

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  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Совершенствование системы адаптации производственного персонала  
в АО «КОНАР»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.03.2018.1405 ВКР

Консультант  
по экономической части  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_/Е.А. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Руководитель  
ст.преподаватель  
\_\_\_\_\_/ Т.А.Виноградова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор  
студент группы Э411  
\_\_\_\_\_/ Ю.С. Жирнова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер  
ст.преподаватель  
\_\_\_\_\_/ М.Р. Пяткова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018г.

Челябинск 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	
1.1 Сущность адаптации персонала на предприятии.....	5
1.2. Зарубежный и российский опыт по адаптации персонала.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.3. Методологическая база адаптации персонала...	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «КОНАР»	
2.1 Краткая характеристика АО «КОНАР»	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «КОНАР»	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.3 Кадровый аудит АО «КОНАР» .....	57
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АДАПТАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА НА АО «КОНАР»	
3.1 Анализ процесса адаптации на АО «КОНАР» ...	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.2 Рекомендации по повышению эффективности системы адаптации в АО «КОНАР».....	68
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования процесса адаптации производственного персонала.....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	101

## ВВЕДЕНИЕ

В последние годы в науке об управлении производственными организациями наблюдается коренное изменение представлений о роли персонала в деятельности предприятия. Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента.

Актуальность работы объясняется тем, что процедура адаптации персонала направлена на облегчение вхождения новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности.

Целью данного проекта является разработка мероприятий, направленных на совершенствование процесса трудовой адаптации производственного 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 АО «КОНАР»;
- провести кадровый аудит организации;
- осуществить анализ процесса адаптации производственного персонала;
- разработать предложения по совершенствованию процесса адаптации производственного персонала;
- провести расчет стоимости предложений по проекту совершенствования процесса адаптации персонала.

Объект исследования – производственный персонал АО «КОНАР»

Предмет исследования – процесс адаптации производственного персонала в АО «КОНАР»

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

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

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Сущность адаптации персонала на предприятии

Одним из самых важных вопросов в области управления персоналом в организации является управление профессиональной адаптацией. Различные области науки используют термин «адаптация». Так, в психологии и социологии выделяются социально-психологическая и производственная адаптация. В определенной степени они между собой пересекаются, но в то же время каждый вид обладает и своей самостоятельной сферой применения. Так, социальная сфера деятельности не ограничивается производством, а производственная включает технический, биологический и социальный аспект [9].

Зарубежная психология значительное внимание уделяет небихевиористскому определению адаптации, которое использовали в своих работах, например, Г.Айзенк и его последователи. По их мнению, адаптация определяется неоднозначно. С одной стороны, адаптация рассматривается как состояние, в котором полностью удовлетворены потребности индивида и требования среды. С другой, адаптация – это сам процесс, посредством которого происходит достижение этого гармоничного состояния.

Отбор и найм являются достаточно длительными и дорогостоящими процессами. Так, на первый день работы новичка, организация уже несет значительные затраты средств. Именно поэтому все организации заинтересованы в том, чтобы вновь принятые сотрудники не уволились, спустя пару месяцев с даты начала работы. Однако статистика демонстрирует совершенно обратное,

большое количество новичков уходит из организации в течение трех первых месяцев.

И основными причинами ухода являются, во-первых, несоответствие реальности ожиданиям, во-вторых, сложности вхождения в организацию. Поэтому важнейшей задачей руководителя и менеджера по управлению персоналом выступает помощь по успешному приспособлению нового работника к деятельности организации.

Очень часто сотрудник приходит в организацию, а рабочее место для него не подготовлено, и работник вынужден решать данную проблему самостоятельно. Но по той причине, что первоначальное впечатление оказывает мощное воздействие, подобное халатное отношение может отрицательно сказаться на дальнейшей мотивации сотрудника и его отношении к трудовой деятельности.

Подобный неблагоприятный опыт зачастую объясняет повышенный уровень текучести кадров в первоначальный период работы сотрудника и является причиной, по которой новый работник чувствует отчужденность и занимает отрицательную позицию по отношению к предприятию с самых первых дней работы. Таким образом, если сотрудникам не оказывать помощь по вхождению в организацию, то она теряет такую возможность, как формирование у них положительного отношения к профессиональной деятельности и преданности существующим традициям.

И чтобы вхождение новых работников в организацию было максимально легким, существуют различные процедуры адаптации.

В общем виде термин «адаптация» означает процесс приспособления к условиям внешней и внутренней среды.

С точки зрения управления персоналом наибольшее внимание и интерес вызывает производственная адаптация, так именно этот вид адаптации выступает как инструмент формирования у сотрудника в максимально краткий срок необходимого уровня производительности и качества труда[15].

Далее рассмотрим классификацию адаптации по следующим критериям:

По отношениям субъект-объект выделяют:

- активную адаптацию, при которой человек старается воздействовать на окружающую среду с целью изменить ее;
- пассивную адаптацию, когда индивид не стремится воздействовать и изменять окружающую среду

По воздействию на работника адаптация бывает:

- прогрессивная, то есть адаптация, которая благоприятно воздействует на человека;
- регрессивная – это пассивная адаптация к окружающей среде с отрицательным содержанием, например, когда наблюдается низкая трудовая дисциплина

По уровням рассматривают адаптацию

- первичную, при которой индивид впервые сталкивается с постоянной трудовой деятельностью
- вторичную, при которой человек сменяет место работы [16].

По направлениям адаптация делится на производственную и непроизводственную.

Данный критерий является основой для более широкой классификации.

Раскроем значения основных из приведенных видов адаптации.

Профессиональная адаптация – это освоение профессии, всех ее тонкостей, специфики работ, требуемых навыков и методов, изучение способов принятия решения в первую очередь в стандартных ситуациях. Данный вид адаптации начинается с выяснения опыта работы нового сотрудника, определения уровня его знаний и характера, на основе которых далее разрабатывается наиболее оптимальная программа подготовки [18].

Раскроем значения основных из приведенных видов адаптации.

Профессиональная адаптация – это активное освоение профессии, всех ее тонкостей, специфики работ, требуемых навыков и методов, изучение способов принятия решения в первую очередь в стандартных ситуациях.

Данный вид адаптации начинается с выяснения опыта работы нового сотрудника, определения уровня его знаний и характера, на основе которых далее разрабатывается наиболее оптимальная программа подготовки [18].

Успех в проведении профессиональной адаптации имеет прямую зависимость от того, насколько широка и разнообразна деятельность, насколько высок интерес к ней, насколько полно содержание труда, какое влияние оказывает профессиональная среда, и какими индивидуально-психологическими свойствами личности обладает сотрудник [2].

Психофизиологическая адаптация – это вид адаптации, при которой приспособление к профессиональной деятельности происходит на уровне организма сотрудника как целого, а результатом данного процесса являются минимальные изменения его функционального состояния [9].

Социально-психологическая адаптация выражается в приобщении человека к коллективу, ближайшему социальному окружению, в принятии традиций и неписанных норм, существующих в организации, в приспособлении к стилю руководства, к особенностям межличностных коммуникаций. Данная адаптация предполагает принятие нового работника всеми членами коллектива как равноправного его участника.

Реализация программ адаптации в различных организациях происходит по-разному и находится в прямой зависимости от численности персонала, управленческой структуры, структуры системы управления персоналом; от того, нацелено ли руководство организации на решение социальных вопросов в сфере производственного управления [14].

Процесс адаптации проходит, как правило, в три этапа. Рассмотрим каждый из них.



Введение в организацию – это первый этап адаптации, и здесь служба управления персоналом играет главную роль. На данном этапе происходит ознакомление нового работника с общей регламентирующей документацией организации, должностной инструкцией, организационной структурой, месторасположением всех подразделений, системой оплаты труда, правилами внутреннего трудового распорядка. Период прохождения этапа введения в организацию занимает в примерно один-два дня.

Введение в подразделение является следующим этапом адаптации персонала на предприятии. На данном этапе основную роль играют руководитель подразделения, в которое приходит работник, наставник или работник, которому доверено обучение новичка. Здесь работник уже подробнее и тщательнее проходит ознакомление со структурой подразделения, взаимосвязями между членами коллектива, спецификой его трудовой деятельности. Данный процесс длится в среднем одну-две недели.

Введение в должность – это последний и наиболее длительный этап адаптации персонала, он занимает примерно два-три месяца. Ключевую роль здесь играет непосредственный руководитель работника.

Он информирует новичка о системе отчетности, документации, необходимых для деятельности в организации, знакомит сотрудника с его прямыми обязанностями и ожидаемыми от него результатами труда.

Как правило, сроки проведения адаптации персонала совпадают с временными рамками испытательного срока. Но это не означает, что если время испытательного срока сотрудника истекло, то он успешно прошел адаптацию. Успех адаптации зависит во многом от индивидуальных качеств работника, поэтому загонять сроки проведения адаптации в жесткие рамки не следует [5].

Различные методы вхождения новых работников в жизнь компании способствуют активизации творческого потенциала уже работающих сотрудников и усилению их включенности в организационную культуру.

Все предприятия и организации, которые производят материальные блага и услуги и имеют управленческую систему, обладают своим определенным культурным пространством, в котором люди при осуществлении своей деятельности применяют к руководству конкретные ценности. [17].

Е.Шейн, американский специалист по управлению, дал определение:

«Организационная культура есть набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Эти правила и приемы представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений»

В каждой компании принципы кадрового менеджмента определяют тип доминирующей корпоративной культуры.

Связь организационной культуры, управленческой формы и типа совместной деятельности представлены в таблице 1.1

Таблица 1.1 – Связь организационной культуры, управленческой формы и тип совместной деятельности

Тип совместной деятельности	Управленческая форма	Рычаг управления	Организационная культура
Совместно-взаимодействующий	Коллективистская	Авторитет	Органическая
Совместно-индивидуальный	Рыночная	Деньги	Предпринимательская
Совместно-последовательный	Бюрократическая	Сила	Бюрократическая
Совместно-творческий	Демократическая	Закон	Партисипативная

Таким образом, адаптационная программа новичка должна разрабатываться при учете организационной культуры организации.

Анализируя практику современных российских компаний по принципу их отношения к процессу адаптации персонала и методам оценки её эффективности, выделяется несколько типов [7].

Тип 1 – в компании отсутствует четкая система адаптации. В таких компаниях руководство не разрабатывает и не реализует процесс адаптации персонала по следующим причинам: в компании небольшой штат работников, и при появлении нового работника все остальные выступают в роли наставников, в компании отсутствует текучесть кадров, в компании существуют определенные идеологические причины, например, руководство считает, что адаптация не является эффективным инструментом, топ-менеджеры не видят взаимосвязь между эффективной работой сотрудников и процессом адаптации.

Так, для организаций, имеющих небольшой штат сотрудников и у которых отсутствует текучесть кадров, отсутствие разработанной программы адаптации, как правило, не представляет проблемы. Однако для последней группы оценка эффективности процесса адаптации персонала представляет огромную важность.

Прежде чем разрабатывать и внедрять систему адаптации в подобных организациях, следует решить информационные проблемы, то есть сделать ясными для топ-менеджеров все механизмы влияния и взаимосвязи результатов мероприятий по адаптации персонала и деятельности организации.

Информационная проблема здесь является самой сложной, так как руководство организации, как правило, не стремится изменять свои принципы ведения бизнеса, поэтому в такой ситуации большую роль может сыграть привлечение внешних консультантов, в задачи которых и входит прояснение взаимодействия и взаимосвязи процесса адаптации и эффективности.

Тип 2. В компании существуют некоторые элементы системы адаптации по некоторым аспектам, но нет общей разработанной системы. В таких компаниях отсутствует четкое понимание схемы взаимосвязи и взаимодействия различных элементов адаптации персонала, нет распределения обязанностей между линейными руководителями и отделом по управлению персоналом.

В большинстве случаев компании такого типа не уделяют должного внимания оценке эффективности мероприятий по адаптации персонала.

Тип 3. В компаниях данного типа система адаптации персонала разработана, внедряется, но отсутствуют показатели ее эффективности, то есть нет элементов управления процессом адаптации.

Тип 4. В компаниях этого типа руководство считает, что все процедуры разработаны, внедрены и успешно функционируют, но в реальности это не так.

В данном случае также возникают информационные проблемы. И самым главным здесь является изменение политики и видения руководства компании, что представляет собой непростую задачу. Помочь справиться с подобной задачей может внешний консультант.

Тип 5. В основном это филиалы западных организаций, работающих на отечественном рынке, а также некоторые отечественные организации, имеющие разработанную, внедренную и успешно функционирующую программу адаптации, которая обычно включена и тесно связана с программой об обучении персонала. Главным инструментом в большинстве случаев выступает система наставничества. Данный тип компаний характеризуется интегральным подходом к оценке эффективности программы адаптации, то есть существует ряд показателей и критериев, которые позволяют отследить, насколько успешно проводится адаптация [10].

Управление процессом адаптации на предприятии представляет собой «активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п.» [16].

Отсутствие системы управления адаптацией персонала в организации чревато большим ущербом как для производства, так и для работников, а возможность такого исхода доказана опытом российских и зарубежных организаций.

Разработка мер, которые положительно влияют на адаптацию персонала, требует знания как субъективных характеристик рабочего (это его половозрастная, психофизиологическая характеристика, стаж работы и другое),

так и факторов производственной среды и характер их воздействия (оно может быть прямым или косвенным) на результат и эффективность адаптации. Таким образом, при разработке мер по адаптации персонала необходимо учитывать имеющиеся возможности предприятия и ограничения в изменении рабочего, также важно учитывать существующие различия работы на новом и предыдущем месте, различия в особенностях новой и прежней профессии, так как они могут составлять существенную разницу [12].

Система адаптации – это комплекс необходимых мероприятий для новых работников любого уровня.

А.Я Кибанов четко сформулировал цели системы управления адаптацией. (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Цели системы управления адаптацией

Так, процесс адаптации персонала для различных категорий работников обладает своими уникальными ярко выраженными особенностями.

Служащие, рабочие, технические исполнители, молодые специалисты без опыта работы. В большинстве случаев профессиональная деятельность этой категории работников отличается строгим выполнением инструкций, технологических или должностных, и/ или прямых указаний непосредственного

руководителя. В этом случае степень неопределенности является минимальной, а характер работы не предполагает глубокое понимание смежных процессов, наличие сети межличностных коммуникаций.

Таким образом, при разработке системы адаптации для данной категории работников на первый план выходят такие мероприятия, как общее знакомство с организацией и ее организационными стандартами, организация рабочего места, изучение необходимых документов и обучение приемам работы.

Специалисты всех категорий. Специфика работы данной категории персонала заключается в хорошем понимании не только своих бизнес-целей, но и целей смежных профессий; решении сложных вопросов, что предполагает владение разнообразной информацией и источниками ее получения. Таким образом, при реализации мер по адаптации данной категории персонала не так важно обеспечить новых работников необходимым инструментарием, как важно включить его в общее информационное пространство, привлечь к внутриорганизационным коммуникациям. Временные рамки процесса адаптации в данном случае зависят от размера компании, масштаба бизнеса и колеблется от трех до шести месяцев.

Линейные руководители, руководители среднего звена. Для эффективного проведения мероприятий по адаптации необходимо учитывать, что работники данной категории должны знать специфику бизнеса, понимать стратегические цели и задачи организации, ориентироваться во внутриорганизационном информационном пространстве, стать полноправными участниками процесса внутриорганизационного взаимодействия и коммуникации.

Одним словом, работники должны обладать основным набором компетенций руководителя в аспекте определенной организации и ее организационной культуры.

Таким образом, процесс адаптации для данной категории работников должен способствовать более глубокому погружению в особенности ведения бизнеса данной организации. Так, процесс адаптации может представлять собой мини-

программу обучения, где целью является понимание руководителем принципов успешного функционирования организации, стратегических целей и текущих задач как в целом по компании, так в частности и самого работника. Временные рамки процесса адаптации в данном случае заключаются от трех до девяти месяцев.

Топ-менеджеры. Данная категория является наиболее сложной. В основном, проблема собственной адаптации у высшего руководства решается самостоятельно. Такая ситуация объясняется тем, что топ-менеджеры обладают высоким уровнем развития профессиональной и управленческой компетентности, и это способствует самостоятельному осознанию всех особенностей новой окружающей среды. Также должностной статус ставит свои правила и не допускает при решении данного вопроса воспользоваться помощью со стороны [15].

Существует несколько видов адаптационных стратегий. Рассмотрим подробнее каждую из них.

Выжидательная стратегия. Характеризуется постепенным изучением ситуации, существующих проблем подразделения и специфики работы. Специфическими чертами данного вида стратегии являются: повышенная осторожность, детальное выяснение работы предыдущего работника, ознакомление с общей ситуацией, знакомство с нереализованными проектами и только после этого начало активной деятельности.

Критическая стратегия. Исходит из оценивания предыдущего опыта как неудовлетворительного, а окружения – как благодушных рутинеров, и представляет собой попытку мгновенно привести все к норме. Как правило, выбор данной стратегии заканчивается быстрым провалом.

Традиционная стратегия. Заключается в использовании мер, разработанных предыдущим руководителем.

Рациональная стратегия. Предполагает выбор тех направлений деятельности, которые направлены на решение насущных, волнующих большую часть

сотрудников проблем в течение 4-6 недель, что позволяет улучшить текущее положение дел. Реализация данной стратегии предполагает постепенное обучение подчиненных работать по-новому, постановку им конкретных целей, при этом работнику при возникновении трудностей следует их преодолевать, не отказываясь от деятельности.

По отношению к новым работникам и подчиненным, и вышестоящее руководство имеет свои интересы и ожидания.

Новый руководитель испытывает давление как сверху, так и снизу. Таким образом, осуществление перемен не должно быть резким, вызывать опасность нарушения деятельности других подразделений. Таким образом, все заинтересованные лица должны понимать, что их интересы при всех преобразованиях будут учитываться, но не торопиться с практическими действиями.

