

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра Менеджмент

Совершенствование системы адаптации персонала в ПАО «ЧТПЗ»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.03.2021.270. ПЗ ВКР

Руководитель работы

к.э.н., доцент

_____ И.Г. Смирнова
_____ 2021 г.

Автор работы

студент группы ЭУ-584

_____ Н.А. Пашкова
_____ 2021 г.

Нормоконтроль

к.п.н., доцент

_____ Е.В. Ярушина
_____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Пашкова Н.А.
Совершенствование системы
адаптации персонала в ПАО
«ЧТПЗ».-Челябинск:ЮУрГУ,
ЭУ-584, 67 с., 10 ил., 12 табл.,
библиограф. список – 39 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки совершенствования системы адаптации персонала в ПАО «ЧТПЗ».

В теоретической части работы раскрыта сущность и этапы адаптации, использование передового зарубежного и отечественного опыта адаптации персонала.

В аналитической части работы дана характеристика исследуемого предприятия, анализ трудовых показателей, анализ существующей системы адаптации.

В проектной части разработаны мероприятия для совершенствования системы адаптации персонала.

ВКР состоит из введения, 3 глав, заключения, библиографического списка.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	10
1.1 Сущность процесса адаптации персонала организации.....	10
1.2 Этапы и методы адаптации персонала в организации	19
1.3 Зарубежный и отечественный опыт адаптации персонала на предприятии.....	32
2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ В ПАО «ЧТПЗ»	37
2.1 Краткая характеристика ПАО «ЧТПЗ»	37
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ПАО «ЧТПЗ»	43
2.3 Кадровый аудит ПАО «ЧТПЗ».....	59
3 АНАЛИЗ ПОДСИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПАО «ЧТПЗ» ..	67
3.1 Анализ действующей подсистемы адаптации персонала в ПАО «ЧТПЗ».....	67
3.2 Рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в ПАО «ЧТПЗ»	77
3.3 Расчет стоимости предложений по совершенствованию системы адаптации персонала в ПАО «ЧТПЗ».....	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	92
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Диаграмма Гранта проекта по совершенствованию адаптации персонала ПАО «ЧТПЗ»	105
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Адаптационная анкета	99
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Расчет инвестиционных затрат на проект по совершенствованию системы адаптации персонала ПАО «ЧТПЗ»	106
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Смета эксплуатационных затрат проекта	110

ВВЕДЕНИЕ

Адаптация персонала в современных экономических и социальных условиях является сложной, но очень важной задачей. Так как грамотный и научно обоснованный подбор сотрудников, адаптация и закрепление на рабочих местах предприятия новых работников, социальный климат в коллективе в итоге приводят к экономической стабильности и конкурентоспособности организации. Именно поэтому процессы адаптации являются предметом научных исследований как в России, так и за рубежом.

Работа по развитию персонала, его профессиональной адаптации для большинства российских компаний в настоящее время приобретает особую значимость. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам. А в современных условиях непросто найти квалифицированных специалистов, ещё сложнее – удержать их, поэтому адаптация персонала – необходимое условие для успешного функционирования организации.[10] Работа кадровой службы в разрезе обеспечения организации рабочего персонала представляет собой затратный по ресурсам процесс, еще до начала работы сотрудника на рабочем месте организация несет затраты по подбору персонала, созданию рабочего места и другие. Таким образом, актуальность работы заключается в том, что руководство любой организации заинтересовано в удержании сотрудников, так как принятие нового персонала – трудный и дорогостоящий процесс. Именно в процессе адаптации становится понятно, соответствуют ли сотрудник и компания ожиданиям друг друга.[3]

Главной целью управления адаптацией – является создание более короткого и безболезненного процесса закрепления новых работников на предприятии, ведь согласно мировой статистике, наиболее вероятен уход сотрудника с предприятия в первые три месяца работы.[11]

Сделать вхождение сотрудников в рабочий коллектив более простым и легким

как со стороны работников, так и со стороны организации призваны процедуры адаптации.

Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. Выделяют социальную и производственную адаптацию, которые в какой-то мере являются двумя сторонами одной монеты, но при этом каждая из них проявляет свои точки приложения к производственному процессу – производственная часть включает в себя и технико-экономические, биологические и социальные аспекты.[3]

Также выделяют трудовую адаптацию – как процесс двухстороннего взаимодействия между работником и новыми для него условиями труда. Для любой организации выгодно, когда максимальная эффективность работника достигается в наименее короткие сроки времени, когда новый сотрудник начинает приносить прибыль буквально с первой минуты работы в компании. Это зависит от качества работы специалистов отдела кадров, а именно сможет ли остаться новичок в коллективе, какую пользу будет приносить производственным целям организации, потребуется ли вновь организации тратить временные и финансовые ресурсы на поиск нового работника. Так организовать вхождение сотрудника в рабочую среду – это сложная, но достойная задача для современного предприятия. При слаженной и эффективной работе кадровой службы предприятия процесс адаптации происходит максимально безболезненно как для сотрудника, так и для коллектива, и объективные результаты работы проявляются в максимально быстрые сроки.

Те знания и навыки, которые помогали персоналу успешно работать вчера, сегодня теряют свою значимость, поэтому как никогда важно иметь объективную оценку, насколько эффективно была проведена работа по адаптации вновь принятых работников.

Система адаптации является довольно изученной темой, которой в последние годы отводится все большее значение. Проблеме адаптации персонала посвящены труды отечественных исследователей: Б.Л. Еремина, И. Б. Дураковой, В. А.

Дятлова, А. Я. Кибанова, Д.А. Аширова, В.Р. Веснина, Ю.Г. Одегова и других. В работах указанных авторов описан разнообразный подход к адаптации персонала.

Адаптация персонала, основанная на научно-методическом обосновании, может позволить снизить вероятность ухода потенциальных сотрудников.

Цель данной работы: проанализировать действующую систему адаптации персонала ПАО «ЧТПЗ» и разработать рекомендации по совершенствованию.

Указанная цель предполагает постановку и решение следующих задач:

1. Определить сущность процесса адаптации персонала.
2. Провести анализ зарубежного и отечественного опыта адаптации персонала.
3. Проанализировать и описать действующую подсистему адаптации персонала в ПАО «ЧТПЗ».
4. Дать рекомендации по улучшению действующей подсистемы адаптации персонала.
5. Описать и обосновать эффективность предлагаемых улучшений подсистемы адаптации персонала.

Объектом исследования является действующее предприятие ПАО «ЧТПЗ». ПАО «ЧТПЗ» входит в ГК ЧТПЗ и является крупнейшим отечественным производителем трубной продукции.

Предметом исследования являются: подсистема адаптации персонала ПАО «ЧТПЗ».

Теоретической, методологической основой исследования будут являться общенаучные методы исследования, научные труды отечественных и зарубежных ученых, рассматривающих проблемы адаптации персонала. При проведении исследования будут использоваться такие общенаучные методы познания, как сравнительный и системный анализ, синтез и моделирование.

В работе будут учтены информационные материалы, содержащиеся в научных публикациях и периодической печати в области экономики, менеджмента, психологии и управления персоналом.

Практическая значимость исследования заключается в совершенствовании

технологии адаптации персонала на примере производственного предприятия. Данные рекомендации составлены с учетом специфики предприятия, а также выполненного анализа проблем на предприятии. Это позволит улучшить HR бренд работодателя, сократить расходы на адаптацию сотрудников. Предлагаемые мероприятия позволят предприятию избежать потерь, связанных с неэффективной системой адаптации новых сотрудников, а также удержать необходимых специалистов, которые будут соответствовать требованиям организации. Результаты исследования могут быть использованы руководством предприятия.

I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность процесса адаптации персонала организации

Успех работы прогрессивного развивающегося предприятия гарантируют в первую очередь результаты труда людей, занятых на производстве.

Одним из основных критериев надежности, конкурентоспособности и совершенствования производства, является умение руководителя эффективно управлять людьми. Для руководителей современных предприятий особенно значимым становится вопрос подготовки и адаптации персонала, суть которого – обеспечение предприятия квалифицированными кадрами с учетом специфики производственного процесса.

Мероприятия, осуществляемые по адаптации персонала на предприятии, направлены на покрытие интересов организации в качественной и количественной рабочей силе с целью повышения их прибыльности и конкурентоспособности, с использованием минимальных затрат.[17]

В целом понятие адаптации отражает основные закономерности, обеспечивающие существование и развитие различных систем при определенном взаимодействии внутренних и внешних условий их существования. Ниже рассмотрим многообразие определений адаптации, в работах современных российских ученых.

