

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
«___» ____ 2017 г.

Совершенствование системы адаптации как средство удержания персонала в ЗАО
«Аудит-Классик»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2017. 406 ВКР

Руководитель
преподаватель
_____ / В.А. Конкина
«___» ____ 2017 г.

Автор
студент группы ЭУ-429
_____ / Г.В. Веркалец
«___» ____ 2017 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
«___» ____ 2017 г.

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Сущность процесса адаптации персонала.....	7
1.2 Особенности процесса адаптации как средства удержания персонала..	14
1.3 Анализ зарубежного опыта адаптации персонала	18
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	34
2.1 Анализ организационно-хозяйственной деятельности ЗАО «Аудит- Классик».....	34
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ЗАО «Аудит-Классик».....	38
2.3 Кадровый аудит ЗАО «Аудит-Классик».....	48
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК».....	63
3.1 Анализ процесса адаптации персонала.....	63
3.2 Предложения по совершенствованию процесса адаптации персонала...	71
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования процесса адаптации персонала.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	86
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	91
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Положение адаптации сотрудников ЗАО «Аудит- Классик».....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Должностная инструкция Менеджера по адаптации и обучению персонала.....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Пример программы сопровождения сотрудника на адаптационного периода.....	106

ВВЕДЕНИЕ

Появление новых сотрудников, как правило, замедляет темпы деятельности компании, поскольку новый сотрудник имеет свой профессиональный опыт, определенный взгляд на результаты работы, а также имеет свои цели и ценности, которые могут расходиться с принятыми на предприятии. Следовательно, актуальна проблема их адаптации в компании. Человек должен понять свою роль в организационной иерархии, усвоить ценности компании и сформировать компетенции, которые считаются приемлемыми в том подразделении, где ему предстоит работать. В свою очередь, задача компании - найти способы, позволяющие привести ценности и профессиональные цели сотрудника в соответствие с принятыми в ней стандартами. Таким образом, адаптация персонала - это взаимный процесс приспособления человека и организационной среды, который через структурированный ряд организационных и управлеченческих мероприятий активируется работодателем при изменениях либо характеристик среды, либо состояния самого работника. Такой процесс нацелен, во-первых, на получение определенного результата, во-вторых, ограничен временным интервалом, по истечении которого эти результаты должны быть достигнуты.

Трудовая адаптация персонала в организации – важнейший компонент в системе управления персоналом. Именно адаптации персонала призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Профессиональная адаптация выступает важным составным элементом системы подготовки кадров и является регулятором связи между системой образования и производством, что призвано способствовать покрытию потребностей организации в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Каждая организация в системе управления должна разработать эффективные мероприятия по развитию трудовой адаптации, так как они приведут к

повышению эффективности существования и функционирования коллектива в изменяющихся условиях среды организации.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий, направленных на совершенствование процесса трудовой адаптации персонала.

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

- описать сущность процесса адаптации персонала;
- выделить особенности процесса адаптации персонала в отрасли;
- провести анализ зарубежного опыта адаптации персонала;
- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия ЗАО «Аудит-Классик»;
- провести кадровый аудит организации;
- осуществить анализ процесса адаптации персонала;
- разработать предложения по совершенствованию процесса адаптации персонала;
- произвести расчет стоимости предложений по проекту совершенствования процесса адаптации персонала.

Объект исследования – персонал ЗАО «Аудит-Классик».

Предмет исследования – процесс адаптации персонала в ЗАО «Аудит-Классик».

Изученность темы. Проблеме адаптации персонала уделяли внимание такие авторы как А.Н. Прошина, А.Р. Альвердов, Р.Ф. Винокур, А.В. Дейнека, А.П. Егоршин, Жарова Е.Ю., Н.А. Зайцева, А.Я. Кибанов, Е.В. Куприянчук, О.Ю. Патласов, В. Разгуляев, П.Э. Шлендер и др.

Методы исследования: анализ литературы и нормативных актов, системный подход, статистический, сравнение, социологические методы исследования.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность процесса адаптации персонала

Одной из проблем работы с персоналом на предприятии при привлечении новых кадров является управление трудовой адаптацией. В процессе взаимодействий работника и организации происходит так сказать взаимное приспособление, основа которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Термин «адаптация» применяют в разных областях науки. В социологии и психологии выделяют производственную и социальную адаптацию. Эти два вида адаптации в какой-то мере пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения, например, социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная включает в себя и технические, и биологические, и даже социальные аспекты [10, С. 25].

В зарубежной психологии широкое распространение получило необихевиористское научное направление, представители которого предложили достаточно содержательное и многоаспектное определение адаптации, которое используется в работах Г. Айзенка и его последователей. В их интерпретации адаптация имеет неоднозначные трактовки: а) потребности человека и требования окружающей среды абсолютно удовлетворены, состояние гармонии между человеком и окружающей средой; б) процесс, благодаря которому и достигается состояние гармонии [1, с. 152].

Современный российский исследователь Д. А. Аширов, автор учебника «Организационное поведение», под адаптацией понимает «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [2, с. 103]».

Автор акцентирует внимание на том, что адаптация – это социальный процесс знакомства индивида с новой трудовой ситуацией, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами. Известный российский ученый, автор многочисленных учебных пособий В. Р. Веснин следующим образом трактует понятие адаптации персонала – «это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде [4, с. 198–199]».

В рамках адаптации, по мнению автора, осуществляется детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отожествление личных интересов и целей с общими целями коллектива и организации в целом. В свою очередь, специалисты по управлению персоналом Т. Ю. Базаров и Б. Л. Еремина делают акцент на обязательном изменении поведения индивида и считают, что адаптация персонала – это «процесс изменения сотрудника в ходе знакомства с деятельностью и организацией, трансформация собственного поведения в соответствии с требованиями среды [3, с. 112]».

Интересен подход А. П. Егоршина, заслуженного деятеля науки Российской Федерации, к определению процесса адаптации, который предложил категории коллективной и индивидуальной адаптации. Как отмечается в работе автора, адаптация – это «процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации; адаптация работника – это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу [7, с. 193]».

И. О. Грошев детализирует понятие «адаптация персонала», рассматривая его как процесс вхождения индивида в рабочую среду. Адаптация к рабочему месту – «это комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности (рабочему месту), профессии, коллективу, организации [5, с. 117]».

В понимании исследователя, адаптация – это предоставление информации (начиная с расписания работы столовой и заканчивая тем, в каких электронных папках содержатся сведения), и конкретизация целей, которые ставятся перед новым сотрудником, и обсуждения вопросов, связанных с его ожиданиями от работы.

Таким образом, адаптация – взаимное приспособление сотрудника и предприятия, основывающееся на поэтапной врабатываемости работника в новых социальных, профессиональных и организационно-экономических условиях труда.

В широком смысле, адаптация сотрудника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к условиям трудовой деятельности и содержании, к непосредственной среде, совершенствованию личных и деловых качеств сотрудника. Это тот процесс, который требует, как и от сотрудника, так и от самого предприятия, и от его коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Новый сотрудник, который вот-вот поступил на работу, включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая сразу в ней несколько позиций. Каждой такой позиции соответствует совокупность требований или норм, а также правил поведения, которые определяют социальную роль человека в данном коллективе как работника, подчиненного или коллеги данной организации. От человека, который занимает каждую из названных позиций, ожидают соответствующее поведение. Например, человек устраивается на работу в ту или иную организацию, он имеет конкретные цели, нормы поведения или потребности. В соответствии с ними, работник предъявляет определенные требования к предприятию, а также к условиям труда и мотивациям данного предприятия [13, с. 59].

Целями адаптации чаще всего являются такие цели как:

- развитие удовлетворенности работой и позитивного отношения к ней;
- снижение неопределенности и озабоченности у работников;

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новые сотрудники плохо знают свое рабочее место, следовательно, они работают менее эффективно, а это требует дополнительных затрат;
- сокращение текучести рабочей силы, например, если новый сотрудник чувствует себя неуютно на рабочем месте и ненужным, он может отреагировать на это увольнением;

Адаптационный период можно разбить на три стадии:

1. Стадия ознакомления
2. Стадия приспособления
3. Стадия ассимиляции [16, с. 78].

Стадия ознакомления. На данной стадии новый сотрудник узнает цели организации ее задачи, узнает все о предприятии и сопоставляет их со своими целями в жизни, со своими ожиданиями представлениями о данной организации. По окончании этой стадии сотрудник должен четко понять подходит ли ему данная организация или нет.

Стадия приспособления. Вообще адаптационный период может длиться от месяца до года. Но продолжительность прямо зависит от помощи, которая оказывается новому сотруднику от самого руководителя, персонала, коллег, подчиненных. В этот период новичок должен вписаться в коллектив.

Стадия ассимиляции. Этот период полного приспособления, работник должен уже справляться полностью со своими должностными обязанностями, может сам намечать дальнейшие целевые установки, становиться членом коллектива.

Система адаптации обычно включает в себя мероприятия, которые посещает работник, недавно устроившийся в организацию, а также документы, с которыми он обязан ознакомиться. На тренингах обычно рассказывается история организации, рассказывают о ее корпоративной культуре, составе холдинга или о важных лицах дирекции и их полномочиях. Сразу новому человеку в организации предоставляют информацию, которая в дальнейшем может ему помочь избежать каких-нибудь промахов и адаптироваться к работе, и построить свою карьеру. Как

известно, главными методами адаптации персонала является наставничество и коучинг.

Наставничество является успешным методом для периода адаптации и разгрузки руководителя, в чей отдел приходят новые сотрудники. Очень эффективно использовать систему наставничества, это считается самым старым и эффективным способом передачи знаний и навыков новым сотрудникам. Но главное правильно мотивировать наставника, только тогда он действительно будет помогать новичку.

Что касается коучинга, это второй инструмент адаптации персонала, он подразумевает самообучение работника и раскрытие сотрудником своего внутреннего потенциала и большей отдачи к работе. Коучинг направлен в первую очередь на то, чтобы раскрыть в человеке больше способностей в работе и тем самым повышает качество его работы и умений.

Наставничество – это, скорее всего, традиционный метод и он не раз уже доказывал свою эффективность, а коучинг это сравнительно молодое явление в нашем бизнесе, но можно признать, что чрезвычайно перспективное. Эти два метода различны, но при этом хорошо дополняют друг друга [21, с. 16].

Успешность адаптации персонала зависит от целого ряда условий, из них можно выделить следующие:

- объективность деловой оценки сотрудников (как в процессе трудовой адаптации, так и при отборе сотрудников);
- гибкость и наличие системы обучения персонала, которые действуют внутри организации;
- особенности социально - психологического климата, который сложился в коллективе;

По направлениям выделяют производственную и непроизводственную адаптацию.

Рассмотрим виды производственной и непроизводственной адаптации.

В производственной адаптации выделяют следующие виды:

- профессиональная;
- социально-психологическая;
- организационно-административная;
- экономическая [8, с. 45].

Профессиональная адаптация персонала. Она заключается в освоении новым работником своей специальности, в процессе такой адаптации новый сотрудник приобретает и дорабатывает необходимые ему профессиональные навыки и умения. Данный вид адаптации зависит, прежде всего, от способности нового сотрудника к обучению, а также от обеспечения сотрудника необходимыми материалами, которые потребуются ему в дальнейшей работе.

После этого для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, такие, как например, направляют на курсы или ставят ему наставника. Социально-психологическая адаптация заключается в том, что новичок знакомится с коллективом, с его традициями, ценностными ориентациями и с нормами жизни. Он получает в ходе такой адаптации информацию о личностных и деловых взаимоотношениях в коллективе, и информацию об отдельных неформальных и формальных группах, а также социальные позиции каждого сотрудника отдельно.

Организационно-административная адаптация сотрудник ознакомляется с организационными механизмами управления, с должностью в целом и с местом своего подразделения. При такой адаптации у сотрудника формируется понимание своей роли в организации [13, с. 62].

Применения профессиональной и психологической адаптации чаще всего приводит к успешным завершениям испытательного срока, новых сотрудников, и к экономии издержек предприятия на поиски обучения и оценку персонала.

Но все эти виды адаптации имеют между собой различия, но все они взаимодействуют друг с другом. Именно поэтому процесс управления должен иметь единую систему воздействий, которые в свою очередь обеспечивают успешность адаптации.

Адаптация сотрудников на предприятии требует огромной организационной работы. Можно отметить важное: это то, что когда сотрудник переходит в другое подразделение или на новую должность, то в основном акцент адаптации идет на знакомство с самой компанией и освоением каких-либо новых знаний или навыков, а также бизнес-процессов, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей [25, с. 190].

Цель системы адаптации – это в основном снижение организации за счет факторов, таких как:

1. Ускоряется процесс вхождения новичка в должность, это когда он достигает нужной эффективности работы в кратчайшие сроки и уменьшает количество всевозможных ошибок, которые связаны с функциональными обязанностями, которые он осваивает.
2. Сокращается текучесть кадров, это когда происходит снижение количества работников, которые не прошли испытательный срок, и уменьшается количество работников, которые ушли в течение первого года работы.
3. У новичка формируется чувство удовлетворенности работой, и снижается неуверенность и тревога [21, С. 34].

Положительные стороны для сотрудников, которые получают выгоды от прохождения адаптации: новые сотрудники получают полную информацию, которая требуется для эффективной работы; осваиваются основные нормы корпоративной культуры и правил поведения; выстраивается схема взаимодействия с другими сотрудниками;

Компания так же получает выгоды от выстроенной системы адаптации, такие как: выявляют недостатки системы подбора, которая существует на предприятии; появляется возможность планировать карьеру нового сотрудника на период 1-2 года; обосновывается кадровое решение по отношению, как и к новичкам, так и к наставникам, после окончания адаптационного периода;

Для того чтобы функционирование системы адаптации было успешным, нужно осуществлять систему документации, в ней обязательно должны быть

включены документы об испытательном сроке нового сотрудника, которые должны включать в себя задачи и критерии оценки, а так же сроки выполнения, саму структуру предприятия. При испытательном сроке нового сотрудника должны курировать и предоставить ему должностную инструкцию, в которой он может просмотреть свои должностные обязанности. Исходя из этого, в системе адаптации новых сотрудников нуждается любая организация. Ведь благодаря полным решениям задач, которые зачастую связаны с прохождением новых сотрудников периода адаптации в организации, позволяет организации функционировать вполне на достойном уровне, соответственно будет лучшее привлечение новых кадров, при этом, осуществляется успешная внутренняя политика и происходит более эффективное сплочение коллектива. В последние годы, уделяют мало внимания процессу адаптации, а каждое предприятие должно наоборот стремиться к созданию действенной и более эффективной системе адаптации, чтобы в дальнейшем совершенствовать свою организацию и находить более новые возможности решения задач, которые они поставили перед собой.

1.2 Особенности процесса адаптации как средства удержания персонала

Успешного руководителя отличает способность удержать нужных сотрудников в любой ситуации. Ведь, как правило, увольнение ключевых работников приводит к потере важных навыков, знаний, а порой и клиентов, в то время как цена подбора нового персонала может составлять до трети их годовой зарплаты.

Специалисты в сфере управления персоналом выявили наиболее эффективные методы удержания сотрудников:

- достойная оплата труда;
- возможность карьерного роста и повышения квалификации;
- грамотная социальная политика;
- реализация программ по развитию персонала;

– адаптация новых работников [16, 44].

Именно адаптации персонала, как показывает ряд исследований, работодатели зачастую практически не уделяют должного внимания.

Примерно 70 процентов сотрудников, уволившихся в течение полугода после трудоустройства, приняли данное решение в первые две недели работы. Как правило, причиной для этого становятся трудности, с которыми новичку не помогают справиться, и несоответствие ожиданиям.

Адаптация новичков является крайне важным направлением деятельности HR-специалистов. Она позволяет значительно сократить первоначальные издержки, сформировать у работника позитивное отношение к работе, облегчить переживания нового сотрудника, сэкономить время и силы непосредственного руководителя новичка. Также адаптация приводит к общему снижению показателя текучести кадров.

Система адаптации может состоять из трех основных этапов.

На первом этапе необходим тщательный анализ сложившейся в компании ситуации по вопросам эффективности применяемых адаптационных инструментов. Здесь же выявляется необходимость их обновления. Данный этап проводится сотрудниками службы управления персоналом или внешними консультантами.

Для анализа можно применять: наблюдение; интервью с работниками, принятыми не ранее чем полгода назад; опрос руководителей; исследование документов об адаптации; фокус-группу с экспертами. Главное, чтобы аудиторы в ходе исследования ответили на ряд вопросов о том, какие адаптационные инструменты разработаны в компании и корректируются ли они, кто отвечает за адаптацию новичков, кто подбирает персонал, какова система мотивации наставников и насколько она эффективна.

На втором этапе разработки системы адаптации важно разработать адаптационные мероприятия: издание специальных нормативных актов, подготовку презентаций и видеоматериалов, создание интернет-портала.

Разработка и внедрение системы адаптации положительно влияет на работу любой компании и впоследствии становится частью ее корпоративной культуры. На данном этапе необходимо учесть ряд аспектов, таких как способность новичка приспособливаться к новому режиму труда и отдыха, знакомство и принятие новой корпоративной культуры, получение и осваивание сотрудником новой информации, приобретение новичком недостающих навыков в профессиональной сфере.

Также при разработке адаптационных мероприятий нужно уделить внимание адаптации на испытательном сроке. Многие ошибочно приравнивают его к периоду адаптации. Практика показывает, что адаптация может длиться несколько дольше.

Адаптация – многоступенчатый процесс, который может существенно отличаться в случае найма рядовых работников или руководителей. Так, для рядовых сотрудников важно приобретать на этапе адаптации новые знания и развивать необходимые профессиональные компетенции.

При работе с данными сотрудниками стоит применять вводный инструктаж, предоставление комплекта ознакомительных средств и наставничество. В ситуации с топ-менеджерами на первое место выходит социально-психологическая адаптация – здесь целесообразно разрабатывать индивидуальные программы для того, чтобы сотрудник стал авторитетом для подчиненных.

Заключительным этапом разработки системы является внедрение адаптационных инструментов в корпоративную культуру компании. Считается, что это наиболее сложный из всех этапов, поскольку адаптационные инструменты должны соответствовать требованиям компании и не были перегружены лишними элементами. Нормативные акты, регламентирующие процесс адаптации, должны содержать: описание всех процедур; правила взаимодействия участников процесса; программы адаптации для разных категорий сотрудников; порядок назначения и систему вознаграждения наставников; образцы необходимых документов.

При формировании системы адаптации новичков нужно обязательно указывать сроки проведения намеченных мероприятий и ответственных лиц. Планируемые мероприятия должны соответствовать этапам адаптации, например, нелогично поручать новому сотруднику самостоятельную работу без предварительного инструктажа. Некоторые компании готовят для каждого принятого сотрудника пакет документов – он включает в себя приветствие, рассказ о компании, сведения об основных принципах, льготах, структуре организации и необходимых адресов и телефонов. Подобный пакет сильно облегчает новым работникам вхождение в структуру компании. На заключительном этапе внедрения также важно провести мониторинг системы адаптации и разработать необходимые корректирующие действия. Это можно сделать при помощи специальных оценочных форм. Программа адаптации сотрудников требует серьезной подготовки. Важно добиваться предельной ясности ее содержания и четко определить роли всех участников процесса. Недостаточно подобрать сотрудника на должность, ему нужно помочь освоиться на рабочем месте, стать частью трудового коллектива, и тогда он максимально быстро выйдет на уровень высокой производительности труда.

В изменившихся обстоятельствах жизни, которыми в данном случае могут выступать новая коммуникативная ситуация, возникновение построенных на другой (профессиональной) основе межличностных контактов, от нового специалиста требуется не только проявление определенных качеств характера (открытости, искренности, доброжелательности и т.п.), но и наличие механизмов личностной защиты, готовности к изменению интересов, мотиваций, установок, стереотипов, ценностей.

Ценностно-мотивационный аспект адаптации требует перестройки привычного стиля поведения, большей гибкости в общении, согласования индивидуальных и личностных качеств с требованиями коллектива, что достигается благодаря значительным усилиям по самовоспитанию, более высокому уровню саморегуляции. Логично, что при таких обстоятельствах

личность со временем достигнет состояния равновесия, гармонии с внутренним и внешним миром, а значит и состояния профессиональной адаптации, которую можно считать синонимом «нормы».

Таким образом, предыдущий опыт привычных способов деятельности специалиста становится не подходящим к изменившимся условиям. Разница в организации, задачах и условиях профессиональной деятельности создает своеобразный барьер, который необходимо преодолеть специалисту, чтобы быть конкурентным, активно включиться в новые формы работы, успешно двигаться к цели – профессиональному и личностному становлению. Успешное прививание ценностей компании ведет за собой повышение лояльности и вовлеченности персонала; как следствие – удержание и снижение текучести.

1.3 Анализ зарубежного опыта адаптации персонала

Адаптация нового персонала занимает большое место в деятельности крупных зарубежных предприятий, поскольку на этапе адаптации формируется кадровый потенциал. При этом имеет место проблема оптимального соотношения численности новых сотрудников и тех, кто уже какое-то время работают в компании. Поэтому процесс отбора и набора сотрудников становится весьма сложным и трудоемким.

Методы и формы работы с новыми сотрудниками, во многом зависят от организационной структуры предприятия и специфики ее деятельности. Например, в Японии, в одной из автомобильных компаний, студент закончивший Токийский государственный университет вносится в штат сотрудников только после того, как пройдет интеллектуальный тест и тест на способности в области сбыта. На новой работе, новый менеджер проходит курс обучения, по общим вопросам управления. Далее проводятся двухнедельные вводные лекции и недельный курс по техническому обслуживанию оборудования. Закончив с теоретической частью, Новый специалист направляется на месячную практику в

конструкторское бюро, после этого в течении месяца работает в производственном отделе предприятия. Новому менеджеру в распоряжение предоставляется пять сотрудников и два секретаря [7].