Структурное закрепление функций управления процессом адаптации может проходить по нескольким направлениям:

Выделение соответствующего подразделения в системе управления персоналом

Распределение специалистов по адаптации персонала в различные производственные подразделения при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.

Функции подразделения по управлению адаптацией персонала заключаются:

1. Изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда;
2. Проведение мероприятий по адаптации к нему;
3. Осуществление соответствующей реструктуризации кадрового потенциала;
4. Найм и отбор персонала с использованием профессиограмм;
5. Тестирование и интервьюирование работников;
6. Расстановке кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам;
7. Закрепление ротаций и внутрифирменное перемещение персонала;
8. Формирование стабильного коллектива [14].



## 1.2. Зарубежный и российский опыт по адаптации персонала

При рассмотрении процесса адаптации целесообразно изучить опыт зарубежных организаций.

В области адаптации персонала интересно изучить японский опыт. Здесь система подготовки кадров выделяется большой спецификой. Ученики японской школы практически не получают какую-либо профессиональную подготовку до перехода на вторую ступень среднего образования – это 10-12 класс. Таким образом, большая часть учащихся, уже получив среднее образование, приходят на рынок труда если не совсем не подготовленными в профессиональной сфере, то точно без какого бы то либо свидетельства о получении квалификации.

Однако, данный факт совсем не смущает японское руководство компаний, потому что профессиональная подготовка непосредственно в организации – это неотъемлемая часть системы управления персоналом в Японии.

Руководители в организациях стремятся привлечь молодых специалистов напрямую со школьной скамьи, так как такой факт, как отсутствие опыта работы, говорит о том, что человек не испорчен.

На него не воздействует стороннее влияние, он готов принять те правила поведения, которые установлены именно в данной компании.

Молодые кадры, пришедшие в организацию, проходят курс первоначальной профессиональной подготовки, который является обязательным и называется адаптацией. Адаптация проводится в течение достаточно непродолжительного промежутка времени и составляет два месяца.

В японской системе после того, как молодой специалист закончил университет и был принят на работу.

За каждым из них закрепляется наставник, наделенный широким кругом полномочий. Наставник – обычно выпускник того же университета, что и сам новый работник.

Он помогает новичку пройти более успешную адаптацию на рабочем месте, разрешить возможные конфликты; кроме того, приходит к своему «подопечному» домой, знакомится с семьей, узнает о хобби и т.д.

Все вопросы относительно перемещений новичка решаются только при участии наставника. Данный вид наставничества проводится до тридцати пяти лет.

В японских компаниях в профессиональной и социальной адаптации большое внимание отводится на программы воспитания корпоративной культуры, создание положительного имиджа компании, воспитание гордости за организацию. Одним словом, поддерживается «корпоративный дух». Его воспитание происходит путем привлечения сотрудника к деятельности организации, приобщение к целям, задачам и миссии [12].

В Японии каждая фирма обладает своей формой специальной одежды, а также имеет свой девиз и гимн. Немаловажное значение отводится целенаправленным ритуалам, которые постоянно внедряются в организациях. Это могут быть всевозможные собрания, конференции, и тому подобные мероприятия, заметную роль в которых играют ветераны компаний.

В период адаптации по японской системе большая часть новичков проходит подготовку по программам, специально разработанным организациями.

При этом обучение строится так, что уже на этапах обучения и участия в обсуждении проблем, развивается мощный корпоративный дух. Кроме того, многие новые сотрудники после принятия на работу в какую-либо фирму в течение нескольких лет живут в общежитиях, предоставленных этой организацией.

Рассмотрим таблицу, в которой представлено примерное содержание программы, принятой во многих организациях Японии, которая направлена на ознакомление новичков с наиболее широким спектром информации об организации.

Большая часть предприятий выпускают печатные издания в виде буклетов, которые содержат необходимую информацию для введения нового сотрудника в организацию. А иногда работники получают целый набор документов, называемый «папкой новичка».

Зарубежный опыт на примере Японии, где компании стараются привлечь новых сотрудников еще в период их обучения в школе, в этом смысле наиболее показателен.

Таблица 1.2 – Тематика ориентационной адаптационной программы новых работников в организациях в Японии

Тема	Содержание
Информация о компании	Основная информация о фирме, организационная структура и ключевая направленность деятельности, краткосрочное и долгосрочное планирование, бюджетирование и финансы, взаимоотношения между работником и работодателем, профсоюзные организации, условия труда и правила внутреннего трудового распорядка, структура заработной платы, социальный пакет и предоставляемые льготы.
Информация о продукции	Номенклатура продукции организации, ценообразование, потребители продукта, конкурентоспособность
Информация о производстве	Структура производства, основные принципы работы, производственные потоки, система управления производством; принципы, которые обеспечивают эффективный производственный процесс
Информация о продажах	Реклама; доля, занимаемая на рынке продукцией фирмы; перспективы и тенденции в конкурентной борьбе; организация, техника и методика продаж

На японских заводах достаточно большой уровень вовлеченности персонала в деятельность организации и требуемая дисциплина достигается за счет

совместной целенаправленной работы кадровых служб и менеджеров по адаптации персонала.

Новые сотрудники с системой адаптации сталкиваются в первый же день работы в организации, и этот первый день, как правило, приходится либо на понедельник, либо на первое число месяца. В этот день службы управления персоналом проводят для вновь принятых работников адаптационную процедуру, которая длится в течение четырех часов [6].

Данная ориентационная процедура включает торжественное вручение удостоверения работника организации и папки новичка, которая включает в себя документы, разъясняющие политику организации и корпоративную культуру. Далее проводится традиционный обед с вышестоящим руководством, так как в японских компаниях считается, что индивидуальный подход к каждому новичку приводит к созданию дружелюбной и доверчивой атмосферы.

В папку новичка могут входить следующие брошюры: «ориентация работника», «Руководство для лидера», «Справочник работника», а также другой набор документов, которые знакомят сотрудника с правилами внутреннего трудового распорядка, с системой оплаты труда, предоставляемыми льготами и прочими организационными программами.

Брошюра «Ориентация работников» предоставляет информацию о самых важных пунктах политики организации в различных направлениях, в том числе кадровой политики организации; содержание социальных программ и программ помощи работникам; сведения о направлениях профессиональной подготовки и повышения квалификации; здесь указывается отношение фирмы к дискриминации и использованию служебного положения, к злоупотреблению спиртными напитками и наркотическими веществами; указывается информация о том, какое содействие может быть оказано при привлечении сотрудника к судебным разбирательствам.

В этом же документе приводятся правила внутреннего трудового распорядка; правила, регулирующие пользование документацией организации; правила по сохранению коммерческой тайны.

Эту же и другую информацию можно найти в «Справочнике работника», но уже относительно конкретного предприятия в целом. В данном справочнике представлено краткое содержание истории организации, а также основные принципы, которые определяют область ответственности руководителей. Также тут рассмотрена политика организации применительно к временным отпускам сотрудников и отпускам по временной нетрудоспособности; политика в области страхования, социальных льгот и выплат.

В Японии как руководство, так и службы управления персоналом уделяют большое внимание и прилагают значительные силы для того, чтобы все сотрудники понимали и разделяли правила и социальную политику, принятые в организации; чтобы каждый осознавал, что он должен сделать в той или иной ситуации; чтобы любой работник знал свою рабочую функцию.

Рассмотрим систему адаптации персонала в Соединенных Штатах Америки.

На крупных и средних предприятиях данной страны используются углубленные программы адаптации. В их проведении принимают участие и менеджер по управлению персоналом, и непосредственный линейный руководитель.

В малых же компаниях процесс адаптации проводит менеджер-практик, иногда также в данный процесс включен представитель профсоюзного органа. Программы по адаптации применяются максимально разнообразные: начиная от программ, предоставляющих устное информирование; и заканчивая формализованными процедурами, которые совмещают в себе как устное представление организации, так и письменные и графические установки, а также часто включают использование специальной аппаратуры, слайдов, фото- и видеоматериалов [12].

Что касается процесса адаптации в Германии, то в этой стране принят «Закон о правовом режиме предприятия», в котором говорится о требованиях в отношении работодателя об обязательном ознакомлении нового работника с условиями его работы, с его будущей сферой деятельности.

В немецкой системе работнику необходимо быть осведомленным в части режима и условий труда, он должен знать свои права и обязанности. Для достижения этих целей наиболее часто используют собеседования, на которых вновь принятый работник должен ознакомиться с принятыми правилами и процедурами, где он получит наставления со стороны руководителей.

Рассмотрим российский опыт в области адаптации персонала.

Профессиональная ориентация и адаптация персонала должны сопутствовать быстрому сдвигу в структуре занятости, при этом безработица должна поддерживаться на максимально возможном низком уровне. Однако на практике решение поставленной задачи тормозит такой факт, как неразвитый рынок труда.

Государственная служба занятости в настоящее время пока недостаточно эффективно управляет профессиональной ориентацией и адаптацией. Механически заполнить вакантные рабочие места пока плохо удается, потому что нет таких людей, которые могут согласиться на всякую работу. И причиной в данной проблеме выступает недостаток знаний о профессиональной ориентации и адаптации, о формах их проведения, возможностях на рынке труда.

Как показывает отечественный опыт, в нашей стране недостаточное внимание уделяют проблемам профессиональной ориентации и адаптации персонала. К огромному сожалению, многие управленцы в недостаточной степени уделяют внимание значению профессиональной адаптации персонала как одного из методов регулирования предложения рабочей силы.

Ко всему этому в настоящее время управленческие звенья на всех уровнях ослаблены в организационно-методических отношениях, что в свою очередь приводит к созданию большого количества органов управления в регионе (например, это может быть центр профессиональной ориентации и занятости,

кабинет профессиональной ориентации в школе, в специальных учебных заведениях, на предприятиях), которые не обладают достаточным уровнем регламентаций и не наделены соответствующими полномочиями.

Таким образом, узкая ведомственность вступает в противодействие с развитием прямых связей органов управления профессиональной ориентацией и адаптацией персонала. Тем самым, это препятствует устранению организационных недостатков в практике управления профессиональной адаптацией, и происходит углубление их на каждом последующих уровнях управления.

Таким образом, рассмотрев зарубежный и отечественный опыт по адаптации персонала можно выделить ряд методов, которые являются наиболее эффективными:

Обучающий фильм – предназначен для общего ознакомления работника с предприятием

Информирование о сленге предприятия – предназначено для того, чтобы говорили сотрудники на одном языке.

Брошюра-руководство для новых сотрудников – со всей необходимой информацией для того, чтобы сотрудник в любой момент мог найти ответ на интересующий вопрос.

### 1.3. Методологическая база адаптации персонала

В этом параграфе рассмотрим актуальные методики профессиональной адаптации. Применительно к российским организациям, чаще всего на практике используются такие методы адаптации, как погружение, методика кадровых школ, наставничество [5]. Рассмотрим данные методы, а также метод Job Shadowing, широко применяемый за рубежом [14]

Метод погружения предусматривает полное, так называемое, «погружение» работника в трудовой процесс с первых же минут работы.

Основной целью метода выступает максимально быстрое вхождение новичка в практическую деятельность. Данный метод адаптации предусматривает то, что в самые короткие сроки у нового работника должен сформироваться определенный набор знаний, умений и навыков.

На практике можно увидеть, что многим компаниям, которые применяют метод погружения, довольно часто приходится сталкиваться с практически мгновенным обнаружением пробелов в знаниях технологий, применяющихся именно в данной организации.

Именно поэтому данная методика наиболее эффективна для специалистов, имеющих уже практический и достаточный опыт трудовой деятельности; для специалистов, которые знают, на что нужно обратить внимание, каким фактором придать большее значение, к кому следует обратиться для решения какого-либо вопроса.

Таким образом, данный вид адаптации наиболее применителен для категории руководителей, которые вынуждены с первого же дня работы показывать свои способности к самостоятельному принятию решений, к проявлению ответственности, личных качеств и демонстрации того профессионального управленческого уровня, на который рассчитывает работодатель.

По отношению же к молодым новичкам, особенно в том случае, если у сотрудника еще нет опыта в профессиональной деятельности, метод погружения оказывается неэффективным, так как есть вероятность появления у сотрудника серьезных проблем в том случае, если никто не поставит ему прямые конкретные указания и задачи, не объяснит всех тонкостей работы, не осуществит контроль над его деятельностью. В таком случае адаптационный процесс будет обречен на провал, так как сотрудником с недостаточным опытом работы требуются иные методы адаптации.

Следующий вариант адаптации персонала – это метод кадровых школ.

Данный метод используется в том случае, если нужно в небольшой срок обучить новых работников профессиональным стандартам, навыкам и знаниям,



которые редко изучаются в каких-либо образовательных учреждениях. Такой тип обучения необходим, потому что новички, которые входят в организацию, могут прийти из различных сфер деятельности.

Главной задачей такого обучения является приведение людей различных профессий к однородному пониманию основной технологии и специфики данного предприятия.

Кадровые школы предоставляют в основном теоретическое обучение, то есть новому работнику преподают базовые и специальные знания, отсутствие которых не позволяет приступить к деятельности.

Однако при данном методе обучение обычно оторвано от практической работы, поэтому сотрудники, окончив кадровые школы, выходят из них, получив большой объем информации и знаний, но при всем этом обладают слабым представлением о самом процессе работы. Таким образом, новички вынуждены изучать специальность на практике почти с нуля. И в таком случае невозможно обойтись без системы наставничества[7].

Система наставничества. В этой методике конкретный человек – наставник, предоставленный новичку в качестве источника знаний и решений возможных проблем, который курирует деятельность нового работника и содействует максимально быстрому вхождению сотрудника в трудовую деятельность.

В большей части компаний, где используется инструмент наставничества, оно представлено в виде обучения на практике, в котором сотрудник-наставник, обладающий необходимым опытом, или же в некоторых случаях сам непосредственный руководитель вводит нового работника в курс дела. Наставник призван помогать, контролировать, корректировать на первоначальном этапе результат работы новичка, при этом наставник играет роль не столько учителя и контролера, а советника, к которому работник может обратиться за помощью и советами, а наставник призван направлять его действия[6].

Институт наставничества в качестве процесса адаптации и передачи опыта непосредственно на рабочем месте появился еще в СССР в 30-е годы XX века.

Так, сотрудники, которые прошли период адаптации под контролем наставника наиболее широко и творчески показывают свои способности [2].

Одной из наиболее характерных особенностей наставничества выступает то, что наставник, который является штатным сотрудником, обычно призван решать весь спектр вопросов по курированию подопечных, при этом он не освобождается от выполнения основной своей работы.

Цель наставничества – это разнонаправленная адаптация нового работника в организации и более полное раскрытие его потенциала. В качестве дополнительных задач выступают следующие действия: воодушевление и поддержка работников, развитие коммуникативного и управленческого навыка наставников. Основным отличием наставничества от тренинга является то, что наставничество – это процесс, а тренинг – разовое мероприятие.

Для того, чтобы введение в должность прошло эффективно, необходимы не только усилия сотрудника, выраженные в проявлении им активности, профессиональной чуткости, но также важно проведение организационных мероприятий и достаточная информированность работника.

Необходимым требованием является то, что человек, выступающий помощником для нового сотрудника в период адаптации, должен обладать определенными социально-психологическими качествами. Это умение слушать собеседника, внимательность, лояльность, отсутствие категоричности; наставник должен обладать навыками презентации, ораторского искусства, эмоциональной компетентности[3].

Наставничество является одним из самых эффективных методов адаптации персонала. Это объясняется тем, что наставник на личном опыте и примере демонстрирует работнику, как именно нужно выполнять работу, а сотрудник наблюдает и обладает возможностью напрямую обратиться к наставнику, получить у него всю необходимую и интересующую информацию, устранить всякое недопонимание в трудовой деятельности. В последующем работник может

самостоятельно исполнять свои профессиональные обязанности, а наставник только призван контролировать процесс и результат труда.

Главное требование, представляемое наставнику, это доскональное знание предмета обучения, содержания обязанностей, а также нормативов в области этой деятельности, то есть наставник должен обладать высоким уровнем профессиональной компетентности [1].

Также наставничество дает возможность делегировать часть полномочий руководителя по обучению и развитию персонала в организации. Тем самым важно, чтобы наставник соответствовал соответствующим требованиям. И если руководитель не настроен на то, чтобы новому работнику задали неблагоприятную установку в отношении содержания его деятельности и организации в целом, то нельзя доверять наставничество ненадежному работнику. Для того, чтобы выявить наиболее подходящих кандидатов на место наставника, можно использовать анкету «Лист оценки социально-психологических качеств потенциального наставника». Установлено, что лучшими кандидатами в наставники чаще всего являются женщины, потому что именно для них забота о людях выступает наиболее важным побудительным мотивом, чем деньги, власть и карьера.

Таким образом, чувствуя причастность, заботу и защищенность, новичок наиболее быстро адаптируется и раскрывает свой потенциал, а соответственно эффективнее работает.

Деятельность наставника регламентируется таким документом, как «Положение о наставничестве», которое определяет права и обязанности наставника, оплату его работы. Кроме этого, заключается трёхсторонний договор между организацией, в лице директора, наставником и новым сотрудником.

Задачи наставника также регламентированы и прописываются в «Положении о наставничестве». В первую очередь, наставник должен помогать новому работнику адаптироваться к организационной культуре компании. Наставник проводит обучение работника основным навыкам профессии, призван создать

условия для наиболее эффективного исполнения своих функциональных обязанностей.

Это означает то, что у новичка к его выходу на работу организовано рабочее место, для него подготовлены необходимые материалы; работник должен быть осведомлен, где расположена необходимая техника.

Именно наставник призван следить за тем, чтобы новый работник был обеспечен всем тем, что ему необходимо для трудовой деятельности.

Наставник должен способствовать развитию способностей сотрудника, раскрытию его творческого потенциала. И в данном вопросе очень важным выступает такая способность наставника, как умение заинтересовать работника.

Наставник оказывает индивидуальную помощь при овладении новым работником профессиональными навыками и умениями.

