

УДК 331
ББК 65.24

**ПУТИ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
ПРОЦЕССА ТРУДОВОЙ
АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ
СПЕЦИАЛИСТОВ
(ГСБ РТ “Амонатбанк”)** *Газибеков Садриддин Арслонбекович, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента ИЭТ ТГУК; Панфилова Мария Васильевна, магистрант 2-го курса ИЭТ ТГУК специальности 1-26.02.02.00 - «Менеджмент» (Таджикистан, Худжанд)*

**РОҶҲОИ ТАКМИЛИ
РАВАНДИ МУТОБИҚШАВИИ
МЕҲНАТИИ
МУТАХАССИСОНИ
ҶАВОН(БДА ҶТ
«Амонатбанк»)** *Ғозибеков Садриддин Арслонбекович, д.и.и., профессор, мудири кафедраи менеҷмент ДИС ДДТТ; Панфилова Мария Васильевна, магистранти курси 2 ДИС ДДТТ ихтисоси 1-26.02.02.00 – «Менеҷмент» (Тоҷикистон, Хуҷанд)*

**THE WAYS OF IMPROVEMENT
OF THE PROCESS REFERRING
TO LABOUR ADAPTATION OF
YOUNG SPECIALISTS
("Amonatbank" under the Auspices
of Tajikistan Republic State
Security Service)** *Gazibekov, Sadrididdin Arslonbekovich, Dr. of Economics, Professor, chief of the department of management under the TSUC IET; Panfilova, Maria Vassilyevna, second year holder of a master's degree of the Institute of TSUC IET (Tajikistan, Khujand)
E-MAIL: natasha888romanoff888@mail.ru*

Ключевые слова: адаптация, первичная и вторичная адаптация, адаптационные мероприятия, молодые специалисты, система управления персоналом, отбор персонала, корпоративное управление

Рассмотрены вопросы «вхождения» молодежи, получившей профессиональное образование, в рынок труда, а также место адаптации персонала в системе управления персоналом организации. Выделены основные аспекты адаптации молодых сотрудников. Представлена общая характеристика объекта исследования, проведен анализ набора и отбора персонала в данной организации, в том числе выявлены особенности корпоративного управления банком. В соответствии с проведенным анализом показан уровень удовлетворенности персонала существующей системой адаптации молодых специалистов. На основе этого выявлены недостатки, а также разработаны рекомендации по улучшению системы адаптации молодых специалистов в городском филиале № 24 ГСБ РТ “Амонатбанк”.

Калидвожаҳо: мутобиқишавӣ, мутобиқишавии аввалия ва сонавӣ, тадбирҳои адаптационӣ, мутахассисони ҷавон, низоми идораи кормандон, интиҳоби кормандон, идораи корпоративӣ

Мақолаи мазкур ба масъалаҳои “воридшавӣ”-и ҷавонони дорои маълумоти касбӣ ба

бозори меҳнат, аз ҷумла ҷои мутобиқшиавии кормандон дар низоми идораи кормандони ташикилот бахшида шудааст. Ҷанбаҳои асосии мутобиқшиавии кормандонит ҷавон зикр гардидааст. Дар мақола тавсифи умумии объекти тадқиқот пешниҳод гардидааст, қабул ва интихоби мутахассисон ба ташикилот ба риштаи таҳлил кашида шудааст. Аз ҷумла хусусиятҳои идораи корпоративии банк баррасӣ шудааст. Дар асоси таҳлили гузаронидашуда, сатҳи қонеъ будани кормандони ташикилот аз низоми мавҷудаи мутобиқшиавии мутахассисони ҷавон нишон дода шудааст. Дар асоси ин камбудиҳо ошкор шуда, оид ба баҳри беҳтар намудани низоми мутобиқшиавии мутахассисони ҷавон дар бахши шахрии №24 БДА ҶТ “Амонатбанк” тавсияҳо ироа гардидаанд.

Key words: *adaptation, primary and secondary adaptation, adaptation measures, young specialists, personal management system, personnel selection, corporate management*

The article is devoted to the issues of "entry" of young people who have received vocational education into labor market, as well as a place for adaptation of personnel in the organization's personnel management system. The main aspects of adaptation of young employees are highlighted. General characteristics of the research object are presented, analysis of recruitment and selection of personnel in this organization is carried out including the features of corporate governance by the bank. In accordance with the analysis conducted the level of staff's satisfaction with the existing system of adaptation of young specialists is shown. On the basis of this the authors had identified certain shortcomings, and after that recommendations were developed for improving the system of adaptation of young specialists in City branch No. 24 of TR "Amonatbank" under the auspices of state security service.