Одна из сталелитейных японских компаний, принимая на работы нового сотрудника, берет во внимание его организаторские способности, рекомендации клуба и престиж университета, который он закончил. Новый сотрудник в течении года проходит интенсивный курс технической подготовки на заводе компании, где учится проводить анализ технологического процесса и системе учета. За Новым сотрудником закрепляется наставник, стаж работы которого не менее трех лет, он несет полную ответственность за уровень подготовки нового специалиста и является его консультантом по всем производственным вопросам. В течении месяца все работа нового специалиста контролируется руководителем отдела, в котором работает новый специалист, а его эффективность труда становится основой для служебных рекомендаций. При этом основной задачей является, предоставить новым сотрудникам возможность изучить механизм совершенствования организационной структуры и стратегию развития компании, а также сознать их причастность к процессу производства. Результат труда менеджера, оценивается на основании уровня квалификации его подчиненных.

Процесс адаптации новых сотрудников зарубежные специалисты определяют, как взаимное приспособление работника и организации, основанное на постепенном «врабатывании» сотрудника в новую профессиональную, социальную и организационно-экономическую сферу труда. При этом выделяют следующие аспекты адаптации [7]:

- психофизиологический - приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам;
- социально-психологический - приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношениям;
- профессиональный - постепенная доработка трудовых способностей;

– организационный - освоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделений в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

Каждая организация старается сократить период адаптации новых сотрудников, и наиболее распространенное мероприятие способствующие этому является организация стажировок для студентов. Например, во Франции, большинство предприятий, разработали для себя определенную политику, в области стажировок, которая дает возможность выявить наиболее способных студентов, предоставляя им в дальнейшем рабочее место в компании, давая будущему сотруднику, жизнь фирмы и прививают ему определенные навыки. Эти компании в период обучения студентов(стажеров), поддерживают с ними связь, а специалисты по персоналу этих компаний находятся в постоянном контакте с учебным заведением, в котором обучается стажер.

Гарвардская школа бизнеса осуществляет обучение по программе МВА (магистр делового администрирования) и готовит своих выпускников к трудовой адаптации по следующим направлениям, необходимым руководителю [25]:

- умение видеть место организации в окружающем мире;
- аналитические и интеграционные навыки, то есть способность разобраться в ситуации, сформулировать проблему, разработать альтернативные варианты ее решения и реализовать выбранный вариант;
- технические и функциональные навыки, то есть компетентность в таких областях деятельности, как производство, маркетинг, финансовый анализ;
- умение сочетать личную деловую этику с успешной деятельностью по управлению компанией;
- профессиональную зрелость - навыки общения и взаимодействия с людьми и умение спокойно работать в атмосфере конкуренции.

На сегодняшний день наибольшую популярность за рубежом имеют следующие виды адаптации.

Secondment (вторичное обучение) – это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Этот подход к адаптации нельзя связать с стажировкой или командировкой. Его суть заключается в том, что новый сотрудник на определенный промежуток времени отправляется в другой отдел той же компании или возможно в другую компанию. Secondment бывает краткосрочным (100 часов), и долгосрочным (до двух лет). Этот метод наибольшую популярность имеет в Европе и США, бывали случаи, что на secondment, были очереди в компаниях [7].

Buddying (от англ. buddy - друг, приятель) – это, прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим с целью достижения его результатов. Данная методика базируется на объективном и честном предоставлении друг другу обратной связи, поддержке в достижении целей и задач (в том числе личных) и обретении новых навыков [7]. Суть метода состоит в том, что адаптация осуществляется посредством дружбы с коллегой. Различия традиционного наставника и «приятеля» заключаются в том, что традиционный наставник имеет значительный профессиональный опыт и пытается его передать наставнику, как непосредственный начальник, «приятель» же находится с новичком на одной иерархической ступени. Обычно buddyng длится не больше года, но он особенно важен в первые недели работы новичка.

E-learning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение). E-learning для эффективного применения требует жесткой дисциплины (самодисциплины). В Европе эту проблема решается максимальной интерактивностью модулей. Программы создаются таким образом, чтобы новичок всегда проявлял интерес. Программы эстетично выглядят, от них сложно оторваться, в них есть интрига, которая еще больше вызывает. За рубежом e-learning применяется около 6 лет, за это время специалисты по развитию и обучению персонала, не обсуждали, нужен ли этот метод или нет. Они просто совершенствовали метод по мере использования и сделали вывод, что метод не

эффективен в первоначальном виде, и дошли до того, что командообразование многие компании выполняют через e-leaming [7].

Job Shadowing – метод адаптации, широко применяемой за рубежом. Суть данного метода состоит в том, что новичок преследует (становится его «тенью») более опытного работника в реальном рабочем времени, сопровождает его как «тень» в течение всего рабочего дня. Новичок может задать вопрос или обсудить определенные моменты рабочей ситуации не только с сотрудником, чьей «тенью» он становится, но и с другими членами группы [7].

Кадровые школы – этот метод обучения, чаще всего применяется в страховых компаниях. Эту методику применяют, когда необходимо в короткие сроки обучить новых сотрудников профессиональным навыкам и стандартам профессии, которые редко дают в образовательных учреждениях. Такое обучение необходимо, потому что новички, приходящие в организацию могут быть из абсолютно разных сфер деятельности. И задачей обучения является, привести их к единому пониманию специфики и базовой технологии организации. Такое обучение, как правило, несет теоретический характер, новому сотруднику дают базовые знания, без которых он не может приступить к работе. Поэтому из кадровых школ выходят с большим багажом знаний, но при этом, не имея представления о самом процессе работы. Новичкам приходится почти с нуля познавать профессию и здесь будет тяжело обойтись без наставничества.

Таблица 1.1 – Применение методов адаптации в Европе и России

Виды обучения и развития персонала	В Европе (сколько компаний используют)	В России (мера применения)
Secondment (вторичное обучение)	71%	В единичных случаях
Buddying	72%	Не достаточно широко
E-learning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение)	54%	В единичных случаях
Job Shadowing	71%	В единичных случаях
Кадровые школы	54%	Не достаточно широко распространено
Наставничество	72%	Широко распространено

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

Так, например, менеджеры компании «Шлюмберже Лимитед» (г. Москва) при приеме на работу новых специалистов используют собственную модель адаптации [15]. Чтобы адаптация к сформированным на предприятии универсальным способам поведения, корпоративным ценностям и методам работы, новых сотрудников была быстрой, данная компания использует модель которая, использует программу краткосрочного комплексного тренинга, сохраняющая технологические стандарты работы и обеспечивающая стабильную деятельность компании, которая использует программу краткосрочного комплексного тренинга. Это связано, прежде всего, с тем, что в данной компании работают люди разных национальностей из разных стран и культур.

Руководство «Шлюмберже Лимитед» в целях создания поддержки процессов взаимодействия среди новых и старых работников, соответствующей мотивации между ними и увеличивая вовлеченность сотрудников в деятельность компании, применяет адаптационный тренинг, в котором новые сотрудники данной компании, оптимизируя работу в ней, улучшая бизнес-процессы и повышая ее эффективность, разрабатывают и представляют результаты собственных решений. Лучшие проекты будут использованы в дальнейшем.

В корпорации «Квазар-Микро» (г. Москва) ее руководители, обеспечивают естественную и положительную адаптацию новых специалистов за счет развития и распространения корпоративной культуры среди сотрудников [14].

Данная корпорация использует формальное и неформальное наставничество, в котором опытный сотрудник в лице коллеги или непосредственного

руководителя, обеспечит новому специалисту успешное вхождением в рабочий процесс.

Также данная корпорация использует распространение буклетов, содержащих в себе необходимые сведения и информацию об организации и корпоративных ценностях для профессиональной деятельности и взаимодействия в ней с коллективом.

Адаптируя новых специалистов к новой работе, коммерческий банк «Бин-Банк» (г. Москва), также как и корпорация «Квазар-Микро», использует систему наставничества, в которой к новичку, на период испытательного срока, прикрепляется квалифицированный работник подразделения. После чего, по результатам успешного выполнения поставленных задач в установленный срок их выполнения, наставником и руководителем подразделения принимается решение о приеме нового специалиста на работу [14].

В 2013 году была создана «Концепция профессиональной адаптации специалистов как фактора повышения конкурентоспособности персонала», под руководством команды новых студентов-выпускников и специалистов высших учебных заведений России, авторами которой являются Ю.В. Бобкова,

А.Д. Алешкин, Е.Ю. Каргина, Н.С. Курина, В.А. Новикова и другие [12]. Следует отметить, что, несмотря на то, что изначально данная концепция была разработана для атомной отрасли, в результате была получена уникальная и одновременно универсальная концепцию с системным подходом.

Социальная политика компании должна быть направлена на то, чтобы сотрудники чувствовали свою причастность к ее деятельности и проявляли желание «расти» вместе с ней. Поэтому процесс формирования равновесия динамики в системе «профессиональная среда - новый специалист», является проблемой профессиональной адаптации. Адаптированность нового специалиста определяется динамическим равновесием в системе «человек- среда». Степень адаптированности отображается уровнем эффективности деятельности работника, который характеризуется высокой производительностью и качеством

выполненной работы, успешным взаимодействием с коллегами, самостоятельной работкой и принятием решения в оптимальных временных рамках, оптимальными энергетическими затратами, а также возможностью своевременного устранения препятствий в различных организационно-производственных ситуациях.

В современных условиях деятельности предприятий актуальными проблемами адаптации новых специалистов являются:

- отсутствие формализованных критически важных знаний (нет четкой систематизации знаний для применения на практике);
- отсутствие программы «студент - выпускник - предприятие»;
- продолжительность адаптации персонала составляет 3-5 лет, что является очень большим сроком при условии смены поколений;
- слабая мотивация обмена опытом опытных сотрудников с новыми специалистами.
- низкая мотивация новичков к получению новых знаний, которые необходимы для осуществления должностных обязанностей в профессиональной деятельности;
- на многих отечественных предприятиях применяется авторитарный стиль управления, приводящий к торможению процесса адаптации посредством подавления инициативы новых специалистов.

В результате изучения и исследования состояния кадровых дел в промышленно-энергетической отрасли и выявленных проблем российских предприятий, коллектив авторов разработал инновационную концепцию профадаптации новых специалистов инженерно-конструкторской деятельности, под названием «Адаптационный менеджмент». Адаптационным менеджментом является комплексные меры, ускоряющие процесс адаптации новых специалистов (или персонала предприятия), используя современные методики и подходы, и их специфических инструментов для адаптации.

Адаптационный менеджмент представляет собой ряд «мини-концепций», которые согласуются между собой и тем самым дают синергетический эффект от

проводимых мероприятий по адаптации новых сотрудников. Главная мысль, концепции профессиональной адаптации, состоит в разбивке процесса адаптации на несколько этапов, которые новые специалисты постепенно проходят.

Каждый этап состоит из ряда мероприятий по адаптации, по отдельности которые не принесут значительного вклада в ускорение процесса, а только вместе они дадут синергетический эффект [12].

Концепция сочетает в себе результаты анализа и опыт зарубежных и отечественных методик и подходов, основной в которых является «лестница» компетенций, управление адаптационным процессом в профессиональной деятельности новых специалистов, применение наставничества с обратной связью, педагогические технологии и методики обучения, психологические инструменты и подходы, которые способствуют формированию «атмосферы успеха». Применяя данные методы, можно устранить проблемы не только адаптации, но сохранить кадровый потенциал, снизить текучесть кадров, повысить конкурентоспособность на рынке труда, что поспособствует экономии временных и финансовых ресурсов.

Основным преимуществом концепции, можно считать безболезненное омоложение кадров, без потери качества и опыта новых специалистов. Уникальность методики способствует повышению престижа отрасли, в организациях, где внедряется такой подход, это дает определенные преимущества отрасли как работодателю. В результате выпускники и новые сотрудники мотивированы и заинтересованы в получении рабочего места.

При подготовке новых специалистов к профессиональной деятельности, концепция сводит к минимуму риски и повышает их профессиональную уверенность, предотвращает чувство страха за возможные ошибки, так как именно в процессе работы нового специалиста и наставника, происходит осознание возможных ошибок и накапливается теоретический и практический опыт.

На базе полученного опыта, новый специалист, переходит на финальную ступень становления его как профессионала. Он осознает свое место в организации, становится уверенным и стабильным работником. Таким образом, прибегая к концепции адаптационного менеджмента, осуществляется, ускорение профессионального роста нового специалиста.

Важным преимуществом разработанной концепции является системный подход, что дает возможность применять ее во многих сферах деятельности: от образования до промышленности и культуры. Предложенную концепцию адаптационного менеджмента, возможно, откорректировать для каждого предприятия с учетом специфики его деятельности. Ресурсы адаптационного менеджмента достаточно объемные, что способствует росту объективности в работе кадровых служб, процессах обучения и оценке новых специалистов.

По мнению разработчиков, ожидаемые сложности при внедрении такой концепции состоят в следующем:

- постоянный контроль, большая аналитическая работа службы по управлению персоналом;
- привлечение дополнительных сотрудников в кадровый отдел предприятия;
- отвлечение опытных работников от рабочего процесса, для наставничества;
- возможная потеря квалифицированного работника после значительных затрат на его профессиональную подготовку (риск минимален, поскольку программа подразумевает создание благоприятного психологически климата в коллективе).

В то же время адаптационный менеджмент дает новые возможности и преимущества, а именно:

- применение инновационных технологий для процесса обучения;
- возможность отслеживать относительные изменения уровня профессиональных знаний новых специалистов;
- своевременную коррекцию адаптационного процесса;

- учет особенностей индивидуальности нового специалиста, а также физический и психологический аспекты адаптации;
- постоянный контакт с новым специалистом и оценка его работы;
- адаптированность нового специалиста в любой среде, как профессиональной, так и учебной, независящей от формы собственности и сферы деятельности [12].

Создание предлагаемой системы требует соответствующего ресурсного обеспечения.

1. Информационно-аналитические ресурсы: анкетирование; обмен опытом между новыми специалистами за «круглым столом», обеспечивающий успешность их профессиональной адаптации; распространение и размещение на внутреннем портале информации о системе профессиональной адаптации между работниками предприятия.

2. Методологические ресурсы: использование принципов, психологических методов и педагогических технологий, сокращающих период адаптационного процесса новых специалистов; методические пособия и методическая литература для участников процесса адаптации; формирование методической грамотности представителей предприятия, задействованных в СПА.

3. Финансово-экономические ресурсы: расчет получаемой выгоды от включения системы профессиональной адаптации при помощи использования экономических моделей; финансовые затраты на внедрение СПА.

4. Организационно-хозяйственные ресурсы: оборудованные должным образом рабочие места; учебные площади; условия для проведения групповой работы.

5. Кадровые ресурсы: обеспеченность наставниками, которые будут передавать опыт; участие тренеров, которые обеспечат правильность выполнения работы.

На многих отечественных предприятиях используется стихийный процесс адаптации, то есть самостоятельное заполнение недостающих знаний, отсутствует система профессиональной поддержки, поэтому наблюдается низкая

эффективность адаптации, которая, как правило, длится от 3 до 5 лет. Предлагаемая «Система профессиональной адаптации новых специалистов» - адаптационный менеджмент - деактивирует стихийный процесс «созревания», что дает ускорение адаптации с 3 лет до 1-2 лет (преимущественно до 1 года) [12].

Результатом внедрения адаптационного менеджмента является формирование на предприятии комплексной системы сопровождения профессионального становления нового специалиста. В рамках такой системы предлагается в частности в течение адаптационного периода оплачивать профессиональную «неопытность» нового специалиста адаптационным авансом. Вложенные предприятием средства на профессионально-целенаправленную адаптацию новых специалистов, позволяют уменьшить срок окупаемости затрат на формирование нового специалиста-профессионала, а достижение 100% профессиональной эффективности выпускника вуза происходит только в конце адаптационного периода. Результатом является получение экономического эффекта от снижения затрат на подготовку профессионально зрелого специалиста в 2 раза и сокращение продолжительности адаптации в 3 раза [12].

Кроме экономических преимуществ, внедрение адаптационного менеджмента даст возможность компаниям повысить эффективность использование трудового потенциала сотрудников, которые уже работают на предприятии, что будет способствовать налаживанию связей с вузами, повышению конкурентоспособности, как отдельных работников, так и предприятия в целом, и приведет к положительному социально-психологическому эффекту.

В результате разноплановой деятельности с новыми специалистами, происходит: в научной сфере деятельности: создание среды для формирования научно-технических кадров с которыми будут заинтересованы в исследовательской деятельности и представлению своих научных проектов; в организационно-хозяйственной сфере трудовой деятельности: обеспечение хорошим оборудованием на рабочем месте, создание учебных площадок, создание команд для групповой работы; в сфере подготовки и обучения персонала: развитие

профессиональной компетентности с применением эффективных педагогических приемов и психологических инструментов для создания благоприятных отношений в коллективе, успешной адаптации и развитие профессиональной грамотности представителей компании, которые задействованы в системе профессиональной адаптации[12].

Объединяя изученный зарубежный опыт адаптации персонала организации в 2016 году, целесообразно брать на заметку и применять на практике только проверенные, эффективные и универсальные методики.

В то время как в России редко применяются какие-либо комплексные методы (обычно работодатели ограничиваются старым добрым наставничеством), зарубежные компании нередко фокусируются на разработке многоуровневых систем, позволяющих одновременно осуществлять эффективную психофизиологическую, социальную и экономическую адаптацию новых сотрудников.

Для новичков, например: применяют методику постепенного усложнения заданий; проводят инструктажи; дают разовые общественные поручения в рамках организации работы административного органа (например, совета директоров). Семинары, краткосрочные курсы и разовые тематические мероприятия, посвященные разным аспектам деятельности компании, ускоряют процесс адаптации и обеспечивают специалиста пищей для ума. Адаптация персонала: как ее проводить, чтобы сотрудники оставались, расскажет эксперт [22, с. 47].

Зарубежный опыт на примере Японии, где компании стараются привлечь новых сотрудников еще в период их обучения в школе, в этом смысле наиболее показателен. Дело в том, что значительная часть молодежи в этой стране выходит на рынок труда, вовсе не обладая какой-либо квалификацией, но это абсолютно не смущает руководителей японских фирм. Привлекая персонал буквально «со школьной скамьи», работодатели применяют комплексные системы адаптации, позволяющие получить лояльных и преданных компании работников. За каждым Новым специалистом закрепляется наставник с широкими полномочиями, с

участием которого решаются все рабочие вопросы. Именно с этого в большинстве стран, в том числе и в России, начинается адаптация персонала.

Опыт Японии отличается лишь тем, что здесь наставничество часто длится не один год – как правило, до достижения младшим сотрудником возраста 30-35 лет. Но дальше – сплошные различия. Японские работодатели не ограничиваются наставничеством: параллельно новичок участвует в программах подготовки, призванных развить мощный корпоративный дух, и учится с первых дней на работе обсуждать проблемы и задачи своего отдела.

Компания предоставляет Новым специалистам максимум полезной информации: о структуре производства; о направлениях деятельности бизнеса, который она ведет; обеспечивает их общежитиями; знакомит с объемным пакетом документов, регламентирующих внутрикорпоративную жизнь; прилагает все усилия для того, чтобы новичок хорошо разбирался в тонкостях корпоративной этики, социальной политике руководства и, разумеется, своих непосредственных рабочих обязанностях [16, с. 17].

Международная аудиторская компания Deloitte максимально открыта для коммуникаций со своими сотрудниками. Любое нововведение, возникшая проблема, важное событие в жизни компании и т.д. обязательно будет освещена в локальной газете, и до каждого сотрудника будет доведена эта информация по средствам электронной почты. Сотрудники «большой четверки» (крупнейшие международные аудиторские компании: Pricewaterhousecoopers, Ernst&Young, Deloitte, KPMG) максимально мобильны, с точки зрения успешности работы в условиях зарубежной системы менеджмента. В случае этих компаний (речь идет об офисах, находящихся вне страны регистрации головной компании), управлеченческая система основана на американской традиции, в то время как основная часть персонала являются резидентами страны, в которой находится офис этих компаний. Можно утверждать, что организация трудового процесса офиса компании Deloitte в Москве ничем не отличается от офиса, расположенного в Греции, Японии, на Филиппинских островах и т.д.

Такой зарубежный опыт адаптации персонала в организации показателен в силу своей исключительной эффективности. В результате активной, постоянной и целенаправленной подготовки новые сотрудники: быстро вливаются в коллектив; участвуют в имиджевых мероприятиях компании; благосклонно воспринимают ее миссии, ритуалы и задачи.

К сожалению, сопоставляя отечественный и зарубежный опыт адаптации персонала в 2016 году, приходится делать неутешительные выводы: неразвитость рынка труда; встречающееся сплошь и рядом непонимание сути и значимости адаптационных процессов; недооценка возможных трудностей; отсутствие практического опыта создания реально работающих систем адаптации у руководителей компаний. Далеко не полный перечень факторов, благодаря которым в большинстве российских компаний наблюдается крайне низкий уровень качества трудовой жизни коллектива [14, с. 25].