В ходе всего процесса адаптации наставник делает отчет директору и по истечению испытательного срока представляет отзыв о сотруднике в службу управления персоналом [2].

Наставник наделен рядом прав в отношении новичка. Так, наставник может включить в процесс обучения других сотрудников, включая руководителя подразделения, для предоставления новому сотруднику дополнительной информации и получения им новых знаний.

Рассмотрим пример. У сотрудника возникают сложности при работе с базой данных. Причиной могут быть недостаточные знания специфики программного обеспечения.

В данном случае к работе подключается программист, проводящий дополнительное обучение для работника.

Опытный наставник призван корректировать деятельность новичка и обучать наиболее оптимальным и эффективным приемам.

В том случае, если наставником нарушаются сроки проведения адаптационных мероприятий, сроки подготовки документов для аттестации, не выполняются обязанности, нарушается трудовая дисциплина, а также если от

наставника исходит отказ в помощи работнику, то он лишается статуса наставника.

Таким образом, система наставничества призвана:

1. Повысить качество подготовки и квалификации новых работников;
2. Ускорить время введения новичка в должность и процесс достижения требуемых показателей;
3. Экономить время руководителей в области обучения новых работников;
4. Снизить текучесть кадров, уменьшить количество работников, которые увольняются в течение первых трех месяцев с даты начала работы;
5. Формировать кадровый резерв, предоставлять сотрудникам возможность карьерного роста;
6. Включать сложные механизмы мотивации (нематериальная мотивация выражена в виде уважения и признания заслуг наставника, материальная – в виде дополнительных выплат и льгот).

Job Shadowing. Данный вид адаптации персонала широко применяется за рубежом. Смысл методики выражается в сопровождении новичком опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке на протяжении всего дня, то есть новый сотрудник становится как бы его «тенью».

Таким образом, работник получает возможность наблюдать за деятельностью и обсуждать рабочие вопросы не только со своим сотрудником, к которому он приставлен «тенью», но и с другими членами коллектива, а также и получить в ответ от них обратную связь [9].

Данный метод находит свое применение в нескольких направлениях:

1. Предоставляется возможность выбора места трудовой деятельности для выпускников, не имеющих практического опыта работы.

Это временное неоплачиваемое пребывание выпускника в компании, когда он наблюдает рабочую среду, использование сотрудниками компании знаний и навыков в процессе работы, приобщается к корпоративной культуре.

Использование метода помогает выпускникам определиться с выбором места работы.

Также снижается риск того, что компания примет на работу немотивированного сотрудника. Западные авторы утверждают, что почти каждое рабочее место может стать объектом Job Shadowing.

2. Профориентация школьников. Те, кто не определился с выбором профессии, могут получить информацию «из первых рук» и сделать осознанный выбор учебного заведения. В первом и втором случае процесс Shadowing может рассматриваться как расширенное информационное интервью, в процессе которого выпускник (вчерашний школьник) получает информацию о компании, её стандартах, требованиях к сотрудникам, специфике работы и т.д. Отличие в том, что Shadowing может длиться от одного дня до недели и более.

3. Предоставление информации преподавателям вузов. Преподаватели вузов получают информацию о компаниях, их требованиях к выпускникам, стандартах работы, необходимых знаниях и навыках. В результате преподаватели могут скорректировать программы обучения. Таким образом, Job Shadowing является взаимовыгодной формой сотрудничества студентов, бизнес-организаций и учебных заведений. Метод достаточно простой, мало затратный и эффективный.

4. Обучение сотрудников компании. В последнее время Shadowing рассматривается как метод обучения, когда один сотрудник становится «тенью» более опытного и квалифицированного. Метод может использоваться при подготовке руководителей.

Реальные ситуации становятся полем для практики и отработки навыков общения, лидерства, работы в команде и проверки профессиональных знаний.

Успех процесса Shadowing зависит от способностей каждого из участников проекта наладить искренний динамический диалог друг с другом, в фокусе которого содержание организационного опыта и процесс его получения, в который вовлекаются сотрудники всех уровней организационной иерархии. Основное внимание в Shadowing уделяется тому, как выполняется работа.

Результатом Shadowing является более чёткое и ясное понимание сотрудниками философии, целей и задач организации.

Shadowing рассматривается, как процесс, в который вовлечены как обучающийся сотрудник («тень»), так и его «наставник». Создается ситуация, когда каждый «наставник» (mentor) является чьей-то «тенью», а каждая «тень» становится чьим-то «наставником»[9].

Так, грамотно и аккуратно проводимая программа адаптации способна не только сократить количество временных и финансовых затрат организации, увеличить ценность рабочего места, но и положительно влиять на поддержание командного духа, создавая тем самым предпосылки для успешной системы наставничества, преемничества, обучения персонала и повышения квалификации, т. е. деятельности компании в целом. Самое главное, система адаптации обеспечивает обратную связь с работниками.

Рассмотрим современные инструменты по адаптации нового сотрудника.

Проведение мероприятий. Управляющий персоналом организует корпоративы, на которых новичка знакомят с коллективом. Этот метод применяется для облегчения отношений в общении с коллегами. Через короткое время после того, как новичок приступил к обязанностям, проводится неформальное чаепитие. Это может быть коллективный поход в кафе или поздравление именинников. Большие организации не собирают весь коллектив полностью, а делают мероприятия для отдельных подразделений компании. Руководителю требуются навыки для проведения таких собраний.

Необходимо провести небольшой инструктаж новичку перед корпоративной вечеринкой.

Рекомендуется посоветовать новому работнику: в какой одежде прийти, уместно ли будет шутить, о чем нужно говорить, как сказать вступительную речь или тост.

Если в организации есть традиция проводить самопрезентацию, нужно помочь новичку подготовить и отрепетировать текст. Помимо этого, нужно дать

совет новому сотруднику с кем обязательно нужно пообщаться во время корпоратива.

Организация корпоративных мероприятий возлагается на руководителя отделения или менеджера по управлению персоналом. Знакомство с новым сотрудником лучше присоединить к какой-то дате: конец рабочей недели, день рождения в месяце. Но, в планировании корпоративных мероприятий обязательно нужно предусмотреть знакомство нового сотрудника с коллективом. Иначе, эффект от такого мероприятия может принести стресс новичку.

Корпоративный PR – это разработка справочника, в котором перечисляются основные правила отношений в коллективе. Конкретные правила в справочнике зависят от деятельности организации и модели поведения во время работы. В такой справочник можно включить информацию о предпочитаемом стиле в одежде, о перерывах в работе, об оборудовании рабочего места, о начале и завершении рабочего дня. Примеры правильного и неправильного рабочего места можно подать в справочнике в виде фотографий[23].

Инструктаж. Этот метод адаптации представляет доведение информации новому сотруднику об основных требованиях в каждом отделе. Подразделения на предприятии имеют свой комплекс правил и требований, которые нужно соблюдать. Правила стоит записать, так чтобы их понимали все сотрудники. Плохое понимание функциональных требований может привести к тому, что работник много времени будет использовать на выяснение деталей работы, вместо того, чтобы делать ее.

Поэтому правила и требования стоит составлять в простом и понятном формате. В разработке текстов и описаний нужна помощь со стороны самих работников.

Общие требования стоит доводить до новичка при проведении инструктажа, а затем дать сотруднику самому ознакомиться с другими документами работы в подразделении.



Папка нового сотрудника. В этой папке должен быть комплект документов отдельного подразделения, который содержит ответы на вопросы, возникающие у новичка. Более удобным и полезным будет большой справочник.

Он включает основные сведения всех подразделений, регламентирующие документы, показывает логическую связь и облегчает понимание структурных требований к работнику[6].

Интернет-сайт. Как инструмент управления адаптацией нового работника используется сайт предприятия. Например, на нем выкладывается информация о правильном заполнении документов, о последовательности действий по отдельному заданию и другие.

Welcome-тренинг – это своего рода вводный курс, экскурсия под лозунгом «Добро пожаловать в нашу команду!», цель которой – дать новичку максимум знаний об организации, познакомить с ключевыми сотрудниками, подчеркнуть преимущества работы в компании. Это эффективный инструмент управления персоналом, который способен влиять на испытательный срок сотрудников и период их адаптации в организации. Начать необходимо со структуры компании. Причем важно не просто назвать структуры и отделы, но и тактично раскрыть реальное соотношение сил: ведь в каждой компании есть негласные лидеры, серые кардиналы, и чем быстрее новичок почувствует эти отношения, тем продуктивнее он волеется в рабочую атмосферу. Прекрасный эффект имеет такой прием: рассказ о компании из уст одного из высших чинов. В рассказе желательно вкратце рассказать о истории компании, ее приоритетах в работе, тактике работы с клиентами, системе ценностей: что поощряется, а что порицается. Такое полуофициальное общение с руководством дает ощущение значимости с одной стороны, а с другой – доступности и лояльности руководства.

Следующим пунктом, работнику надо описать стандарты и возможности карьеры. Есть ли в компании дресс-код? Правила делового этикета? Какой порядок обращения к руководству? Работнику будет гораздо легче адаптироваться, если он будет информирован заранее, а не будет добывать эти

сведения боевым путем. Прекрасно мотивирует сотрудников описание их возможностей в карьере: возможность обучения, какие программы разработаны в компании.

Если период адаптации у новичка пройдет быстро и легко, это облегчит не только его работу, но, в конечном счете, принесет пользу компании в целом[6].

Таким образом, рассмотрев приведенные методы адаптации персонала, применительно для данного предприятия наиболее оптимальным является система наставничества. При данном методе конкретный человек (наставник), указанный новичку как источник знаний и решения возникающих проблем, курирующий его деятельность, способствует скорейшему вхождению сотрудника в рабочий ритм.

Выводы по 1 главе: адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Действительно, становясь работником конкретного предприятия, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т. д. Он принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием. Он вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закрепленными традициями, выработать соответствующую линию поведения.

К сожалению, важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации.

Между тем, в условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые

профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «КОНАР»

### 2.1 Краткая характеристика АО «КОНАР»

ГК «КОНАР» – группа производственных предприятий, которые занимаются проектированием, разработкой и комплексным обеспечением для нефтехимической и газовой нефтяной промышленности.

История промышленной группы «КОНАР» началась в 1991 году с основания в г. Челябинске завода «КОНАР» как производителя фланцев и фланцевого крепежа. В настоящее время «КОНАР» - промышленная группа с компетенциями в сфере комплексного инжиниринга, производства сложных крупногабаритных металлоконструкций, насосных агрегатов и электродвигателей. Предприятия промышленной группы «КОНАР» присутствуют в восьми регионах России.

Миссия АО «КОНАР»: «Позиционируя качество продукции и услуги как путь к успеху, постоянно совершенствуясь и развиваясь, компания способствует развитию ТЭК в странах СНГ и в России. Достигается это благодаря содействию арматурным, комплектующим, проектным, строительным предприятиям и организациям в сооружении трубопроводов, сопутствующих систем и объектов, применяя лучшие инженерные достижения в мире».

Это достигается благодаря содействию проектным, строительным, комплектующим, арматурным организациям и предприятиям в сооружении трубопроводов, сопутствующих объектов и систем на основе применения лучших инженерных достижений в мире. В большей степени миссия отражает интересы покупателей, деловых партнеров (поставщиков) и государства, т.е. компания нашла свою миссию во внешнем окружении, поскольку постоянное поддержание социальной значимости обеспечивает выживание и устойчивое функционирование организации в будущем.

Цели АО «КОНАР»:

- повышением уровня благосостояния работников компании, путем организации мероприятий, направленных на поддержание их здорового образа жизни и здоровья и развития социальной политики;
- повышением эффективности бизнеса за счёт диверсификации продукции,
- своевременное и полное удовлетворение потребностей нефтегазового сектора в высококачественной продукции, которая позволяет повысить эффективность переработки и добычи газа и нефти;
- развития всесторонней кооперации с передовыми предприятиями Европы и России, которая позволит создать продукт, не уступающий лучшим мировым аналогам и развиваться поступательно;
- укреплением и сохранением позиции производителя высококачественной продукции.

Цели организации основываются на использовании всей накопленной объективной и субъективной информации.

К ценностям АО «КОНАР» относят:

- дух победы, оптимизм и желание быть лидером в команде, признавая право на ошибку, энергия, энтузАО «Конар»;
- сложившийся авторитет и имидж компании;
- качество во всем – в исполнении должностных обязанностей каждого работника, в производстве продукции, в работе с поставщиками и клиентами – тем самым измеряя общий успех;
- отношения как с партнерами, так и внутри компании. Деловое партнерство в АО «КОНАР» построено на принципах взаимного доверия и взаимовыгоды, предпринимательства;
- открытость, профессионализм, честность и следование этическим нормам в отношениях друг с другом, в работе с клиентами;
- работа в команде, основанная на взаимопонимании, взаимопомощи, взаимном уважении и доверии;

– сотрудники – их опыт, творческий и интеллектуальный потенциал, новаторство и инициативность.

Ценности являются позитивными, они ориентируют членов организации на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение стратегических целей организации.

«КОНАР» обладает лицензиями и сертификатами, необходимыми для своей производственной деятельности.

В мае 2005 года сертифицирована и успешно применяется в соответствии с требованиями MS ISO 9001:2008 система менеджмента качества АО «КОНАР».

Всего в АО «КОНАР» более 400 крупных постоянных заказчиков на территории Российской Федерации, Прибалтики и СНГ, а в городах Санкт-Петербург, Москва, Пермь и Самара действуют консигнационные склады на базе генеральных дилеров. Российские предприятия работают сегодня в динамичной непредсказуемой среде, которая создается нестабильными рыночными отношениями, глобализацией бизнеса, неустойчивыми социальными процессами. Современное предприятие, согласно теории систем, можно рассматривать как устойчивую, динамичную систему взаимообусловленных элементов, которые способны воспроизводить свои свойства за счет собственных ресурсов.

АО «КОНАР» постоянно принимает участие во всех крупнейших отраслевых выставках, проходящих в СНГ и России. Экспозиции компании привлекают внимание посетителей выставок и широкий круг специалистов.

Сегодня АО «КОНАР» является в своем сегменте рынка одной из передовых производственных компаний.

Успех АО «КОНАР» связан напрямую политикой компании по управлению персоналом. Отдел по персоналу в АО «КОНАР» занимается тщательным подбором кадров, о чем свидетельствует социальная и корпоративная ответственность компании.

Крупнейшие промышленные компании России начинают уделять работе с персоналом и в, частности, его развитию все большее внимание.

АО «КОНАР» создает новые производства с современными рабочими местами, поддерживает высокую культуру труда. Основным приоритетом компании в области управления персоналом является развитие активной производственной среды — условий, которые стимулируют инициативу и вовлеченность сотрудников. Если в 2011 году затраты на обучение и развитие персонала составляли порядка 90 млн рублей, то к настоящему времени они увеличились более чем в два раза.

Целью кадровой политики является привлечением молодых специалистов, слиянием их знаний с производственным опытом лучших технических кадров предприятия.

На сегодняшний день на Челябинском рынке труда АО «КОНАР» считается одним из привлекательных работодателей.

Предприятие обеспечивается своими сотрудниками обучение и повышение квалификации (стажировка кадров в России и за рубежом); надежность; стабильную зарплату, ее рост; объемный соц. пакет.

Трудовой коллектив организации стабильный и постоянный, вместе с тем на предприятии есть небольшие тенденции текучести кадров; в дальнейшем необходимо изучить причины текучести кадров.

Организационная структура управления предприятием относится к смешанному типу и включает в себя: Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление, Генеральный директор, Генеральная дирекция.

Распределение прав, полномочий и функциональных обязанностей органов управления определяются уставом компании и внутренними документами. Компания переходит от линейно-функциональной структуры к дивизиональной, но оба типа относятся к иерархическим структурам управления, хотя и различаются принципами разделения управленческой деятельности.

При линейно – функциональной структуре заместители руководителя организации отвечают в масштабе всей организации за выполнение отдельных функций (например, персонал, производство, финансы и т.п.).

В АО «КОНАР» данная роль в последнее время отводится руководителям служб (делами, кадров, финансового, хозяйственного, юридического).

Более пятнадцати процентов работников трудятся в компании более десяти лет.

Средний возраст персонала, до 45 лет, текучесть кадров, не превышает 2 %, – не редкие на сегодняшний день показатели, ввиду нестабильного экономического положения России, но которые подчеркивают стабильность работы предприятия и его специалистов.

Рядовые специалисты и инженеры к 33-36 годам становятся эффективными топ – менеджерами и руководителями. Это говорит о благоприятной среде для развития профессионализма и личности в компании «КОНАР».

Руководители компании «КОНАР» заинтересованы в подготовке высококвалифицированных специалистов в сфере машиностроения. На сегодняшний день разработаны проекты программ по работе со средними и высшими техническими учебными организациями для подготовки нужных кадров.

Проекты начали свою работу с 2012-2013 годов, с целью поддержать целеустремленных и талантливых студентов, мотивируя их на эффективную учебу и последующую карьеру, предприятие «КОНАР» учредило свою стипендию для студентов, обучающихся по профильным для компании специальностям.

В связи с активным развитием предприятия – расширением производственной площадки по шибберным задвижкам, деталям и узлам трубопроводов, запуском литейного производства – кадровая политика направлена на привлечение перспективных и высококвалифицированных специалистов различных подразделений.

Это является наиболее приоритетным для компании на сегодняшний день.



## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «КОНАР»

Любое предприятие существует и функционирует в рамках внутренней и внешней среды. Внутренняя и внешняя среда определяют успешность функционирования организации в целом, возникают определенные ограничения на операционные действия и в какой-то степени, каждое действие организации возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, которые необходимы для поддержания ее внутреннего потенциала.