В настоящее время очень актуальна проблема адаптации личности. Это можно объяснить тем, что эффективность адаптации любого человека в разных сферах социальной жизни связана с решением многих практических задач. Успех профессиональной адаптации - один из самых важных факторов трудовой деятельности.

На современном этапе развития общества не только в зарубежной, но и в отечественной практике управления организациями особая роль отводится вопросам формирования контингента персонала, его полноценного развития, оценки, использования и перемещения, а также мотивации.

Адаптация - одна из значительных проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров. В ходе согласованных взаимодействий организации и вновь принятого работника непосредственно происходит их обоюдное приспособление. Во взаимном приспособлении главную роль играет плавное внедрение сотрудника в новые для него на данный момент профессиональные и социально-экономические условия труда.

Решая основные вопросы по предотвращению возникающих у вновь зачисленного на работу (в нашем случае – у молодого) специалиста проблем, организации следует произвести некоторые основополагающие действия (то есть мероприятия), которые в силу своей значимости могут повлиять на основной процесс адаптации её новых сотрудников. Необходимо учесть и тот момент, что некоторые из них могут сыграть немаловажную роль в ходе выполнения возложенных на них должностных обязанностей.

Также необходимо учитывать и тот момент, что действия, которые будут главным образом направлены на процесс внедрения нового сотрудника в трудовую специфику

предприятия, в том числе позволят внести большой вклад в творческое развитие всех уже действующих работников предприятия, помогая внедрять молодых сотрудников в сложившуюся культуру коллектива, в том числе и в корпоративную.

Основываясь на общепринятом и уже устоявшемся смысле, понятием «адаптация» обозначают временной период вхождения нового сотрудника в устоявшиеся требования и условия внутреннего и внешнего мира коллектива организации.

Так, например, Г. Айзенк в своих работах прекрасно объясняет суть адаптации: «Адаптация – это состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды, с другой, полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой» [5].

Эдгар Штейн также дал определение адаптации, - это «процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях» [1].

В общеизвестных определениях из популярной научной литературы в основном определены два основополагающих направления адаптации [2]:

- первичная – это направление, когда в трудовом коллективе происходит адаптация зачисленных кадров, не имеющих на данный момент ни малейшего опыта в трудовой деятельности;
- вторичная – это такое направление адаптации, когда происходит приспособление кадров, имеющих на данный момент определённый профессиональный опыт деятельности в той или иной сфере.

Адаптация как один из процессов в трудовой деятельности организации представляет собой важный пункт в схеме управления трудовым коллективом, и результаты правильно проведённой адаптации оказывают значимое влияние на эффективность целесообразно разработанной системы трудовой деятельности и управления учреждением (рис.1). [4]

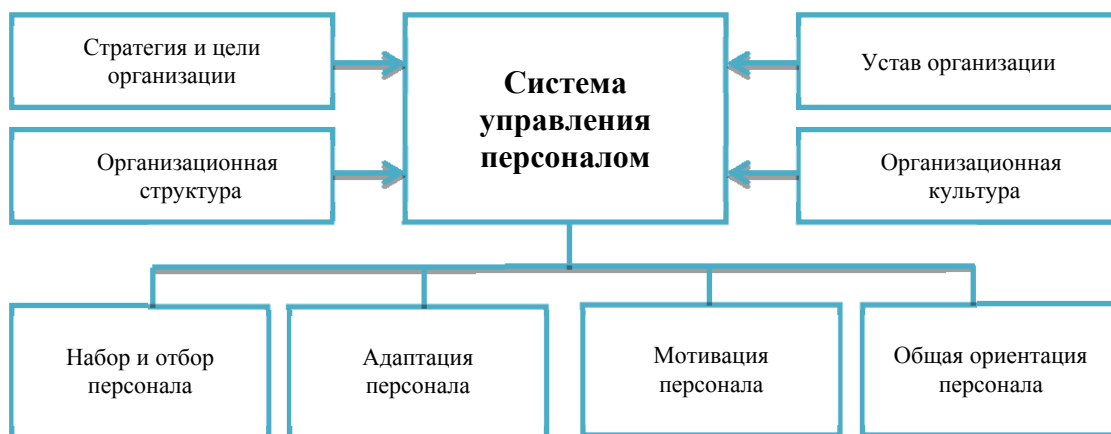


Рисунок 1. *Основополагающая роль процесса адаптации трудового коллектива в системе управления персоналом организации*