Особняком стоит финансовый аспект, которым зачастую объясняется отсутствие внимания к таким важным задачам, как адаптация персонала. Российский опыт показал, что в качестве основной причины отказа от внедрения современных адаптационных практик руководители предприятий называют нехватку средств. Но парадокс ситуации заключается в том, что именно человеческий ресурс с экономической точки зрения считается самым дорогим, а нежелание инвестировать в кадры, так или иначе, лишает компанию возможности их эффективного использования. В результате работодатель теряет гораздо больше средств, чем требует полноценная адаптация персонала: зарубежный опыт, опять-таки, полон ярких примеров и доказательств тому.

Впрочем, есть и положительные примеры, демонстрирующие, насколько полезной может оказаться своевременная и полноценная адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы работы с новыми сотрудниками в отдельно взятых компаниях приятно удивляет. Так, например, поступило руководство ОАО «Саха аудиторское агентство», среди сотрудников которого по состоянию на 2010 год преобладали новые мужчины и женщины (до

30 лет). Именно в этом возрасте специалисты активно строят карьеру. Внедрение руководством компании комплексной системы адаптации и обучения сотрудников позволило всего за год повысить параметры экономической адаптации и уровень удовлетворенности персонала своей работой. Сотрудники стали использовать в своей повседневной деятельности четко структурированные алгоритмы и регламенты, вследствие чего повысилась переменная часть зарплаты и возрос интерес к работе [10, с. 28].

Итак, можно сделать вывод, что для успешной и быстрой адаптации новых сотрудников зарубежные компании делают ставку на воспитание и подготовку специалистов, сочетающих в себе максимум профессиональной эффективности с большим личностным потенциалом, способных быть лидером в изменяющихся условиях, планировать, прогнозировать будущее, реализовывать поставленные цели. Ожидаемыми результатами внедрения концепции профессиональной адаптации (адаптационного менеджмента) являются: более быстрое достижение новым специалистом профессионального уровня работы (сокращение срока адаптации); повышение эффективности работы сотрудников за счет вовлеченности в работу новых специалистов; уменьшение текучки кадров; снижение риска брака, повышение качества работы за счет тесного контакта новых специалистов и наставников на начальном этапе работы.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Анализ организационно-хозяйственной деятельности ЗАО «Аудит-Классик»

Развитие аудиторской деятельности на территории Челябинской области относится к началу 90-х годов.

Сентябрь 1992г. – получена лицензия на занятие аудиторской деятельностью. Лицензия под № 3 от 22 сентября 1992 года подписана Виктором Христенко (ныне министром промышленности и торговли РФ), который в тот период возглавлял Комитет экономики администрации области.

26 марта 1996г. зарегистрирована ныне действующая и стабильно развивающаяся аудиторская фирма ЗАО АФ «Аудит-Классик».

01 апреля 1996г. – презентация фирмы ЗАО АФ «Аудит-Классик». Численность работников фирмы в этот период составляла всего 5 человек.

Работа на фирме в качестве аудиторов обязательно сопровождалась получением дополнительного образования на базе Московского государственного университета (МГУ) по программе профессора Шеремета, а также Московского института имени Плеханова и Всероссийского заочного финансово-экономического института.

Впоследствии многие из работников ЗАО АФ «Аудит-Классик» заняли высокие руководящие должности в холдингах, крупных компаниях не только Челябинской области, но и в Москве, а также создали собственные аудиторские и консалтинговые фирмы.

1996г. – Успешное окончание 1 года деятельности фирмы. Осуществлены аудиторские проекты с крупнейшими предприятиями области: Челябинский тракторный завод, Комбинат «Магнезит» (г. Сатка), Часовые заводы (г. Челябинск и г. Златоуст), завод «Строммашина» (г. Челябинск), завод

«Шлиф инструмента» (г. Челябинск), Челябинский электрометаллургический комбинат и др.

1997г. – по просьбе главных бухгалтеров предприятий руководство фирмы организовывает ежемесячные консультационные семинары в городах: Челябинск, Миасс, Златоуст, Сатка, Кыштым, Снежинск, Озёрск, Магнитогорск, которые проводятся и в настоящее время. В настоящее время специалисты ООО АФ «Аудит-Классик» часто приглашаются для чтения консультационных семинаров в другие регионы Российской Федерации: Кемерово, Тюмень, Новосибирск, Пермь.

2001г. – ЗАО АФ «Аудит-Классик» одна из первых вступила в ассоциированные члены общественного объединения «Институт профессиональных аудиторов России (ИПАР г. Москва)», впоследствии аккредитованного при Минфине России.

2016г. – в добровольном порядке ЗАО АФ «Аудит-Классик» прошла проверку внутренней системы контроля качества аудита со стороны специалистов института профессиональных аудиторов России, став первой и на тот момент единственной в Челябинской области обладательницей «Сертификата качества аудиторских услуг».

Именно обеспечение высокого уровня качества аудиторских проверок и консультационных семинаров, а также абонементного консультационного обслуживания послужило основой для долгосрочного сотрудничества с фирмой более чем 500 предприятий среднего и крупного бизнеса.

2015г. – лицензирование на право оказания образовательных услуг в области экономики, бухгалтерского учета, налогообложения и аккредитация при Институте профессиональных бухгалтеров (ИПБ г. Москва). Открыт Учебно-методический центр «Аудит-Классик». Это предоставило фирме право на проведение курсов повышения квалификации бухгалтеров. Ежегодно подобные курсы проходят до 70 человек.

Июнь 2015г. – должность Генерального директора фирмы заняла Севастьянова Татьяна Васильевна, которая с 1998 года на фирме прошла все этапы развития аудиторской деятельности и сопутствующих аудиту услуг.

2015г. – за четыре года работы Севастьяновой Т.В на посту генерального директора, объем оказываемых услуг вырос в 3 раза, получили развитие новые направления деятельности.

30.09.2014 ЗАО АФ «Аудит-Классик» преобразовано в Общество с ограниченной ответственностью Аудиторская фирма «Аудит-Классик», являющееся полным правопреемником по всем правам и обязанностям Закрытого акционерного общества Аудиторская фирма «Аудит-Классик» в соответствии с п.5. ст.58 ГК РФ.

В настоящее время на фирме трудятся более 80 человек. Привлекаются новые специалисты по окончании высших учебных заведений города Челябинска, которые проходят серьёзную стажировку в первые 6-ть месяцев работы и в дальнейшем накапливают опыт работы под руководством аудиторов-экспертов.

Все специалисты обеспечены ноутбуками, лицензированными программными продуктами, методикой проведения обязательного и налогового аудита, внутрифирменными стандартами аудита, разработанными на основе федеральных стандартов с учётом положений Кодекса этики аудитора России.

Девиз фирмы: «История. Репутация. Развитие» в действительности отражает многолетнюю историю успешной работы фирмы, высокую репутацию и уважение среди крупных компаний-клиентов, а также глобальные планы по развитию компании и улучшению качества обслуживания наших клиентов!».

Миссия ЗАО АФ «Аудит-Классик»: помочь предпринимателям в достижении высокой рентабельности и минимизация финансово-правовых рисков при ведении бизнеса на российском и международном рынке, гарантируя высокопрофессиональный подход к работе. Миссия отражает наиболее важные моменты, четко сформулирована и оформлена.

Цель создания ЗАО АФ «Аудит-Классик»: создать бизнес, который будет приносит не только доход, но также удовлетворение и радость от реальной помощи людям. Создать компанию, в которой будет работать не одно поколение и будет обеспечена преемственность.

Стратегические цели ЗАО АФ «Аудит-Классик»:

- завоевание лидирующих позиций на российском рынке аудиторских услуг.
- совершенствование уровня обслуживания партнеров и клиентов.
- пропаганда социально ориентированного бизнеса.
- поддержание позитивного образа компании как стабильного и надежного партнера на рынке аудиторских услуг.

По результатам экономического анализа можно сделать выводы, с какой эффективностью работает предприятие и члены ее коллектива, насколько много требуется усилий и затрат на производство продукции и предоставления услуг. Рассмотрим вышеперечисленные показатели на таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели ЗАО АФ «Аудит-Классик» за 2014 – 2016 гг.

Наименование показателя	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонения			
				2014г.-2015г.		2015г.-2016г.	
				Абс. +/-	Отн. %	Абс. +/-	Отн. %
Выручка от реализованной продукции и предоставленных услуг, тыс. руб.	148102	152970	156817	4868	103,29	3847	102,52
Численность персонала, чел.	120	150	153	30	125,00	3	102,00
Выручка на 1 работающего, тыс.руб.	1234,19	1019,80	1024,95	-214,39	82,63	5,15	100,51
Себестоимость, тыс. руб.	134152	136390	140678	2238	101,67	4288	103,15
Прибыль от продаж, тыс. руб.	8850	8619	1136	-231	97,39	-7483	13,18

Кроме того, основные экономические показатели ЗАО АФ «Аудит-Классик» за 2014 – 2016 гг. представим на рисунке 2.1.

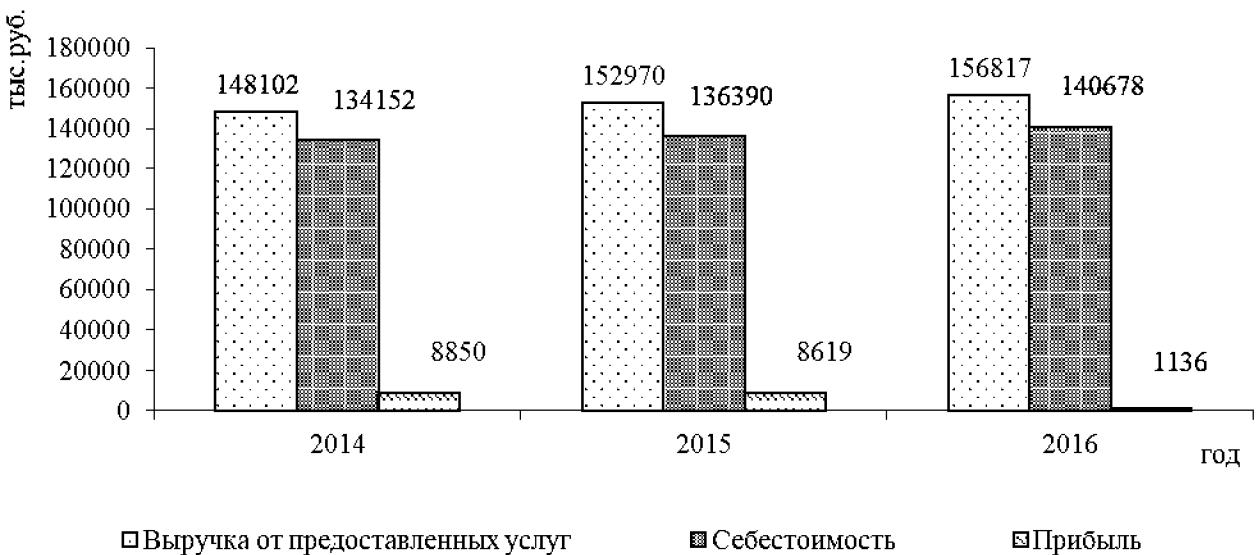


Рисунок 2.1 – Динамика основных показателей ЗАО АФ «Аудит-Классик»

На основе динамики основным экономическим показателей (рисунок 2) можно сделать вывод, что в период с 2014 по 2016 г. происходит увеличение выручки компании на 5,89%, однако прибыль от предоставленных услуг компании за анализируемый период снижается на 87,16%, что, несомненно, является негативным моментом в деятельности компании.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ЗАО «Аудит-Классик»

Для исследования внешней среды первоначально произведем PEST-анализ ЗАО АФ «Аудит-Классик».

1. Политический фактор.

Политический фактор влияет на деятельность любой организации. И чем крупнее эта организация, тем сильнее это влияние.

Политика государства, как внутренняя так и внешняя, определяет инвестиционную привлекательность бизнеса существующего в нашей стране.

Строя долгосрочные планы предприятие обязано учитывать общее направление политической жизни страны.

Влияние государства на деятельность фирм можно разделить на общее и особенное. Общее влияние – это влияние которое государство оказывает на всех без исключения субъектов хозяйственной деятельности. Особенное же влияние проявляется в какой-либо особенной отрасли, отдельном рыночном сегменте и даже может быть применительно к отдельной фирме.

Общее влияние проявляется в следующем.

Государство определяет множество ключевых параметров, которые должны быть учтены при разработке стратегии. Так, например, государство определяет стоимость кредитных ресурсов в стране. Государство устанавливает норму обязательных резервов коммерческих банков, а так же ставку рефинансирования. Коммерческие банки физически не могут предоставлять кредитные ресурсы предприятиям по ставке ниже, чем ставка рефинансирования.

Кроме того, следует упомянуть о том, что государство определяет политику налогообложения, что так же является серьёзным фактором, который необходимо учитывать.

Государство также регулирует и законодательные правоотношения. Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов.

Уже этих нескольких примеров достаточно, чтобы показать гигантскую роль государства в экономике и необходимость учёта этой роли.

Рассмотрим специальные факторы, оказывающие влияние на деятельность непосредственно ЗАО АФ «Аудит-Классик». Основной продукт, который производит фирма, это услуга. Следовательно, главным внешним фактором для компании, является принципы лицензирования аудиторских услуг со стороны

государства. Главным нормативным актом регулирующий данный вид деятельности является Федеральный закон «Об аудиторской деятельности».

2. Экономический фактор.

Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции и т.п.

Большое значение для формирования долгосрочных планов имеет общая фаза экономического развития страны. На данный момент происходит стабильный рост экономики. Однако законы экономического развития свидетельствуют о том, что любой подъём заканчивается спадом. Естественно, что общеэкономический спад окажет существенное влияние на деятельность анализируемого предприятия.

Основным фактором влияющим на компанию является развитие малого и среднего бизнеса, чем интенсивней растет количество данных хозяйствующих субъектов, тем больше потенциальных клиентов у фирмы.

3. Технологический фактор.

Технологический фактор имеет незначительное воздействие на компанию. Основным фактором воздействия в данной области является оснащенность предприятия различными программными и информационными продуктами для качественного и своевременного оказания аудиторских, бухгалтерских и юридических услуг клиенту.

4. Социальный фактор.

Социальным фактором является общая демографическая ситуация в стране в целом и в Челябинске в частности.

Оказание услуг, требует квалифицированных кадров. Поэтому для данного предприятия данный фактор является важнейшим условием функционирования. Для качественного консалтинга необходимы опытные специалисты, имеющие высокую профессиональную подготовку и опыт работы, а также квалификационный аттестат – для аудитора.

Таблица 2.2 – Профиль внешней среды для ЗАО АФ «Аудит-Классик»

Фактор среды	Степень влияния на организацию (A)	Вероятность возникновения влияния (B)	Направленность влияния (C)	Взвешенная оценка влияния фактора ($D=A*B*C$)
S - Социальные факторы				
Крупный региональный рынок труда. Недостаточное количество на рынке специалистов нужной квалификации	4	0,021	-1	-0,084
Рост стоимости потребительской корзины, требующий адекватного роста заработной платы сотрудникам	5	0,029	-1	-0,145
T - технологические факторы				
Появление новых технологий аудиторской проверки	5	0,096	1	0,480
Расширение спектра предлагаемых аудиторских услуг	5	0,055	1	0,275
E - экономические факторы				
Рост темпов инфляции	3	0,011	-1	-0,033
Рост уровня цен на услуги»	5	0,061	-1	-0,305
Стабилизация экономической ситуации в стране	5	0,129	1	0,645
Возможность появления новых конкурентов на рынке	5	0,111	-1	-0,555
Постоянное изменение налогового и бухгалтерского законодательство, что напрямую влияет на деятельность аудиторской организации	3	0,070	1/-1	0,210
Усиление стандартов	5	0,075	-1	-0,375
Внедрение новых правил по ведению бухгалтерского и налогового учета	3	0,021	-1	-0,063
P - политические факторы				
Отсутствие поддержки со стороны государства	2	0,058	-1	-0,116
Ужесточение административного давления	5	0,079	-1	-0,395

Внешнюю деловую окружающую среду обычно подразделяют на макросреду и микросреду. Анализ микросреды включает в себя экономические, социо-

политические и технологические прогнозы (PEST-анализ) для определения долгосрочных возможностей предприятия в условиях прогнозируемых возмущений среды. Однако для данного предприятия целесообразно рассмотреть влияние еще одного фактора – экологического. Дело в том, что вопросы охраны окружающей среды крайне актуальны, поэтому влияние этого фактора необходимо учитывать. В этом случае мы используем такой инструмент анализа внешней среды, как STEEP-анализ.

Из проведенного STEEP-анализа и составленного профиля внешней среды можно сделать вывод о том, влияние каких факторов целесообразно использовать в качестве потенциальных угроз и возможностей предприятия при проведении SWOT-анализа внутренней среды предприятия. Основную угрозу ЗАО АФ «Аудит-Классик» несут политические и экономические факторы.

В значительной степени влияют на нее политические факторы, выражющиеся в изменении законодательства Российской Федерации и Челябинской области, в реализации национальных приоритетных программ.

В результате изменения законодательства существенно могут меняться условия работы аудиторских организаций. Однако нужно отметить, что национальные приоритетные программы оказывают положительное влияние на деятельность организаций в сфере аудиторских услуг, так как в них осуществляется поддержка консультационной деятельности в регионе.

Экономическая ситуация в стране и области напрямую влияет на сферу аудиторских услуг. Так, реальный спрос на аудиторские услуги тем выше, чем больше доходы организаций и населения.

Факторы социума позволяют спрогнозировать появление устойчивого спроса на аудиторские услуги в связи с общей тенденцией к снижению уровня образования в стране. Технические факторы оказывают наибольшее влияние на деятельность аудиторских служб, так как их основной задачей является помочь при внедрении инноваций. Развернутое исследование конкурентных позиций ЗАО АФ «Аудит-Классик» можно выполнить с помощью SNW-анализа (S - сильная

позиция, N - нейтральная позиция, W - слабая позиция) внутренних ресурсов. Анализ внутренней среды ЗАО АФ «Аудит-Классик» представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – SNW-анализ ЗАО АФ «Аудит-Классик»

№ п/п	Значимые параметры в деятельности предприятия	S			N	W		
		3	2	1	0	-1	-2	-3
1	Человеческие ресурсы							
1.1	Обучаемость				O ↔ X			
1.2	Лояльность				O ↔ X			
1.3	Система адаптации			O ← →	X			
1.4	Компетентность			X ← →	O			
2.	Компетенции предприятия							
2.1	Уникальность			X ↔ O				
2.2	Долгосрочность			O ← → X				
2.3	Неповторимость			X ← → O				
3	Финансовые ресурсы			O ↔ X				
4.	Маркетинг							
4.1	Эффективность предоставленных услуг				X ← → O			
4.2	Выгоды			X ← → O				
4.3	Широта услуг			O ← → X				
5	Навыки и умения							
5.1	Лидерство			X ← → O				
5.2	Способность к новизне			X ← → O				
6.	Стиль управления			X ← → O				
6.1	Степень инновационности			X ← → O				
6.2	Степень участия			X ← → O				

X – данные по предприятию

O – средние значения по рынку

Использование данного подхода позволяет зафиксировать ситуационное состояние и выявить конкурентные преимущества, что является одной из

основных задач в стратегическом анализе и планировании деятельности организаций в сфере аудиторских услуг.

Индивидуальность внутренней среды ЗАО АФ «Аудит-Классик» проявляется в таких сильных позициях, как наличие стратегии организации, организационная структура, информационные технологии, инновации, репутация на рынке и отношения с органами власти. Однако следует обратить внимание на факторы с нейтральной позицией, которые необходимо улучшать в стремлении перевести их в сильную позицию. Кроме того, нужно предпринимать действия по нейтрализации слабых позиций, в частности, есть необходимость повышать уровень маркетинга аудиторских услуг.

Модель Маккинси, разработанная более 30 лет назад специалистами консалтинговой компании в США, основывается на признании важнейшей роли человеческого фактора в успешности развития организаций. Т. Питерс, Р. Уотерман и К° решили выяснить секрет успеха управления ведущими американскими компаниями: Hewlett-Packard, Intel, Procter&Gamble, Johnson&Johnson, McDonald's и другими, сформулировав общие правила эффективного ведения бизнеса. Выделенные ими принципы и сегодня не теряют своей актуальности и позволяют осмыслить значимые внутренние аспекты развития и модернизации предприятия.

Название 7S модель McKinsey получила по семи входящим в нее компонентам, каждый из которых начинается с буквы S.

Рассматривая много альтернатив, мы решили, что наилучшим образом соотносится с ЗАО АФ «Аудит-Классик» только 2 элемента микросреды: бюрократическая структура (помогающая выстроить систему подчинения и ответственности) и состав работников (который нам позволяет достигать поставленных целей на высоком уровне). Но другие 5 элементов микросреды противоречат друг другу.

Таблица 2.4 – Модель Маккинси 7С для ЗАО АФ «Аудит-Классик»

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	Постепенный охват рынка текущими услугами (увеличение пронетрации)	Да
Структура	Бюрократическая машина	Нет
Система управления	Система обработки заказов и работы с клиентами, контроль работы отделов, управление персоналом.	Да
Сумма навыков	Навыки, связанные с реализацией услуг, хорошо выражены в компании. Недостает управленческих и аналитических навыков	Да
Состав работников	Высокое количество работников и сложные системы их мотивации.	Нет
Стиль взаимоотношений	Демократичный, частично хаотичный стиль управления.	Да
Система ценностей	Энтузиазм и высокий профессионализм	Да

После такого анализа мы обнаружили, что стратегия компании не является жизнеспособной. Завоевав большую долю рынка, все сложнее становится ее захватывать. И на данный момент лучшей стратегией роста является внедрение новых продуктов и географическая экспансия. Компании не хватает системы стратегического планирования, системы сбора и анализа информации. Данные системы необходимы для удержания существующей доли рынка и для координации действий всего бизнеса. Стиль управления – новая проблема ЗАО АФ «Аудит-Классик», руководство не имеет навыков управления большой организацией и поддерживает демократичный стиль управления, мешающей росту компании. Управленческие навыки должны быть незамедлительно внедрены в систему ЗАО АФ «Аудит-Классик».