Кроме того, рассмотрим основные технико-экономические показатели, представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Техничко-экономические показатели

Наименование статьи	Количество (тыс. руб)		
	2015г	2016г	2017г
Выручка	82 721 179	97 184 656	112 285 286
Себестоимость продаж	69 266 418	74 586 012	89 860 417
Валовая прибыль (убыток)	13 454 761	22 598 644	22 424 869
Управленческие расходы	3 230 500	3 717 269	3 850 980
Коммерческие расходы	2 758 867	4 598 247	4 842 946
Прибыль (убыток) от продаж	7 465 414	14 283 128	13 730 943
Прибыль (убыток) до налогообложения	-25 979	2 607 633	6 552 899
Текущий налог на прибыль	365 262	1 380 502	1 259 768
Чистая прибыль	-147 292	1 573 781	5 388 962

Таблица 2.1 демонстрирует экономические показатели предприятия с 2015 по 2017 гг., что позволяет проследить динамику хозяйственной деятельности. Выручка компании в 2017 году выросла на 16%, что в абсолютном выражении составило 15 100 млн руб.

По итогам 2015 года организация получила отрицательный финансовый результат. Убыток составил более 147 млн. руб. В 2016 году компания эффективно сработала и по итогам года получила прибыль в размере 1 573 млн руб. В 2017 году этот результат стал практически в 3,5 раза больше, чем в 2016 году. Себестоимость продаж выросла в 2017г. за счет увеличения выпущенной продукции.

Проведем STEP-анализ, чтобы определить степень влияния макросреды на микросреду (таблица 2.2).

STEP-анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия.

Методика STEP анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты STEP анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании.

STEP анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных.

STEP является аббревиатурой названия таких факторов: социальных (S – social), технологических (T – technological), экономических (E – economic), политических (P – political).

Именно эти факторы внешней среды, оказывающие прямое или косвенное воздействие на жизнедеятельность субъекта бизнеса являются предметом изучения STEP-анализа.

Данный анализ включает в себя четыре блока основных факторов: политико-правовые, экономические, социокультурные, технологические.

Таблица 2.2 – STEP-анализ АО «КОНАР»

Описание фактора	Вероятность влияния	Важность фактора	Знак влияния	Влияние фактора
<b>Политико-правовые факторы</b>				
Устойчивость политической власти и существующего правительства	0,6	3	+	+1,8
Налоговая политика и законодательство	0,5	2	+	+1
Регулирование и ограничения международной торговли	0,4	4	+	+1,6
Государственное регулирование конкуренции	0,3	2	+	+0,6
Бюрократизация и уровень коррупции	0,2	2	+	+0,4
<b>Итого:</b>				5,4
<b>Экономические факторы</b>				
Общая характеристика экономической ситуации	0,3	2	-	-0,6
Уровень инфляции	0,2	1	+	+0,2
Динамика курса национальной валюты	0,3	2	-	-0,6
Динамика ставки рефинансирования (учетная ставка)	0,2	2	-	-0,6
Уровень безработицы	0,4	4	-	-1,6
<b>Итого:</b>				-3,2
<b>Социокультурные факторы</b>				
Демографическая структура населения	0,5	5	-	-2,5
Образование	0,7	6	+	+4,2
<b>Итого:</b>				1,7
<b>Технологические факторы</b>				
Государственная технологическая политика	0,5	4	+	+2
Новые продукты и технологии	0,8	6	+	+4,8
<b>Итого:</b>				6,8

Чтобы представить влияние сфер на деятельность АО «КОНАР», необходимо изобразить профиль внешней среды на основании таблицы 2.2 (рисунок 2.1).

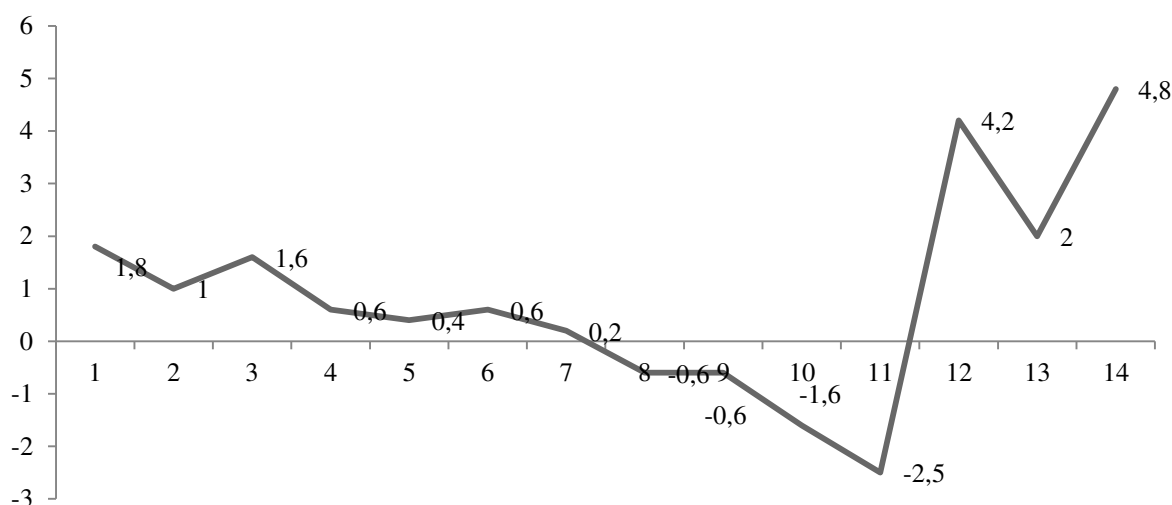


Рисунок 2.2– Профиль внешней среды АО «КОНАР»

Теперь рассмотрим более подробное описание факторов.

Политико-правовые факторы:

#### 1. Устойчивость политической власти и существующего правительства

По официальным данным на 09.12.2014 г. в список санкционных предприятий АО «КОНАР» не включен, трудности не возникают, несмотря на то, что завод сотрудничает с российскими компаниями нефтегазовой отрасли «Транснефть» и «Газпромнефть», к которым предъявлены санкции, а также является представителем мировых производителей трубопроводной арматуры ORION S.p.A (Италия), DOUGLAS CHERO S.p.A. (Италия), а с недавних пор и IMI ORTON (США). Продукции поступает в прежнем режиме и в страны Беларусь и Италии.

#### 2. Налоговая политика и законодательство

В 2015 году введен Законопроект, который разрешает российским регионам предоставлять новым промышленным предприятиям налоговые льготы.

Законопроект внёс поправки в НК РФ по распоряжению Владимира Путина и призван способствовать технологической модернизации промышленности.

Льготы предоставляются в пределах капитальных затрат, осуществляемых компаниями.

Кроме введения налоговых льгот, президент дал приказ повысить налогообложение предприятий с устаревшим оборудованием, упростить процедуру отбора инвестиционных проектов и сформировать фонд развития промышленности.

Из-за того, что Налоговый Кодекс часто меняется, данный фактор является очень важным, но к сожалению, наиболее неопределенным для оценки рисков.

### 3. Регулирование и ограничения международной торговли

Вхождение в WTO – позволяет АО «КОНАР», налаживать связи с иностранными партнерами, например, КОНАР является официальным представителем некоторых ведущих мировых производителей трубопроводной арматуры ORION S.p.A (Италия), DOUGLAS CHERO S.p.A. (Италия), а с недавних пор и IMI ORTON (США), и в перспективе разрыв партнерских отношений не подразумевается.

### 4. Государственное регулирование конкуренции

В рассматриваемой отрасли государственное регулирование на монополию не распространяется. КОНАР не является единственным производителем арматуры, трубопроводов и других металлоконструкций внутри страны, завод не занимается клеветой и разглашением коммерческой тайны конкурента без его согласия, а также самовольное использование или разглашение конфиденциальной информации и др.

### 5. Бюрократизация и уровень коррупции

Ни руководство, ни сотрудники завода КОНАР в коррупции и взяточничестве замечены не были.

Экономические факторы:

#### 1. Общая характеристика экономической ситуации

В 2017 году отечественная экономика восстановит положительную динамику, но не по всем показателям.

Будущее экономики зависит от санкций, цен на нефть и сбалансированности бюджета. В 2017 году отечественный ВВП прибавит 0,2, по мнению Минэкономразвития. Несмотря на стабильное снижение прогноза роста (в апреле 0,8%, в сентябре 0,6%), восстановление положительной динамики свидетельствует о прохождении дна кризиса.

Цены на нефть станут более консервативными, расчеты МЭР основываются на прогнозной стоимости нефти на уровне 40 долл./барр. Аналитики считают, что нефтяные котировки в следующем году закрепятся на рубеже 50 долл./барр., что позволит увеличить бюджетные поступления. В результате правительство получит дополнительный финансовый ресурс, который будет использован для стабилизации экономической ситуации в России в 2017 году.

## 2. Уровень инфляции

Эксперты прогнозируют замедление инфляции до 4,5-5%. На 2016 год инфляция составила 5,38%, на январь 2017 года 0,62% по данным ЦБ России.

## 3. Динамика курса национальной валюты

Нужно сказать, что за прошедший январь 2017 года по официальным данным ЦБ России рубль достигал максимума в отметку 60,20 руб. за доллар и 65,20 руб. за евро, на начало февраля 2017 года показания следующие: 1 доллар = 58,85 руб., за 1 евро = 62,68 руб.

При этом эксперты Минэкономразвития считают, что российская валюта останется стабильной и сможет избежать резкой девальвации, при этом на конец 2017 года среднегодовой курс доллара составит примерно 67,5 руб./долл.

## 4. Динамика ставки рефинансирования (учетная ставка)

Эксперты Альпари допускают снижение ставки рефинансирования до 8-8,5% в течение следующего года, что станет возможным в условиях благоприятной внешней конъюнктуры.

Изменение ставки рефинансирования в 2017 году может иметь обратную тенденцию, предупреждают эксперты.

Оптимистичные прогнозы Центробанка основаны на ожидаемой стабильности валютного рынка и замедлении инфляции.

Для реализации данного сценария потребуется умеренный рост нефтяных котировок, что в нынешних условиях остается под существенной угрозой. На февраль 2017 года ставка рефинансирования по данным ЦБ России составляет 10,0%.

#### 5. Уровень безработицы

На конец 2016 года уровень безработицы в стране составил 4,1 млн. человек или 5,4% населения. В среднем в Челябинской области показатель безработицы составляет 6,2%.

Об уровне безработицы в России в 2017 году эксперты говорят пессимистично, в ближайшем будущем количество людей без работы с 7% увеличится примерно до 10%.

Эксперты считают, что в первую очередь пострадают люди, занятые в производственной сфере, сфере обслуживания и среде предпринимательства. Последние пострадают больше всего, ведь власти увеличивают налоговые выплаты, соответственно, предприниматели (особенно владельцы малого бизнеса) сильно пострадают.

Стоит отметить, что наиболее низким уровень безработицы будет в центральных областях страны (в Питере и Москве он практически незаметен), а вот на периферии страны ситуация будет выглядеть более печально.

#### Социокультурные факторы:

##### 1. Демографическая структура населения

Демографическая ситуация в России демонстрирует прежние тренды:

- русское население страны стремительно вымирает;
- естественная убыль населения характерна для большинства субъектов России;
- Россия компенсирует вымирание собственного населения за счет миграционного прироста.

Росстат по демографии за 2016 год, высказался о том, что причиной падения рождаемости является ухудшение экономической ситуации в стране.

На 2016 год прирост наблюдается только в Чечне, Дагестане, Магадане и Ханты-мансийском автономной округе.

## 2. Образование

Концепция развития образования на 2016-2020 годы была утверждена Правительством РФ и подписана Д.А. Медведевым 29 декабря 2014 года (№ 2765р).

Основная задача заключается в возможности реализовать себя не только в пределах РФ, но и в мировом масштабе.

В новой концепции развития образования предлагается использовать различные источники финансирования. Основную часть расходов должен взять на себя федеральный бюджет.

Участие в финансовом обеспечении примут муниципальные и внебюджетные организации, в том числе частные компании, заинтересованные в приобретении высококвалифицированных кадров для своих предприятий.

Генеральный директор АО «КОНАР» Валерий Бондаренко, высказался о том, что если сотрудник захочет продолжать обучение или повысить свои знания и квалификацию, тогда все финансовые вопросы предприятие берёт на себя, а также завод сможет решить все жилищные вопросы и обустройство.

Технологические факторы:

### 1. Государственная технологическая политика

Государственная технологическая политика представляет собой не узкоотраслевой или корпоративный инструмент модернизации отдельных индустриальных производств или их групп, а систему законодательных, административных, финансово-экономических государственных решений, мер и действий по управлению развитием промышленности для достижения необходимых результатов для обеспечения устойчивого социально-экономического развития и национальной безопасности страны.



С другой стороны — это обеспечение в долгосрочном плане повышения качества, конкурентоспособности и эффективности отечественного производства.

## 2. Новые продукты и технологии

Производство насоса для транспортировки СПГ внутри страны и зарубежья (реализация в 2018 году).

Использование нового оборудования, презентация продукции на промышленных выставках и научных конференциях.

Из таблицы 2.2 можно сделать вывод, что наиболее негативное влияние имеют экономические факторы. Этим факторам нужно уделить особое внимание, поскольку они могут нанести ущерб компании.

Социальная сфера оказывает положительное влияние преимущественно за счет роста доходов населения.

Мониторинг сферы технологий является стратегически важным, поскольку технологии способны оказать наиболее благоприятный эффект на деятельность АО «КОНАР».

Появление новых технологий на рынке, автоматизация бизнес-процессов, все эти факторы способны оказать поддержку организации на пути к достижению цели.

Другим инструментом анализа внешней среды является 5 сил портера, однако данный анализ исследует ближайшее окружение, т.е. микросреду.

Проведя анализ внешней среды, теперь следует провести анализ внутренней среды, непосредственно выявить элементы, с которыми напрямую взаимодействует организация.

Инструментом анализа внешней среды является 5 сил портера, однако данный анализ исследует ближайшее окружение, т.е. микросреду.

Чтобы оценить микроокружения, нужно использовать 5 сил М. Портера, в него входят: конкуренты, потребители, товары-заменители, поставщики и уровень конкуренции.

Таблица 2.3 –Результаты оценки « 5 сил» АО «КОНАР»

Элемент микроокружения	Описание	Сила влияния, %
Товары-заменители	Угроза появления низкая, так как товары-заменители отсутствуют, все компании используют для своей деятельности одни и те же продукты.	20
Конкуренты	Угроза появления новых участников на рынке: низкая, так как барьеры для входа на данный рынок высокие	15
Поставщики	Поставщики играют значительную роль, потому что если изменятся сроки поставки или цены на сырье возрастет, то компания вынуждена повысить цены, что приведет к снижению количества клиентов.	20
Входные барьеры	Входные барьеры высокие, не любой ИП может зайти на рынок, нужно приобрести оборудование, которое очень дорогостоящее, поэтому множество мелких частных компаний не существует.	35
Потребители	Потребители играют значительную роль, потому что они могут перейти на сторону конкурентов, выбирать их услуги, естественно, что клиентская база уменьшится и компания потеряет прибыль, поэтому «КОНАР» старается поддерживать репутацию компании, производя качественные услуги.	35

Более подробно рассмотрели факторы микроокружения компании и оценили силу влияния.

Теперь изобразим полученную информацию на схеме для более полной картины.

Так же большой процент внутриотраслевой конкуренции, в связи с этим необходимо постоянно использовать инструменты бенчмаркинга, а также регулярно получать и обрабатывать обратную связь от клиентов.

Модель конкурентных сил Майкла Портера для компании представлены на рисунке 2.2

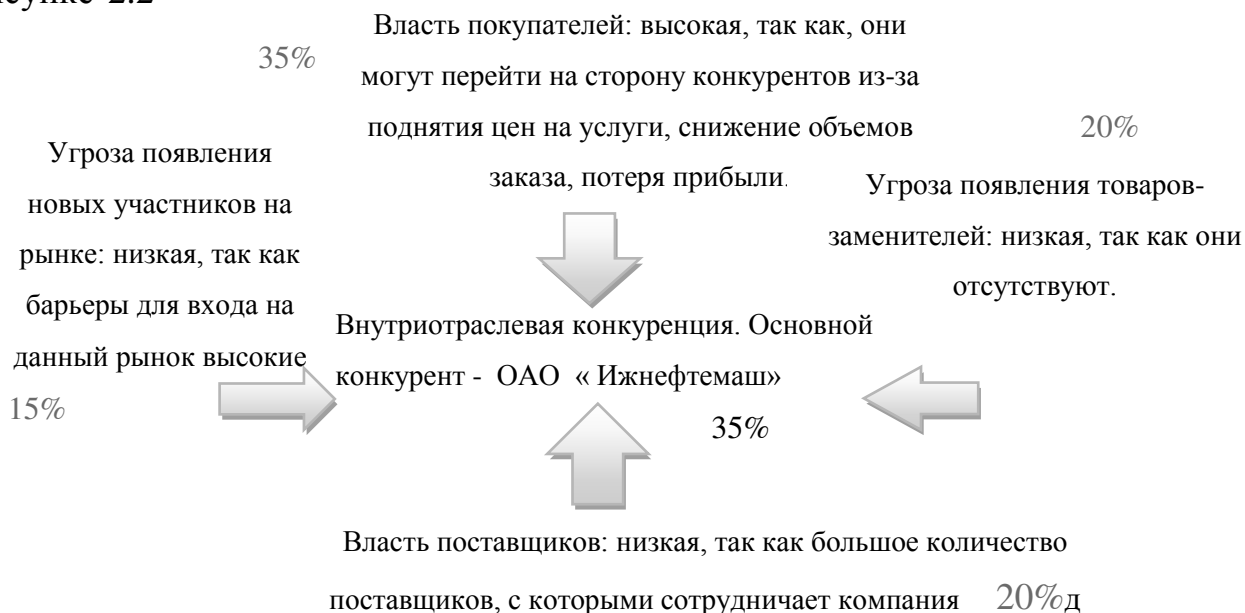


Рисунок 2.2 – Модель конкурентных сил Майкла Портера для АО «КОНАР».