Невзирая на сущность изложенного на рис. 1, проведению работы адаптационного характера в любой из организаций в современном мире в основном уделяется

недостаточно внимания, часто очень востребованного для правильного построения процесса трудовой деятельности. Этот момент большей частью обуславливается тем, что ресурсы времени, а также организационные возможности отдела, занимающегося управлением персоналом организации, большей частью основываются на продвижении сферы оценивания персонала, который работает в организации определённое время, и обучением вновь принятых сотрудников. В большей части аспектов деятельности организации руководящий состав не акцентирует внимания на том определяющем факторе, что адаптация молодого специалиста в своей сущности оказывает основополагающее и, следовательно, непосредственное воздействие на его последующую работу на предприятии. В общем, данный фактор является основополагающим в формировании личностного отношения молодого специалиста к будущей работе.

Основываясь на сказанном выше, следует заметить, что главным моментом в адаптации следует считать необходимость снижения издержек предприятия за счет следующих факторов [3]:

1. Ускорить процесс вхождения молодого специалиста в должность.
2. Значительно уменьшить текучесть трудовых кадров.

Невзирая на то, что проблемным ситуациям придается мало значения и они в основном почти не рассматриваются, сам процесс адаптации представляет собой достаточно непростую структуру. Её основополагающие факторы показаны на рисунке 2. [3]

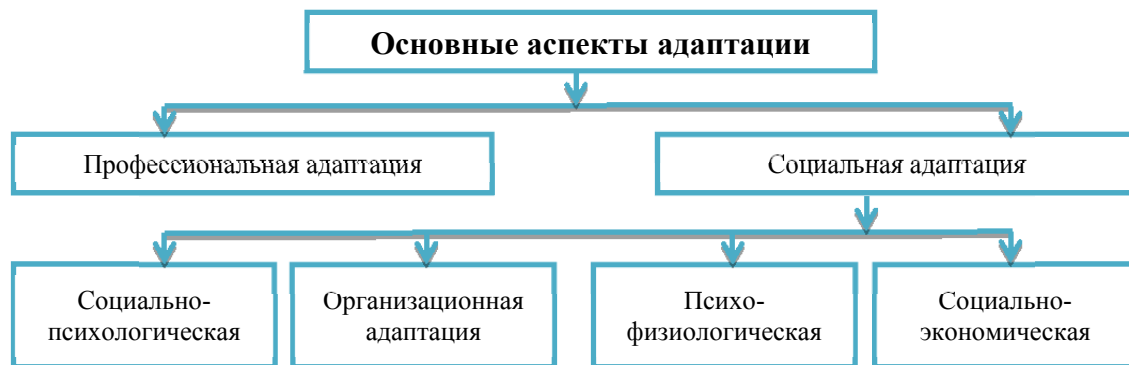


Рисунок 2. *Основополагающие аспекты адаптационного процесса*

В литературных зарубежных источниках по исследуемому материалу период адаптации молодых специалистов иностранные специалисты в целом определяют как период обоюдного приспособления молодого специалиста и предприятия, принимающего его в свой коллектив. Указанный период в целом базируется на плавном «вработывании» молодого специалиста в новую для него сферу деятельности учреждения. Данная сфера охватывает как профессиональную сторону вопроса, так и социальную, в том числе и его организационно-экономическую часть.

Данная статья имеет целью изучение направлений адаптационного процесса молодых специалистов банковской системы на примере городского филиала № 24 ГСБ РТ «Амонатбанк».

Хотелось бы немного рассказать о Государственном сберегательном банке Респуб-

лики Таджикистан "Амонатбанк". На нынешний момент "Амонатбанк" является одним из крупнейших банков страны. Данный банк играет роль системообразующего республиканского банка, деятельность которого имеет большое значение в успешном продвижении финансовой и социально-экономической политики страны в будущем.