Несмотря на определенные успехи в развитии аудиторских услуг имеются серьезные проблемы, которые проявляются:

- в отсутствии официального статуса консалтинга, в том числе законодательного и нормативного регулирования, определяющего порядок оказания таких услуг;
- в формальном подходе регулирующих органов и хозяйствующих субъектов ко многим категориям, принципам и требованиям аудиторской и консалтинговой деятельности, отвечающим условиям рыночной экономики;
- в слабости системы контроля качества предоставляемых услуг, в том числе в невысоком качестве аудита бухгалтерской отчетности;
- в недостаточности участия профессиональных общественных объединений и другой заинтересованной общественности, включая пользователей услугами, в регулировании консалтинговой деятельности, а также в развитии аудиторской профессии;
- в низком уровне профессиональной подготовки большей части консультантов и аудиторов, а также недостаточности навыков использования зарубежного опыта в этой области.

Применяемый для анализа среды SWOT-анализ (аббревиатура от первых букв английских слов: strength - сила, weakness - слабость, opportunity - возможности, threat - угрозы) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Систематизация указанных и других проблем в виде SWOT-анализа сильных и слабых сторон аудиторской деятельности, угроз и возможностей развития профессиональных услуг в перспективе может послужить основой для разработки рекомендаций и предложений по дальнейшему формированию рынка деловых услуг (табл. 2.5).

Учитывая данные проведенного анализа, следует отметить, что сложившаяся система оказания аудиторских услуг не обеспечивает в полной мере надлежащее качество и надежность представляемой информации, а также существенно ограничивает возможности полезного использования этой информации пользователями этих услуг.

Таблица 2.5 – SWOT-анализ ЗАО АФ «Аудит-Классик»

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Произошло интенсивное развитие рынка аудиторских и консалтинговых услуг 2. Рынок аудиторских и консалтинговых услуг сформировался как рынок чистой конкуренции 3. Сформировалась новая законодательная и нормативно-правовая база в области аудиторских услуг 4. Разработаны и внедрены новые федеральные стандарты аудита 5. Заменено лицензирование аудиторской деятельности обязательным членством в саморегулируемой организации 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствует законодательная и нормативная база в области оказания консалтинговых услуг 2. Отсутствуют стандарты по оказанию консалтинговых услуг 3. Нет определенных структур, регулирующих деятельность в области консалтинга
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. В компании расширяется спектр предоставляемых услуг 2. Учет требований клиента 3. Высокий профессионализм деятельности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение качества информации, формируемой при оказании аудиторских услуг; 2. Усиление контроля качества аудита и консалтинга; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование внутрифирменных стандартов, учитывающих не только порядок оказания услуг, но и организационно-экономический механизм деятельности компании
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неэффективность процесса адаптации персонала 2. Недостаточная эффективность программ повышения квалификации и переподготовки кадров ведет к снижению доверия в области оказания услуг, вводит в заблуждение их пользователей 3. Повышение текучести персонала со стажем работы до 1 года 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Совершенствование процесса адаптации персонала 2. Расширение количества предлагаемых услуг, разработка новых услуг в области аудита 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Существенное повышение квалификации специалистов, занятых аудитом, а также пользователей этих услуг

По результатам анализа стратегия деятельности ЗАО АФ «Аудит-Классик» должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации недостатки и нивелировать угрозы. Разрабатывая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Так, неиспользованная

возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

На основе проведенного стратегического анализа выявляются узкие места в деятельности ЗАО АФ «Аудит-Классик» и приоритетные направления ее развития. Проведенный анализ показал, что для успешного развития ЗАО АФ «Аудит-Классик» в долгосрочном периоде необходимо развивать рекламу деятельности службы, повысить ее конкурентоспособность, проводить массовые мероприятия, издавать печатную продукцию.

Кроме того, концепция должна отражать дальнейшее развитие профессиональных услуг, учитывая потребности рыночной экономики, по следующим направлениям: повышение качества информации, формируемой при оказании аудиторских услуг; усиление контроля качества аудита и консалтинга; формирование внутрифирменных стандартов, учитывающих не только порядок оказания услуг, но и организационно-экономический механизм деятельности компании; существенное повышение квалификации специалистов, занятых аудитом, а также пользователей этих услуг; повышение эффективности адаптации и управления персоналом организации.

Таким образом, в результате произведенного исследования можно сказать, что на ЗАО «Аудит-Классик» одной из проблем является высокая текучесть персонала со стажем работы до одного года, то есть компания находится в повышении эффективности адаптации и управления персоналом. Руководство ЗАО «Аудит-Классик» видит проблему текучести кадров и готово к совершенствованию процесса адаптации персонала.

2.3 Кадровый аudit ЗАО «Аудит-Классик»

Произведем анализ системы управления предприятием ЗАО «Аудит-Классик».

Возглавляет ЗАО «Аудит-Классик» генеральный директор, являющийся профессиональным аудитором и имеющий аттестат аудитора. Он руководит работой всего коллектива, выражает мнение аудиторской организации о достоверности бухгалтерской отчетности проверенного экономического субъекта, отраженное в аудиторском заключении, решает спорные моменты, возникающие в ходе аудиторской проверки.

Во главе департамента аудита стоит заместитель генерального директора по аудиту, тоже аудитор, имеющий аттестат аудитора. Заместитель генерального директора непосредственно подчиняется директору, ведет переговоры с руководством экономического субъекта, решает организационные моменты проведения аудиторских проверок и конфликтные ситуации с клиентом, отвечает за внутрифирменные стандарты компании.

Сотрудники департамента аудита в зависимости от выполняемых ими функций разделены на следующие категории:

- руководители отделов департамента аудита – ведущие аудиторы, имеющие аттестат аудитора;
- старшие аудиторы – аудиторы, имеющие аттестат аудитора, руководят аудиторскими проверками;
- аудиторы, имеющие аттестат аудитора, работающие в компании менее 1 года, участвующие в аудиторских проверках;
- ассистенты аудиторов – сотрудники компаний, участвующие в аудиторских проверках, но не имеющие аттестата аудитора.

Функциональные обязанности для каждой категории сотрудников департамента аудита указаны в должностных инструкциях.

Руководители отделов департамента аудита (ведущие аудиторы) подотчетны заместителю директора по аудиту, Ведущие аудиторы комплектуют группу для проведения аудиторской проверки, назначают руководителя группы аудиторской проверки, утверждают план и программу аудиторской проверки.

Руководителем аудиторской проверки назначается старший аудитор. Он участвует в аудиторской проверке, руководит подотчетными ему аудиторами, отвечает за организацию и качество проверки.

Старший аудитор систематизирует всю рабочую документацию, накопленную в ходе аудиторской проверки, обрабатывает полученные учетные данные, оформляет результаты аудиторских процедур в письменную информацию (аудиторский отчет), предоставляемую клиенту. Он подотчетен руководителю отдела – ведущему аудитору, доводит до его сведения результаты аудита, обсуждает спорные ситуации, которые могут повлиять на содержание и выводы аудиторского заключения.

Аудиторы участвуют в аудиторских проверках, составляют рабочую документацию, делают расчеты, участвуют в подготовке аудиторского отчета.

Ассистенты аудиторов принимают участие в проверках под руководством аудиторов или старших аудиторов и несут ответственность за выполнение обязанностей, порученных им в ходе осуществления аудита.

Во главе административной службы стоит заместитель директора по общим вопросам.

Юридический отдел ЗАО «Аудит-Классик» возглавляет старший юрист. Он решает правовые вопросы, возникающие в ходе аудиторской проверки, представляет интересы клиента в арбитражном суде. Старший юрист подчиняется непосредственно заместителю директора по общим вопросам.

Бухгалтерия во главе с главным бухгалтером ведет бухгалтерский учет аудиторской компании. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно генеральному директору ЗАО «Аудит-Классик».

Отдел кадров во главе с начальником отдела кадров ведет кадровый учет. Начальник отдела кадров подчиняется заместителю директора по общим вопросам.

Служба привлечения клиентов предлагает юридическим лицам аудиторские и сопутствующие аудиту услуги, в том числе занимается поиском новых клиентов.

Службу возглавляет старший менеджер, который подчиняется непосредственно генеральному директору.

Исследование современного состояния управления персоналом ЗАО «Аудит-Классик» произведем по нескольким направлениям.

В рамках первого направления рассмотрим структуру персонала ЗАО «Аудит-Классик» по такой качественной характеристике, как возраст (табл. 2.6).

Таблица 2.6 – Состав и структура персонала ЗАО «Аудит-Классик» по возрасту в 2014-2016гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение		Отклонение	
				2015 к 2014гг.		2016 к 2015гг.	
				Абс., +\-	Отн.,%	Абс., +\-	Отн.,%
18-24 года, чел.	4	5	6	1	125,0	1	120,0
25-29 лет, чел.	38	47	49	9	123,7	2	104,3
30-39 лет, чел.	26	33	35	7	126,9	2	106,1
40-49 лет, чел.	29	36	33	7	124,1	-3	91,7
50-54 года, чел.	16	20	18	4	125,0	-2	90,0
55 и более, чел.	7	9	12	2	128,6	3	133,3
ИТОГО	120	150	153	30	125,0	3	102,0

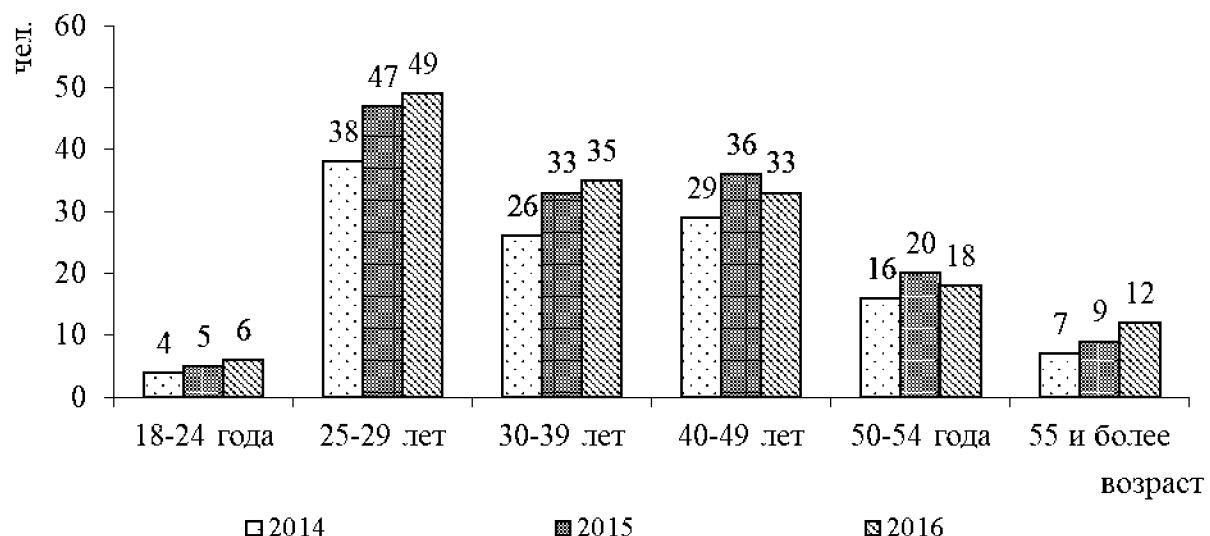


Рисунок 2.2 – Состав персонала ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК» по возрасту в 2014-2016 гг.

Из данных таблицы 2.6 можно отметить повышение численности работников ЗАО «Аудит-Классик» в возрасте 18-39 лет на 5 человек, а также сотрудников старше 55 лет на 3 человека.

Изменение возрастной структуры персонала произошло не только по причине увольнения и приема сотрудников, но и по естественным причинам, то есть переход сотрудников из одной возрастной категории в другую в связи с достижением определенного возраста.

Проанализируем структуру персонала по гендерной принадлежности ЗАО «Аудит-Классик» (табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Состав персонала ЗАО «Аудит-Классик» по гендерному признаку в 2014-2016гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение		Отклонение	
				2015 к 2014гг.		2016 к 2015гг.	
				Абс., +\-	Отн., %	Абс., +\-	Отн., %
Мужчины	91	127	132	36	139,5	5	103,9
Женщины	29	23	21	-6	79,3	-2	91,3
ИТОГО	120	150	153	30	125,0	3	102,0

Для графического отображения анализируемых данных составим круговую диаграмму, отражающую структуру работников ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК» по уровню образования.

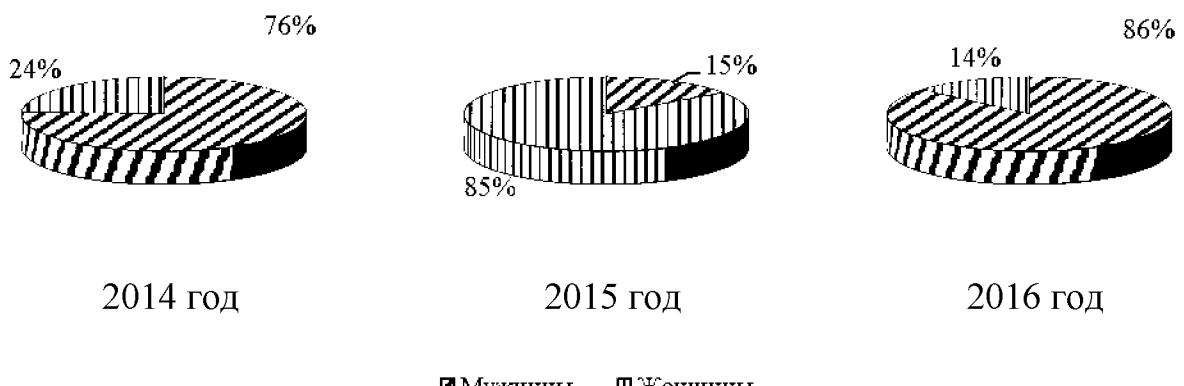


Рисунок 2.3 – Структура работников ЗАО «Аудит-Классик» по гендерному признаку в 2014 – 2016 гг.

Из данных таблицы 2.7 можно отметить незначительное повышение численности работников-женщин, ввиду специфики деятельности компании.

В таблице 2.8 представлена структура работников ЗАО «Аудит-Классик» по уровню образования.

Таблица 2.8 – Состав персонала ЗАО «Аудит-Классик» по уровню образования в 2014-2016гг.

Показатели, чел.	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение		Отклонение	
				2015 к 2014гг.		2016 к 2015гг.	
				Абс., +\-	Отн., %	Абс., +\-	Отн., %
Высшее и неполное высшее образование	58	72	75	14	124,1	3	104,2
Средне специальное	51	64	65	13	125,5	1	101,6
Среднее	10	13	12	3	130,0	-1	92,3
Неполное среднее	1	1	1	0	100,0	0	100,0
ИТОГО, чел.	120	150	153	30	125,0	3	102,0

За 2016 год численность работников с высшим образованием выросла на 4,2%, что является очень хорошей тенденцией, т.к. говорит о росте трудового потенциала работников.



Рисунок 2.4 – Изменение персонала ЗАО «Аудит-Классик» по уровню образования в 2014-2016гг.

Показатели численности персонала ЗАО «Аудит-Классик» представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Показатели движения персонала ЗАО «Аудит-Классик» в 2014-2016 гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение		Отклонение	
				2015 к 2014гг.		2016 к 2015гг.	
				Абс., +\-	Отн., %	Абс., +\-	Отн., %
Общая численность, чел.	120	150	153	30	125,0	3	102,0
Среднесписочная численность, чел.	119	149	151	30	125,2	2	101,4
Принято на работу, чел.	6	7	8	1	116,7	1	114,3
Уволено (без учета уволенных с испытательного срока), чел.	5	6	5	1	120,0	-1	83,3
Коэффициент оборота рабочей силы по приему	0,04	0,04	0,05	0	-	0,01	-
Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению	0,04	0,04	0,03	0	-	0	-
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия	0,79	0,79	0,79	0	-	0	-
Коэффициент текучести персонала	4,03	3,31	3,33	-0,72	82,23	0,02	100,67

Из данных таблицы 2.9 можно отметить повышение общей и среднесписочной численности ЗАО «Аудит-Классик» на 2 и 1,3% соответственно. Также можно отметить, что уровень постоянства кадров достаточно стабилен на протяжении рассматриваемого периода, но остается на уровне, который не позволяет организации работать максимально эффективно.

Далее произведем анализ применяемой системы стимулирования на предприятии.

В предприятия ЗАО «Аудит-Классик» применяются методы как материального, так и нематериального стимулирования.

Для материального стимулирования работников применяют формы, предусмотренные Положением об оплате труда, которое разработано в соответствии с Трудовым кодексом РФ и иными нормами действующего трудового законодательства (Приложение А).

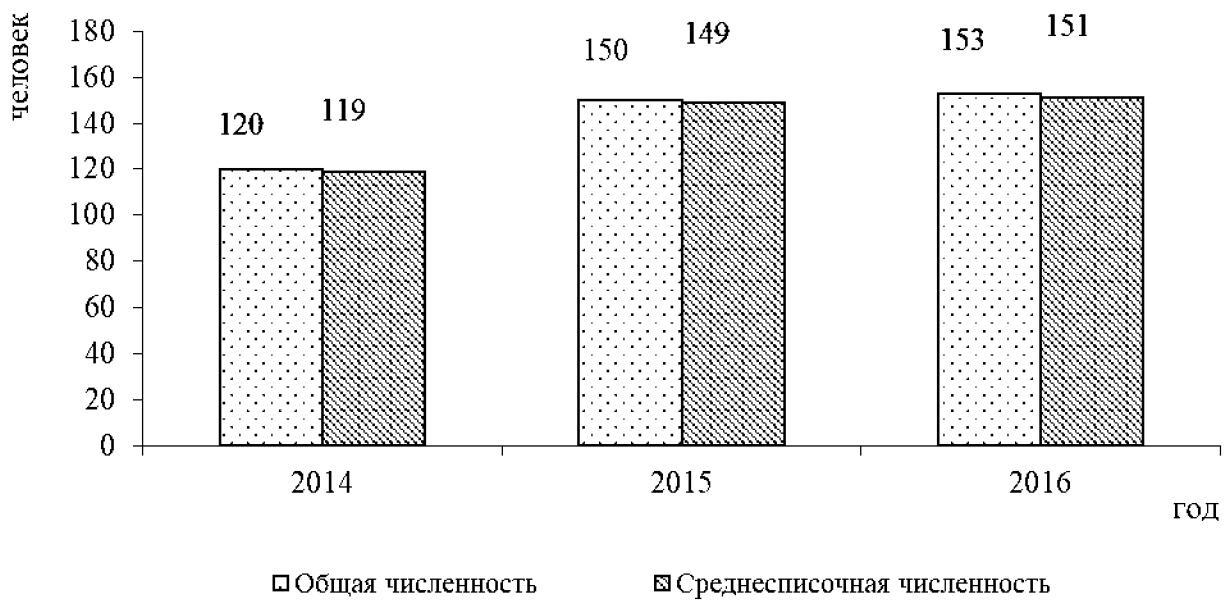


Рисунок 2.5 – Динамика общей и среднесписочной численности ЗАО «Аудит-Классик»

В ЗАО «Аудит-Классик» установлена повременно-премиальная форма оплаты труда. Премия коммерческого персонала зависит от объема предоставленных услуг, что, стимулирует персонал к качественной и эффективной работе. Премия специалистов и руководителей установлена в размере фиксированного процента от оклада, данный процент зависит от результатов деятельности предприятия в целом.

Дополнительно в качестве показателей премирования в ЗАО «Аудит-Классик» используются: рост объема предоставленных услуг; отсутствие претензий к выполненным работам со стороны потребителей; экономия расходов, уменьшение потерь.

Система премирования работников ЗАО «Аудит-Классик» включает следующие виды премирования:

- 1) премирование персонала за основные результаты хозяйственной деятельности;
- 2) специальное премирование - за выполнение работ на отдельных участках, требующих повышенной ответственности; выполнение дополнительных или сверхнормативных работ без увеличения численности персонала; а также за выполнение работ, не входящих в круг прямых обязанностей;
- 3) единовременное премирование из фонда генерального директора и фонда руководителей подразделений.

Формы выплаты премий могут быть различными: как в виде заранее определенной части основного заработка, так и в зафиксированной денежной сумме. Это указывается в Положении о премировании ЗАО «Аудит-Классик» на очередной год.

В ЗАО «Аудит-Классик» ежегодно выплачивается вознаграждение по итогам годовой работы. Вознаграждение выплачивается после подведения итогов хозяйственной деятельности за год.

Вознаграждения по итогам года выплачиваются в зависимости от времени работы, т.е. вознаграждения получают:

- 1) в полном размере - работник, отработавшие весь календарный год;
- 2) пропорционально отработанному времени - работники, которые не отработали весь год по уважительным причинам.

Также ЗАО «Аудит-Классик» осуществляет дисциплинарные взыскания. За нарушение трудовой дисциплины (совершение прогула, появление на работе в нетрезвом виде) работник лишается премии или единовременного поощрения в размере до 100%. На данном предприятии премия снижается до 20% за следующие упущения:

- 1) некачественное выполнение работ;
- 2) претензии потребителей услуг.

Выплата заработной платы осуществляется не реже одного раза в месяц (20 числа), с выдачей расчетных листков.