По данным анализа микросреды 5 сил Портера можно сделать вывод о том, что покупатели обладают значительной властью, от них зависит прибыль компании, от количества постоянных клиентов и пользования продукцией АО «КОНАР». Так же большой процент внутриотраслевой конкуренции, в связи с этим необходимо постоянно использовать инструменты бенчмаркинга, а также регулярно получать и обрабатывать обратную связь от клиентов.

Далее следует построить матрицу БКГ, для этого сначала нужно проанализировать какие услуги АО «КОНАР» пользуются спросом.

Простая и наглядная, она позволяет проанализировать товары/виды продукции на основе таких факторов как доля рынка и темп роста. В основе матрицы лежит модель жизненного цикла товаров.

Оценим, насколько эффективно реализуется каждое из ключевых направлений деятельности АО «КОНАР».

Направление 1: задвижки

Направление 2: насосное оборудование;

Направление 3: фланцы

Направление 4: опоры трубопроводов

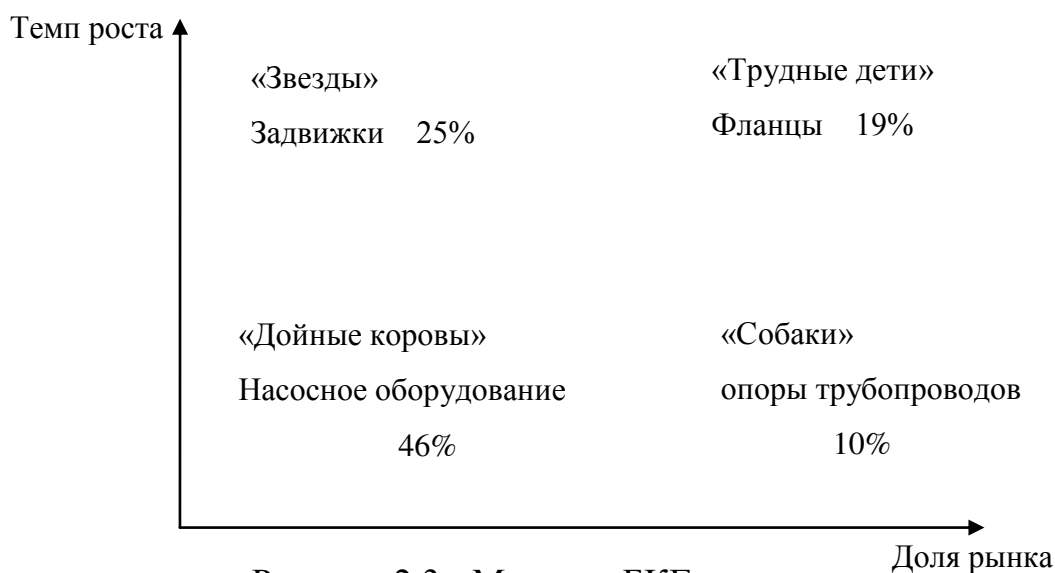


Рисунок 2.3 - Матрица БКГ

В данном случае видом деятельности, приносящим организации наибольшую прибыль, является изготовление насосного оборудования. Оно находится в квадранте «Дойные коровы». От реализации деталей нефтяных насосов и турбин АО «КОНАР» получает наибольшую выручку.

Рассмотрим три оставшихся фактора подробнее.

**Трудные дети (фланцы).** В настоящее время это «слабое звено» в деятельности организации. Для полной загрузки по этому направлению не хватает внешних заказов. Руководству компании необходимо принимать меры для вывода продукции на внешний рынок.

**Звезды (задвижки).** Деятельность по разработке и реализации данного продукта, предположительно, находится на стадии своего роста. Неплохо реализуются инновационные методики для усовершенствования продукта.

**Собаки (опоры трубопроводов).** У этой продукции всё плохо. Низкая относительность доли на рынке, низкие темпы роста рынка.

Информация об элементах внутренней среды содержится в 7S McKinsey's (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 - Модель 7S McKinsey's для АО «КОНАР»

Структура:

Структура линейно-функциональная, так как соблюдена точная иерархия уровней управления, все предприятие разбито на отдельные элементы (цеха, службы, отделы), каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

Система:

АО «КОНАР» в лице генерального директора заявляет политику в области интегрированной системы менеджмента, направленную на выпуск конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей требованиям потребителя, на постоянное снижение техногенного воздействия на окружающую среду, на охрану труда и обеспечение промышленной безопасности. Политика распространяется на всю компанию и дает ориентиры деятельности для каждого работника и компании в целом.

### Ценности:

Своими ценностями АО «КОНАР» называет следующие понятия: командный дух, ориентация на качество, ориентация на клиента, причастность. Эти ценности отражаются в том, как компания функционирует, в её внутреннем устройстве, так и в том, для чего она производит свою продукцию.

### Персонал:

На производстве работает 1203 человека. В это количество входят: руководители, рабочие, специалисты, служащие. Основная масса сотрудников это – рабочие 78,6%; специалисты составляют около 11%; также 6,3% - это служащие; 4,3%- руководители.

### Стиль:

Стиль взаимоотношений внутри компании смешанный, так как присутствует демократический - сотрудники в той или иной мере участвуют в организации деятельности. Между ними распределяется ответственность. Таким образом, отношения между подчиненными развиваются, уменьшается внутригрупповое напряжение, создается атмосфера товарищества и делового сотрудничества.

### Навыки и умения:

Качества сотрудников: профессионализм, ответственность, ориентация на результат, готовность к интенсивной работе, дисциплинированность.

Анализ элементов организации показывает, что все элементы управления имеют логичную взаимосвязь и не противоречат друг другу. Также анализ подтверждает имеющуюся у АО «КОНАР» миссию, стратегию и разработанные принципы.

Далее оценим состояние внутренней среды АО «КОНАР» с помощью сравнительного SNW-анализа (таблица 2.4). Будем сравнивать АО «КОНАР» с предприятием средним по отрасли, где X – состояние компании, O – среднее по рынку.

Таблица 2.4 – SNW-анализ «КОНАР» и предприятие среднее по отрасли

№ п/п	Значимые параметры в деятельности предприятия	Качественная оценка организации								
		S			N			W		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		-3	0	3	-3	0	3	-3	0	3
1.	Система адаптации персонала				O			X		
2.	Условия труда					XO				
3.	Мотивация и стимулирование персонала							X O		
4.	Текучесть кадров среди новичков				O			X		
5.	Квалификация персонала					XO				
6.	Оценка качества работы персонала				X			O		
7.	Социальный пакет				XO					
8.	Система обучения персонала		XO					X	O	
9.	Уровень технической оснащённости		XO					X	O	
10.	Качество транспортировки	X			O					
11.	Сроки выполнения заказов	XO								
12.	Зависимость от поставщиков		X		O					
13.	Ориентация на потребителя	XO								

где X – состояние компании

O – среднее по рынку

Проведенный SNW-анализ демонстрирует положительную тенденцию к лидерству на рынке АО «КОНАР». К слабым сторонам организации относятся: адаптация персонала, мотивация и стимулирование персонала, текучесть среди новичков, система обучения персонала, уровень технической оснащённости. Это может впоследствии привести к ухудшению качества персонала и к потере лидерства на рынке.

Далее выявим наиболее сильные и слабые стороны АО «КОНАР» которые могут являться, соответственно, его возможностями или угрозами. Сделать это возможно, проведя SWOT- анализ

SWOT-анализ АО «КОНАР» представлен в таблице 2.5

Таблица 2.5 – SWOT-анализ АО «КОНАР»

	<p><b>3. Возможности:</b>          3.1 Увеличение спроса на производство криогенных насосов.          3.2 Достаточное количество специалистов на рынке труда.          3.3 Стабильная экономическая ситуация в стране</p>	<p><b>4. Угрозы:</b>          4.1 Рост давления со стороны конкурентов и их усиление;          4.2 Недостаточное применение новейших технологий в области продвижения услуг, улучшении имиджа, рекламы;          4.3 Изменение в действующем Законодательстве или неблагоприятная экономическая ситуация в стране;</p>
<p><b>1. Сильные стороны:</b>          1.1 Лидирующее положение на рынке по производству фланцев и фланцевого крепежа в России;          1.2 Отличное качество производимых деталей, по мнению независимых экспертов          1.3 Широкий ассортимент          1.4 Установившиеся доверительные партнерские отношения, как внутри страны, так и со странами Европы          1.5 Наличие сертификатов качества и т.д.</p>	<p>Стратегия совершенствования товара и выход с ним на новые рынки;          Стратегия широкой диверсификации;          Обеспечение высоких темпов производства;          Заключение долгосрочных контрактов с зарубежными и отечественными партнерами;          Совершенствование и развитие системы менеджмента качества и обеспечение соответствия ее требованиям МС ИСО 9001.</p>	<p>Стратегия развития имиджа, рекламной компании, узнаваемости марки;          Укрепление авторитета надежного партнера;          Стратегия внедрения нового оборудования и новых технологий;</p>
<p><b>2. Слабые стороны:</b>          2.1 Рост текучести производственного персонала со стажем 1-6 мес          2.2 Отсутствие эффективной системы адаптации персонала          2.3 Отсутствие стратегии развития персонала          .</p>	<p>Совершенствование системы адаптации для обеспечения стабильного объема производства продукции;          Пересмотр кадровой политики;</p>	<p>Сокращение издержек;          Сокращение количества нерентабельных товаров;          Оптимизация кадров;          Пересмотр стратегических целей и путей их достижения;</p>

Выявленные в ходе SWOT-анализа сильные и слабые стороны АО «КОНАР», они возможность определить те параметры, которые являются выигрышными, эти факторы стоит развивать и поддерживать на оптимальном уровне.



Слабые стороны необходимо нейтрализовать, для того чтобы предприятием работало успешно и не потеряло свой потенциал в последующие годы, так как проблема не связана с техникой, значит надо искать проблему в персонале.

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сказать о том, что на АО «КОНАР» одной из проблем является высокая текучесть персонала со стажем работы 1-6 месяцев, то есть компания нуждается в повышении эффективности адаптации персонала и управления персоналом. Руководство АО «КОНАР» видит эту проблему и готово к совершенствованию процесса адаптации персонала.

### 2.3 Кадровый аудит АО «КОНАР»

Для того, чтобы разработать наиболее эффективные рекомендации по усовершенствованию подсистемы адаптации, необходимо более подробно изучить структуру персонала АО «КОНАР»

Таблица 2.6 — Качественный состав персонала

№п/п	Показатели	Количественная характеристика	
		Количество, чел.	Процент %
1	Всего работающих	1234	100
2	Мужчины среди работающих	923	60,7
3	Женщины среди работающих	311	39,3
4	Работники с высшим образованием	587	29,6
5	Работники с общим средним образованием	351	26,8
6	Работники со средним специальным обр-ем	636	41,9
7	Работники с незаконченным высшим образованием	123	1,7

Из таблицы 2.6 мы видим, что 60,7% от общего числа работающих занимают мужчины, а так же более 41,9% – это работники со средне специальным образованием.

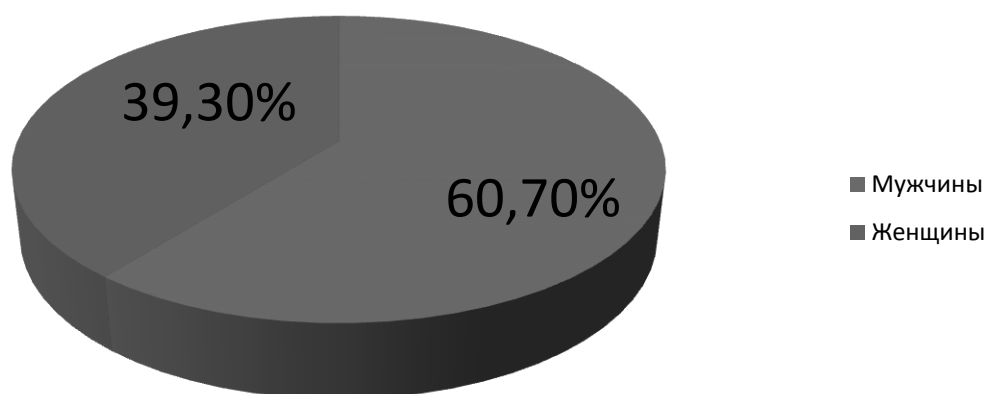


Рисунок 2.5 — Структура персонала по полу за 2017 г.

Основную часть коллектива составляют мужчины, это объясняется спецификой деятельности предприятия и наибольшей численностью рабочего персонала.

Это объясняется спецификой деятельности предприятия и наибольшей численностью рабочего персонала.

В таблице 2.7 предоставлены данные об изменении численного состава организации за предыдущие 3 года.

Таблица 2.7 – Изменение численного состава организации.

Категории занятых чел/год	2015	2016	2017
Производственный персонал	811	877	1011
Административный персонал	123	134	223
Итого	934	1011	1234

Из таблицы 2.7 мы видим, что изменился численный состав производственного и административного.

В 2017 году существенно вырос производственный персонал и составил 1011 человек.

Далее рассмотрим среднесписочную численность сотрудников в динамике.

Рассмотрим среднесписочную численность сотрудников компании в динамике (рисунок 2.6).

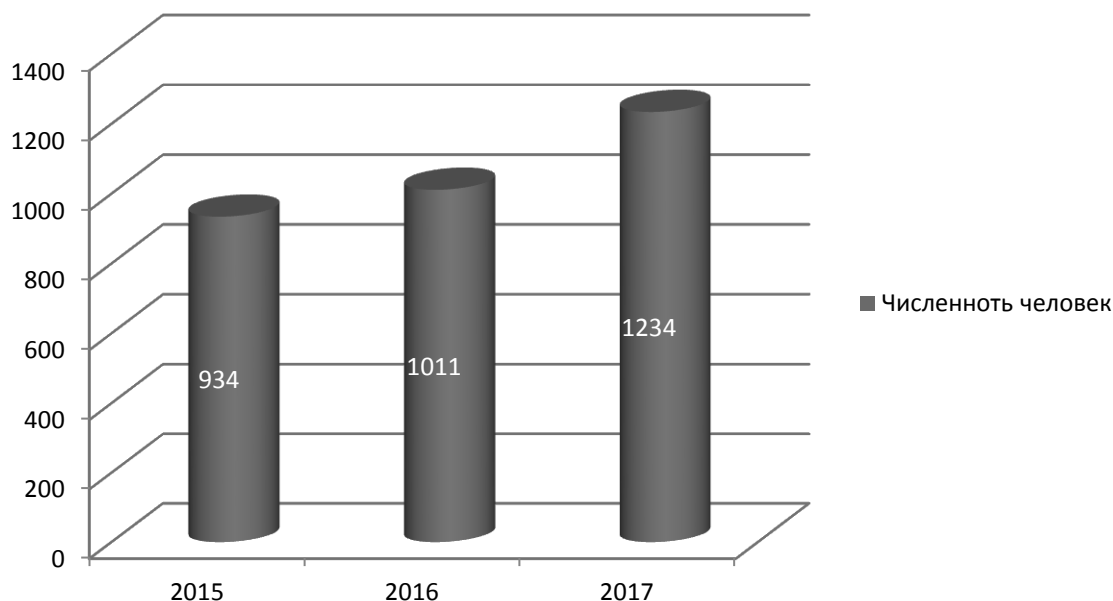


Рисунок 2.6— Численность компании в динамике

Как видно из рисунка 2.6, численность персонала имеет тенденцию роста, однако это не имеет отражения в показателях прибыли за последние несколько лет, что свидетельствует о проблемах в области персонала.

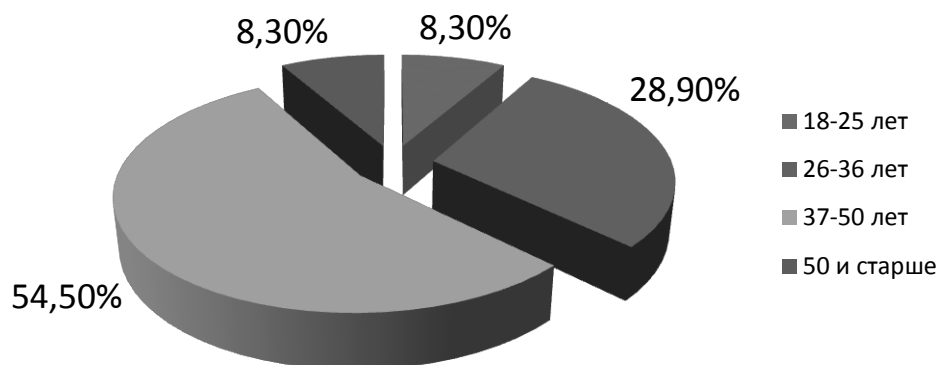


Рисунок 2.7— Структура персонала по возрасту за 2017 г.

По полученным данным видно, что большая часть персонала принадлежит к возрастной категории от 37 до 50 лет.

В компании отсутствуют работники по возрасту не достигшие 18 лет.

Заметна тенденция стабилизации возрастной категории от 26 до 36 лет, что свидетельствует больше об омоложении коллектива.

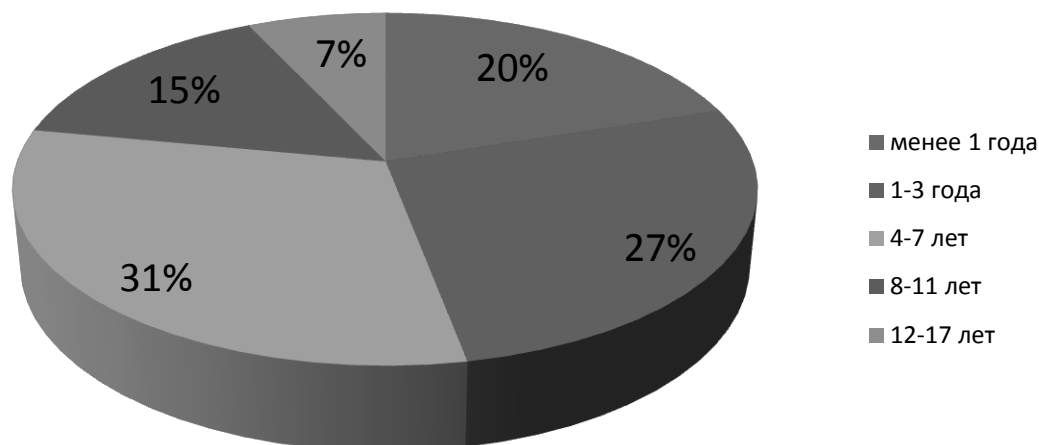


Рисунок 2.8— Структуры персонала компании по стажу работы за 2017

Итак, судя по рисунку 2.7, можно предположить, что текучесть кадров достаточно высока, так как в компании работает много сотрудников со стажем работы менее 1 год. Поэтому ниже будет рассмотрен такой показатель как текучесть кадров.

