиль управления.

Субъективные факторы составляют социально-демографические и социальные свойства личности, мотивы выбора профессии и места работы, ориентации и установки в труде.

Специалисты выделяют социально-психологическую, экономическую, психофизиологическую и профессиональную адаптацию. [16, с. 38]

Социально-психологическая адаптация. Это адаптация к коллективу и его нормам, руководству и коллегам. Социально психологическая адаптация может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний.

Факторами социально-психологической адаптации являются морально-психологический климат трудового коллектива, традиции и нормы взаимоотношений в нем, стиль управления, особенности межличностных отношений. Социально-психологический аспект адаптации включает обязательное соблюдение новым сотрудником трудовой дисциплины, представляющей собой форму общественной связи между работниками, основанную на правилах поведения, определяемых объективной необходимостью функционирования производственного процесса.

Экономическая адаптация предполагает приспособление работника к системе планирования и оплаты труда. Факторами экономической адаптации являются конкурентный уровень заработной платы и принцип внешней и внутренней справедливости в оплате труда. Если работодатель считает, что вновь нанятым работникам можно платить ниже рыночного уровня оплаты труда, то вряд ли адаптация будет протекать успешно. При таком подходе текучесть кадров будет высокой.

Психофизиологическая адаптация включает приспособление работника к санитарно-гигиеническим условиям труда, режиму работы, эргономическим характеристикам рабочего места, содержанию и характеру труда. Такого рода адаптация протекает достаточно быстро и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих условий.

Профессиональная адаптация предусматривает освоение профессии, ее тонкостей, специфики. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально психологических свойств личности. [14,

с. 88]

Качественный отбор персонала играет существенную роль в его адаптации. Если описание рабочего места составлено некачественно, неправильно определены квалификационные требования, источники набора и методы отбора персонала, то сотруднику будет сложно адаптироваться в новых условиях.

Адаптацию персонала классифицируют по различным критериям:

1. Классификация по «субъект - объектным» отношениям подразделяет адаптацию на активную, когда индивид стремится воздействовать на среду, чтобы изменить ее и пассивную, когда он никак не воздействует на нее для изменения.
2. По воздействию на работника выделяют прогрессивную адаптацию - положительно влияющую на него, и регрессивную - отрицательно влияющую;
3. По уровню адаптация может быть первичная, когда в этот процесс включаются работники не имеющих трудового опыта; и вторичная - для уже опытных работников.
4. По своей направленности выделяют следующие виды адаптации:

Профессиональная адаптация помогает развить дополнительные профессиональные возможности, профессионально необходимые качества, необходимых для качественного выполнения своей работы и положительного отношения к ней. Как правило же, удовлетворение работой ощущается от достигнутых собственнично работником результатов. Для этого сотрудникам важно приобрести специфические для конкретного рабочего места навыки, понять его особенности. Психофизиологическая адаптация отвечает за набор условий, оказывающих различное психофизиологическое влияние на работника в процессе работы. [8, с. 54]

Социально-психологическая адаптация способствует вхождению работника в новую систему взаимоотношений - в коллектив. В котором свои традиции, нормы и ценности еще не известные новому работнику. Важной является информация, получаемая в ходе этой адаптации: о системе деловых отношений в коллективе, а также личных взаимоотношений в формальных и неформальных группах, о социальных ролях, занимаемых членами коллектива.

Организационно-административная адаптация, принципом которой является знакомство рабочего с особенностями организационного механизма управления,

места подразделения и его собственное место в общей системе целей и в организационной структуре. В ходе этой адаптации сотрудник должен осознать собственную роль в общей цепи. Еще одна важная особенность организационной адаптации - это готовность сотрудника к восприятию и реализации инноваций.

Санитарно-гигиеническая адаптация. В ходе этой адаптации рабочий приспосабливается к новым условиям труда, технологической дисциплины, трудовому графику. Что бы эффективно работать на новом рабочем месте, он должен разобраться с трудовым процессом, условиями труда, которые присущи организации, придерживаться гигиенических и санитарных стандартов, требований и мерам безопасности, а также не исключать и экономическую безопасность окружающей среды. [7, с. 28]

Из данного параграфа можно сделать следующие выводы: адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную.

Так же различают следующие формы адаптации:

- социальная адаптация;
- производственная адаптация;
- профессиональная адаптация;
- психофизиологическая адаптация;
- социально-психологическая адаптация;
- организационная адаптация;
- экономическая адаптация.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии.

2 Анализ кадрового потенциала ООО «Мечта»

2.1 Общая характеристика ООО «Мечта»

В качестве объекта практического исследования системы адаптации персонала в данной работе была выбрана организация ООО «Мечта». Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью «Мечта».

Компания «МЕЧТА», дата регистрации – 25 декабря 2002 года, регистратор — Межрайонная ИМНС №2 по САНКТ-ПЕТЕРБУРГУ.

Полное официальное наименование — ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «МЕЧТА».

Юридический адрес: 196602, г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, г. ПУШКИН, шоссе ПАВЛОВСКОЕ, д. 93. Телефоны/факсы: +7 (812) 388-07-26.

Основным видом деятельности является: «Сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества».

Организация также зарегистрирована в таких категориях как: «Предоставление посреднических услуг при покупке, продаже и аренде нежилого недвижимого имущества», «Покупка и продажа собственных жилых зданий и помещений».

Генеральный директор — Михаил Анатольевич Муравьев.