Указанный банк располагает более чем 75 филиалами на территории республики, а также имеет 500 центров по банковскому обслуживанию, в том числе 179 пунктов по денежным переводам и 57 пунктов по обмену валюты, которые находятся на всей территории Республики Таджикистан. Также следует отметить и то, что ГСБ РТ "Амонатбанк" известен не только в нашей республике. О его весомости в банковской среде известно и в большинстве зарубежных стран [6].

Одним из направлений деятельности ГСБ РТ "Амонатбанк" является претворение в жизнь социальных и экономических реалий нашей республики, в сферу которых включены также повседневные банковские услуги. Данный банк оказывает услуги в основном пенсионерам, бюджетным организациям, производит выплату компенсаций малоимущим семьям для покрытия расходов на электричество. ГСБ РТ "Амонатбанк" принимает от населения коммунальные платежи, а также имеет определённое значение в сфере привлечения во вклады свободных денежных средств от граждан республики [6].

Единым учредителем ГСБ РТ "Амонатбанк" является Правительство Республики Таджикистан, оно выступает в лице Министерства финансов РТ [6].

Организационная структура ГСБ РТ "Амонатбанк" основана на принципах линейно-функционального построения взаимосвязей структурных подразделений и элементов организации. Все отделы (службы) банка поддерживают постоянную связь с руководящим составом и непосредственно между собой.

Согласно уставу банка, роль ответственного за исполнение кадрового делопроизводства в ГСБ РТ "Амонатбанк" выполняет отдел кадров. Данный отдел ведёт учёт личного состава предприятия, производит приём, перевод на другую работу и увольнение служащих, которые основываются на трудовом законодательстве, положениях и приказах руководителя организации.

Основываясь на общепринятых требованиях и правилах, которые предъявляются к трудовой деятельности любого вновь зачисленного сотрудника, работники отдела кадров знакомят его с вопросами распорядка внутри банка, где, в частности, также отражены возможные действия нового сотрудника в создавшейся ситуации. Это может быть опоздание на работу или болезнь, при которой возникает необходимость взять «отгул», больничный лист или отпрашивание у руководства организации. В данных требованиях также определено, как сотруднику следует одеваться, и поведение, которое будет считаться неприемлемым для работника данного банка. Организационная структура городского филиала № 24 ГСБ РТ "Амонатбанк" показана на рисунке 3.

Самым сложным для банковской системы, а также для всей экономики Республики Таджикистан стал 2016 год. В связи с этим следует учитывать трудности, которые повлек за собой также финансовый кризис. На процесс замедления банковской активности в этот период повлияли такие факторы, как отсутствие возможности у клиентов платить по кредитам, а также заметное увеличение расходов в момент переоценки средств в иностранной валюте. Впрочем, невзирая на некоторые нестабильные моменты в экономике, городской филиал № 24 ГСБ РТ «Амонатбанк» в назначенное время сумел

выполнить возложенные на него обязательства перед клиентами и партнерами. Следует отметить, что наблюдалось внесение банком определенного вклада в уменьшение потенциальных рисков для экономики государства, а также была отмечена определенная работа для поддержания курса сомони.



Рисунок 3. Организационная структура городского филиала № 24 ГСБ РТ «Амонатбанк»

Принципы корпоративного управления городским филиалом № 24 ГСБ РТ «Амонатбанк» основаны на беспрекословном выполнении всех требований Трудового кодекса Республики Таджикистан, а также рекомендаций Национального банка Таджикистана. По состоянию на 31.12.2016 в «Амонатбанке» работали 54 сотрудника.

Из них:

- 14,9 % - руководящий состав;
- 33,3% - специалисты;
- 51,8% - обслуживающий персонал.

Сотрудники банка, имеющие высокий уровень квалификации, представляют собой базу для правильного выполнения всех поставленных банком задач, включая также его стратегические основы. За 2016 год численность работников, имеющих высшее образование, увеличилась на 16,7 % и составила 83,3 % от общей численности работников банка. Хотелось отметить и то, что около 40 % сотрудников к данному периоду имели рабочий стаж в банковской системе более 5 лет. Для целенаправленной деятельности банку необходимо сделать целенаправленный уклон в воспитание кадров, то есть в увеличение кадровой профессиональной грамотности. Городской филиал № 24 ГСБ РТ «Амонатбанк» обращает непосредственное внимание на данный вопрос и не оставляет его

без контроля. Руководство банка проводит повышение квалификации работников, а также в стенах учреждения проводятся занятия на подготовительных курсах и семинарах, которые организуются с помощью компетентных сотрудников. Молодые специалисты банка постоянно принимают активное участие в различных обучающих тренингах межбанковского и международного уровня, развивающих профессиональную грамотность.