Таблица 2.8 – Анализ текучести персонала за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г., %	2016 г.,%	2017 г.,%
Текучесть персонала	8,2	9,4	9,8
Текучесть среди сотрудников со стажем менее 1-6 мес.	14,7	23,8	31,6
Текучесть среди сотрудников со стажем 1-3 года	10,6	8,4	9,6
Текучесть среди сотрудников со стажем 4-7 лет	9,4	9,8	9,6
Увольнение по собственному желанию	10	12	10
Увольнение по требованию руководства	14,4	8,4	9,7

Из таблицы 2.8 мы видим, что общая текучесть кадров допускает норму, а текучесть сотрудников со стажем 1-6 месяцев превышает показатель.

Нужно разобраться почему специалисты долго не задерживаются на предприятии и с чем это связано (таблица 2.9)

Представим динамику текучести кадров со стажем менее 1-6 месяцев (рисунок 2.9).

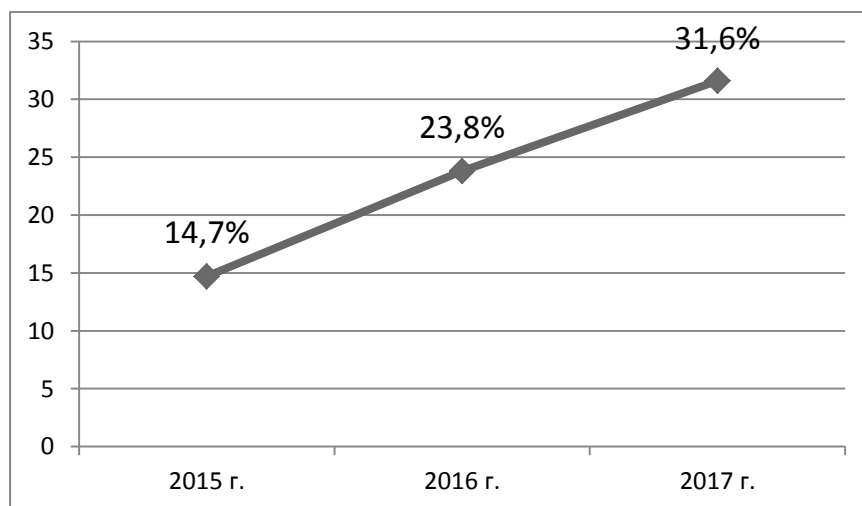


Рисунок 2.9 – Текучесть кадров со стажем 1-6 месяцев компании АО«КОНАР»

Исходя из анализа показателей текучести, мы можем сделать вывод, что за последние 3 года данный показатель существенно вырос, особенно среди недавно прибывших в компанию сотрудников.

Наличие большого числа молодых сотрудников хотя бы со средним специальным образованием является положительным фактом в процессе преобразований: это поможет преодолеть сопротивление изменениям, так как работники в данном возрасте легко обучаемы и склонны к желанию приобрести новые знания и опыт.

Что касается направления изменений, обозначенные нами показатели текучести свидетельствуют о наличии существенных проблем на уровне управления персоналом. Обращаясь к выводам по кадровому аудиту, мы можем предположить, что данные проблемы затрагивают вопросы квалификации персонала: либо поиск специалистов изначально исключает соответствие людей параметрам знаний, опыта, компетенций еще на уровне подбора, либо проблема в адаптации и обучении персонала в соответствии с предъявляемыми к позициям требованиями.

Проанализировали текучесть и выявили, что большая часть текучести среди сотрудников со стажем 1-6 месяцев. Попытаемся разобраться почему специалисты уходят с предприятия и с чем это связано.

Нужно провести опрос и выяснить, по инициативе работника или инициативе работодателя специалисты уходят.

Рассмотрим наиболее частые причины увольнений сотрудников, представленные в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Причины увольнений сотрудников со стажем 1-6 месяцев.

Причины увольнения	Уточнение причины увольнения	% причин увольнения
Инициатива работника	Заработная плата	10
	Плохой климат в коллективе	20
	Условия труда(месторасположение офиса, комфорт)	5
	Отсутствие наставников на начальном этапе	40
	Минимальный набор мероприятий для адаптации	60
	Нет оказания работнику помощи на начальном этапе	50
Инициатива работодателя	Непрохождение испытательного срока	10
	Нарушения трудовой дисциплины	18
	Невыполнение должностных обязанностей	17
	Претензии клиентов	10
	Конфликты в коллективе	15

Как видно из таблицы 2.9, наиболее обширный список причин увольнений сотрудников со стажем 1-6 месяцев - по инициативе работника.

Большой процент связан из-за недовольств сотрудников на начальном этапе введения в должность, следовательно есть проблемы в системе адаптации.

Выводы по 2 главе: В ходе данной работы был проведен анализ внутренне и внешней среды АО«КОНАР», а также выявлены его сильные и слабые стороны, которые позволили сделать вывод о причинах низкой эффективности деятельности сотрудников, высокого уровня текучести среди сотрудников производственного персонала со стажем 1-6 месяцев.

Проведя анализ показателей деятельности предприятия и кадровый аудит, можно сделать вывод, что адаптация персонала является слабой стороной компании. Это подтверждает структура причин увольнения работников по собственному желанию за рассматриваемый период.

Мы видим наибольшее количество увольнений сотрудников по собственному желанию со стажем 1-6 месяцев работы на АО «КОНАР».

Таким образом, на предприятии происходит частая смена работников. Новый работник не способен работать также эффективно, как и сотрудники, занятые длительное время. Производительность труда новичка ниже, а уровень брака выше. Это выражается в высоких внутренних издержках на производство продукции. Данную проблему можно решить, произведя реинжиниринг бизнес – процесса адаптации персонала, тем самым повысить стабильность персонала на предприятии.

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА НА АО «КОНАР»

#### 3.1 Анализ процесса адаптации на АО «КОНАР»

В ходе анализа, проведенного во второй главе, была выявлена проблема в системе адаптации производственного персонала АО «КОНАР». Для детальной оценки существующей системы адаптации рассмотрим ее как систему и как процесс.

В ходе исследования на предприятии было проведено анкетирование, целью которого было выявление особенностей системы адаптации новых сотрудников в АО «КОНАР».

Образец анкеты для сбора данных о системе адаптации новых сотрудников приведен в приложениях К и Р. Ниже представлено описание анкеты и исход анкетирования. В приложении К изображена использовавшаяся анкета о сроках адаптации новых сотрудников. В таблице 3.1 приведены результаты анкетирования.

Как видно из представленных данных в таблице 3.1, средний стаж работы опрошенных молодых специалистов составляет 30 месяцев, из которых 3 месяца в среднем молодым специалистам понадобилось на то, чтобы овладеть профессиональными знаниями, умениями, навыками. И 3 месяца на то, чтобы климат в коллективе был нормальным.

Такие показатели нельзя считать удовлетворительными. Период адаптации сотрудника связан со стрессовым состоянием. Такое состояние может дать сбой в работе. В таком состоянии невозможно избежать брак на производстве, текучесть кадров, конфликты в коллективе и на производстве и другие негативные инциденты.



Таблица 3.1 - Результаты анкетирования по срокам адаптации новичков.

Сотрудник	1. Сколько Вы работаете на данном предприятии(в месяцах)	4. На каком этапе Вы почувствовали, что обладаете профессиональными знаниями, умениями, навыками? (в месяцах)	5. На каком периоде Вы почувствовали себя частью коллектива (в месяцах)	Средний срок (по вопросам 4 и 5), в месяцах
1.	36	4	5	4,5
2.	60	2	3	2,5
3.	13	5	4	4,5
4.	7	2	2	2
5.	45	4	3	3,5
6.	5	4	2	3
7.	37	4	3	3,5
8.	38	5	2	3,5
9.	32	3	3	3
Средний срок. мес.	30	3	3	3,1

Период вхождения в коллектив, который длится в среднем 3 месяца - также показатель неудовлетворительности, который говорит о том, что социально-психологический климат не совсем здоровый.

Исследование было проведено с целью разработки процесса адаптации персонала АО «КОНАР».

На предприятии АО «КОНАР» было проведено анкетирование молодых работников с целью разработки системы адаптации для производственного персонала. Пример анкеты можете увидеть в приложении А.

Участники анкетирования респонденты предприятия АО «КОНАР» в возрасте от 21 до 33 лет, проработавшие на предприятии или на новой должности не более двух лет. Всего в анкетировании принимало участие девять человек.

Результаты анкетирования представлены в приложении.

Проанализировав результаты анкетирования, представленные в таблице 3.1 можно определить на сколько была представлена информация о предприятии в полном объеме, большая часть сотрудников предоставление информации оценили на 5 баллов из максимальных 5 баллов.

В период адаптации новый работник предприятия получает информацию о ходе беседы с непосредственным руководителем и коллегами.

На вопрос как долго продолжалась адаптация на предприятии новые сотрудники ответили: 1-2 месяца и только одному сотруднику для этого понадобилось 3 месяца.

Самым сложным в период адаптации для новых сотрудников стал период освоение организации, так как он подразумевает анализ и получение большого объема информации. 31% опрошиваемых интересовали вопросы, связанные с предприятием и деятельностью компании, например:

- Какие стратегические цели и приоритеты компании?
- Как происходит процесс управление компанией?

Сложность вхождения в коллектив в период адаптации испытали 23% респондентов. Почти все опрошиваемые респонденты отметили, что условия труда не соответствовали ожиданиям.

Решить проблемы, которые возникали у 44 % сотрудников помогали коллеги, а 55% предпочитали обратиться к руководству.

В период адаптации межличностные и межгрупповые конфликты не имели место быть, этому свидетельствует результаты ответов - у 12 % респондентов случались конфликты на предприятии. Они возникали между людьми, которые имели разные взгляды на жизнь, разный темперамент.

Подводя итоги анкетирования, можно отметить, что АО «КОНАР» имеет некоторые проблемы, связанные с новыми сотрудниками в период адаптации, которые можно и нужно решать.

На рисунке 3.1 представлена схема системы адаптации персонала компании.



Рисунок 3.1 – Система адаптации персонала АО «КОНАР»

Как уже было отмечено ранее, на сегодняшний день подсистема адаптация персонала имеет формальный характер.

Сотрудники отдела кадров занимаются только подбором работника, проведением с ним первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов.

При этом совершенно упускается проведение первоначальных информативных бесед с новичком и мероприятий.

На предприятии мало уделяют внимания вопросу адаптации, и практически не принимают мер по его обеспечению.

Проводят инструктаж по технике безопасности и пожарной безопасности. Проходит это с помощью презентаций, электронного учебника или видеофильма - для наглядности.

В организации проводится минимальный набор мероприятий, позволяющих новому сотруднику первоначально сориентироваться на новом месте работы.

Процесс адаптации включает в себя знакомство с коллективом, с сотрудниками из других подразделений, с которыми новичку необходимо будет сотрудничать.

Это приводит к низкой эффективности подсистемы адаптации персонала.

Процесс адаптации направлен на создание необходимых условий для вхождения работника в организацию и наиболее быстрого достижения им эффективных результатов работы. А также определение области ответственности структурных подразделений и должностных лиц в процессе адаптации работников.

Отдел кадров знакомит нового сотрудника со следующими документами:

- должностной инструкцией;
- трудовым договором;
- инструкцией по технике безопасности;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- положением о персонале;
- положением о коммерческой тайне;
- системой оплаты труда;
- положением о дисциплинарной практике;
- кодексом деловой этики.

Кроме того, в ходе исследования были выявлены следующие недостатки:

1. Процесс введения в должность ограничивается приветствием нового сотрудника и обеспечением его необходимой информацией
2. Отсутствует Положение о наставничестве.
3. Цель программы адаптации не раскрыта, по срокам не определена.

4. Отсутствует контроль за реализацией адаптационной программы.

5. Отсутствует система оценки качества выполненной продукции.

6. Сотрудники отдела кадров занимаются только подбором работника, проведением с ним первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов. При этом совершенно упускается проведение первоначальных информативных бесед с новичком.

7. Главным отрицательным моментом является то, что мероприятия по адаптации проводятся только тогда, когда непосредственный линейный руководитель считает их необходимыми.

Для их решения будет разработана система адаптации сотрудников в АО «КОНАР».

### 3.2 Рекомендации по повышению эффективности системы адаптации персонала в АО «КОНАР»

Для решения обозначенной проблемной ситуации необходимо разработать набор мероприятий для производственного персонала, который поможет:

- снизить текучесть среди новичков;
- увеличить производительность труда;
- сократить брак среди новичков;
- снизить уровень неопределенности у новичков;
- снизить затраты на подсистему найма и высвобождения.

На основе выявленных недостатков актуальной системы адаптации персонала можно рекомендовать внести следующие изменения (рисунок 3.2).

Проект разрабатывается в рамках периода с 2 июля 2018г. до 27 января 2019г. Поставленные цели не должны противоречить стратегии компании.

Система адаптации одновременно является инструментом, повышающим эффективность достижения стратегических и оперативных целей компании.

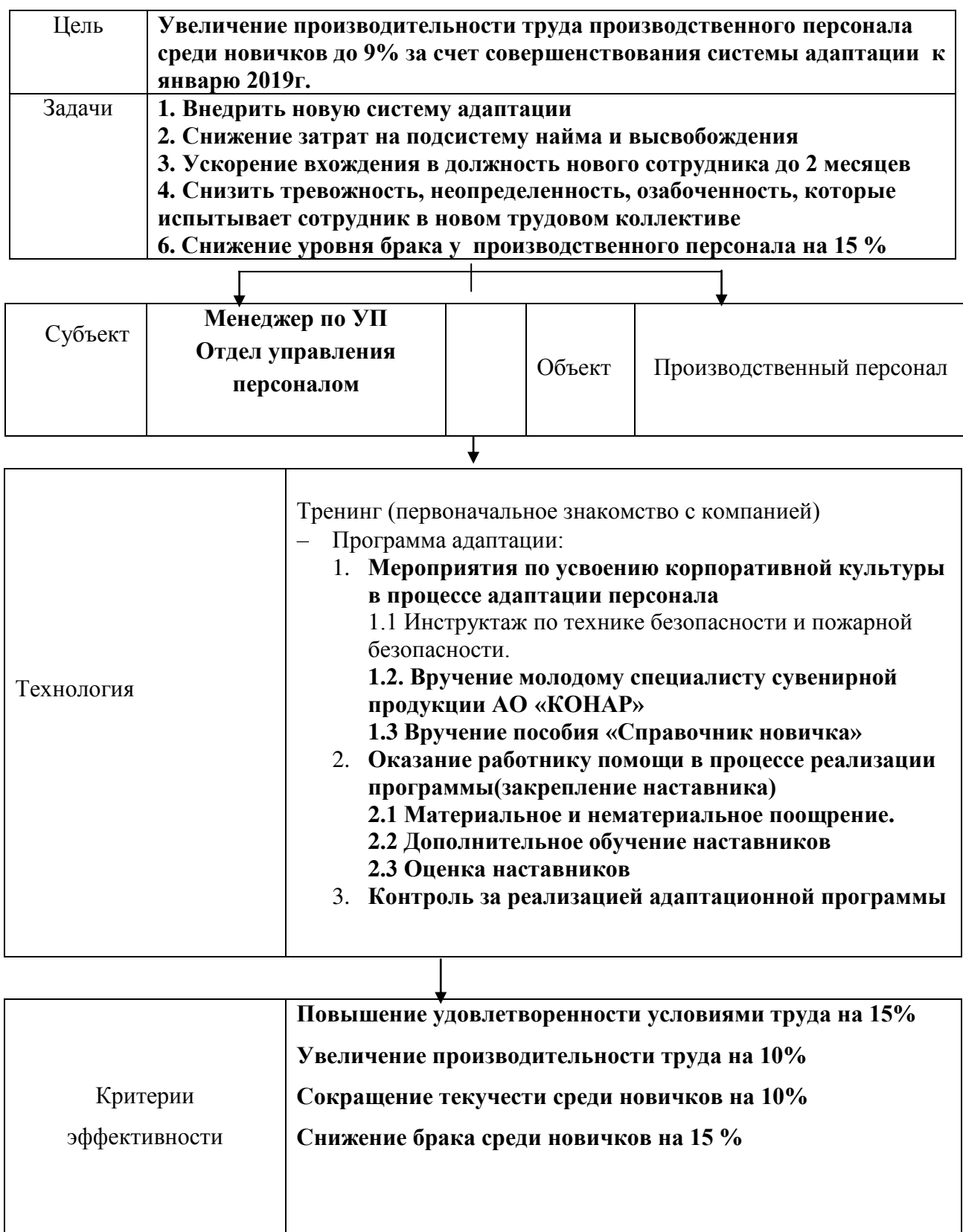


Рисунок 3.2 – Система адаптации персонала АО «КОНАР»

Проект разрабатывается в рамках периода с 2 июля 2018г. до 27 января 2019г. Поставленные цели не должны противоречить стратегии компании.

С целью повышения корпоративного внимания к проблемам адаптации новых сотрудников, снижения текучести кадров и неудовлетворенности трудом предложена разработка системы адаптации специалистов в АО «КОНАР». Система адаптации одновременно является инструментом, повышающим эффективность достижения стратегических и оперативных целей компании.