Работодатель обеспечивает первоочередность выплаты заработной платы перед остальными платежами в соответствии с действующим законодательством и нормативными актами. Фонд заработной платы по действующей инструкции органов статистики включает в себя не только фонд оплаты труда, относимый к текущим издержкам предприятия, но и выплаты за счет средств социальной защиты и чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. Приступая к анализу фонда оплаты труда, включаемого в себестоимость продукции, в первую очередь необходимо рассчитать абсолютное и относительное отклонение фактической величины от плановой (базисной). Абсолютное отклонение определяется сравнением фактически использованных средств на оплату труда в отчетном периоде с базовой величиной фонда оплаты труда в целом по предприятию, производственным подразделениям и категориям работников.

Рассмотрим динамику фонда оплаты труда (табл. 2.10).

Таблица 2.10 – Динамика фонда оплаты труда ЗАО «Аудит-Классик»

Показатели, тыс. руб.	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение		Отклонение	
				2015 к 2014гг.		2016 к 2015гг.	
				Абс., +_-	Отн., %	Абс., +_-	Отн., %
Фонд оплаты труда	46110	57637	64570	11527	125,0	6933	112,0
Среднесписочная численность, чел.	119	149	151	30	125,2	2	101,3
Среднемесячная зарплата	25,8	32,2	35,6	6,4	124,8	3,4	110,6
Среднегодовая зарплата	309,6	386,4	427,2	76,8	124,8	40,8	110,6

Формируя премиальную систему, которая является частью общей системы оплаты труда, руководство стремится комплексно решить существующие проблемы. Премиальные выплаты направлены на значительное повышение мотивации и ответственности сотрудников, их стремление к дальнейшему профессиональному и личностному росту. Годовая премия распределяется

пропорционально окладам, рассчитанным с учетом отработанного времени в учетном году.



Рисунок 2.6 – Динамика среднемесячной заработной платы сотрудников ЗАО «Аудит-Классик», тыс. руб.

Остальные премиальные положения предусматривают поквартальное премирование. Премиальные выплаты представляют собой разницу премий за выполнение показателей и штрафов за упущения в работе.



Рисунок 2.7 – Структура фонда оплаты труда ЗАО «Аудит-Классик» в 2014-2016 гг.

Для графического отображения анализируемых данных составим гистограмму, отражающую структуру выплат сотрудникам ЗАО «Аудит-Классик».

Из данных анализа структуры фонда оплаты труда ЗАО «Аудит-Классик» можно заметить, что постоянная часть оплаты труда выросла за год на 13,8%, в отличии от переменной, которая росла более низкими темпами и выросла на 6,5%.

Надо отметить, что данная ситуация является обратной к общей тенденции сокращения окладов по России в связи с кризисом 2008 - 2014 годов, когда многие работодатели снижали постоянную часть оплаты труда, чтобы подстраховать себя на случай сокращения заработных плат сотрудникам.

Кроме заработной платы к материальным и нематериальным методам стимулирования ЗАО «Аудит-Классик» можно отнести следующие:

1. Социальные бонусы и льготы: обучение (работникам, направленным на обучение или поступившим самостоятельно в имеющие государственную аккредитацию образовательные учреждения, работодатель предоставляет дополнительные отпуска с сохранением среднего заработка; повышение квалификации сотрудников (сохраняется место работы, средняя заработка, производится оплата командировочных расходов; иное (в каждом конкретном случае решение принимается индивидуально).

2. Льготы по предоставлению отпусков. Все сотрудники имеют 30 оплачиваемых календарных дней (24 рабочих отпускных дней (положение о предоставлении и оплате отпусков, больничных листов и отгулов).

3. Единовременное пособие при рождении ребенка.

4. Ежемесячное пособие на период отпуска по уходу за ребенком до 1,5 лет.

5. Пособие по беременности и родам, согласно Федеральному закону.

Женщинам предоставляются отпуска по беременности и родам.

7. Пособие родственникам на погребение умершего работника.

8. Единовременные выплаты (материальная помощь).

Рассмотрим структуру выплат сотрудникам (табл. 2.11).

Из данных анализа структуры фонда оплаты труда ЗАО «Аудит-Классик» можно заметить, что фонд оплаты труда вырос за 2016 год на 12%, в отличии от прочих выплат, которые росли более низкими темпами и выросли на 5%.

Таблица 2.11 – Выплаты сотрудникам ЗАО «Аудит-Классик» в 2014-2016гг., тыс. руб.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение		Отклонение	
				2015 к 2014гг.		2016 к 2015гг.	
				Абс., +\-	Отн.,%	Абс., +\-	Отн.,%
Фонд оплаты труда	46 110	57 637	64 570	11527	125,0	6933	112,0
Прочие выплаты (материальная помощь и т.д.)	1 166	1 458	1 531	292	125,0	73	105,0
ИТОГО выплаты сотрудникам	47 276	59 095	66 101	11819	125,0	7006	111,9

На ЗАО «Аудит-Классик» существует ряд специальных мероприятий, целью которых, основной или дополнительной, является мотивация.

Все эти мероприятия играют очень важную роль в мотивации сотрудников, так как люди получают не только материальное вознаграждение за свою работу, но и нематериальное поощрение, которое проявляется в заботе о них, рассмотрим их более подробно в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Мероприятия по смешанному стимулированию сотрудников в ЗАО «Аудит-Классик»

Мероприятия	Содержание мероприятий
Конференции, общие сборы, корпоративные праздники.	Массовые мероприятия позволяют собрать всех вместе, совместить рабочие и информационные задачи с отдыхом и празднованием. Каждая компания планирует и проводит такие мероприятия по-разному, в зависимости от бюджета и традиций, но есть несколько моментов, которые мы имеем в виду, чтобы добиться мотивационного, а не демотивационного эффекта: на таких мероприятиях должно быть равенство условий для всех, вне зависимости от должности (нет хуже, когда у начальства - отдельные столы, отдельное меню, это только может внести еще больший раскол); нужно заранее четко определить правила, чтобы люди о них знали (что включено, каковы правила поведения, какой стиль одежды должен быть). Если все эти моменты не ясны, то люди могут попасть в сложное положение, чувствовать неловкость; в выездных мероприятиях стоит соблюдать пропорцию работа/отдых; для составления сценария, подготовки мероприятия или хотя бы помочь сотрудникам.

Награды.	Награды - это тот инструмент мотивации, который эффективен в отношении большинства людей. За что именно награждать, зависит от того, какая культура организации, какие ценности вы хотите культивировать, что развивать в сотрудниках.
----------	--

Продолжение таблицы 2.12

Мероприятия	Содержание мероприятий
Поздравления с личными и гражданскими праздниками.	Подарки. Подарки от организации по случаю дня рождения, некоторых из общих праздников (Новый год, 8 Марта, 23 Февраля) производят, как правило, очень сильное впечатление на сотрудников, потому что демонстрируют внимание к ним не только как к хорошим работникам, но и как к личностям.
Спортивные мероприятия.	Спортивные мероприятия выступают как инструмент мотивации, с помощью которого происходит сплочение коллектива, поддержание дружественной атмосферы, особенно в командной игре. Поэтому руководство для своих сотрудников организуют занятия в спортивном зале, в котором проходят игры по футболу и волейболу, а так же для желающих проходят занятия по аэробике. К тому же проводится спартакиада.
Обучение сотрудников.	Компания поощряет наиболее выдающихся сотрудников, отправляя их на обучение с 100% или 50%-ной оплатой за счет предприятия.

Рассмотрим динамику затрат на персонал (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Динамика затрат на персонал ЗАО «Аудит-Классик» в 2014-2016гг., тыс. руб.

Показатели, тыс. руб.	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение		Отклонение	
				2015 к 2014гг.		2016 к 2015гг.	
				Абс., +\-	Отн., %	Абс., +\-	Отн., %
Затраты на персонал	61 162	76 453	85 791	15291	125,0	9338	112,2
в т.ч.:							
Фонд оплаты труда	26 110	57 637	64 570	11527	124,9989	6933	112,0
Прочие выплаты	1 166	1 458	1 531	292	125,0	73	105,0
Страховые взносы во внебюджетные фонды	10 144	12 680	14 205	2536	125,0	1525	112,0
Корпоративные мероприятия	960	1 200	1 400	240	125,0	200	116,7
Спортивные мероприятия	80	100	100	20	125	0	100,0
Обучение персонала	2 602	3 253	3 673	651	125,0	420	112,9
Прочие расходы на персонал	100	125	312	25	125,0	187	249,6



Рисунок 2.8 – Динамика затрат на персонал ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК» в 2014-2016гг., тыс. руб.

Из данных таблицы 2.13 надо отметить, что в 2015 году возрастили практически все виды затрат на персонал ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК», кроме затрат на спортивные мероприятия. Общий рост затрат на персонал составил 12,2%.

В качестве результатов кадрового аудита можно отметить, что ЗАО «Аудит-Классик» является стабильным быстроразвивающейся аудиторской компанией. Также можно отметить, что уровень постоянства кадров достаточно стабилен на протяжении рассматриваемого периода, но остается на уровне, который не позволяет организации работать максимально эффективно.

ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК»

3.1 Анализ процесса адаптации персонала

Одним из основных направлений системы управления персоналом является адаптация новых сотрудников. Процесс адаптации новых сотрудников на предприятии можно представить в виде схемы представленной на рисунке 9. Рассмотрим представленные на схеме этапы более подробно.

На данном предприятии вопросами адаптации занимаются работники из разных подразделений: начальник отдела кадров, старший аудитор, директор, линейные руководители и коллеги по работе. Введение в организацию осуществляется начальником отдела кадров и содержит общее представление об организации. Кроме того, на начальника отдела кадров возлагается обязанность по оформлению трудовых отношений с новым сотрудником, он же составляет ученический договор, дополнительное соглашение и направляет его с документами к руководителю подразделения.

Руководители структурных подразделений предприятия отвечают за наставничество, обучение и развитие персонала.

Непосредственный руководитель знакомит новичка с коллективом, коллегами по работе, с рабочим местом. Оценка уровня подготовленности нового работника не производится, хотя она необходима для разработки более эффективной программы адаптации. Сбор и оценка показателей уровня и длительности адаптации не осуществляется.

Функциональная структура помогает наглядно рассмотреть процесс адаптации в укрупненном виде.

Руководители обеспечивают обучение новых работников на рабочем месте. Обучение включает в себя инструктаж, ученичество (наставничество). Инструктаж по охране труда, технике безопасности и пожарной безопасности

проводится старшим аудитором предприятия. Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте, а также действующими локальными нормативными актами:

- правилами внутреннего трудового распорядка,
- инструкцией по режиму и другими актами.

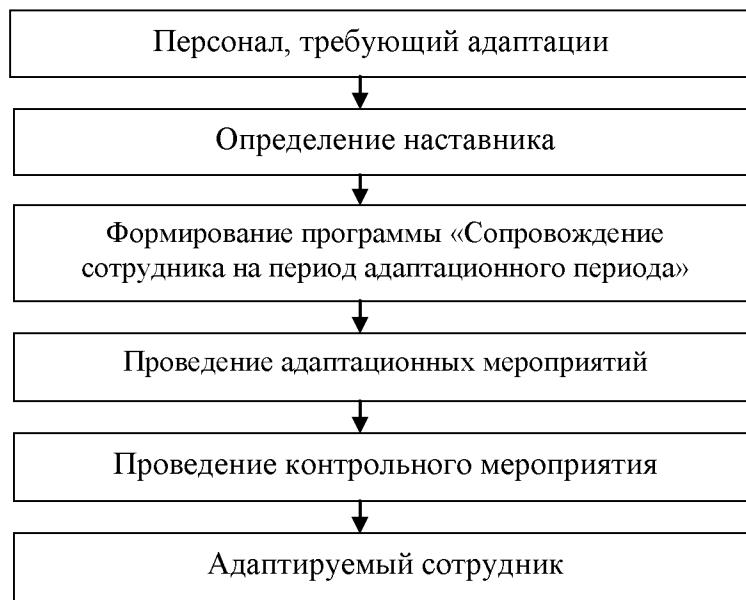


Рисунок 3.1 – Функциональная структура процесса адаптации ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК»

Ученичество (наставничество) применяется на начальном этапе деятельности сотрудника. Ко всем вновь принятым сотрудникам прикрепляются наставники из числа наиболее опытных специалистов. Наставник осуществляет подготовку нового сотрудника, если до прихода в организацию работник не имел опыта работы, случае если сотрудник имел опыт работы по основному направлению своих трудовых обязанностей проводится переподготовка с целью адаптации навыков сотрудника к новым условиям труда.

Подготовка персонала состоит в том, чтобы как можно скорее адаптировать человека к условиям работы в организации, создать условия для получения максимальной отдачи от работника в максимально короткий срок.

Основными функциями наставника являются: ознакомление с рабочей инструкцией, организация производственное обучение на рабочем месте, обучение профессиональным умениям и навыкам, сопровождение ученика при выполнении им производственного плана в течении всего периода ученичества. За выполнение своих функций наставник получает вознаграждение после успешного прохождения учеником испытательного срока.

Наставникам была делегирована часть функций по обучению и адаптации новых сотрудников, в том числе:

- знакомить новичков с перспективами карьерного роста;
- проводить необходимое обучение, контролировать и оценивать самостоятельное выполнение сотрудниками рабочих операций в течение всего адаптационного периода;
- формировать условия для эффективной подготовки кадров, при необходимости ходатайствовать перед администрацией о создании таковых условий;
- давать стажерам конкретные задания с определенным сроком их выполнения и предполагаемым конечным результатом, контролировать работу, оказывать необходимую помощь;
- на собственном примере демонстрировать образец исполнения должностных обязанностей и соблюдения корпоративной культуры;
- изучать профессиональные и личностные качества стажера, его способности, помогать ему в поддержании деловых взаимоотношений с коллективом и руководителями разных уровней.

Анализ сотрудников оставшихся работать после периода адаптации в ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК» показал, что работники принимают решение остаться в компании в первые 3 недели. Причиной этому послужили следующие факторы:

- доступ полной информации о технологии работы;
- присутствие навыков взаимодействия с другими сотрудниками при решении возникающих проблем;

- осведомленность о системе поощрений и льгот;
- развит институт наставничества.

Однако существуют и сложности при вхождении в коллектив. Это обусловлено тем, что, в организации отсутствует технология адаптации, документация по процессу адаптации, нет специалиста, в должностные обязанности которого входили бы функции по адаптации новых работников. Фактически все базируется на приветливости и отзывчивости работающего персонала, на теплой обстановке в коллективе.

В Уставе организации нет положений об адаптации новых сотрудников в организации. Также в организации нет специального документа (Положения об адаптации), регулирующих такую сторону управления персоналом, как адаптацию новых работников. Несмотря на то, что в Уставе организации нет положений об адаптации персонала, новые сотрудники все равно проходят процесс адаптации, т.к. без стадии адаптации персонала не обходится работа ни одной организации – такой тип адаптации называется стихийной адаптацией.

В ходе исследования в организации было проведено анкетирование, целью которого было выявление особенностей процесса адаптации новых сотрудников в ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК».

Образец анкеты для сбора информации о процессе адаптации нового сотрудника приведен в приложениях Б и В. Приведем описание анкеты и результаты анкетирования. В приложении А представлена использовавшаяся анкета о сроках адаптации новых сотрудников. В таблице 3.1 приведены результаты анкетирования.

Как видно из представленных выше данных, средний стаж работы опрошенных молодых специалистов составляет 31 месяц, из которых в среднем 3 месяца им понадобилось на то, чтобы овладеть необходимыми профессиональными навыками и 3 месяца для того, чтобы войти в коллектив. Эти результаты нельзя считать удовлетворительными: период адаптации связан со

стрессовым состоянием сотрудника; в стрессовом состоянии неизбежны брак в работе, текучесть кадров и другие негативные последствия.

Таблица 3.1 – Результаты анкетирования по поводу сроков адаптации новых сотрудников

Сотрудник	1. Укажите срок работы в данной организации (в месяцах)	4. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками (в месяцах)?	5. В какой период Вы почувствовали, что вошли в коллектив(в месяцах)?	Средний срок (по вопросам 4 и 5), в месяцах
1.	36	4	5	4,5
2.	60	2	3	2,5
3.	14	5	4	4,5
4.	8	2	2	2
5.	46	4	3	3,5
6.	6	4	2	3
7.	36	4	3	3,5
8.	39	5	2	3,5
9.	36	3	3	3
Средний срок, мес.	31	3	3	3,1

Период вхождения в коллектив, длящийся для нового сотрудника в среднем почти 3 месяца - также показатель неудовлетворительный, который свидетельствует о не совсем здоровом социально-психологическом климате в коллективе, создающийся вокруг новых сотрудников.

Исследование было проведено с целью разработки системы адаптации персонала ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК».

В организации ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК» проведено анкетирование молодых специалистов с целью разработки системы адаптации. Разработана анкета, состоящая из 17 вопросов, направленная на выявления слабых сторон процесса адаптации в организации. Пример анкеты представлен в Приложении А.

В анкетировании участвовали специалисты организации в возрасте от 21 до 32 лет, проработавшие в организации или на новой должности не более трех лет. Всего в анкетировании приняло участие 9 человек (7 женщин и 2 мужчин).

Результаты анкетирования представлены в Приложении А.

Проанализировав результаты анкетирования, представленные в таблице 14 можно определить на сколько была представлена информация об организации. Новым сотрудникам была представлена информации об организации в полном объеме, почти все работники оценили предоставление информации на 5 баллов из возможных 5 баллов.

В период адаптации новый сотрудник организации получал информацию в ходе беседы с руководителем отдела и коллегами.

На вопрос как долго продолжалась адаптация в организации респонденты ответили: 1 - 2 месяца и только одному респонденту понадобилось 3 месяца.

Наиболее сложным в период адаптации для новых сотрудников стал этап освоение организации, так как он подразумевает получение и анализ большого объема информации. 32 % опрашиваемых интересовали вопросы, связанные с организацией и деятельностью компании, например:

- Каковы стратегические цели и приоритеты организации?
- Как осуществляется управление организации?
- Какова структура организации?

Сложность вхождения в коллектив в период адаптации испытали 22% опрашиваемых. Почти все опрашиваемые сотрудники отметили, что условия труда не соответствовали их ожиданиям.

Решить возникшие проблемы 44% респондентов помогли коллеги, а 55 % предпочли обратиться к руководству организации.

В ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК» заинтересованность к профессиональному росту проявили все сотрудники, среди опрошенных не оказалось тех, кому не интересно или абсолютно всё равно было бы дальнейшее продвижение внутри организации.

Анализ таблицы показал, что содержанием труда в данной организации совершенно удовлетворены 100%.

Занимаемой должностью удовлетворены 89% работников, нет сотрудников кто «совершенно удовлетворен» своей должностью в организации.

Наличие высокого процента удовлетворённости 6, 7 и 8 факторов говорит о том, что руководство проявило большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников.

Организация труда тесно переплетается с другими факторами и оказывает большое влияние на новичков, поэтому очень важно то, что больший процент опрошенных удовлетворены этим показателем.

В период адаптации межличностные и межгрупповые конфликты не имели места, этому свидетельствуют результаты ответов - у 11% оптантов случались конфликты в организации.

Они возникали, как правило, между людьми, имеющими различные черты характера, темперамент, взгляды на жизнь, цели и в силу этого не способными ладить друг с другом. Одним из наиболее эффективных способов разрешения конфликта в ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК» является метод: «Переговоры».

На данном этапе работы нам необходимо рассмотреть подсистему «система отбора кадров» как систему (формулировка) и как процесс. На рисунке ниже представлена существующая система по системе адаптации персонала ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК» (Рисунок 3.2).

Подводя итоги анкетирования можно констатировать, что ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК» имеет некоторые проблемы, возникающие у новых сотрудников в период адаптации, которые можно и нужно решать.

Сложность вхождения в коллектив в период адаптации испытали 22% опрашиваемых. Почти все опрашиваемые сотрудники отметили, что условия труда не соответствовали их ожиданиям.



Рисунок 3.2 – Система адаптации персонала ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК»

Кроме того, в ходе исследования были выявлены следующие недостатки: не проводятся контрольные мероприятия в период адаптации; отсутствует Положение об адаптации и социализации работников; нет должности менеджера по адаптации и обучению персонала; нет личной заинтересованности наставника за адаптируемого сотрудника (как правило это начальники отделов, и они не получают дополнительного материального стимулирования).

Для их решения будет разработана система адаптации и социализации сотрудников в ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК».

3.2 Предложения по совершенствованию процесса адаптации персонала

Для устранения выявленных недостатков в деятельности ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК» предлагается реализация следующих мероприятий.

Далее разработаем усовершенствованную систему адаптации персонала ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК».