Организационно-правовая форма — общества с ограниченной ответственностью. Тип собственности — частная собственность.

Во владении ООО «Мечта» находится отель «Охотничья усадьба». В состав «Охотничьей Усадьбы» входит тематический ресторан, в котором посетителям предлагается европейско-русская кухня и блюда, приготовленные на мангале, а также комфортный мини-отель, способный удовлетворить вкусы даже самых взыскательных посетителей.

Оставить машину посетители заведения могут на бесплатной парковке перед зданием ресторана.

Всего в отеле «Охотничья Усадьба» 26 номеров разной категории:

– двухместный (3000 р./ сутки, завтрак в номер бесплатно) – стандартный, с 1 двуспальной кроватью, либо с 2 односпальными кроватями;

- трехместный (3500 р./ сутки, завтрак в номер бесплатно) – стандартный, с 3 односпальными кроватями;

- семейный (3500 р./ сутки, завтрак в номер бесплатно) – стандартный, с 1 двуспальной кроватью и 1 односпальной кроватью.

Качество обслуживания в ресторане, как и во всем комплексе, на высоком уровне — вежливый, предупредительный персонал оставит на посетителях только приятное впечатление.

Рекламная работа ведется постоянно, т.к. от этого зависит информированность покупателя и соответственно спрос на продукцию. При рекламе товаров большее внимание уделяется именно новым, более усовершенствованным товарам, так как старые товары пользуются спросом, а новые разработки недостаточно известны, и, поэтому нуждаются в ней.

Для того, чтобы сотрудники предприятия трудились с полной отдачей и имели ориентацию на достижение общих целей предприятия, в организации должна существовать система стимулов (мотивации), способствующая полному использованию потенциала сотрудников.

Совершенствование нематериальной системы мотивации проводится по следующим направлениям:

- повышение престижности рабочего места;
- общественное признание достижений;
- карьерный рост (для административно-управленческого персонала);
- самореализация (для административно-управленческого персонала);
- повышение социальной защищенности персонала;
- повышение корпоративной приверженности персонала.

Мероприятия, направленные на стимулирование основных мотиваторов представлены в таблице 3.

Таблица 3 Система нематериальной мотивации персонала

Мотиватор	<p>Мероприятия нематериальной мотивации</p> <p>1.1 Реализация социальных корпоративных программ;</p> <p>1.2 Формирование корпоративной культуры;</p>
1. Повышение престижности рабочего места	<p>1.3 Внутрикorporативное обучение;</p> <p>1.4 Корпоративные социальные программы.</p>
2. Общественное признание достижений	<p>2.1 Благодарность руководства;</p> <p>2.2 Повышение значимости работы;</p> <p>2.3 Персональный учет труда и достижений сотрудников.</p>
3. Карьерный рост	<p>3.1 Планирование карьеры сотрудников</p> <p>3.2 Формирование кадрового резерва</p> <p>3.3 Наставничество</p>
4. Самореализация	<p>4.1 Повышение содержательности труда;</p> <p>4.2 Непрерывное обучение сотрудников</p> <p>4.3 Предоставление информации</p> <p>4.4 Делегирование полномочий</p>

5. Повышение социальной защищенности персонала;

5.1 Реализация Государственных социальных программ;

5.2 Реализация социальных корпоративных программ;

5.2 Негосударственное пенсионное страхование;

5.3 Дополнительное медицинское обеспечение.

6. Повышение корпоративной приверженности персонала, сплоченности коллектива

6.1 Формирование корпоративной культуры;

6.2 Проведение общественных мероприятий, спартакиад;

6.3 Проведение специальных событий.

В целом в ООО «Мечта» рекомендуется провести совершенствование существующей системы управления персоналом по следующим основным направлениям:

1. Повысить эффективность найма персонала:

По каждой вакантной должности необходимо планировать:

- обязательные параметры: пол, возраст, образование, опыт работы;
- дополнительные параметры: работоспособность, коммуникабельность, нацеленность на результат, умение работать в команде;
- желательные параметры: личные достижения, качество образования, стажировки, повышение квалификации.

Обеспечить приток молодых специалистов на предприятие, для этого наладить систему взаимодействия с учебными заведениями;

Установить доплату молодым специалистам в первые 2-3 года работы, с целью компенсации низкого уровня заработной платы;

Создать систему мотивации длительного срока работы в компании:

- чем больше рабочий стаж в компании, тем больше привилегий.

2. Улучшить систему социального обеспечения на предприятии:

На базе улучшения финансово-экономических показателей деятельности предприятия повысить уровень обеспечения санаторнокурортным лечением сотрудников и их семей;

Ввести специальную систему премирования за поддержание здорового образа жизни: работу без больничных листов, отказ от курения, занятия спортом;

Ввести систему дополнительного медицинского страхования.

Предложенный целевой подход индивидуализации мотивации может быть реализован на практике.

Как уже отмечалось ранее, в компании работает 83 сотрудника. Организационная структура компании была представлена выше. Рассмотрим структуру трудовых ресурсов и обеспеченность ими.