Основные принципы системы адаптации.

1. При оформлении на работу сотрудник получает пакет документов, в котором содержится информация, помогающая ему быстрее освоиться в новой должности.

2. Процесс адаптации протекает согласно разработанному графику. Нами сделан вывод о том, что больше всего новичок нуждается в помощи в первые 3 – 4 недели.

3. По истечению первого месяца адаптации проводится предварительный анализ его работы. По окончании адаптационного периода дается общая оценка выполнения поставленных задач.

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

В соответствии с перечисленными принципами, а также для реализации поставленных задач необходимо возложить соответствующие обязанности на одну из функциональных групп ОК и УП, в частности на одного из специалистов отвечающего за организацию процесса адаптации. К такому специалисту должны иметь возможность обратиться как сами новички, так и их коллеги и непосредственные руководители, наставники с целью консультации по вопросам психофизиологической, социально-психологической, профессиональной, организационной адаптации вновь прибывшего сотрудника.

Специалист по адаптации персонала в АО «КОНАР» должен знать организационную структуру корпорации и технико-технологические особенности и потребности производства, корпоративные требования к труду и этике.

Должен владеть основами психологии адаптации в коллективе, способностями внушения и убеждения в значимости адаптации, навыками распознавания скрытых проблем адаптации и причин их возникновения. Должен уметь выявлять и разрешать конфликтные ситуации до наступления глубокого кризиса, исходом которого может стать увольнение работника, падение трудовой дисциплины, производительности труда; обнаруживать внутренние резервы быстрой и беспрепятственной адаптации новых работников в коллективе.

Должен периодически контролировать ход процессов адаптации в организации, проводить разъяснительную работу, консультации, лекции, доносить информацию о необходимости мероприятий по адаптации до всех работников организации.

Таким образом, выделены следующие виды адаптационных программ:

1. Ознакомление новых сотрудников с корпоративной культурой:

- наличие основ жизнедеятельности коллектива (ценностей)
- наиболее лояльное отношение к предприятию со стороны молодых работников

2. Мероприятия по усвоению корпоративной культуры в процессе адаптации персонала:

- инструктаж по технике безопасности и пожарной безопасности может быть выполнен в формате электронного учебника, презентации, или видеофильма.

- вручение молодому специалисту сувенирной продукции АО «КОНАР» (блокнот с логотипом, календарь, ручки, кепка, майка, пакет).

- вручение пособия «Справочник новичка», где содержится информация о предприятии, движениях автотранспорта, расположении основных помещений и т.п.

3. Наставник представляет новичка сотрудникам рабочей группы. Необходимо создание доброжелательной атмосферы, в которой адаптант чувствовал себя свободно, а также внимательное отношение к возникающим вопросам.



Новые сотрудники активно привлекаются к участию в корпоративных мероприятиях. Для них регулярно проводятся специальные тренинги.

Наставник – это высококвалифицированный специалист, который способен передавать свои знания, умения, навыки без отрыва от основной деятельности. При практическом обучении за каждым кандидатом закрепляется один наставник. Его задача не только обучить новичка основам работы, но и ввести его в коллектив, провести адаптационные мероприятия на месте, в отделе.

Мотивация наставников предполагает нематериальное и материальное поощрение. Нематериальное поощрение:

- 1) использование статуса наставника как проявление высокого доверия к работнику со стороны организации;

Материальное поощрение:

- 1) всем наставникам выплачивается материальное поощрение в размере пяти процентов от часовой тарифной ставки.
- 2) проведение конкурса «Лучший наставник года» и награждение ценным призом.

Некоторые наставники, которых мы будем отбирать могут быть неопытными в этом деле. Для них и для всех желающих мы будем проводить тренинги, а именно Тренинг «Обучение безопасным способам производства». Этот тренинг необходим, потому что организации постоянно оснащаются новой техникой, меняются технологические процессы, внедряются передовые методы труда. Именно поэтому необходимо постоянно обучать сотрудников умению обращаться с новым оборудованием: правильно и безопасно вести новые технологические процессы. Тренинг «Наставник-лидер». Целью этого тренинга на практике изучить и применять основные эффективные стратегии лидерства, проработать основные знания, умения, навыки по наставничеству. Тренинг «Организация практик» - этот тренинг поможет правильно и целесообразно организовать практики для новых сотрудников.

Будет проходить оценка наставников.

По итогам цикла производственной практики наставники будут проходить внутреннюю оценку по чек-листу, который будет содержать 25 критериев оценки навыков наставничества, выполнения регламента практик, мотивации, трансляции ценностей корпоративной культуры.

Контроль за реализацией адаптационной программы будет проходить через личные беседы с сотрудниками.



Рисунок 3.3 – Стратегическая карта

Мы видим, что стратегическая карта предприятия декомпозирована на карты отделов, то достижение конкретным отделом своих целей вносит вклад в достижение целей всей компании. Таким образом получается, что все отделы (сотрудники) знают свою роль в системе целей всей компании.

Для отслеживания реализации данного проекта необходимо контролировать определенные показатели успешности.

Таблица 3.2 – Счетная карта по проекту совершенствование процесса адаптации в АО «КОНАР»

Направление	Цель	Контрольный показатель	Текущее значение	Плановое значение
1	2	3	4	5
Финансы	Увеличение прибыли компании	OIBDA (Операционная прибыль+амортизация основных средств и нематериальных активов), тыс.руб	5 388 962	5 436 945
	Рост выручки	Увеличение плана продаж, тыс. руб	112285 286	112286 400
Клиенты	Повышение удовлетворенности клиентов	Количество рекламаций от клиентов, %	3,5	1
Процессы	Сокращение уровня брака	% брака	40	20
	Улучшение эффективности процессов на предприятии	Скорость вхождения в должность (мес.)	2	1
Персонал	Снижение текучести среди новичков	% текучести	15,6	8
	Повышение производительности персонала	Коэффициент производительности труда, %	60	80

Из таблицы 3.2 можно сделать вывод, что все ключевые процессы АО «КОНАР» напрямую связаны с персоналом.

Для того чтобы продолжить достижение стратегии предприятия, необходимо уделить большее внимание его сотрудникам.

Драйвером в этой ситуации будет служить совершенствование системы адаптации, которое позволит снизить затраты на подсистему найма и высвобождения, ускорит вхождение в должность нового сотрудника до 2 месяцев, что в дальнейшем развитии снизит текучесть у новичков.

Система сбалансированных показателей позволила увидеть очевидные преимущества от реализации данного проекта, однако существуют силы, которые могут негативно влиять на реализацию проекта. Анализ поля сил с помощью модели Курта Левина, представленная на рисунке 3.4, позволит рассмотреть влияние на проект движущих и сдерживающих сил.

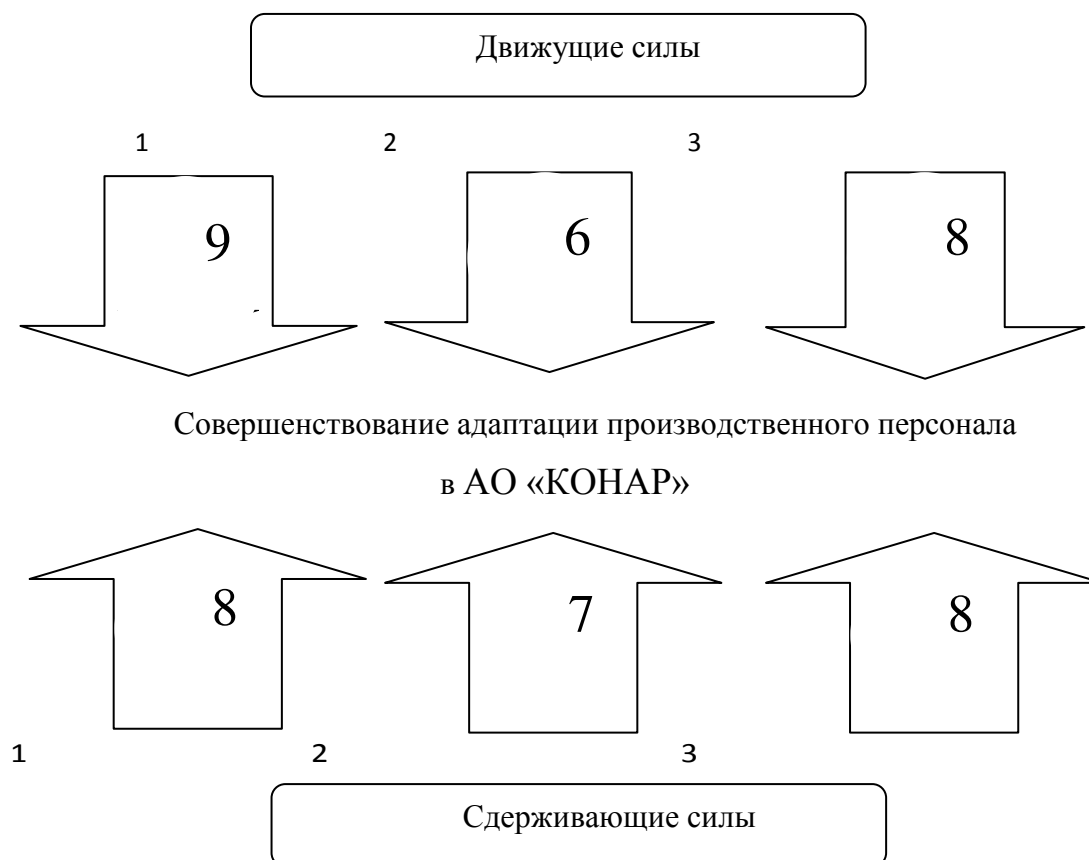


Рисунок 3.4 – Анализ поля сил Левина системы адаптации в АО «KONAR»

Рассмотрим подробнее движущие силы:

1. Поддержка руководства.
2. Благоприятный климат в коллективе.

### 3. Опытные наставники

Сдерживающие силы:

1. Низкая заинтересованность наставников.
2. Сложность принятия новой системы адаптации
3. Боязнь нововведений

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 производственного персонала АО «КОНАР», над сдерживающими.

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 производственного персонала, говорит о целесообразности введения мероприятий в организацию.

Данные мероприятия будут способствовать снижению затрат на подсистему найма и высвобождения.

Каждый проект сопровождается рисками разного уровня опасности: от рисков с минимальным влиянием до серьезных, ставящих успешную реализацию проекта под угрозу. Проанализируем степень влияния возможных рисков данного проекта (таблица 3.4)

Разработка и реализации проекта протекает в условиях неоднозначности и неопределенности.

Неопределенность возникает при возможности появления неблагоприятных событий по ходу выполнения проекта, что и является риском проекта.

Поэтому необходимо проанализировать существующие риски проекта. Для начала определим способ оценки рисков (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Оценки риска

Критерий	Оценка
Вероятность наступления риска	очень высокие – 0,9; высокие – 0,7; средние – 0,5; низкие – 0,3; очень низкие – 0,1
Степень влияния	очень высокая – 0,9 высокая – 0,7 средняя – 0,5 низкая – 0,3 очень низкая – 0,1

На основании таблицы 3.3 оценим риски проекта по внедрению новой системы адаптации (таблица 3.4).

Каждый проект сопровождается рисками разного уровня опасности: от рисков с минимальным влиянием до серьезных, ставящих успешную реализацию проекта под угрозу.

Важно учитывать по возможности все риски проекта.

Нужно определить какие у нас будут риски в проекте усовершенствованной системы адаптации, постараться учесть их для успешной реализации проекта.

Любой проект сопровождается рисками разного уровня опасности: от рисков с минимальным влиянием до серьезных, ставящих успешную реализацию проекта под угрозу.

Таблица 3.4 – Риски проекта усовершенствования системы адаптации в АО  
«КОНАР»

№	Риск	Характеристика	Вероятность	Сила	Коэф-т влияния
R1	Сопротивление изменениям со стороны персонала	Изменения, проводимые в организации часто воспринимаются негативно, связаны с неизвестностью и нестабильностью.	0,7	0,7	0,49
R2	Невнимательность наставника	У наставников есть своя работа, они могут быть слишком перезагружены.	0,5	0,5	0,25
R3	Непрофессионализм наставников	Из-за конкуренции на рынке труда, наставники могут увидеть прямого конкурента и специально делаться не той информацией	0,3	0,5	0,15
R4	Несоблюдение сроков проекта	Время отведенное на выполнение этапов проекта может быть не соблюдено, что приведет к росту затрат на проект.	0,5	0,1	0,05
R5	Появление непредусмотренных затрат	Человеческий фактор играет немаловажную роль в реализации проекта. Возможности погрешности в расчетах.	0,5	0,3	0,15

Обозначив основные риски и оценив их по вероятности наступления и степени влияния, заполним карту рисков для более наглядного анализа (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Карта рисков

Вероятность	Степень влияния				
	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
0,9	0,81	0,63	0,45	0,27	0,09
0,7	0,63	0,49 <b>R1</b>	0,35	0,21	0,07
0,5	0,45	0,35	0,25 <b>R2</b>	0,15 <b>R5</b>	0,05 <b>R4</b>
0,3	0,27	0,21	0,15 <b>R3</b>	0,09	0,03
0,1	0,09	0,07	0,05	0,03	0,01

По анализу карты рисков можно отметить, что наиболее опасным риском является сопротивление персонала.

R1: Во время реализации проекта будет проводиться анкетирование на выявление удовлетворенности персонала трудом до изменений и после.

Так же будет учитываться обратная связь для корректировки элементов системы адаптации.

Необходимо постоянное информирование о новых целях и задачах, выгодах для всех сотрудников и результатах выполненной работы.

Прозрачность и понятность всех процедур помогут снизить сопротивление коллектива.

R2: Необходимо разграничивать по дням занятие с сотрудниками, либо специальное отведенное время выделять.

R3: Ввести материальное / нематериальное стимулирование наставников

R4: Для того чтобы минимизировать риск необходимо сконцентрировать внимание на разработке подробного плана мероприятий в рамках которого будут обозначены отведенные сроки и трудоемкость работ, ответственные лица и предполагаемый результат каждого из этапов проекта.

Постоянный контроль и оценка исполнения мероприятий позволит наилучшим образом управлять установленными сроками проекта.

R5: Подробно составленный бюджет с учетом всевозможных статей расходов и выделения резерва средств на дополнительные нужды, а так же установление суммы, за предел которой в рамках данного проекта нельзя будет выходить позволит существенным образом минимизировать возникновения риска связанного с появлением непредусмотренных денежных затрат.

После того, как предложены мероприятия по минимизации рисков, следует составить детальный план мероприятий работ, длительность работ, сроков, описание и ответственных за эти работы (таблица 3.6). Они должны быть последовательными.



Таблица 3.6 – План мероприятий проекта

№	Мероприятия	Сроки	Длительность работ, дни	Описание работ	Ответственные
1	2	3	4	6	7
Анализ компании					
1	Формирование списка проектной команды	2.07.2018-17.07.2018	15	определение членов рабочей команды, для реализации кадрового проекта	Менеджер по персоналу
2	Анализ экономических показателей	17.07.2018-24.07.2018	10	оценка основных технико-экономических показателей, выявление нежелательных отклонений по сравнению с прошлыми периодами	Экономист
3	Анализ внешней и внутренней среды, кадровый аудит	24.07.2018-08.08.2018	14	анализ факторов влияющих на уровень конкурентоспособности организации	Менеджер по персоналу
4	Анализ существующей системы адаптации	08.08.2018-19.07.2018	12	проведение собеседований с персоналом, анализ отчетов	Менеджер по персоналу
5	Анализ зарубежного и российского опыта по адаптации персонала	20.08.2018-22.08.2018	3	выявление лучшего опыта компании в области адаптации	Менеджер по персоналу

Продолжение таблицы 3.6

№	Мероприятия	Сроки	Длительность работ, дни	Описание работ	Ответственные
6	Определение основных направлений совершенствования адаптации	23.08.2018-28.08.2018	5	совершенствование системы адаптации; моделирование будущих результатов	Менеджер по персоналу
7	Формирование плана работ проектной команды	29.08.2018-31.08.2018	3	согласование итогового плана работы проектной команды с директором по персоналу	Менеджер по персоналу
Разработка новой системы адаптации					
8	Разработка мероприятий по введению нового сотрудника в компанию	01.09.2018-07.09.2018	10	Знакомство новичка с целями, стратегией, миссией для понимания специфики предприятия	Менеджер по персоналу
9	Разработка мероприятий инструктажа по технике безопасности	8.09.2018-10.09.2018	3	Формирования перечня мероприятия по вводному инструктажу(по технике безопасности, знакомство с подразделениями, сотрудниками)	Менеджер по персоналу

Продолжение таблицы 3.6

№	Мероприятия	Сроки	Длительность работ, дни	Описание работ	Ответственные
10	Разработка пособия «Справочник новичка»	11.09.2018-17.09.2018	7	Разработка оформления пособия	Менеджер по персоналу
11	Разработка списка сувенирной продукции	17.09.2018-19.09.2018	3	определение сувенирной продукции и ее заготовки	Менеджер по персоналу
12	Регламентация процесса адаптации персонала	20.09.2018-27.09.2018	8	разработка бизнес-процессов, регламентирующих систему адаптации персонала; подготовка документов	Менеджер по персоналу, юрист
13	Информирование сотрудников	28.09.2018	1	своевременное информирование и сбор связи в течении запланированного времени; минимизация риска сопротивления	Менеджер по персоналу
14	Разработка критериев для отбора наставников	29.09.2018-3.10.2018	5	Формирования перечня показателей (стаж работы, производительность и тд.)	Менеджер по персоналу

Продолжение таблицы 3.4

№	Мероприятия	Сроки	Длительность работ, дни	Описание работ	Ответственные
15	Разработка положения о материальном и нематериальном поощрении наставников	4.10.2018-6.10.2018	3	Выявление потребностей у наставников	Менеджер по персоналу и директор по персоналу
16	Разработка системы доп. обучения наставников	7.10.2018-9.10.2018	6	Анализ имеющихся знаний у наставников и разработка методов обучения	Менеджер по персоналу
17	Разработка критериев оценки эффективности новой системы	10.10.2018-13.10.2018	4	формирование стратегической карты; разработка KPI	Менеджер по персоналу и директор по персоналу
Внедрение новой системы адаптации					
18	Формирование приказа о внедрении новой системы адаптации	14.10.2018	1	Подготовка приказа	Директор по персоналу
19	Проведение вводного инструктажа	15.10.2018	1	экскурсии, знакомство с коллегами, подразделениями.	Менеджер по персоналу

Продолжение таблицы 3.6

№	Мероприятия	Сроки	Длительность работ, дни	Описание работ	Ответственные
20	Вручение молодому специалисту сувенирной продукции АО «КОНАР»	16.10.2018-27.01.2019	103	блокнот с логотипом, календарь, ручки, кепка, майка	Менеджер по персоналу
21	Отбор наставников	16.10.2018-27.01.2019	103	Формирование мероприятий по отбору наставников(оценка)	Директор по персоналу
22	Обучение наставников	16.10.2018-27.01.2019	103	Тренинг «Наставник-лидер», Тренинг «Организация практик», учебная литература	Менеджер по персоналу
23	Материальное и нематериальное поощрение наставников	16.10.2018-27.01.2019	103	Нематериальное: использование статуса наставника. Материальное поощрение: наставникам выплачивается поощрение в размере 5 % от часовой тарифной ставки.	Менеджер по персоналу

Окончание таблицы 3.6

№	Мероприятия	Сроки	Длительность работ, дни	Описание работ	Ответственные
24	Мониторинг усовершенствованной системы адаптации	16.10.2018-27.01.2019	103	следует проследить достигнуты ли плановые показатели	Менеджер по персоналу
Результаты					
25	Оценка и контроль результатов	23.01.2019-24.01.2019	2	Оцениваем результаты работы	Менеджер по персоналу
26	Сбор обратной связи от сотрудников через анкетирование и личные беседы	25.01.2019	1	Проведение личных бесед с сотрудниками, анкетирование	Менеджер по персоналу
27	Итоговое собрание проектной группы	26.01.2019	1	Итоги работы, оценка эффективности	Директор по персоналу
28	Согласование разработанной системы с директором по предприятию	27.01.2019	1	Единогласное решение	Менеджер по персоналу

В таблице 3.6 описывается план мероприятий, затраты времени, которые понадобятся для осуществления работы, описание каждой работы и ответственные. На основе плана мероприятий разработана диаграмма Ганта, размещенная в Приложении В.