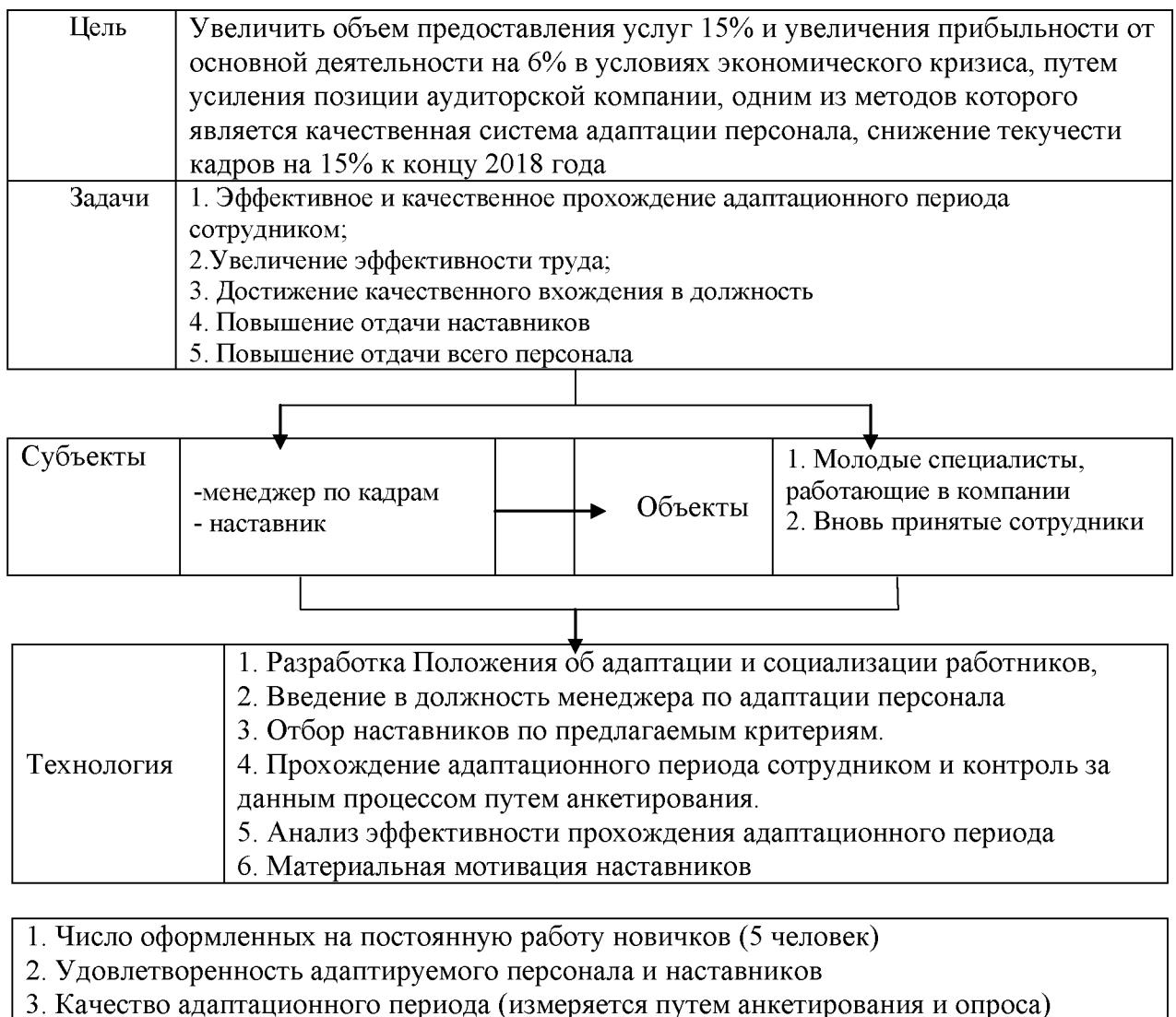


Рисунок 3.3 – Усовершенствованная система адаптации персонала ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК»

Для успешной реализации проекта необходимо рассмотреть силы, описанные на рисунке 3.4.

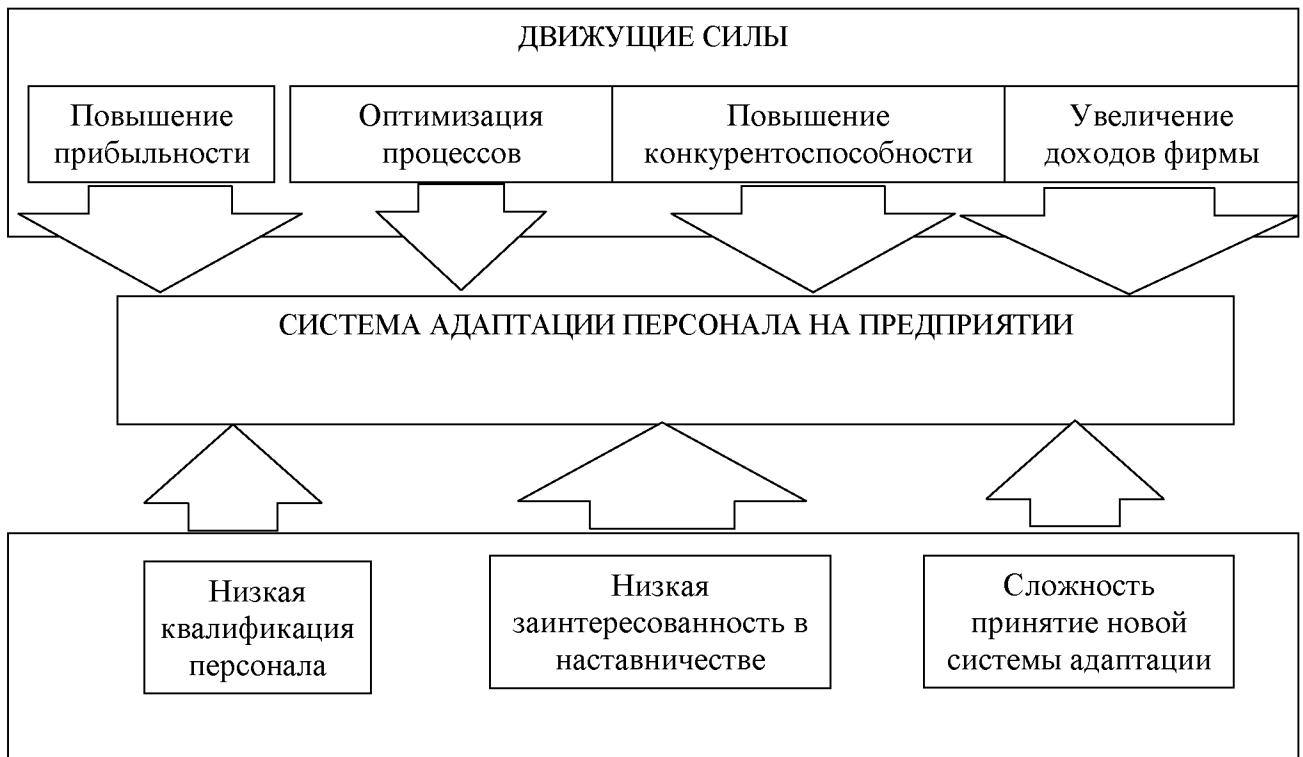


Рисунок 3.4 – Анализ сил поля Левина системы адаптации персонала ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК»

Они способствуют достижению поставленных целей при совершенствовании системы удержания персонала (движущие силы) и силы, мешающие этому процессу (сдерживающие силы) используя метод поля сил Левина.

В результате анализа поля сил Левина обозначилось преобладание движущих сил, являющихся причинами совершенствования системы адаптации персонала ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК», над сдерживающими. Это говорит о том, что совершенствование системы адаптации персонала ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК» целесообразно провести на предприятии при реализации стратегии интегрированного роста, повышающей конкурентоспособность ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК».

Если появится угроза оказания сопротивления изменениям в данном случае необходимо использовать подход "участие и вовлечение", который предполагает привлечение персонала к участию в мероприятиях. Сотрудники, принимающие

участие в мероприятиях, будут испытывать чувство ответственности, и любая соответствующая информация войдет в план. Таким образом, преобладание движущих сил, являющихся причинами совершенствования системы адаптации персонала, говорит о целесообразности введения в организации мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала. Данные мероприятия будут способствовать повышению конкурентоспособности ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК».



Рисунок 3.5 – Дерево целей проекта совершенствования адаптации персонала
ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК»

Цели организации – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность.

В настоящее время перед предприятием всталась проблема расширения объема предоставления услуг и увеличения прибыльности от основной деятельности в условиях экономического кризиса. Целью проекта является усиление позиции ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК» путем совершенствования системы адаптации персонала.

Таблица 3.2 – План мероприятий

Наименование мероприятия	Краткое содержание мероприятия
1. Мероприятие по совершенствованию адаптации персонала	Разработка Положения об адаптации и социализации работников, введение в должность менеджера по адаптации персонала
2. Мероприятие по внедрению наставничества для вновь принятых сотрудников	Отбор наставников по предлагаемым критериям.
3. Внедрение материального стимулирования наставничества	Материальная мотивация наставников

Далее рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

1. Мероприятие по совершенствованию адаптации персонала.

На основании проведённого анализа мы пришли к выводу, что на данном предприятии отсутствует программа адаптации, это влечет за собой неудовлетворенность персонала условиями работы, отсутствием оптимального социально-психологического климата; при подборе персонала совершенно не обращается внимания на социально-психологические факторы, такие как совместимость управленческого звена, личности и группы, а это указывает на то, что не проводится квалифицированный подбор персонала.

В связи с этим, следует подготовить необходимую информацию об открытой вакансии менеджера по адаптации и обучению персонала в СМИ, утвердить должность менеджера по адаптации и обучению персонала и подобрать специалиста, отвечающего профессиональным требованиям.

Менеджеру по адаптации и обучению персонала необходимо будет знать организационную структуру ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК», технико-технологические особенности и потребности организации, требования к труду и этике, психологические особенности процесса первичной и вторичной адаптации. Должен уметь вести вербальный и невербальный обмен информацией. Проводить диагностирование деловых и личностных качеств адаптируемых и обучающихся сотрудников. Уметь вырабатывать стратегию, тактику и технику взаимодействия с людьми; организовывать их совместную деятельность для достижения

социально-значимых целей. Прогнозировать перспективы развития кандидата на должность в данной организации.

Менеджер должен организовывать и проводить мониторинг процесса адаптации в организации, утверждать наставника, проводить разъяснительную работу в этом направлении, информировать организацию о новых сотрудниках и необходимости мероприятий по адаптации.

Далее была разработана должностная инструкция менеджера по адаптации и обучению персонала, которая представлена в Приложении Б.

2. Мероприятие по внедрению наставничества для вновь принятых сотрудников.

Для повышения эффективности действенной адаптации новичку назначается наставник.

Наставничество рассматривается, как комплекс мероприятий, направленных на ускорение процесса обучения нового сотрудника основным навыкам профессии, развитие его способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности.

Процесс адаптации длится 1 месяц и 1,5 недели. В течение этого времени менеджер по адаптации и обучению осуществляет контроль за адаптацией новых сотрудников. С новичками должны проводить еженедельные неформальные беседы, в ходе которых становится ясным, насколько они удовлетворены работой, какой ценой она им дается, как принимает их коллектив, существуют ли трудности во взаимопонимании с руководством, какое ощущение психологического комфорта.

С целью получения информации о том, насколько успешно овладевает сотрудник системой профессиональных знаний и навыков, как он выполняет требования трудовой дисциплины, сохраняет ли интерес к работе - менеджер по персоналу будет проводить беседы с наставниками данных сотрудников. Контроль за работой будет осуществляться в форме еженедельных отчетов

новичков перед руководителями отделов. Они будут заполнять бланк отчета, в котором отражается информация о проделанной за неделю работе.

По истечении первого месяца адаптации проведется предварительный анализ работы сотрудников. Будут присутствовать: сотрудник, наставник, менеджер по персоналу.

По окончанию испытательного срока наставниками заполняется отзыв о степени выраженности личностных и деловых качеств новичков. Бланк отзыва представлен в Приложении В.

Для оценки профессионального уровня компетентности наставников сотрудникам предлагается написать отзыв о наставниках. Бланк отзыва представлен в Приложении Г.

Решение об окончании испытательного срока будет принимать Генеральный директор на основании оценки выполнения работниками индивидуального плана работы, поступивших от непосредственного руководителя отдела и менеджера по персоналу. Бланк оценки прохождения сотрудниками испытательного срока представлен в Приложении Г.

3. Внедрение материального стимулирования наставничества.

Программа материальной мотивации наставника включает в себя три возможных варианта:

1 вариант – новый сотрудник успешно проходит испытательный срок. Наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 1500 рублей.

2 вариант – новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, не прошел испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы наставника) - наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 1000 рублей.

3 вариант – при выявлении неудовлетворительной работы наставника - объявляется замечание. Если сотрудничество новичка с наставником признается обеими сторонами неплодотворным, поднимается вопрос о назначении нового наставника. При этом если признан вина наставника - он не получает

вознаграждения, если виноват стажер - вознаграждение соответственно составит 1000 рублей.

Помимо материальной мотивации существует, и нематериальная мотивация труда наставника. Основные составляющие нематериальной мотивации наставника – это профессиональное развитие и признание статуса.

Это возможность для наставника проявить свои таланты и подняться по карьерной лестнице. Кроме этого, на предприятии культивируется положительный образ наставника, как человека наиболее способного и ответственного, уважаемого как коллегами, так и руководством, и, следовательно, прививается естественное желание оказаться на его месте. Назначение наставником происходит не как обременительная общественная нагрузка, а как оказание особого доверия. При условии, если новый сотрудник успешно проходит испытательный срок, наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 1500 рублей. Если будет выявлена неудовлетворительная работа наставника – лишение премии в размере 1000 рублей.

Таким образом, представим новый процесс адаптации персонала.

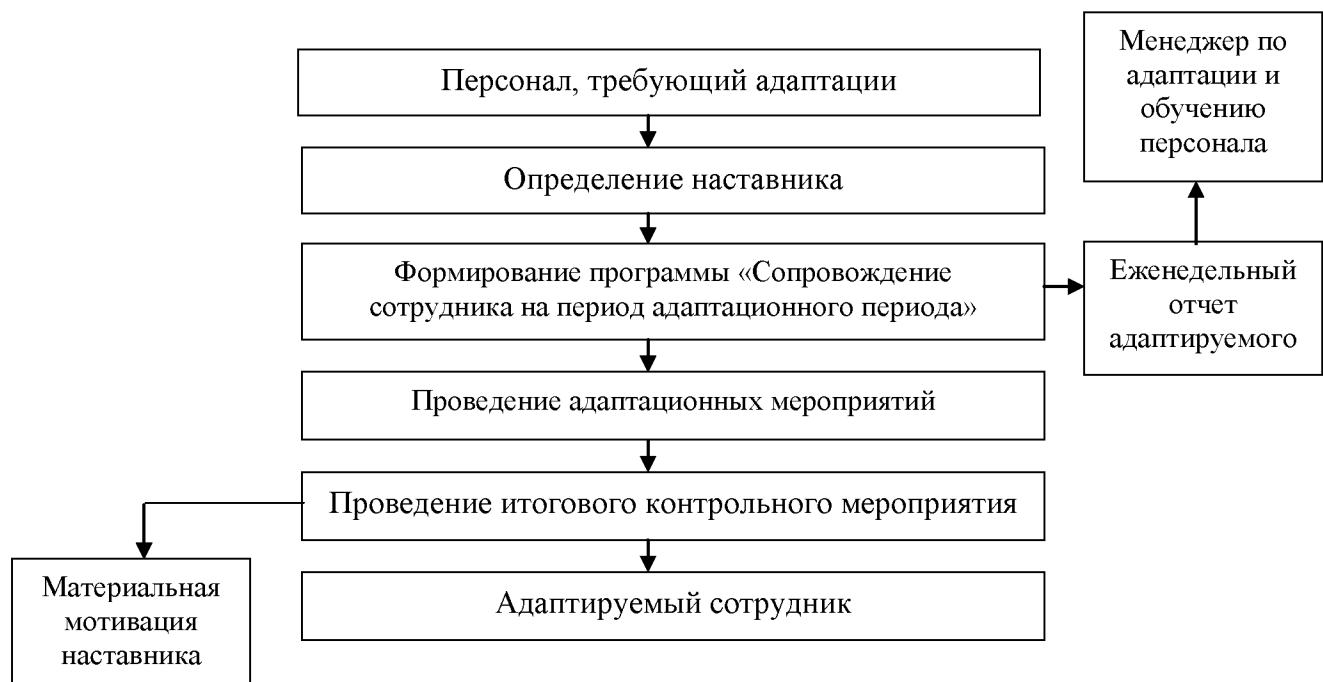


Рисунок 3.6 – Функциональная структура процесса адаптации ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК»

Для того чтобы наглядно и последовательно изобразить количество и объем работ, используется диаграмма Ганта. Она используется для иллюстрации плана или графика работ по определенному проекту, позволяет тщательно спланировать какой-либо проект. На рисунке 3.7 представлена диаграмма Ганта по предложенным мероприятиям.

Этапы реализации мероприятия	Период, неделя																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Прием менеджера по адаптации и обучению персонала																			
Разработка должностной инструкции		■																	
Подача объявления об открытии вакантной должности			■																
Организация рабочего места																			
Отбор кандидата на должность										■									
Прием сотрудника											■								
Повышение эффективности процесса наставничества																			
1. Разработка бланка еженедельного отчета новичков перед менеджером адаптации и обучения персонала		■																	
2 Разработка бланка отзыва о степени выраженности личностных и деловых качествах адаптируемых				■															
3 Разработка бланка отзыва о наставниках		■																	
5 Согласование с директором			■																
6 Внедрение нового процесса адаптации персонала									■										
7 Информирование персонал										■									
Разработка системы материальной мотивации наставников																			
1.Разработка шкалы оценок		■																	
2.Утверждение шкалы оценок с бухгалтером и экономистом			■																
3.Утверждение директором				■															
4.Информирование потенциальных наставников					■														

Рисунок 3.7 – Диаграмма Ганта по реализации мероприятий

Далее произведем расчет стоимости предложений по проекту совершенствования процесса адаптации персонала.

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования процесса адаптации персонала

Произведем расчет стоимости предложений по проекту совершенствования процесса адаптации персонала по каждому разработанному предложению.

Таблица 3.3 – Бюджет инвестиционных затрат по месяцам

№	Мероприятие	Июль 2017	Август 2017
Прием менеджера по адаптации и обучению персонала			
1	Объявление в СМИ	1500	
2	Заработка плата, в плановом году		200000
3	Компьютер		25000
4	Телефон		2000
5	Орг. техника		7500
6	Канцелярские принадлежности		500
7	Стол		3500
8	Стул		2000
Итого:		1500	218000

Таким образом, инвестиционные затраты составят 219500 руб. в 2017 году.

В расчет стоимости проекта будут включены смета и бюджет по инвестиционным и эксплуатационным затратам. В итоге всех расчета составим генеральный бюджет проекта.

Таблица 3.4 – Смета по инвестиционным затратам проекта

№	Мероприятие	Содержание затрат	Сумма руб.
1	Прием менеджера по адаптации и обучению персонала	Оборудование рабочего места	219500
2	Разработка бланка еженедельного отчета новичков перед менеджером адаптации и обучения персонала	Оплата менеджеру адаптации и обучения персонала: $170,45 * 8 = 1363$ руб. С учетом 13% - 1540 руб.	1540

Продолжение таблицы 3.4

№	Мероприятие	Содержание затрат	Сумма руб.
3	Разработка бланка отзыва о степени выраженности личностных и деловых качеств адаптируемых	Оплата менеджеру адаптации и обучения персонала: 170,45*8= 1363 руб. С учетом 13% - 1540 руб.	1704
4	Разработка бланка отзыва о наставниках	Оплата менеджеру адаптации и обучения персонала: 170,45*8= 1363 руб. С учетом 13% - 1540 руб.	1704
5	Согласование с директором	Оплата менеджеру адаптации и обучения персонала: 30,45*8= 243 руб.	243
6	Внедрение нового процесса адаптации персонала	Оплата менеджеру адаптации и обучения персонала: 170,45*3=1511 руб. С учетом 13% =1577 руб.	1577
7	Ознакомить наставников с новыми принципами работы с новичками	Оплата менеджеру адаптации и обучения персонала: 170 руб. С учетом 13% = 192руб.	192
8	Провести первичное анкетирование МС на уровень их лояльности и разделение ценностей компании	Оплата менеджеру адаптации и обучения персонала: 170,45 * 8 =1363 руб. С учетом 13% = 1540 руб.	1540
9	Проведение анкетирования МС	Оплата менеджеру адаптации и обучения персонала: 170,45 * 8 =1363 руб. С учетом 13% = 1540 руб.	1540
10	Оценить уровень знаний МС и дать обратную связь	Оплата менеджеру адаптации и обучения персонала: 170,45 * 4 = 681 руб. С учетом 13% = 770 руб.	770
11	Разработка шкалы оценок	Оплата менеджеру адаптации и обучения персонала: 153,4* 5= 767 руб. С учетом 13% = 866 руб. Оплата бухгалтеру: 193,18*5= 965 руб. С учетом 13% = 1091 руб.	1958
12	Утверждение шкалы оценок с бухгалтером и экономистом	Оплата бухгалтеру и экономисту: 193,18*3= 573 руб. С учетом 13% = 648 руб.	648
13	Утверждение директором	Оплата менеджеру адаптации и обучения персонала: 30,45*8= 243 руб.	243
14	Информирование потенциальных наставников	Оплата в расчете на 1 наставника: 448,86*1 = 448 руб. С учетом 13% =507 руб.	507
			233672

Далее составим бюджет инвестиционных затрат, который будет представлен по месяцам.

Таблица 3.5 – Бюджет инвестиционных затрат

№	06.17	07.17	10.17	11.17	12.17	01.18	02.18	03.18	04.18	Итого руб.
1	219500									219 500
2	1540									1 540
3	1704									1 704
4		1704								1 704
5			243							243
6				1577						1 577
7				192						192
8					1540					1 540
9					1540					1 540
10						770				770
11							1958			1 958
12								648		648
13									243	243
14									507	507
	222745	1704	243	1770	3081	770	1958	648	750	233 672

Итак, инвестиционные затраты составили 233 672,64. Далее необходимо составить смету и бюджет по эксплуатационным затратам проекта. Это позволит эффективно управлять денежными средствами во время реализации проекта.