Проведем анализ общей характеристики персонала в 2017 году. Половозрастная характеристика персонала на 2017 г. представлена в таблице 4:

Таблица 4 Возрастная характеристика сотрудников

Возраст (лет)	Мужчины	Женщины	Всего	%
18-25	32	15	47	56,6
25-35	6	6	12	14,5

35-45	8	9	17	20,5
45-60	3	4	7	8,4
итого	49	34	83	100

Как видно, большинство сотрудников компании (57%) – молодые люди в возрасте от 18 до 25 лет. Такое распределение связано с удобным графиком работы в компании возможностью совмещать учебу и работу. Образовательная характеристика представлена в таблице 5:

Таблица 5 Образовательная характеристика персонала

Образование	Мужчины	Женщины	Всего	%
Неполное среднее	2	1	3	3,6
Среднее	6	9	15	18,1
Неполное высшее	20	16	36	43,4
Высшее	21	8	29	34,9
итого	49	34	83	100,0

Из таблицы 5 также делаем вывод, что большинство сотрудников (43%) имеют неполное высшее образование. Распределение персонала по стажу представлено в таблице 5:

Таблица 6 Распределение персонала по стажу работы

Стаж	Мужчины	Женщины	Всего	%
менее года	3	2	5	6,0
от 1 года до 3 лет	30	26	56	67,5
от 3 лет до 5 лет	16	5	21	25,3
более 5 лет	0	1	1	1,2
ВСЕГО	49	34	83	100,0

Большая часть сотрудников (68%) имеет стаж работы от года до трех лет. Следовательно, на основе этого анализа, можно сделать вывод, что основная сумма трудовых ресурсов компании – студенты с неполным высшим образованием в возрасте от 18 до 25 лет и стажем работы от 1 года до 3 лет. Такая специфика обусловлена наличием в компании удобного для студентов графика работы, стабильной и достойной заработной платы, и перспектив в дальнейшей карьере. Данные анализа движения рабочей силы ООО «Мечта» приведены в таблице 7:

Таблица 7 Движение рабочей силы ООО «Мечта»

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год
Принято сотрудников	25	12	17
Выбыло сотрудников	3	3	7
по собственному желанию	3	3	7
Среднесписочная численность сотрудников	71	73	83

Коэффициент текучести кадров	4,23	4,11	8,43
------------------------------	------	------	------

Рассмотрим показатели, характеризующие движение рабочей силы.

Коэффициент оборота по приему — это число принятых на работу деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

$$\text{Коб пр}2015 = 25/71*100\% = 35,21\%$$

$$\text{Коб пр}2016 = 12/73*100\% = 16,44\%$$

$$\text{Коб пр}2017 = 17/83*100\% = 20,48\%$$

Коэффициент оборота по увольнению — это число уволенных с работы, деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

$$\text{Коб ув} 2015 = 3/71*100\% = 4,23\%$$

$$\text{Коб ув} 2016 = 3/73*100\% = 4,11\%$$

$$\text{Коб ув} 2017 = 7/83*100\% = 8,43\%$$

Коэффициент полного оборота это число принятых плюс число уволенных деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

$$\text{Коб пр} 2015 = (25+3) /71*100\% = 39,44\%$$

$$\text{Коб пр} 2016 = (12+3) /73*100\% = 20,55\% \quad \text{Коб пр} 2017 = (17+7) /83*100\% = 28,92\%$$

Коэффициент текучести рабочей силы это число уволенных по собственному желанию, а также за нарушения трудовой дисциплины за данный период деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период. В данном случае этот коэффициент равен коэффициенту оборота по увольнению, так как все работники были уволены в 2015-2017 годах по собственному желанию.

Для увязки движения рабочей силы с ситуацией на рынке труда необходим коэффициент замещения рабочей силы, который определяется как количество принятых сотрудников, деленное на число уволенных.

$$\text{Кзам} 2015 = 3/25*100\% = 12,00\%$$

$$\text{Кзам} 2016 = 3/12*100\% = 25,00\%$$

Кзам 2017 = $7/17*100\% = 41,18\%$

Так как коэффициент замещения меньше 100%, то, имеет место сокращение числа занятых и увеличение безработицы.

Представим динамику в виде таблицы 8:

Таблица 8 Динамика персонала

Коэффициент	2015	2016	2017
Коэффициент оборота по приему	35,21	16,44	20,48
Коэффициент оборота по увольнению	4,23	4,11	8,43
Коэффициент полного оборота	39,44	20,55	28,92
Коэффициент текучести	4,23	4,11	8,43
Коэффициент замещения	12,00	25,00	41,18

Рассмотрим производительность труда и трудоемкость работников в динамике. Производительность труда характеризует эффективность затрат труда в материальном производстве и определяется количеством продукции, производимой в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу продукции. Трудоемкость – это затраты рабочего времени на производство единицы продукции (табл.9).

Таблица 9 Динамика трудоемкости и производительности труда

Год	2015	2016	2017
Производительность труда, тыс.руб. на чел.	1 277,08	1 441,89	2 202,92

Трудоемкость, чел. на тыс. руб. 0,00078 0,000694 0,000454

Производительность труда:

Пт2015 = 90 673/71=1 277,08 (тыс.руб. на чел.)

Пт2016 = 105 258/73=1 441,89 (тыс.руб. на чел.)

Пт2017 =182 842/83=2 202,92 (тыс.руб. на чел.)

Трудоемкость:

Те2015 =71/90 673=0,00078 (чел. на тыс.руб.)

Те2016 =73/105 258=0,000694 (чел. на тыс.руб.)

Те2017 = 83/182 842=0,000454 (чел. на тыс.руб.)