В ходе работы возникла необходимость в проведении в городском филиале № 24 ГСБ РТ "Амонатбанк" небольшого исследования, главной целью которого являлось выявление факторов, влияющих на процесс адаптации молодого специалиста, не имеющего профессионального опыта, в новом коллективе.

В ходе данного исследования решались следующие задачи:

- отработка текста и вопросов для анкеты и последовательное проведение анкетирования сотрудников банка;
- проведение работы по анализу полученных результатов;
- итоговый шаг – определение факторов, которые непосредственным образом влияют на процесс адаптации нового сотрудника, не имеющего профессионального опыта, в городском филиале № 24 ГСБ РТ "Амонатбанк".

За время анкетирования работников городского филиала № 24 ГСБ РТ "Амонатбанк" были опрошены 25 специалистов. 19 из них до устройства в банк нигде не работали, и из них была создана целевая группа для данного исследования. Перед тем, как было проведено указанное анкетирование, всем участникам было предложено мысленно вернуться в период, когда они были приняты на работу, после чего проходили адаптацию в данной организации. Указанная анкета состояла из 10 вопросов, на которые предлагалось ответить респондентам. Данное количество вопросов было разбито на 4 отдельных направления, что помогло проанализировать следующие моменты их адаптации в данной организации:

- отношение опрошенных лиц к выполнению непосредственной работы (то есть к выполнению обязанностей по должностной инструкции);
- то, как респонденты относятся к данной организации (к сложившимся условиям труда, к устоявшейся системе управления, к мерам поощрения);
- отношение респондентов к новому для них коллективу сотрудников банка (непосредственная оценка опрошенными психологической совместимости членов коллектива);
- субъективная оценка опрошенными лицами проблем в сфере адаптации новых специалистов, поступающих на работу в городской филиал № 24 ГСБ РТ "Амонатбанк".

В ходе анкетирования было выявлено отношение респондентов к выполнению непосредственной работы, то есть к особенностям её проведения, а также к её содержанию. Следует оценить как позитивный фактор то, что 68 % опрошенных лиц (17 человек) в целом считают свою работу необходимой и важной для организации в целом и для них самих в частности. Из указанного числа опрошенных 32 % (8 человек) сказали, что гордятся местом работы. Более половины, то есть 52 % принявших участие в опросе лиц (13 человек), хотели бы в будущем иметь оклад выше при той же должности. Более четверти, то есть 28 % (7 человек), не хотят изменений в должности при сохранении имеющейся зарплаты, а пятая часть, то есть 20 % (5 человек) опрошенных, видят себя здесь же, но в более высокой должности.

Также при опросе было отмечено, что при приёме на работу в городской филиал № 24 ГСБ РТ “Амонатбанк” для молодых специалистов сыграла большую роль стабильная и приемлемая заработная плата (40 % - 10 человек). Четверть опрошенных, то есть 24 % (6 человек), указали как на привлекательный факт, что в банке с течением времени сложился хороший понимающий коллектив. 36% (9 человек) указали как решающий фактор то, что в данный момент престиж организации находится на высоком уровне. По итогам проведенной работы ожидаемым стал факт, что 100 % респондентов горды тем, что являются работниками городского филиала № 24 ГСБ РТ “Амонатбанк”.

Следует отметить, что одним из основополагающих моментов проведенного опроса была оценка адаптации каждого молодого сотрудника в первые дни работы. Особенно важным для молодого человека на новом рабочем месте, что отметили все 100 % опрошенных, было наличие наставника, человека, который в первые моменты адаптации подавал руку помощи во всех сложившихся ситуациях, как в рабочих, так и в психологических.

В ходе опроса также был выяснен аспект, что при прохождении адаптации на новом месте 68 % (17 человек) сумели установить дружеские отношения со всеми работниками учреждения. Треть опрошенных, а это 32 % (8 человек), отметили, что в тот момент им удалось установить психологический контакт только с несколькими коллегами по работе.