Таблица 3.6 – Смета по эксплуатационным затратам проекта

№	Мероприятие	Содержание затрат	Сумма руб.
1	Премия 30 % от заработной платы менеджеру адаптации и обучения персонала за участие в основных мероприятиях проекта	$30000*0,3 = 9000$ руб. С учетом 13% = 10 170 руб.	10 170
2	Премия 30 % от заработной платы начальнику отдела по работе с персоналом за участие и руководство по реализации проекта	$69000*0,3 = 20700$ руб. С учетом 13% = 23391 руб.	23 391
3	Премия 20 % от заработной платы бухгалтеру за выполнение 3 новых заданий	$34000*0,2 = 6800$ руб. С учетом 13% = 7684 руб.	7 684
4	Увеличение заработной платы наставникам (в расчете на 8 чел) с 01.08.2016 - 14.11.2016 на 10 % (от 34000 руб.)	$34000*0,1 = 3400$ руб. $34000+3400= 37400$ руб. С учетом 13% = 42262 руб.	338 096
	Итого руб.		379341

Эксплуатационные расходы составили 379 341 руб.. Что в 4 раза больше инвестиционных затрат. Далее составим бюджет данного вида затрат.

Таблица 3.7 – Бюджет эксплуатационных затрат

№	Месяц	11.17	02.18	05.18	Итого руб.
Мероприятие					
1	Премия менеджеру адаптации и обучения персонала			10 170	10 170
2	Премия начальнику отдела по работе с персоналом			23 391	23 391
3	Премия бухгалтеру		7 684		7 684
4	Увеличение заработной платы наставникам (в расчете на 8 чел) с 01.08.2016 - 14.11.2016 на 10 % (от 34000 руб.)	338 096			338 096
	Итого руб.	339 247	7 684	33561	379341

Итак, после того как два основных бюджета затрат составлены, следует прописать генеральный бюджет проекта. Это следует сделать для общего представления всех затрат по месяцам и возможности управления ими.

Таблица 3.8 – Генеральный бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
Июнь 2017	222745	-	222745
Июль 2017	1704,5	-	1704,5
Октябрь 2017	243,6	-	243,6
Ноябрь 2017	1770,5	339 247	341017
Декабрь 2018	3081	-	3081
Январь 2018	770,43	-	770,43
Февраль 2018	1958,1	7 684	9642,1
Март 2018	648,1	-	648,1
Апрель 2018	750,8	-	750,8
Май 2018	750,8	33561	750,8
Итого руб.	233672,64	379 341	613013,64

Итак, мы видим, что эксплуатационные затраты превышают инвестиционные в 4 раза. Это связано в первую очередь с тем, что по завершению основных этапов

проведения мероприятий определенный специалист получает премию за свою работу. Общая сумма проекта составила 613013,64 руб.

Общая длительность проекта рассчитана до мая 2018 года.

Для наглядности изобразим затраты по месяцам в виде графика и диаграммы.



Рисунок 3.8 – Процентное соотношение затрат проекта

Диаграмма отразила соотношение затрат как 19,87 к 80,13 %. Далее переходим к графику реализации данных затрат, что даст возможность проследить пики выплат и эффективно распорядиться денежными средствами.

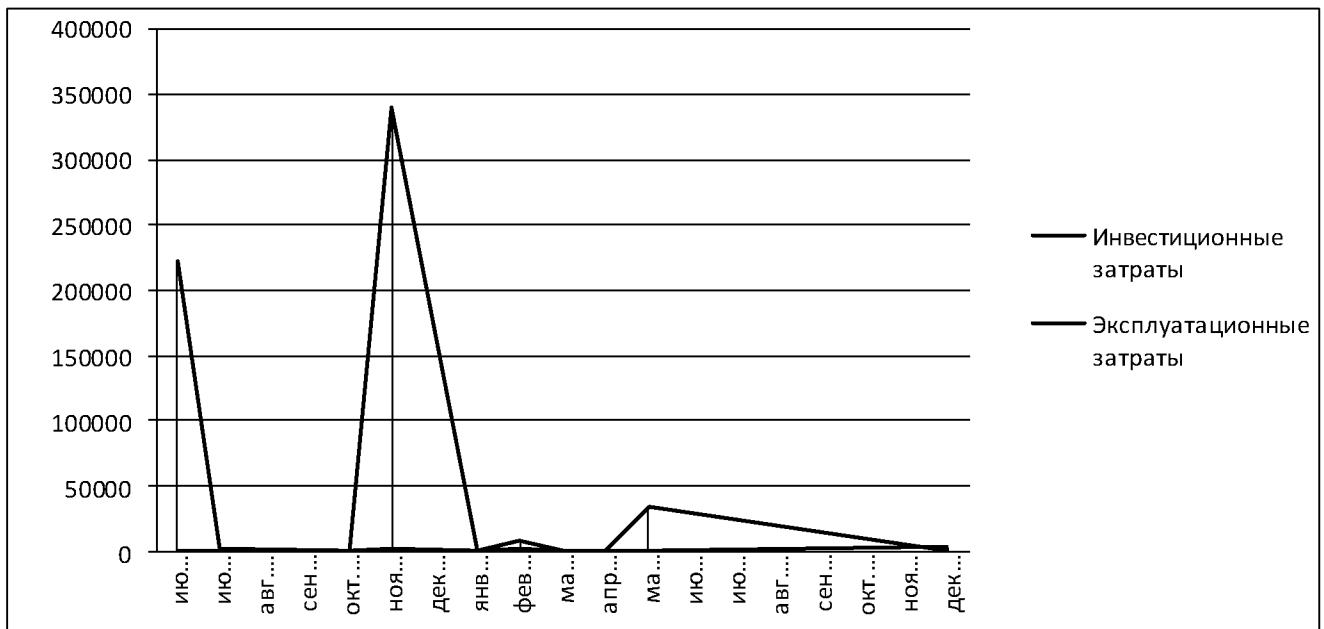


Рисунок 3.9 – График реализации затрат проекта

Эффективность мероприятий данной группы проявляется в условном высвобождении численности и снижении себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы.

Расчетные показатели для расчета экономического эффекта от мероприятия по адаптации вновь прибывших сотрудников представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Расчетные показатели для расчета экономического эффекта от мероприятия по адаптации вновь прибывших сотрудников

Наименование показателя	Ед.изм.	Величина показателя
Период адаптации	дней	42
Численность работников, проходящих адаптацию	Чел.	2
Средние потери времени в период адаптации	%	12
Эффективный фонд рабочего времени одного работника в год	дней	225
Среднегодовая заработная плата одного работника	руб.	427200
коэффициент начислений на заработную плату	руб.	1,356

В целом можно говорить об эффективности программы адаптации работника на предприятии. Программа адаптации и социализации позволяет работнику быстро влиться в производственный процесс и адаптироваться в коллективе.

В результате проведения мероприятий по повышению эффективности использования персонала произойдут изменения экономических показателей деятельности предприятия.

Таблица 3.10 – Изменение экономических показателей после внедрения проекта мероприятий по адаптации персонала ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК»

Основные технико-экономические показатели развития предприятия	Единица измерения	Фактическое (существующее) состояние (до реализации мероприятий)	Проектные показатели (после реализации мероприятий)	Отклонение	
				Абс. +/-	Отн. %
Выручка от реализации продукции и предоставленных услуг	тыс. руб.	156817	167892	11075	107,07

Продолжение таблицы 3.10

Основные технико-экономические показатели развития предприятия	Единица измерения	Фактическое (существующее) состояние (до реализации мероприятий)	Проектные показатели (после реализации мероприятий)	Отклонение	
				Абс. +/-	Отн. %
Численность персонала	чел.	153	154	1	100,66
Выработка на 1 работающего в год	тыс. руб.	1024,95	1090,80	65,85	106,43
Себестоимость, тыс. руб.	млн. руб.	140678	135181	-5497	96,10
Прибыль от продаж, тыс. руб.	тыс. руб.	1136	2708	1572	238,38

Из таблицы видно, что в результате проведения мероприятий объем реализации увеличится на 7,07%. В связи с увеличением объема реализации увеличилась прибыль на 138,38%. Ожидаемый результат от внедряемого комплекса мероприятий – рост всех экономических показателей ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК», снижение текучести кадров путем формирования лояльности у сотрудников, повышение эффективности сотрудников за счет повышения качества адаптационного периода. Наибольшие затраты с оборудованием рабочего места менеджера по адаптации и обучению персонала и в период премирования наставников. Наименьшие затраты приходятся на моменты связанные с разработкой документов и согласование результатов с вышестоящими руководителями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, по результатам произведенного исследования были сделаны следующие выводы.

Адаптация – взаимное приспособление сотрудника и предприятия, основывающееся на поэтапной врабатываемости работника в новых социальных, профессиональных и организационно-экономических условиях труда.

Целями адаптации являются: развитие удовлетворенности работой и позитивного отношения к ней; снижение неопределенности и озабоченности у работников; уменьшение стартовых издержек, так как пока новые сотрудники плохо знают свое рабочее место, следовательно, они работают менее эффективно, а это требует дополнительных затрат; сокращение текучести рабочей силы, например, если новый сотрудник чувствует себя неуютно на рабочем месте и ненужным, он может отреагировать на это увольнением;

Адаптация новичков является крайне важным направлением деятельности HR-специалистов. Она позволяет значительно сократить первоначальные издержки, сформировать у работника позитивное отношение к работе, облегчить переживания нового сотрудника, сэкономить время и силы непосредственного руководителя новичка. Также адаптация приводит к общему снижению показателя текучести кадров.

Для успешной и быстрой адаптации новых сотрудников зарубежные компании делают ставку на воспитание и подготовку специалистов, сочетающих в себе максимум профессиональной эффективности с большим личностным потенциалом, способных быть лидером в изменяющихся условиях, планировать, прогнозировать будущее, реализовывать поставленные цели. Ожидаемыми результатами внедрения концепции профессиональной адаптации (адаптационного менеджмента) являются: более быстрое достижение новым специалистом профессионального уровня работы (сокращение срока адаптации);

повышение эффективности работы сотрудников за счет вовлеченности в работу новых специалистов; уменьшение текучки кадров; снижение риска брака, повышение качества работы за счет тесного контакта новых специалистов и наставников на начальном этапе работы.

ЗАО АФ «Аудит-Классик» компания по предоставлению консалтинговых и аудиторских услуг. В настоящее время на фирме трудятся более 80 человек. Привлекаются новые специалисты по окончании высших учебных заведений города Челябинска, которые проходят серьёзную стажировку в первые 6-ть месяцев работы и в дальнейшем накапливают опыт работы под руководством аудиторов-экспертов.

Миссия ЗАО АФ «Аудит-Классик»: помочь предпринимателям в достижении высокой рентабельности и минимизация финансово-правовых рисков при ведении бизнеса на российском и международном рынке, гарантируя высокопрофессиональный подход к работе.

Цель создания ЗАО АФ «Аудит-Классик»: создать бизнес, который будет приносить не только доход, но также удовлетворение и радость от реальной помощи людям. Создать компанию, в которой будет работать не одно поколение и будет обеспечена преемственность.

Стратегические цели ЗАО АФ «Аудит-Классик»: завоевание лидирующих позиций на российском рынке аудиторских услуг; совершенствование уровня обслуживания партнеров и клиентов; пропаганда социально ориентированного бизнеса; поддержание позитивного образа компании как стабильного и надежного партнера на рынке аудиторских услуг.

На основе динамики основным экономических показателей был сделан вывод, что в период с 2014 по 2016 г. происходит увеличение выручки компании на 5,89%, однако прибыль от предоставленных услуг компании за анализируемый период снижается на 87,16%, что, несомненно, является негативным моментом в деятельности компании.

По результатам анализа стратегия деятельности ЗАО АФ «Аудит-Классик» должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации недостатки и нивелировать угрозы. Разрабатывая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

На основе проведенного стратегического анализа выявляются узкие места в деятельности ЗАО АФ «Аудит-Классик» и приоритетные направления ее развития. Проведенный анализ показал, что для успешного развития ЗАО АФ «Аудит-Классик» в долгосрочном периоде необходимо развивать рекламу деятельности службы, повысить ее конкурентоспособность, проводить массовые мероприятия, издавать печатную продукцию.

Кроме того, концепция должна отражать дальнейшее развитие профессиональных услуг, учитывая потребности рыночной экономики, по следующим направлениям: повышение качества информации, формируемой при оказании аудиторских услуг; усиление контроля качества аудита и консалтинга; формирование внутрифирменных стандартов, учитывающих не только порядок оказания услуг, но и организационно-экономический механизм деятельности компаний; существенное повышение квалификации специалистов, занятых аудитом, а также пользователей этих услуг; повышение эффективности адаптации и управления персоналом организации.

В результате произведенного исследования можно сказать, что на ЗАО «Аудит-Классик» одной из проблем является высокая текучесть персонала со стажем работы до одного года, то есть компания нуждается в повышении эффективности адаптации и управления персоналом. Руководство ЗАО «Аудит-Классик» видит проблему текучести кадров и готово к совершенствованию процесса адаптации персонала.

В качестве результатов кадрового аудита можно отметить, что ЗАО «Аудит-Классик» является стабильным быстроразвивающейся аудиторской компанией. Также можно отметить, что уровень постоянства кадров достаточно стабилен на протяжении рассматриваемого периода, но остается на уровне, который не позволяет организации работать максимально эффективно.

Кроме того, в ходе исследования были выявлены следующие недостатки: не проводятся контрольные мероприятия в период адаптации; отсутствует Положение об адаптации и социализации работников; нет должности менеджера по адаптации и обучению персонала; нет личной заинтересованности наставника за адаптируемого сотрудника (как правило это начальники отделов, и они не получают дополнительного материального стимулирования).

Для их решения выявленных проблем была разработан процесс адаптации и социализации сотрудников в ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК», куда вошли следующие мероприятия:

1. Мероприятие по совершенствованию адаптации персонала.
2. Мероприятие по внедрению наставничества для вновь принятых сотрудников.
3. Внедрение материального стимулирования наставничества.

В целом можно говорить об эффективности программы адаптации работника на предприятии. Программа адаптации и социализации позволяет работнику быстро влиться в производственный процесс и адаптироваться в коллективе.

В результате проведения мероприятий по повышению эффективности использования персонала произойдут изменения экономических показателей деятельности предприятия.

В результате проведения мероприятий объем реализации увеличится на 7,07%. В связи с увеличением объема реализации увеличилась прибыль на 138,38%. Ожидаемый результат от внедряемого комплекса мероприятий – рост всех экономических показателей ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК», снижение текучести кадров путем формирования лояльности у сотрудников, повышение

эффективности сотрудников за счет повышения качества адаптационного периода. Наибольшие затраты с оборудованием рабочего места менеджера по адаптации и обучению персонала и в период премирования наставников. Наименьшие затраты приходятся на моменты связанные с разработкой документов и согласование результатов с вышестоящими руководителями.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анисимова Н.П. Профессиональная ориентация, профориентация и профессиональная адаптация молодежи. – М.:, 2014. – 118 с.
2. Авдеев С. Коучинг. Управление персоналом. – М.;, 2014. – 36 с.
3. Аширов Д.А. Организационное поведение. – М.;, 2016. – 230 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. – М.:, 2010. – 510 с.
5. Баранова Т.Ю. Ключевые моменты адаптации новых сотрудников. – М.;, 2014. – 370 с.
6. Березин Ф.Б. Психофизиологическая и психофизическая адаптация человека. – М.;, 1988. – 268 с.
7. Быкова Л. Модель адаптации. Справочник по управлению персоналом. – М.;, 2015. – 33 с.
8. Бурмистрова Е. Навыки высокоэффективного наставничества. Справочник по управлению персоналом. – М.:, 2015. – 75 с.
9. Васильева Ю. Адаптация нового руководителя. – М.:, 2005. – 46 с.
10. Веснин В.Р. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.:, 2015. – 687 с.
11. Володина Н.А. Особенности адаптации: от рабочего до руководителя. – М.:, 2016. – 124 с.
12. Володина Н.А. Особенности адаптации разных категорий сотрудников. – М.:, 2016. – 55 с.
13. Володина Н.А. Оценка эффективности процессов адаптации. – М.:, 2016. – 59 с.
14. Генкин Б.М., Коновалова Г.А. Основы управления персоналом. – М.:, 2015. – 106 с.
15. Герасимов Б.Н. Менеджмент персонала. – М.:, 2016. – 447 с.
16. Грошев И.В. Организационная культура. – М.:, 2015. – 278 с.

- 17.Иванова С. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструмент управления персоналом, которые работают на практике. – М.:, 2015. – 303с.
- 18.Евстафьева М. Приспособить новичка. Справочник по управлению персоналом. – М.:, 2016. – 56 с.
- 19.Егошин А.П. Управление персоналом: учебник для ВУЗов. – М.:, 2015. – 997 с.
- 20.Жадько Н. Задачи и навыки в тренинге. – М.:, 2014. – 48 с.
- 21.Зайцева Т.В. Управление персоналом. – М.:, 2014. – 335 с.
- 22.Зеер Э.Ф. Кризис профессионального становления личности. – М.:, 1997. – 35 с.
- 23.Исламов Е.О. Стратегия развития персонала предприятия. Психологический журнал. – М.:, 1997. – 78 с.
- 24.Какинская Т. Распределение ролей в подборе, наставничестве и адаптации персонала. – М.:, 2015. – 29 с.
- 25.Казначеев В.П. Современные аспекты адаптации. – Новосибирск.:, 1980. – 190 с.
- 26.Кибанов А.Я. Как уменьшить стартовые издержки? Об управлении трудовой адаптации. – М.:, 2015. – 18 с.
- 27.Кибанов А.Я. Наставничество: возрождаем традиции. – М.:, 2015. – 27 с.
- 28.Кибанов А.Я. Управление персоналом. – М.: ПРИОР, 2015. – 287 с.
- 29.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФА – М, 2015. – 447 с.
- 30.Красова Е. Успешная адаптация: свой среди своих. – М.:, 2015. – 37 с.
- 31.Крупский А. Модели успешного сотрудника. Справочник по управлению персоналом. – М.:, 2015. – 47 с.
- 32.Куприн В. Профессиональная адаптация работника в компании. – М.:, 2001. – 51 с.
- 33.Латуха М.О. Адаптация персонала. Справочник кадровика. – М.:, 2016. – 109 с.

- 34.Майорова Е. Адаптация персонала. Тренинг на «выживание». – М.:, 2005. – 53 с.
- 35.Магура М.И. Современные персонал – технологии. – М.: ООО «Журнал управления персоналом» , 2016. – 38 с.
- 36.Мазилкина Е.И. Адаптация в коллективе, или как грамотно себя зарекомендовать. – М.: «Альфа – Пресс», 2014. – 244 с.
- 37.Маусов Н.К. Адаптация персонала в организации. – М.:, 2016. – 26 с.
- 38.Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно – логических схемах. – М.: Альфа – Пресс, 2015. – 945 с.
- 39.Реан А.А. Психология адаптации личности. – Спб.: Прайм – ЕВРОЗНАК, 2015. – 479 с.
- 40.Резвина Ю. Профессиональная компетентность персонала: реализация функций – М.:, 2014. – 74 с.
- 41.Семенов Ю.Г. Организационная культура в таблицах, текстах и схемах. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 257 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А
АНКЕТА

Уважаемый сотрудник!

Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса адаптации работников. Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается специалист на новом месте работы, и для разработки программы помощи адаптирующимся. Мы надеемся, что искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые руководству следует обратить внимание, Вы поможете быстрее освоиться в компании не только себе, но и будущим новичкам.

1. Ваш пол:

- женский
- мужской

2. _____ Ваш возраст

3. _____ Ваш стаж работы в компании

4. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале (5 - максимально высокая оценка, 1 - максимально низкая оценка) насколько полно на Ваш взгляд была предоставлена информация

- _____ об организации
- _____ о Вашем отделе
- _____ о коллегах
- _____ о руководстве
- _____ о Ваших должностных обязанностях

5. Укажите, пожалуйста, в форме чего и каким образом была предоставлена информация:

6. Как долго продолжалась ваша адаптация к новым условиям работы:

- до одного месяца
- до двух месяцев
- до трех месяцев
- до шести месяцев
- более 6 месяцев

7. Что Вам показалось наиболее сложным в течении этого периода?

- профессиональные обязанности
- вхождение в коллектив
- новое рабочее место
- условия труда

- _____ другое

8. Что вам особенно помогло в период адаптации?

- помощь коллег
- руководитель отдела или генеральный директор
- никто не помогал

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

9. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале (5 - максимально совпали ожидания и реальность, 1 - абсолютно не совпали) насколько отличались Ваши ожидания от той работы, с которой Вы реально столкнулись в ходе освоения своих обязанностей

- _____ выполняемых обязанностях
- _____ важности выполняемой работы
- _____ ее признания

10. Оцените, пожалуйста, Вашу заинтересованность к профессиональному росту

- заинтересован
- затрудняюсь оценить
- не заинтересован

11. В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами?
Наименование производственного фактора: Совершенно удовлетворён
Удовлетворён Затрудняюсь ответить Не удовлетворён Совершенно не удовлетворён

1. Содержание труда
 2. Занимаемая должность
 3. Соответствие работы специальности
 4. Соответствие квалификации работе
 5. Соответствие характера работы Вашим способностям и склонностям
 6. Наличие перспектив должностного продвижения
 7. Возможность повышения квалификации
 8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда
 9. Информированность о делах коллектива и компании
 10. Бытовые условия труда
 11. Организация труда
 12. Режим работы
 13. Заработка плата
 14. Наличие системы льгот для работников
 15. Помощь и поддержка руководителя
 16. Отношение с непосредственным руководителем
 17. Отношения с коллегами
12. Были ли у Вас конфликты в организации?