### 3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы адаптации производственного персонала

Заключительным этапом данного проекта является формирование стоимости предложений, которые необходимы для реализации проекта. Для того, чтобы определить стоимость нужно учитывать часовую ставку специалистов, которые будут участвовать в реализации проекта:

- Директор по персоналу – 320 руб./ч.;
- Менеджер по персоналу – 200 руб./ч.;
- Экономист – 218 руб./ч.;
- внешний специалист – 180 руб./ч.
- юрист – 250 руб./ч.

Таблица 3.7 – Смета инвестиционных затрат на разработку и внедрение проекта

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма, руб
1	Формирование списка проектной команды	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*5ч.) +30% =1 300р.	1 300
2	Анализ экономических показателей	Доплата экономисту: (218р. *5ч)+30%=1 417р.	1 417
3	Анализ внешней и внутренней среды, кадровый аудит	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*16ч.) +30% =4 160р. Внешний аудитор: 180р.*4ч.=720р.	4 880
4	Анализ существующей системы адаптации	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*16ч) +30% =4 160р.	4 160
5	Анализ зарубежного и российского опыта по адаптации персонала	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*3ч) +30% =780р.	780

Продолжение таблицы 3.7

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма, руб
6	Определение основных направлений совершенствования адаптации	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*10ч) +30% =2 600р.	2 600
7	Формирование плана работ проектной команды	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*15ч) +30% =3 900	3 900
8	Разработка мероприятий по усвоению корпоративной культуры в процессе адаптации	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*20ч.) +30% =5 200	5 200
9	Разработка презентаций для инструктажа по технике безопасности	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*3ч) +30% =780р.	780
10	Разработка пособия «Справочник новичка»	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*14ч.) +30% =3 640р.	3 640
11	Разработка списка сувенирной продукции	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*3ч) +30% =780р.	780
12	Регламентация процесса адаптации	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*8ч) +30% =2 080р. Доплата юристу: (250р.*4ч) +30% =1 300р.	3 380
13	Информирование сотрудников	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*1ч.) +30% =260р.	260
14	Разработка критериев отбора наставников	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*10ч.) +30% =2 600	2 600



### Окончание таблицы 3.7

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма, руб
15	Разработка положения о материальном и нематериальном поощрении наставников	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*6ч) +30% =1 560 Доплата директору по персоналу: (320р.*1ч.) +30% =416	1 976
16	Разработка системы дополнительного обучения наставников	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*12ч) +30% =3 120	3 120
17	Разработка критериев эффективности новой системы	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*8ч) +30% = 2 080	2 080
Итого:			43 853

В таблице 3.7 приведены расчеты доплат участникам проекта с учетом все отчислений в государственные структуры, кроме того, дополнительные расходы.

Следует также рассмотреть бюджет мероприятий инвестиционного периода по месяцам (таблица 3.8):

Таблица 3.8 – Бюджет инвестиционных затрат

№ п/п мероприятия	07.2018	08.2018	09.2018	10.2018	Сумма, руб
1	2	3	4	5	6
1. Формирование списка проектной команды	1 300				1 300
2. Анализ экономических показателей	1 417				1 417
3. Анализ внешней и внутренней среды, кадровый аудит	4 880				4 880
4. Анализ существующей системы адаптации	4 160				4 160

Продолжение таблицы 3.8

№ п/п мероприятия	07.2018	08.2018	09.2018	10.2018	Сумма, руб
1	2	3	4	5	6
5. Анализ зарубежного и российского опыта по адаптации персонала		780			780
6. Определение основных направлений совершенствования адаптации		2 600			2 600
7. Формирование плана работ проектной команды		3 900			3 900
8. Разработка мероприятий по усвоению корпоративной культуры в процессе адаптации			5 200		5 200
9. Разработка презентаций для инструктажа по технике безопасности			780		780
10. Разработка пособия «Справочник новичка»			3 640		4 640
11. Разработка списка сувенирной продукции			780		780
12. Регламентация процесса адаптации			3 380		3 380
13. Информирование сотрудников			260		260
14. Разработка критериев отбора наставников			1 300	1 300	2 600
15. Разработка положения о материальном и нематериальном поощрении наставников				1 976	1 976
16. Разработка системы дополнительного обучения наставников				3 120	3 120
17. Разработка критериев эффективности новой системы				2 080	2 080
ИТОГО:	11 757	7 280	15 340	8 476	43 853

Далее нужно разработать схему эксплуатационных затрат проекта, так как эксплуатационные расходы отличаются от инвестиционных (таблица 3.9):

Таблица 3.9 – Смета эксплуатационных затрат проекта

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма, руб
1	2	3	4
1	Формирование приказа о внедрении новой системы адаптации	Доплата директору по персоналу: (320р.*1ч.) +30% =416р.	416
2	Проведение вводного инструктажа	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*4мес.*1ч) +30% =1 040р. ( инструктаж проводится 1 раз в месяц на протяжении трех)	1 040
3	Вручение молодому специалисту сувенирной продукции АО «КОНАР»	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*4мес.*1ч) +30% =1 040р. Затраты на сувенирную продукцию: 500р*200чел.=100 000р. (вручение проводится 1 раз в месяц на протяжении трех)	101 40
4	Выдача «Справочник новичка» новым сотрудникам	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*4мес.*1ч) +30% =1 040р. Затраты на печать: 200чел*300р.=60 000р. ( выдается 1 раз в месяц на протяжении трех)	61 040
5	Отбор наставников	Доплата директору по персоналу: (320р.*4 мес.*2ч) +30% = 3 328	3 328
6	Обучение наставников	Доплата менеджеру по персоналу: (200р.*4 мес.*2ч) +30% =2 080 Доплата внешнему специалисту: 180р.*8ч.*4мес.= 5 760р.	7 840

Продолжение таблицы 3.9

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма, руб
7	Положение о материальном и нематериальном поощрения наставников	Затраты на материальное поощрение мастера по станку: $((145р. + 5\%)*50ч) * 4мес = 2\ 030р.$ Затраты на материальное поощрение сварщику: $((150р. + 5\%)*50ч) * 4мес = 2\ 100р.$ Затраты на материальное поощрение токарю высшего разряда: $((160р. + 5\%)*50ч) * 4мес = 2\ 240р$ (материальное поощрение: надбавка 5% к тарифной ставки) $20(наставников) * 11850 = 127\ 400р.$	127 400
8	Мониторинг усовершенствованной системы адаптации	Доплата менеджеру по персоналу: $(2ч*200р.*4мес) + 30\% = 2\ 080р.$	2 080
9	Оценка и контроль результатов	Доплата менеджеру по персоналу: $(200р*4мес.) + 30\% = 1\ 040$	1 040
10	Сбор обратной связи от сотрудников через анкетирование и личные беседы	Доплата менеджеру по персоналу: $(200р.*1ч) + 30\% = 260р$	260
11	Итоговое собрание проектной группы	Доплата директору по персоналу: $(320р.*2ч) + 30\% = 832р.$	832
12	Согласование разработанной системы с директором по персоналу	Доплата менеджеру по персоналу: $(200р.*1ч) + 30\% = 260р.$	260
Итого:			306 576

Далее приведем бюджет мероприятий эксплуатационного периода в таблице 3.8:

Таблица 3.8 – Бюджет эксплуатационных затрат проекта

№ п/п	№ п/п мероприятия	10.2018	11.2018	12.2018	01.2019	Сумма, руб
1	Формирование приказа о внедрении новой системы адаптации	416				416
2	Проведение вводного инструктажа	260	260	260	260	1 040
3	Вручение молодому специалисту сувенирной продукции АО «КОНАР»	25 260	25 260	25 260	25 260	101 040
4	Выдача «Справочник новичка» новичкам	15 260	15 260	15 260	15 260	61 040
5	Отбор наставников	832	832	832	832	3 328
6	Обучение наставников	1 960	1 960	1 960	1 960	7 840
7	Положение о материальном и нематериальном поощрения наставников	31 850	31 850	31 850	31 850	127 400
8	Мониторинг усовершенствованной системы адаптации	520	520	520	520	2 080
9	Оценка и контроль результатов				1 040	1 040
10	Сбор обратной связи от сотрудников через анкетирование и личные беседы				260	260
11	Итоговое собрание проектной группы				832	832
12	Согласование разработанной системы с директором по персоналу				260	260
	Итого:	76 358	75 942	75 942	78 334	306 576

Таким образом, после проделанной работы, на основе эксплуатационной сметы и инвестиционной, можно сформировать целостный бюджет проекта (таблица 3.9):

Таблица 3.9 – Общий бюджет проекта

Период	Сумма инвестиционных затрат, руб	Сумма эксплуатационных затрат, руб	Итоговая сумма, руб
Июль 2018	11 757		11 757
Август 2018	7 280		7 280
Сентябрь 2018	15 340		15 340
Октябрь 2018	8 476	76 358	84 834
Ноябрь 2018		75 942	75 942
Декабрь 2018		75 942	75 942
Январь 2019		78 334	78 334
Итого:	43 853	306 576	350 429

Как видно из вышеприведенного бюджета больше всего затрат входит в эксплуатационную фазу. Так как во время этой фазы будет проходить большее количество, связанное с реализацией проекта, также если изучить бюджет.

**ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 3:** была рассмотрена существующая система адаптации и сделан вывод, о том, что она неэффективна, принято было внести предложения по совершенствованию данной системы с помощью внедрения эффективного контракта, разработаны технологии и критерии, по которым мы оценим эффективность новой системы, кроме того, разработан бюджет, поделенный на инвестиционные расходы и эксплуатационные.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важность процесса адаптации за последние годы многократно возросла. Растущий дефицит кадров на рынке труда, снижение лояльности работников, гонка зарплат – все это заставляет компании постоянно искать способы привлечения и удержания персонала. Об этом много говорят и пишут. При этом процесс адаптации нередко остается в тени, хотя именно он связывает воедино процессы привлечения и удержания персонала. В результате многие компании, прилагая титанические усилия по поиску и отбору кандидатов, благополучно теряют большинство новичков из-за отсутствия качественной адаптации, и процесс начинается сначала. На анализ причин, как правило, не хватает времени, все списывается на «тотальную нелояльность» нынешних работников или низкий уровень зарплат в компании. Опыт такого рода может зачастую объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы. Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не может влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы. В АО «КОНАР» практически отсутствует система адаптации сотрудников. В организации проводится минимальный набор мероприятий, позволяющих новому сотруднику первоначально сориентироваться на новом месте работы. Мероприятия по профессиональной адаптации работников составляют негласно существующие правила, которые не являются принятыми и слабо закреплены в корпоративной культуре. В результате проделанной работы мы составили новую систему адаптации, которую организация может внедрить в корпоративную культуру, тем самым снизится текучесть кадров среди новичков, а так же увеличится производительность труда.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. -М.: ЮНИТИ,2008. – 560 С.
2. Введение КРІ и результаты его применения в России. <https://cyberleninka.ru/>
3. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. Электронный учебник, под ред. В.Р. Веснина. – М.: Кнорус, 2009. – 517 с.
4. Гефтер Ю. Правовое регулирование труда в Соединенных Штатах Америки/ Гефтер Ю.// Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2009. - № 9. – С.101
5. Десслер Гари. Управление персоналом /Пер.с англ. – М.:БИНОМ,1997
6. Исследования о адаптации персонала [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.recruitnet.ru>
7. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп – Бизнес, 2003. -214 с.
8. Левченко Т.М. Адаптация персонала в России и за рубежом/ Т.М. Левченко // Успехи современного естествознания–2007. – №1
9. Адаптация персонала [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://sibac.info>
10. Адаптация персонала [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://hr-portal.ru>
11. Материальное стимулирование персонала [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://econom-lib.ru/>
12. Минасян С.С.Мотивация персонал// Научный журнал «Молодой ученый» – 2014. – №1. –401 с.
13. Адаптация персонала [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://knowledge.allbest.ru/>
14. Адаптация российского персонала [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/>
15. Мотивирующие факторы [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/>



16. Насалевич Т.С. Понятие и виды работников по законодательству о труде Великобритании/Насалевич Т.С. // Право. – 2009. - № 4.- с.21.
17. Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки — Новосибирск: Изд. «СибАК». –2014. – № 8 (23)
18. Основные понятия и определения в системе адаптации персонала [Электронный ресурс] / Режим доступа: [www.jobway.ru](http://www.jobway.ru)
19. Приказ минтруда России от 26.04.2013 N167 н «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта»
20. Сайт АО «КОНАР». <http://www.konar.ru/>
21. Адаптация и проектирование работы: Книга 4: Учебное пособие/ Розмари Томсон. – 5–е изд., стер – Жуковский:МИМ ЛИНК, 2000. –115 с.
22. Стимулирование персонала в современной организации: Учебное пособие/ С.Ю. Трапицына. – СпбООО «Книжный Дом», 2007. –240 с.
23. Эффективный контракт: переводить ли сотрудников на новую систему. <https://www.kdelo.ru/>

## 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.

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 представлена информация.

\_\_\_\_\_ об организации

\_\_\_\_\_ о Вашем отделе

\_\_\_\_\_ о коллегах

\_\_\_\_\_ о руководстве

\_\_\_\_\_ о Ваших должностных обязанностях

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

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

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

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

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

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

8. Кто вам особенно помогал в период адаптации?

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

9. Хотели бы вы, чтобы за Вами прикреплялся наставник?

- Да
- Нет

10. Знакомили ли Вас с программой адаптации?

- Да
- Нет

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Обсуждение результатов анкетирования

	Вопросы	Сотрудник 1	Сотрудник 2	Сотрудник 3	Сотрудник 4	Сотрудник 5	Сотрудник 6	Сотрудник 7	Сотрудник 9
1.	Ваш пол:	ж	м	м	м	ж	м	ж	м
2.	Ваш возраст	32	34	23	25	27	32	35	33
3.	Ваш стаж работы в компании, мес.	6	10	5	7	4	3	7	5
4.	Оцените по пятибалльной шкале								
	Об организации	5	5	5	5	5	5	5	5
	О Вашем отделе	4	5	4	5	5	5	4	4
	О руководстве	5	5	5	5	5	5	5	5
	О Ваших должностных обязанностях	4	4	4	5	5	4	4	4
5.	Укажите, пожалуйста, в форме чего и каким образом была представлена информация	Руководитель, коллеги							
6.	Как долго продолжалась наша адаптация к новым условиям работы								
	- до одного месяца	+		+				+	
	- до двух месяцев		-		-	-	-		
	- до трех месяцев								-
	- до шести месяцев								
7.	Что Вам показалось наиболее сложным в течении этого периода								
	- профессиональные обязанности						+		
	- вхождение в коллектив					+		+	
	- новое рабочее место	+	+	+					+
	- условия труда				+				

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИКОЖЕНИЯ Б

	Вопросы	Сотрудник 1	Сотрудник 2	Сотрудник 3	Сотрудник 4	Сотрудник 5	Сотрудник 6	Сотрудник 7	Сотрудник 9
8.	Хотели бы вы, чтобы за Вами прикреплялся наставник?								
	да	+	+	+	+	+	+	+	+
	нет	-	-	-	-	-	-	-	-
9.	Знакомили ли Вас с программой адаптации?								
	да	+	+	+					+
	нет				-	-	-	-	
10.	Кто вам особенно помогал в период адаптации								
	- помощь коллег	+				+			
	-никто		+	+	+				+
	- генеральный директор						+	+	

# ПРИЛОЖЕНИЕ В

## Диаграмма Ганта