Стоит обратить особое внимание на то, что при данном опросе была выявлена субъективная оценка респондентами насущных проблем, которые возникли в течение адаптационного периода в банке. Стало ясно, что участникам опроса в первые дни работы помогло то, что в данном банке прекрасный руководитель (64 % - 16 человек), а момент, что в организации сформировался слаженный и добродушный коллектив, отметили 36 %, то есть 9 человек. Не следует оставлять без внимания другие аспекты опросного листа, в котором новые сотрудники отметили не очень благоприятное влияние на адаптационный процесс условий труда в организаторском плане. В частности, это нехватка кабинетов для работников (24 % - 6 человек), ненужная и скучная бумаготворческая работа (12 % - 3 человека), определённая загруженность на работе (36 % - 9 человек), а также старое здание (28 % - 7 человек).

Для успешной разработки основных рекомендаций по совершенствованию адаптации молодых специалистов в городском филиале № 24 ГСБ РТ «Амонатбанк» по результатам проведённого опроса хотелось бы обозначить основные аспекты программы по адаптации молодых специалистов в данной организации.

Первым пунктом является введение молодого специалиста в должность, которое проводится сотрудником отдела кадров, или его проводит начальник одного из подразделений организации. Второй определяющий момент для дальнейшего освоения работника в учреждении - это знакомство с основными положениями о ГСБ РТ «Амонатбанк», то есть:

- описание предприятия, изложенное в кратком виде, где объяснены его организационные структуры и основная управленческая система, а также исторические моменты в развитии ГСБ Республики Таджикистан «Амонатбанк»;

- коллективный договор;
- основные правила трудового распорядка в коллективе;

➤ моменты о премиальном поощрении за достижение основных показателей в деятельности организации.

Указанная программа по проведению адаптации молодых сотрудников подразделяется на две основополагающие части: общую и индивидуальную. Первая, так называемая общая часть, в основном характеризует основополагающее представление у нового работника об этом предприятии. Вторая, индивидуальная часть, содержит важные стороны деятельности, которую в дальнейшем будет выполнять сотрудник.

Любому вновь зачисленному работнику предприятия определяется испытательный срок, обусловленный родом и сферой его деятельности. По окончании испытательного срока руководство организации принимает решение о приёме сотрудника на постоянную работу или об отказе от его кандидатуры. В организации оказывается предпочтение в приёме на работу людей, имеющих креативные и коммуникативные навыки.

Основными условиями деятельности в данной организации является то, что существенно возросла потребность в высококвалифицированном персонале, и это в основном связано с тем, что данная организация по численности является не очень большой и отсутствие квалифицированного персонала будет сразу сильно заметно.

При выполнении данной работы были выявлены следующие проблемы, которые присутствуют в организации ГСБ РТ «Амонатбанк» и касаются процесса адаптации нового сотрудника:

➤ это недостаточно внимательное отношение руководства к организации рабочего места сотрудника и к созданию необходимых для него условий труда. Это также отсутствие необходимого помещения, где бы любой сотрудник мог отдохнуть и пообедать в перерыв, а также отсутствие хорошего освещения в банке, что оказывает отрицательное влияние на здоровье работников;

➤ отсутствие определенного количества локальных нормативных актов, что говорит о том, что в ГСБ Республики Таджикистан «Амонатбанк» была недостаточно продумана кадровая политика. Локальный нормативный акт - документ, который раскрывает особенности организационных моментов в труде, а также процесс найма сотрудников и их адаптации в новой организации, вопросы повышения квалификации работников, а также вопрос о нормативных актах, которые направлены на мотивацию и стимулирование кадрового состава коллектива;

➤ основной части работников не нравится действующая организационная культура и процесс мотивации сотрудников.

В ходе приведённой работы, а также указанного опроса был проведён анализ степени адаптации, которая бы удовлетворяла молодого специалиста. Данный анализ показал, что для основной части молодых специалистов характерна полная удовлетворенность выбором, который основан на профессиональной почве. Следует отметить, что данный фактор, конечно, представляет собой позитивный момент для вхождения молодого сотрудника в профессиональную среду, а также для естественного принятия его роли как профессионала, которая вполне соответствует уже сложившейся рабочей обстановке. Также стоит обратить внимание на то, что основная часть новых работников молодого возраста поддерживает тёплые и в большей степени дружеские отношения с сотрудниками на новом предприятии. В проектном разделе нашей работы на основе собранных материалов, а также проведённого анализа и выявленных при этом недостатков были

разработаны рекомендации, которые по мере возможности в будущем позволят решить насущные проблемы молодого персонала организации.