Таким образом, производительность труда в 2017 году выросла по сравнению с 2016 на 52,78%. Трудоемкость снизилась на 34,54%. Данные показатели говорят об эффективности использования трудовых ресурсов в компании. Согласно штатному расписанию, количество штатных единиц, равно как и списочная численность работников, равна 83 человек, следовательно, предприятие не испытывает потребности в трудовых ресурсах.

Приведём анализ изменения заработной платы сотрудников.

Таблица 10 Анализ ФОТ

Элемент затрат	2015	2016	2017	Отклонение 2016/2015		Темп прироста 2016/2015	Отклонение 2017/2016		Темп роста 2017/2016
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	%	%	тыс. руб.	%	
				тыс. руб.	%	%	тыс. руб.	%	

Затраты на оплату труда	29366,06	32270,40	39840,00	2904,34	109,89	9,89	7 569,60	123,46
Отчисления во внебюджетные фонды	8 868,55	9 745,66	12031,68	877,11	109,89	9,89	2 286,02	123,46
Средняя заработная плата	34,47	36,84	40,00	2,37	106,88	6,88	3,16	108,58

Как видим из таблицы 10, рост фонда заработной платы за 2016 год по отношению к 2015 составил 9,89%, в 2017 году к 2016 – 23,46%. Это связано, в первую очередь, с расширением штата сотрудников (на 10 человек), а также с ростом средней заработной платы. Средняя заработная плата в 2015 году составляла 34,47 тыс.руб., в 2016 – 36,84 тыс.руб., в 2017 – 40,00 тыс.руб.. В 2017 году рост средней заработной платы составил по отношению к 2016 году 8,58%. Рассмотрим соотношение темпа роста производительности труда и средней заработной платы в компании (таблица 11):

Таблица 11 Соотношение темпа роста производительности труда и средней заработной платы

	2016 (относительно 2015)	2017 (относительно 2016)
Темп роста заработной платы, %	6,88	8,58
Темп роста производительности труда, %	12,91	52,78
Коэффициент опережения	1,88	6,15

Следует отметить, что в компании помимо материальной мотивации были введены нематериальные средства мотивации – корпоративные праздники, льготные абонементы на посещение спортивных залов, бассейнов, предоставление путевок в санатории и так далее, поэтому производительность труда растет быстрее средней заработной платы.

Коэффициент опережения характеризует превышение темпа роста производительности труда над темпом роста средней заработной платы, как видим из таблицы 10 данный показатель больше единицы, что является положительным моментом, а также он значительно возрастает в 2017 году, что свидетельствует об эффективной кадровой политике компании в части нематериального стимулирования.

2.2 Анализ системы мотивации персонала

Вместе с тем, методы материального стимулирования не являются достаточным условием для формирования высокой результативности труда на предприятии.

В условиях свободного рынка труда и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль психологических условий трудовой мотивации персонала. Они становятся важнейшим фактором, обеспечивающим высокую мотивацию трудовой деятельности сотрудников, создания целостной, эффективной и гибкой системы управления персоналом предприятия. Именно поэтому методы нематериального стимулирования труда играют важную роль в работе с персоналом.

В ООО «Мечта» применяются как материальные, так и нематериальные методы мотивации.

В ООО «Мечта» используются следующие основные методы нематериального стимулирования труда: социальное обеспечение персонала, программы повышения профессионального уровня сотрудников, социально-психологические методы управления.

Процесс социального обеспечения персонала состоит из этапов:

1. Обязательное медицинское страхование работников;

Обязательное медицинское страхование является составной частью государственного социального страхования и обеспечивает равные возможности в получении медицинской и лекарственной помощи, предоставляемой за счет средств обязательного медицинского страхования в объеме и на условиях, программы ОМС.

Добровольное медицинское страхование и страхование от несчастного случая

2. Назначение пособий и компенсационных выплат

Условия предоставления, порядок расчета и выплаты работникам компенсационных выплат, пособий работникам, имеющим детей, материальной помощи и корпоративного единовременного вознаграждения регулируются «Положением о социальных программах ООО «Мечта» от 31.10.2013

Государственное пенсионное обеспечение

Государственное пенсионное обеспечение осуществляется Пенсионным фондом Российской Федерации, путем организации и ведения индивидуального (персонифицированного) учета сведений о каждом работнике (застрахованном лице) в системе обязательного пенсионного страхования и регулируется Федеральным законом от 17.12.2001 №173-ФЗ «О трудовых пенсиях в Российской Федерации» и Федеральным законом от 01.04.1996 №27-ФЗ «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе обязательного пенсионного страхования» в редакциях Федеральных законов от 25.10.2001 №138-ФЗ, от 31.12.2001 №198-ФЗ.

Работа с ветеранами.

Осуществление социальной поддержки бывших работников Общества (неработающих пенсионеров) регламентируется «Положением о социальных программах». В рамках программы ветераны ООО «Мечта» получают денежные премии, подарки к праздникам, а также для них проводятся различные корпоративные мероприятия.

Система социального обеспечения работников направлена на создание благоприятных условий труда и жизни работников, способствующих привлечению, закреплению персонала и повышению производительности труда.

Основными методами социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии следует назвать формирование престижности профессии, создание комнат отдыха, организация корпоративных праздников.

В организации используется система публичного признания достижений сотрудников, премирование по результатам труда. Но, по нашему мнению, социально-психологические методы управления используются недостаточно. В последние годы предприятие не создает условия для поддержания здорового образа жизни, для занятия спортом, недостаточно используются методы публичного поощрения, недостаточно развита корпоративная приверженность.