- Да
- Нет

13. Если были, то с кем?

- С коллегами
- С руководством
- С клиентами
- С сотрудниками других отделов

14. Прикреплялся ли к Вам наставник? - Да

- Het

15. Знакомили ли Вас с программой адаптации?

- Да

- Het

16. В каких вопросах Вы бы хотели получить помощь при адаптации?

17. Изменилось ли ваше мнение об организации, после того как вы начали в ней работать?

- Да, в лучшую сторону
 - Да, в худшую сторону
 - Нет, не изменилось

Обсуждение результатов анкетирования

	Вопросы	Сотрудник 1	Сотрудник 2	Сотрудник 3	Сотрудник 4	Сотрудник 5	Сотрудник 6	Сотрудник 7	Сотрудник 8	Сотрудник 9	
1	Ваш пол:	м	ж	ж	ж	ж	ж	ж	м	ж	
2	Ваш возраст	32	29	25	21	24	31	27	29	26	
3	Ваш стаж работы в компании, мес.	6	10	14	8	6	6		9	6	
4	Оцените по пятибалльной шкале										
	об организации	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	о Вашем отделе	4	5	5	4	4	5	5	5	5	
	о коллегах	4	5	4	5	4	5	4	5	5	
	о руководстве	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	о Ваших должностных обязанностях	4	4	5	5	4	5	4	5	5	
5	Укажите в форме чего и каким образом была предоставлена информация:	Руководитель, коллеги									
6	Как долго продолжалась ваша адаптация к новым условиям работы:										
	- до одного месяца		+					+	+	+	
	- до двух месяцев	+		+	+						
	- до трех месяцев					+					
	- до шести месяцев										
	- более 6 месяцев										
7	Что Вам показалось наиболее сложным в течении этого периода?										
	- профессиональные обязанности					+					

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

- вхождение в коллектив + +

	- новое рабочее место	+	+	+				+		
	- условия труда									+
	- другое									+
8	Что вам особенно помогло в период адаптации?									
	- помошь коллег				+	+	+			+
	- руководитель отдела или генеральный директор	+	+	+				+	+	
	- никто не помогал									
9	Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале насколько отличались Ваши ожидания от той работы, с которой Вы реально столкнулись в ходе освоения своих обязанностей									
	- выполняемых обязанностях	4	5	4	4	4	5	4	5	5
	- важности выполняемой работы	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	- ее признания	5	5	4	4	5	5	5	5	4
10	Оцените Вашу заинтересованность к профессиональному росту									
	- заинтересован	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	- затрудняюсь оценить									
	- не заинтересован									
11	В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами? Наименование производственного фактора:									
	1. Содержание труда	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	2. Занимаемая должность	5	5	4	5	5	5	5	5	5
	3. Соответствие работы специальности	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	4. Соответствие квалификации работе	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	5. Соответствие характера работы Вашим способностям и склонностям	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	6. Наличие перспектив должностного продвижения	3	4	5		5	5	5	5	5
	7. Возможность повышения квалификации	4	4	5	5	5	5	5	5	5
	8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	9. Информированность о делах коллектива и компании	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	10. Бытовые условия труда	4	5	5	5	5	5	5	5	5

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

11. Организация труда	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

	12. Режим работы	4	4	4	5	5	4	5	4	4
	13. Заработка плата	4	5	4	5	5	5	5	5	5
	14. Наличие системы льгот для работников	3	4	4	4	4	4	4	4	3
	15. Помощь и поддержка руководителя	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	16. Отношение с непосредственным руководителем	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	17. Отношения с коллегами	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	Были ли у Вас конфликты в организации?									
	- Да					+				
	- Нет	+	+	+	+		+	+	+	+
13	Если были, то с кем?									
	- С коллегами					+				
	- С руководством									
	- С клиентами									
	- С сотрудниками других отделов									
14	Прикреплялся ли к Вам наставник?									
	- Да		+		+	+				+
	- Нет	+		+			+	+		
15	Знакомили ли Вас с программой адаптации?									
	- Да	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	- Нет									
17	Изменилось ли ваше мнение об организации, после того как вы начали в ней работать?									
	- Да, в лучшую сторону	+	+		+		+	+	+	
	- Да, в худшую сторону									
	- Нет, не изменилось			+		+				+

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Положение по адаптации сотрудников ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК»

УТВЕРЖДАЮ:

Генеральный директор

Положение по адаптации персонала

Положение об адаптации персонала определяет этапы и условия вхождения сотрудников в новые для них профессиональные и социально - экономические условия в системе предприятий ЗАО «АУДИТ-КЛАССИК» и является методической основой для каждого работника.

Цель адаптации - привести в соответствие личные знания, опыт и ценности работника с ценностями и традициями Компании.

Адаптация - это взаимное приспособление сотрудника и Компании, в результате которой сотрудник осваивается в Компании, учится жить в относительно новых для него профессиональных, социальных и организационно - экономических условиях, находит свое место в данной Компании и системе существующих в ней межличностных связей и отношений.

Выделяют следующие виды адаптации:

- организационную
- социально - психологическую
- профессиональную адаптацию

Организационная адаптация - это понимание и принятие новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления.

Социально-психологическая адаптация - это принятие новых норм взаимоотношений, поведения в Компании, приспособление к новому социуму.

Профессиональная адаптация - это постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на технологически необходимом уровне. Круг данных навыков очерчен в должностной инструкции, которую сотрудник получает на руки.

- Ценностная адаптация - это способность принимать и разделять ценности Компании, ее корпоративную культуру.

Различают два направления адаптации:

- Первичная адаптация - приспособление новых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности
- Вторичная адаптация - приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности.

Основные принципы адаптации

1. Сотрудники, принимаемые на работу в Компанию, проходят испытательный срок - 2 месяца, руководители отделов - 3 месяца, Директора, зам. Директора, гл. бухгалтер и зам. Гл. бухгалтера - 6 месяцев.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

В случае особых профессиональных достижений сотрудником возможно сокращение его испытательного срока. Основанием является служебная записка от непосредственного руководителя с аргументированным обоснованием сокращения испытательного срока на имя Генерального Директора.

2. При оформлении на работу сотрудник проходит адаптационную беседу с менеджером, в которой содержится информация, помогающая сотруднику более комфортно и качественно входить в Компанию.

3. Для каждого вновь принимаемого сотрудника разрабатывается индивидуальный график прохождения адаптации, и процесс адаптации протекает согласно утвержденному графику. Максимальное время и усилия в помощи адаптации новому сотруднику приходятся на первые 2-3 недели.

4. Каждого нового сотрудника закрепляют за наставником. В течение 1 месяца работы наставник полностью отвечает за деятельность своего подопечного.

5. Испытательный срок не устанавливается лицам не достигшим 18 лет, беременным женщинам.

Система наставничества.

1. Каждого сотрудника, проходящего испытательный срок, закрепляют за наставником, который помогает своему подопечному проходить адаптацию и осваивать свои должностные обязанности.

2. Наставником может быть сотрудник того отдела, в которое принимается

новый сотрудник. Наставник должен быть: высококвалифицированным специалистом и обладать достаточным опытом.

3. Наставник имеет право запрашивать информацию по уровню образования и профессиональному опыту вновь принятого сотрудника.

4. В течение всего испытательного периода нового сотрудника наставник полностью отвечает за деятельность своего подопечного.

5. Вывод о прохождении испытательного срока сотрудником осуществляется на основании оценки, данной непосредственным наставником.

Наставником может быть

- сотрудник, проработавший не менее года в Компании.
- сотрудник, не имеющий выговоры от руководства.
- сотрудник, успешно прошедший предыдущую аттестацию.

Ответственность наставника

Наставник, несет ответственность за:

- Несвоевременное выполнение мероприятий, намеченных планом адаптации;
- Некачественную подготовку работнику.

Наставник лишается своего звания в случаях:

- Систематического нарушения сроков подготовки, установленных планом адаптации;

- Невыполнения обязанностей наставника;

- Нарушения трудовой и производственной дисциплины;

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

-Невыполнение требований системы качества (Не выполнение стандартов Компании).

Поощрение наставника

1. Наставнику, добросовестно исполняющему свои обязанности, по представлению собственного руководителя, назначается дополнительное вознаграждение в размере 1500 рублей.

2. Наставник получает значок «Наставник».

Схема общего графика прохождения адаптации. Введение в организацию

- Обеспечение работника основной информацией об организации

- Выдача информационного материала - «Книга сотруднику»

- Знакомство работника с политикой организации в отношении персонала: принципы найма, дисциплинарные требования, установленные порядки, льготы для работника, возможности для продвижения

- Прояснение принципов функционирования организации, прояснение требований и ожиданий со стороны организации

- Введение в подразделение (отдел)

- Обеспечение работника информацией о деятельности отдела,

- Знакомство с сотрудниками отдела

- Введение в должность

- Знакомство с непосредственным наставником

- Ознакомление с должностными инструкциями и требованиями, предъявляемыми к работе специалиста, определение полномочий и ответственности за результат.

- Проведение опроса сотрудника, прошедшего испытательный срок с целью определения успешности процесса его адаптации

- Внесение необходимых корректив в работу по адаптации в компании новых сотрудников

- Оценка результата процесса адаптации

По окончанию испытательного срока проводится подведение итогов работы сотрудника.

Присутствуют: сотрудник, непосредственный руководитель, наставник, генеральный директор (при необходимости). Испытательный срок считается пройденным при условии выполнения задач, поставленных перед сотрудником.

Решение об окончании испытательного срока принимает непосредственный руководитель на основании сведений, поступивших от наставника.

В случае особых профессиональных достижений новым сотрудником возможно сокращение его испытательного срока. В случае неудовлетворённости руководством фирмы результатами труда сотрудника ещё до окончания его испытательного срока, может быть принято решение о прекращении сотрудничества.

Непосредственный руководитель доводит до сведения сотрудника принятное решение.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Результатами процесса адаптации является:

- овладение специалистом системой профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения своих профессиональных обязанностей
- усвоение специалистом норм и правил внутреннего организационного распорядка в Компании
- видение специалистом перспектив реализации своего потенциала.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

УТВЕРЖДАЮ:

Должностная инструкция Менеджера по адаптации и обучению персонала

1. Общие положения

1. Менеджер по адаптации и обучению персонала относится к категории руководителей.

2. На должность менеджера по персоналу назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование по специальности Управление персоналом, желательно опыт кадровой работы или стажировка в системе управления персоналом государственных или коммерческих организаций.

3. Менеджер по адаптации и обучению персонала должен знать:

3.1. Трудовое законодательство.

3.2. Информационные базы данных рынка труда.

3.3. Технологию поиска профессий и должностей с использованием информационных систем.

3.4. Методики профотбора и технику составления тестов на профессиональную пригодность.

3.5. Методики проведения тестирования, собеседования.

3.6. Основы организации кадрового делопроизводства.

3.7. Методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютеров.

3.8. Правила внутреннего трудового распорядка.

3.9. Правила и нормы охраны труда.

4. Назначение на должность менеджера по адаптации и обучению персонала и освобождение от должности производится генеральным директором.

5. Менеджер по адаптации и обучению персонала подчиняется непосредственно генеральному директору.

6. На время отсутствия менеджера по адаптации и обучению персонала (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности выполняет назначенный генеральным директором сотрудник.

2. Должностные обязанности менеджера по адаптации и обучению персонала

Менеджер по адаптации и обучению персонала:

2.1. Прогнозирует потребность в персонале различных специальностей и квалификации с учетом перспектив развития предприятия.

2.2. Осуществляет текущее (на срок до 1-2 месяцев) и перспективное (на срок до 1 года) планирование работ по привлечению, адаптации и обучению и обучению персонала;

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

2.3. Разрабатывает карточки вакансий, в которых фиксируются следующие сведения: характер работы, квалификационные требования по должностям и профессиям, система и уровни оплаты труда, социальные гарантии, преимущества для отдельных категорий персонала, иная информация.

2.4. Составляет план-график поиска работников, необходимых предприятию.

2.5. Осуществляет поиск работников по информационным базам данных, в Интернете, посредством личных контактов.

2.6. Знакомится с резюме соискателей; встречается с соискателями; проводит собеседование с лицами, подавшими заявление; организует профессиональное анкетирование и тестирование соискателей; изучает профессиональные и личные качества соискателей; проверяет рекомендации соискателей; изучает характеристики и информацию с прежних мест работы соискателей.

2.7. Оценивает результаты собеседований и тестирования соискателей, производит отбор соискателей, соответствующих требованиям предприятия.

2.8. Представляет кандидатов на вакантные должности (свободные рабочие места) руководителям структурных подразделений (в штат которых набираются работники) для проведения переговоров, ознакомления с условиями труда и рабочим местом, принятия руководителем структурного подразделения решения: о возможности приема кандидата.

2.9. Организует оформление приема кандидата на работу; устанавливает продолжительность испытательного срока; разрабатывает программу адаптации сотрудника и её контроль, отслеживает испытательный срок и по оценке руководителя структурного подразделения (лица, которое осуществляло координацию работы и надзор за качеством работы) принимает решение о переходе на постоянные отношения с работником или об увольнении работника как не выдержавшего испытание.

2.10. Обеспечивает создание и поддержание в актуальном состоянии базы данных вакансий и свободных рабочих мест (получение, введение, обработку, анализ, классификацию, оценку, сверку и хранение информации), координирует извлечение и использование информации из баз данных.

3. Права

Менеджер по адаптации и обучению персонала имеет право:

3.1. Действовать от имени предприятия, представлять его интересы во взаимоотношениях с кадровыми агентствами, центрами занятости и трудоустройства, иными организациями по вопросам подбора кадров.

3.2. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3.4. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

3.5. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений предприятия и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

4. Ответственность

Менеджера по адаптации и обучению персонала несет ответственность:

4.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

4.2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, - в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

4.3. За причинение материального ущерба предприятию - в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Пример программы сопровождения сотрудника на адаптационного периода

Ф.И.О. Маркова Марина Ивановна

Подразделение Бухгалтерия

Должность Бухгалтер финансовой группы

Дата выхода на работу «26» декабря 2016 г.

Дата окончания испытательного срока «26» марта 2017 г.

Ознакомлена и согласна «26» декабря 2016 г.

(подпись сотрудника)

№ п/п	Регламент первых рабочих дней	Ориентировочное время	Ответственный	Ф.И.О. и подпись ответственного лица	Подпись сотрудника
Введение в должность					
1	Встреча с руководителем службы безопасности	Один-два дня до выхода на работу	Специалист службы безопасности, специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
2	Оформление документов в кадровой службе: - паспорта или иного документа, удостоверяющего личность; - трудовой книжки; - страхового свидетельства государственного пенсионного страхования; - документов об образовании (дипломов, свидетельств, сертификатов); - свидетельства о присвоении ИНН; - свидетельства о браке/о расторжении (при наличии); - свидетельства о рождении детей (при наличии); - справки с прежнего места работы о заработной плате; - одного фотоснимка 3x4 см; - заявления о приеме на работу; - положения о конфиденциальности; - правил внутреннего распорядка и др.	Один-два дня до выхода на работу	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Г

№ п/п	Регламент первых рабочих дней	Ориентировоч- ное время	Ответствен- ный	Ф.И.О. и подпись ответственного лица	Подпись сотрудника
3	Знакомство с правилами внутреннего трудового распорядка, положением о защите персональных данных и другими локальными нормативными документами	Один-два дня до выхода на работу	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
4	Оформление заявки на ТО	Один-два дня до выхода на работу	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
5	Ознакомление с организационным справочником «Навигатор нового сотрудника»: миссия, ценности; история; структура; расположение офисов и др.	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
6	Ознакомление с организационным	Первый рабочий	Специалист	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
№ п/п	Регламент первых рабочих дней	Ориентировоч- ное время	Ответствен- ный	Ф.И.О. и подпись ответственного лица	Подпись сотрудника
	справочником «Путеводитель нового сотрудника»: история предприятия; партнеры; ценности предприятия; конкурентные преимущества; услуги; структура бизнеса; организационная структура; требования к сотруднику; повышение квалификации; основные обязанности сотрудников; качества сотрудника; положение о конфиденциальности; система карьерного роста; обучение сотрудников; получение пропуска, компьютера, телефона; получение канцелярских принадлежностей; образец корпоративной подписи; библиотека предприятия; корпоративные порталы; внутренние форумы	день	кадрового отдела		

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Г

№ п/п	Регламент первых рабочих дней	Ориентировочное время	Ответственный	Ф.И.О. и подпись ответственного лица	Подпись сотрудника
7	Знакомство с ЛНА	В течение двух недель	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
8	Ознакомление с программой и задачами на период испытательного срока, разъяснения по контрольным мероприятиям по итогам первого месяца и окончания испытательного срока, обсуждение вопросов	В течение первой недели	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
9	Знакомство с руководителями подразделений	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
10	Знакомство с секретарями / получение канцелярской продукции	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела, секретарь	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
11	Получение пропуска	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
12	Оформление банковской карты	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
13	Знакомство с руководителем структурного подразделения, непосредственным руководителем	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
14	Знакомство с сотрудниками отдела	В течение первой недели	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
15	Получение компьютера	Не позднее первого рабочего дня	Административный управляющий	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
16	Определение сферы ответственности: -разъяснение должностных обязанностей сотрудника и задач, стоящих перед ним; -разъяснение требований к работе; -ознакомление сотрудника с планом работ на период .	В течение трех месяцев	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Г

№ п/п	Регламент первых рабочих дней	Ориентировочное время	Ответственный	Ф.И.О. и подпись ответственного лица	Подпись сотрудника
17	Техническая подготовка: - обучение работе с базами данных; - ознакомление с системой хранения информации; - работа с офисной техникой и др.	В течение трех месяцев	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
18	Изучение документооборота, согласование и подписание документов и др.	В течение трех месяцев	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
19	Информирование об отделах	В течение первого месяца	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
20	Информирование о назначении и специфике работы отделов предприятия	В течение первого месяца	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
21	Информирование о конкурентах	В течение трех месяцев	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
22	Оказание помощи при возникновении проблем	В течение трех месяцев	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.

План работы сотрудника на первый месяц адаптационного периода

№ п/п	Наименование работ	Планируемый результат	Поставленные сроки выполнения	Критерии оценки: соблюдение сроков, необходимая документация на выходе и т.д.	Результат (соответствует/не соответствует критериям) и комментарии
1	Введение в должность	Знание должностных инструкций	26.12.2016	Должностная инструкция	Соответствует
2	Знание нормативной базы	Четкое знание ПБУ и нормативных актов	26.12.2016	ПБУ, нормативные акты в сфере бухгалтерского учета	Соответствует
3	Знание пакетов программ	Знание пакетов прикладных программ	26.12.2016	Инструкции по использованию пакетами прикладных программ	Соответствует

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Обучение отсутствующим навыкам (при необходимости) в первый месяц адаптационного периода

№ п/п	Навык	Планируемый результат	Начало	Конец	Итоговый результат	Обучающий
1	Знание корпоративной базы данных в сфере бухгалтерского учета	Знание корпоративной базы данных в сфере бухгалтерского учета	26.12.2016	26.01.2017	Знание корпоративной базы данных в сфере бухгалтерского учета	Зарница В.Л.
2	Углубленное изучение работы в системе 1С (платформа 8.2)	Повышение навыков работы в 1С (платформа 8.2)	26.01.2017	26.02.2017	Повышение навыков работы в 1С (платформа 8.2)	Слободян К.Е.

Вопросы	Оценка
Проблемы (заполняется непосредственным руководителем)	Проблем с адаптацией нет
Комментарии (заполняется непосредственным руководителем)	Полностью соответствует требованиям к должности
Рекомендации (заполняется непосредственным руководителем, данная информация вносится в план работы сотрудника на второй, третий месяцы)	Внесение в резерв на повышение должности

Уровень адаптации и удовлетворенности работой по итогам первого месяца испытательного срока Дата проведения опроса «26» февраля 2017 г.

Ф.И.О. сотрудника кадровой службы, проводившего опрос Иванов С.Ю.

Показатель	Отрицательно	Нейтрально	Положительно
Знание должностных инструкций			V
Знание нормативной базы			V
Знание пакетов прикладных программ			V
Комментарии	Проблем с адаптацией нет. Заявленные знания соответствуют заявленным требованиям к должности		
Проблемы	Отсутствуют		
Рекомендации	Внести в резерв на повышение должности		

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Итоги прохождения испытательного срока

Показатель	Отрицательно	Нейтрально	Положительно	Комментарии
Результативность работы (личная продуктивность)			V	Соответствует / проблемы отсутствуют
Знания и навыки по профилю должности			V	Соответствует / проблемы отсутствуют
Отношение к работе, инициативность			V	Соответствует / проблемы отсутствуют
Дисциплина труда (следование правилам, соблюдение сроков выполнения заданий и др.)			V	Соответствует / проблемы отсутствуют
Взаимоотношения с коллегами			V	Соответствует / проблемы отсутствуют
Знание своих должностных обязанностей	Знает			Не знает
Знания о предприятии (история, основные услуги, преимущества)	Знает			Не знает
Знания о структуре предприятия	Знает			Не знает

Рекомендации (отметить номер предлагаемого решения): 1

1. Считать прошедшим испытательный срок.
2. Уволить как не прошедшего испытательный срок, привлечь нового кандидата.
3. Приступить к поиску кандидата в связи с предполагаемым увольнением.
4. _____ Другое (раскрыть)