Рекомендации, разработанные по основным проблемам, которые были выявлены при адаптации молодого персонала:

- ✓ создать электронную базу данных кандидатов на прием;
- ✓ непосредственным образом изменить сложившиеся условия труда;
- ✓ проводить семинары и курсы по различным аспектам адаптации;
- ✓ необходимо более тщательно изучать претендентов на вакантные должности, в особенности затрагивая мотивы психологических особенностей кандидатов и их потребности;

- ✓ внедрить положение “О молодом специалисте”;
- ✓ увеличить количество обучающих программ и тренингов;
- ✓ руководящему составу организации следует обращать внимание на мнение персонала, которое в тех или иных создавшихся ситуациях может иметь основополагающее значение и влиять на результативность труда. В том числе это играет важную роль в адаптации молодых специалистов;

- ✓ не стоит оставлять без внимания вопрос о совершенствовании официального сайта ГСБ Республики Таджикистан “Амонатбанк”. Стоит затронуть эту сторону вопроса и дополнить сайт специализированным разделом под названием «Предложения», который будет доступен только для внутрикорпоративных пользователей. В указанном разделе следует размещать предложения сотрудников творческого плана, которые благодаря новому взгляду могут изменить работу подразделения и всего банка в лучшую сторону;

- ✓ также необходимо ввести разработку системы мотивации для сотрудников, которая сможет стимулировать их на выработку устоявшегося мнения о работе на указанном предприятии;

- ✓ следует уделить внимание и ежегодному проведению конкурсов по различным направлениям мастерства в профессиональном плане. Данный процесс позволит существенным образом стимулировать служащих предприятия, а также положительно повлиять на вопрос о снижении текучести кадров;

- ✓ особое значение имеет аспект, который неоднозначно влияет на возможность создания необходимых условий для карьерного роста сотрудников, которые за период трудовой деятельности смогли зарекомендовать себя с положительной стороны. Это касается в первую очередь работников, которые окончили вуз по данному профилю и имеют намерение продолжить трудовую деятельность в ГСБ Республики Таджикистан “Амонатбанк”.

По нашему мнению, перечисленные в данной работе рекомендации помогут максимально оптимизировать трудовой процесс в кредитной организации, в том числе и процесс трудовой адаптации молодых специалистов. Они также могут существенно снизить текучесть кадров среди молодых сотрудников, то есть минимизировать его.

Список использованной литературы:

1. Коханов Е.Ф. *Отбор персонала и введение в должность*. - М.: ЭКСМО-Пресс, 1999. - 684 с.
2. Самыгин С.И. и др. *Основы управления персоналом*. - Ростов-на-Дону, 2002.- С. 272.

Gazibekov, S. A., Panfilova, M. V. *The Ways of Improvement of the Process Referring to Labour Adaptation of Young Specialists ("Amonatbank" under the Auspices of Tajikistan Republic State Security Service)*

3. *Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова. -М., 2000. С. 272 - 273.*
4. *Шекиня С.В. Управление персоналом современной организации: учебник. - М.: - Бизнес - школа, 2005. – 368 с.*
5. *Encyclopedia of Psychology / H. J. Eysenck, W. Arnold, R. Meili (EDS.). Herder&Herder, N-Y., 1972, vol. 1, p. 25.*
6. http://www.amonatbonk.tj/upload/iblock/ee3/2015_AnnualReport130.pdf

Reference Literature:

1. *Kohanov Ye. F. Selection of Personnel and its Leading into Duties. - М.: ECSMO Press, 1999. - 684 pp.*
2. *Samyghin S. I. et alia. The Grounds of Staff Management. -Rostov-on-the Don, 2002. - p. 272*
3. *Organization Staff Management. // Under the editorship of A. Ya. Kibanov. - М., 2000. - pp. 272-273*
4. *Shekshnya S. V. Modern Organization Staff Management: manual. - М.: Business School, 2005. - 368 pp.*
5. *Encyclopedia of Psychology / H. J. Eysenck, W. Arnold, R. Meili (EDS.). Herder&Herder, N-Y., 1972, vol. 1, p. 25.*
6. http://www.amonatbonk.tj/upload/iblock/ee3/2015_AnnualReport130.pdf