В связи с вышеизложенным, можно сделать вывод, что существующая система управления персоналом не является совершенной, а предприятие имеет незадействованные резервы по улучшению нематериальной системы мотивации персонала. В процессе выполнения работы был проведен анализ персонала, направленный на выявление основных и второстепенных мотиваторов у сотрудников различных профессиональных групп.

Мотивы к труду у различных категорий сотрудников неодинаковы, и зависят от уровня образования, возраста, профессии, занимаемой должности и прочих индивидуальных особенностей. Но при этом, сотрудники различных отделов имеют сходные профессиональные и социальные характеристики, которые и позволили объединить разных по возрасту и индивидуальным потребностям людей в один коллектив. В целях исследования сотрудникам было предложено проранжировать десять основных мотиваторов по степени важности. Результаты представлены в таблице 12.

Таблица 12 Выделение основных мотиваторов административно-управленческого персонала

	Уровень доходов	Справедливость оплаты	Карьерный рост	Признание достижений	Самореализация	Общественная полезность
Сотрудник 1	9	6	7	4	8	2
Сотрудник 2	9	7	6	3	8	2
Сотрудник 3	5	9	6	7	10	8

Сотрудник 4	6	5	7	4	8	1
Сотрудник 5	8	7	6	3	9	2
Сотрудник 6	7	3	1	5	10	8
Сотрудник 7	4	8	6	7	10	9
Сотрудник 8	6	3	7	4	8	1
Сотрудник 9	8	3	7	1	6	4
Сотрудник 10	9	6	7	4	8	2
Всего, баллов	71	57	60	42	85	39
Средний балл по 10 сотрудникам	7,1	5,7	6	4,2	8,5	3,9

Таким образом, по результатам проведенного опроса можно сделать выводы, что у различных категорий персонала ООО «Мечта», основные мотиваторы труда несколько различаются, но у всех категорий персонала наиболее важными мотивами являются: уровень доходов, справедливость оплаты, уважение личности.

То, что материальные мотиваторы у сотрудников являются достаточно важными, подтверждает уверенность сотрудников в своем профессионализме. Также это может говорить и о том, что руководство не в полной мере удовлетворяет данную потребность и поэтому она является значимой для сотрудников.

Определим удовлетворенность работников по следующим показателям:

- условия труда;

- психологический комфорт;
- материальная удовлетворенность;
- творческий уровень;
- безопасность (уровень охраны труда в организации);

Для оценки удовлетворенности работников по названным показателям были использованы специальные опросники. Опрашиваемым было предложено оценить по десятибалльной шкале характеристики мотивации предприятия. Стоит подчеркнуть, что опрос был анонимным.

Каждый из пяти наших показателей оказывает разное влияние на оценку мотивации сотрудников в целом.

Весовая значимость каждого фактора (E) была определена в соответствии с субъективными представлениями автора работы, а на практике может определяться экспертным советом предприятия (таблица 13).

Таблица 13 Весовая значимость факторов мотивации

Факторы, влияющие на мотивацию	Весовая значимость каждого фактора (E)	Средний показатель в баллах		
		Административно-управленческий персонал	Инженерно-технический персонал	Рабочие
Условия труда	0,2	5,4	6	9,5
Психологический комфорт	0,2	8,9	9,1	7,5
Материальная удовлетворенность	0,1	9,5	9,5	7,3

Творческий уровень	0,1	9	8,3	9,6
Безопасность	0,1	6	7,4	9,7

Проводя, таким образом, анализ полученных данных, мы можем определить, в каком направлении необходимо вести работу по совершенствованию системы управления персоналом.

Для того, чтобы сотрудники предприятия трудились с полной отдачей и имели ориентацию на достижение общих целей предприятия, в организации должна существовать система стимулов (мотивации), способствующая полному использованию потенциала сотрудников.

Для понимания ситуации, в каком направлении проводить совершенствование системы нематериальной мотивации ООО «Мечта», обратимся к результатам анкетирования персонала и выделим основные мотиваторы для различных профессиональных групп:

Административно-управленческий персонал: самореализация (8,5 баллов); уровень доходов (7,1 баллов); карьерный рост (6,3 баллов).

Технический персонал: престижность рабочего места (8,1 баллов); уважение к личности (7,5 баллов); постоянство выполнения функций (6,1 баллов).

Рабочие: престижность рабочего места (8,1 баллов); уважение к личности (7,5 баллов); уровень доходности (8,9 баллов).

Дальнейшее совершенствование нематериальной системы мотивации необходимо проводить по направлениям: повышение престижности рабочего места; общественное признание достижений; карьерный рост (для административно-управленческого персонала); самореализация (для административно-управленческого персонала); повышение социальной защищенности персонала; повышение корпоративной приверженности персонала.

3 Совершенствование системы адаптации персонала ООО «Мечта»

Как показал анализ, руководство ООО «Мечта» уделяет пристальное внимание вопросам адаптации своих сотрудников. Однако на наш взгляд, в части профессиональной адаптации не хватает такого звена как работа с кадровым резервом. Часто на предприятиях возникает ситуация, когда необходимо срочно заменить отсутствующего сотрудника. Наличие кадрового резерва позволило бы в случае срочного поиска сотрудника быстро заменить вакантное место специалистом, уже прошедшим профессиональную адаптацию на предприятии.

Программа подготовки кадрового резерва может носить название «Школа кадрового резерва», она должна базироваться на применении инновационных технологий в обучении. Если принять во внимание, что в кадровый резерв ООО «Мечта» должен быть сформирован из наиболее талантливых и одаренных сотрудников, то и дальнейшее их обучение должно способствовать дальнейшему развитию их одаренности и сформировать необходимые управленческие и профессиональные навыки.

Целью программы «Школа кадрового резерва» является создание эффективной обучающей программы подготовки кадрового резерва на вакантные позиции ООО «Мечта».

Новая программа подготовки кадрового резерва должна базироваться на следующих принципах:

Выявление и подготовка высокопрофессиональных, творчески ориентированных сотрудников;

Высокое качество профессиональной подготовки резервистов;

Выработка и внедрение механизма закрепления талантливых перспективных кадров.

Развитие участников кадрового резерва должно строиться в соответствии с принципами управления талантами, т.е. личностями, обладающими совокупностью способностей, которая позволяет им эффективно управлять коллективом, мотивировать коллектив на достижение целей и получать высокие и общественно значимые результаты управленческой деятельности, а именно:

- ориентация на стратегические интересы предприятия;

- управление знаниями – развитие кадрового резерва должно быть организовано таким образом, чтобы формировать интеллектуальный капитал будущего

управленца: приобретать и выявлять ценные знания и опыт отдельных управленцев и их организаций, осуществлять их описание и систематизацию, обеспечивать обмен знаниями между резервистами, создавать возможности для использования коллективного опыта;

- эффективность – программа должна использовать как внутренние ресурсы предприятия для подготовки резервистов, так и привлекать внешних консультантов и бизнес-тренеров, при этом необходимо обеспечить измеримость соответствия между затратами и результатами программы;

- взаимная ответственность – администрацией программы и резервистом должны строго соблюдаться все обязательства, принятые на себя в рамках программы;

- добровольность – специалисты, зачисленные в кадровый резерв, принимают личное участие в планировании всех этапов своего развития;

- конфиденциальность - информация о результатах оценки, карьерных передвижениях и результатах развития резервистов распространяется строго в соответствии с уровнями доступа, закрепленными в нормативных документах Программы.

При реализации программ профессионального развития кадрового резерва необходимо соблюдать следующие условия:

- подготовка резервистов программы под конкретную позицию, стоящую в иерархии на 3-5 ступеней выше той позиции, которую занимает резервист;

- анализ потребностей участника программы в профессиональном развитии на основе результатов оценки кандидатов в резервисты и участников программы;

- расширение возможностей для получения резервистом нового опыта и проявления личностных способностей;

- расширение возможностей карьерного и профессионального продвижения как основного инструмента удержания одаренных сотрудников на предприятии;

- формирование системы обучения, нацеленной на повышение творческого потенциала личности в соответствии с индивидуальным планом развития, составляемым для каждого резервиста и программой развития резервистов.

В связи с вышеизложенным имеет смысл модульную программу подготовки кадрового резерва, рассчитанную на 2 года (таблица 15).

Предлагаемая программа на мой взгляд, направлена на развитие и профессиональных компетенций и управленческих навыков. При этом основной упор сделан на достижение стратегических целей организации. Специалист, обучающийся по программе «Школа кадрового резерва» получает возможность развития собственных профессиональных навыков и, что важно, получает знания и навыки по повышению мотивации подчиненных.

Таблица 15 Программа подготовки кадрового резерва

Содержание программы	Время обучения	Ресурсы
Первый год обучения		
Модуль 1. Повышение профессиональных компетенций специалистов кадрового резерва;		
1.1 Повышение квалификации в составе группы резервистов в соответствии с профилем деятельности	2 недели (80 академ. часов)	Внешнее обучение
1.2 Индивидуальное обучение на предполагаемом будущем месте работы	2 недели (80 академ. часов)	Внутренние ресурсы
1.3 Практика замещения должности (на 3-4 должности выше занимаемой)	1 неделя (40 академ. часов)	Наставник
Итоговая аттестация		
Модуль 2. Управление персоналом. Развитие управленческих навыков и компетенций		

2.1 Теоретическое обучение в составе группы. Профиль обучения: лекционные занятия, бизнес-тренинги, деловые игры	2 недели (80 академ. часов)	Внешнее обучение
2.2 Практика по управлению малым коллективом в период отсутствия основного руководящего сотрудника	1 неделя (40 академ. часов)	Внешнее обучение
2.3 Прохождение психологического тестирования на наличие управленческих способностей и лидерских качеств	8 академ. часов	Внешнее обучение
2.4 Индивидуальная работа с психологом, бизнес-тренером	16 академ. часов	Внешнее обучение

Итоговая аттестация

Второй год обучения

Модуль 3. Повышение профессиональных компетенций специалистов кадрового резерва;

3.1 Повышение квалификации в составе группы резервистов в соответствии с профилем деятельности	2 недели (80 академ. часов)	Внешнее обучение
3.2 Индивидуальное обучение на предполагаемом будущем месте работы	2 недели (80 академ. часов)	Внутренние ресурсы
3.3 Практика замещения должности (на 3-4 должности выше занимаемой)	1 неделя (40 академ. часов)	Наставник

Итоговая аттестация

Модуль 4. Развитие лидерского потенциала

4.1 Теоретическое обучение в составе группы. Профиль обучения: лекционные занятия, бизнес-тренинги, деловые игры	1 неделя (40 академ. часов)	Внешнее обучение
4.2 Индивидуальная работа с психологом, бизнес-тренером	8 академ. часов	Внешнее обучение
Итоговое тестирование, составление управленческого профиля резервиста	8 академ. часов	Внешнее обучение

Модуль 5. Развитие творческого потенциала, навыков мотивирования персонала, ориентация на достижение коллективных целей организации

5.1 Бизнес-тренинги, деловые игры	1 неделя (40 академ. часов)	Внешнее обучение
5.2 Индивидуальная работа с психологом, бизнес-тренером	8 академ. часов	Внешнее обучение
Итоговое тестирование, составление управленческого профиля резервиста	8 академ. часов	Внешнее обучение

Итоговая аттестация выпускника школы кадрового резерва

Всего часов обучения

656 Первый год –
344 Второй год - 312

Вопрос стоимости подготовки кадрового резерва на замещение ключевых должностей в организации является важным для любой организации.

Стоит отметить, что предложенная мною программа достаточно затратна для предприятия.

В соответствие с предлагаемой программой каждый резервист будет обучаться 2,4 месяца (344 часа) в первый год и 2,2 месяца (312 часов) во второй год.

Рассчитаем стоимость обучения (таблица 16).

Таблица 16 Затраты на подготовку кадрового резерва

Период обучения	Длительность обучения, академ. час.	Стоимость 1 часа обучения	Затраты на обучение
Стоимость обучения 1-й год	344		
- групповое обучение	160	60	9 600
- индивидуальное обучение	184	350	64 400
Итого, за 1-й год			74 000
Стоимость обучения 2-й год	314		
- групповое обучение	160	60	9 600
- индивидуальное обучение	154	350	53 900

Итого, за 2-й год	63 500
Всего, за 2 года	137 500

В соответствии с приведенным расчетом стоимость подготовки одного кандидата на замещение должности составляет 137,5 тыс. руб. в год.

В настоящее время в ООО «Мечта» подготовка кадрового резерва не проводится, однако для наставничества привлекаются наиболее опытные сотрудники. По моему мнению, эту практику необходимо изменить. Для организации процесса профессионального обучения необходимо привлекать специализированные образовательные учреждения (ВУЗы), практическое обучение по профилю предприятия можно проводить собственными силами, но при этом за каждым резервистом необходимо закрепить опытного наставника (с соответствующей оплатой), а обучение в рамках модулей «Управление персоналом», «Развитие управленческих навыков и компетенций», «Развитие лидерских навыков», «Развитие творческого потенциала» необходимо проводить с привлечением высококвалифицированных психологов и бизнес-тренеров, имеющих навыки бизнес-обучения. Именно такими методами можно обеспечить высокое качество подготовки кадрового резерва.

Ожидаемая эффективность от затраченных средств на обучение кадрового резерва не может измеряться количественно. В результате внедрения программы мы получим высокое качество управленческого персонала в будущем, а это положительно отразится на качестве управления предприятием и сократит адаптационный период.

Выделим основные показатели эффективности внедрения программы «Школа кадрового резерва» (таблица 17).

Таблица 17 Влияние программы на показатели деятельности ООО «Мечта»

Показатели предприятия	Влияние программы
Показатели получения прибыли	Рост показателей

Текучесть кадров	Снижение
Мотивированность персонала	Рост показателей
Удовлетворенность персонала результатами труда	Рост показателей
Потери от низкой управляемости подразделений предприятия	Снижение
Репутация. Престижность работы для персонала	Рост показателей
Кадровая стабильность	Рост показателей

Таким образом, можно сделать основной вывод, что программа несомненно положительно влияет на различные аспекты деятельности предприятия, а затраты на ее реализацию соизмеримы со значимостью для предприятия, что доказывает целесообразность ее внедрения в деятельность ООО «Мечта».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении подведем итоги проделанной работы. В процессе исследования были решены следующие задачи:

Определены основные характеристики и особенности адаптации персонала, ее виды, а также этапы адаптации сотрудников. В профессиональной деятельности различают два вида адаптации – адаптация при приёме на работу и адаптация в изменяющихся условиях профессиональной деятельности. Также адаптация имеет два основных аспекта – профессиональный и социальный.

Основным видом деятельности ООО «Мечта» является сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества.

Работой с кадрами на предприятии занимается преимущественно отдел кадров. В настоящее время на предприятии работает 83 сотрудника. Большинство сотрудников компании (57%) – молодые люди в возрасте от 18 до 25 лет. Такое

распределение связано с удобным графиком работы в компании и возможностью совмещать учебу и работу. Большая часть сотрудников (68%) имеет стаж работы от года до трех лет.

Производительность труда в ООО «Мечта» в 2017 году выросла по сравнению с 2016 на 52,78%. Трудоемкость снизилась на 34,54%. Данные показатели говорят об эффективности использования трудовых ресурсов в компании.

Средняя заработная плата в 2015 году составляла 34,47 тыс.руб., в 2016 – 36,84 тыс.руб., в 2017 – 40,00 тыс.руб.. В 2017 году рост средней заработной платы составил по отношению к 2016 году 8,58%.

Важным направлением работы ООО «Мечта» является совершенствование системы социальной адаптации на предприятии. Социальная адаптация в коллективе ООО «Мечта» реализуется за счет соблюдения кодекса корпоративной этики предприятия. В этой области необходимо:

- знакомить сотрудников с кодексом корпоративного поведения еще на стадии устройства на работу, а также раз в полгода проводить повторное ознакомление сотрудников с кодексом;
- необходимо развивать направление корпоративного отдыха, позволяющего работникам раскрыться в неформальной обстановке. Мероприятия должны быть организованы квалифицированными специалистами, которые специализируются на работе такого формата;
- необходимо внедрение системы стимулирования работников, деятельность которых не зависит от выполнения плана;
- необходимо ежемесячно руководителями подразделений проводить совещания, на которых главной повесткой было бы решение конфликтов внутри коллектива.

Как показал анализ, руководство ООО «Мечта» уделяет пристальное внимание вопросам адаптации своих сотрудников. Однако на наш взгляд, в части профессиональной адаптации не хватает такого звена как работа с кадровым резервом.

Программа подготовки кадрового резерва должна базироваться на применении инновационных технологий в обучении. Если принять во внимание, что в кадровый резерв ООО «Мечта» должен быть сформирован из наиболее талантливых и одаренных сотрудников, то и дальнейшее их обучение должно способствовать

дальнейшему развитию их одаренности и сформировать необходимые управленческие и профессиональные навыки.

Можно сделать основной вывод, что программа несомненно положительно повлияет на различные аспекты деятельности предприятия, а затраты на ее реализацию соизмеримы со значимостью для предприятия, что доказывает целесообразность ее внедрения в деятельность ООО «Мечта».

Таким образом, в процессе исследования достигнута цель курсовой работы – исследованы теоретические аспекты адаптации персонала, а также практические методы, применяемые в процессе профессиональной и социальной адаптации на примере ООО «Мечта».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 31.12.2017) "Об обществах с ограниченной ответственностью" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.02.2018) <http://www.consultant.ru>
2. Федеральный закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ (ред. от 28.12.2016) "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2018) <http://www.consultant.ru>
3. Приказ Минкультуры России от 11.07.2014 N 1215 "Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями" (Зарегистрировано в Минюсте России 29.12.2014 N 35473) <http://www.consultant.ru>
4. Постановление Правительства РФ от 09.10.2015 N 1085 "Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации" <http://www.consultant.ru>
5. Аваль Е.П. Менеджмент: учебник для ВУЗов / Москва, Издательство Градарики, 2015. – 528 с.
6. Десслер Г. Управление персоналом, /Г.Десслер– М.: БИНОМ, 2014 г. – 324с.
7. Максимцев М.М., Игнатьева Л.В., Комаров М.А. Курс менеджмента: учебник для ВУЗов /под редакцией М.М. Максимцева – Москва, Издательство Инфра-М, 2014. –343 с.
8. Горшкова Л.А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий /Л.А. Горшкова// – М.:, 2014 – 231 с.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород. 2014. –343 с.

10. Иванова С.В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? / С.В. Иванова/- 2-е изд. -М.: Альпина Бизнес Букс, 2016 – 288с.
11. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы./Н.В. Комарова // Человек и труд.- 2014. - №10.- С 12-15.
12. Кривонос М. Пособие для руководителей по управлению развитием организации. / М.С. Кривонос// Кадровик. Управление персоналом. – 2014. – № 12. – С. 83.
13. Лайл М. Спенсер. Компетенции на работе. / Лайл М. Спенсер Издание 4-е, дополненное и переработанное. – М.: Управление персоналом, 2015. – 328 с.
14. Мейланд Я., Уилсон П. Руководство по управлению трудовым коллективом: пер. с английского / Я. Мейланд – Москва, Издательство Юнити, 2014. – 220 с.
15. Немов.Р.С. Психология: учеб. для студ. высших пед. учеб. завед: В 3 кн./Р.С. Немов – 4-е изд. – М.: Гуманит.изд.центр ВЛАДОС, 2001.- Кн.1: Общие основы психологии. 2015 – 688с.
16. Переверзев М.П. Менеджмент: учебник. / М.П. Переверзев – М., 2014 – 319 с.
17. Стрекалова Н.Д. Управление персоналом: Учебное пособие по специальности «Менеджмент организации»/ Н.Д. Стрекалова – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского гуманитарного ун-та профсоюзов, 2014. 156 с.
18. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики – М.- «Флинт» – М.: Дело, 2015. – 270 с.
19. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. – М.: Экономика. – 2015. - № 22.
20. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. -3-е изд., перераб. и доп. – Киев: МАУП, – 2014 г. – 420 с.
21. Володина, Н. А. Особенности адаптации разных категорий сотрудников /Н. А. Володина // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №3. –С. 52-57.
22. Верховцева К. А., Зарубина Т. А., Короткая М. В. Управление адаптацией персонала в период проведения изменений // Молодой ученый. – 2016. – №3. – С. 486-489.
23. Ежукова И. Ф. Трудовая адаптация сотрудников// Концепт. – 2017. № S1. – с. 16-21.
24. Казначеева С. Н. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте//ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина». – 2015. – №15. – с.1-13
25. Кейта Секу Адаптация нового персонала на предприятии// Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – №105. – с.1-15

26. Нурматова Ю. А. Вовлеченность персонала в условиях внедрения организационных изменений // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. – 2016. – С. 120-122.
27. Новицкая Т. С., Ивлюшкина О. С. Управление адаптацией персонала в организациях сферы услуг // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 879-883.
28. Сатиева, С. В. Кто на новенького, или Наставничество с первых дней /С. В. Сатиева, Ю. Ф. Лаврентьева // Справочник кадровика. – 2015. – №9. – С. 107-111.