В своей статье Васильцева Л.И. и Александрова Н.А. рассматривают адаптацию персонала, как процесс приспособления нового сотрудника к трудовой деятельности и внутреннему климату организации, что является важным средством закрепления в коллективе компетентного и ответственного работника.[3]

Кибанов А.Я. считает, что адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости

сотрудника в новых, профессиональных, социальных и организационно – экономических условиях труда. [26, с. 209].

Адаптация означает включение личности в новую для нее предметно-вещевую и социальную среду. Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных трудовых отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Поступая на предприятие, человек имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы, установки поведения. В соответствии с ними работник предъявляет и требования к организации к условиям труда, к оплате, содержанию, возможностям роста, к социальной среде. [15, с.108].

Процесс адаптации можно представить как динамический процесс взаимодействия личности и среды, а основным критерием адаптированности личности можно выделить степень ее интегрированности в саму среду.[15]

В своей статье Ежукова И.Ф. понятие трудовой адаптации описывает, как комплекс профессиональной и социальной ориентации работника, взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.[8]

М. Ю. Кондратьев, считает, что адаптация – это процесс приспособления индивида к социальной среде организации, эффективность которого определяется соотношением его профессиональных качеств с уровнем потребности организации в них [16, с. 125].

Веснин В. Р. в своём учебном пособии «Управление персоналом в схемах» даёт своё определение адаптации – это реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению её эффективности.[4]

Отталкиваясь от основных понятий, охарактеризуем адаптацию, как процесс включения работника к различным условиям в новой для него среде, который необходим для адекватного приспособления сотрудника в организации, с наименьшими издержками и успешным результатом. Управление процессом

адаптации – это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п. Такое определение дает нам в своей статье Колосова Р.П. [17], раскрыть понятие, можно, таким образом, что все действия, предпринятые в ходе управления адаптационным процессом, направлены на сокращение рисков и нежелательных результатов, появляющихся в процессе адаптации, что и следует считать главным критерием управления процессом адаптацией. В процессе адаптации стоит учитывать, влияние таких факторов, как уровень подготовки нового сотрудника и наличие или отсутствие опыта.

По степени вхождения в трудовую среду выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную адаптацию.

Первичная адаптация – приспособление молодого работника (или специалиста), не имеющего опыта профессиональной деятельности, к первому месту работы. Первичная адаптация связана с устранением трудностей, которые возникают в связи со значительным несоответствием знаний и опыта молодого работника. Ее задача – обеспечение высокого профессионализма и компетентности.

Вторичная адаптация – приспособление людей, имеющих опыт профессиональной деятельности:

- а) к новому месту работы (при переходе работника на новое рабочее место со сменой или без смены профессии);
- б) к новой должности (при смене профессиональной роли);
- в) к понижению в должности [21].

В основном профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения индивидуума к труду в рамках конкретной профессии, приобщения его к производственной деятельности, усвоения им условий и достижение нормативов результативности труда.

Результатом эффективной адаптации сотрудника к трудовой среде может выступать производительность его труда, овладение полученной информацией и

возможность успешной ее реализации на практике, а также удовлетворение различными сторонами трудовой деятельности.

Главное условие успешной адаптации нового сотрудника в организации – взаимная заинтересованность в данном процессе, как работника, так и работодателя.

Таким образом, адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно – экономических условиях труда.

Адаптация персонала очень трудный процесс, который имеет ряд своих целей. Среди основных целей адаптации можно выделить:

- более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя;
 - уменьшение стартовых издержек. Новый работник затрачивает время на «включение» в работу, пока он затрачивает это время, предприятие вынуждено нести убытки, так как показатели работы нового сотрудника ниже, чем у более опытных сотрудников. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы;
 - вхождение работника в рабочий коллектив, налаживание дружеских связей, ощущение себя частью команды;
 - снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником.
- В данном случае имеется в виду, что человек испытывает боязнь провалов на работе;
- сокращение текучести кадров среди новых работников. Многие работники, несумевшие «прижиться» в организации, увольняются;
 - экономия времени непосредственного наставника и рядовых работников.
- Работник, плохо адаптировавшийся к работе, требует значительно больше количество времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него

обязанностей.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе. [2]

Существует ряд условий, которые во многом определяют успешность адаптации, условия показаны на рис. 1.1.

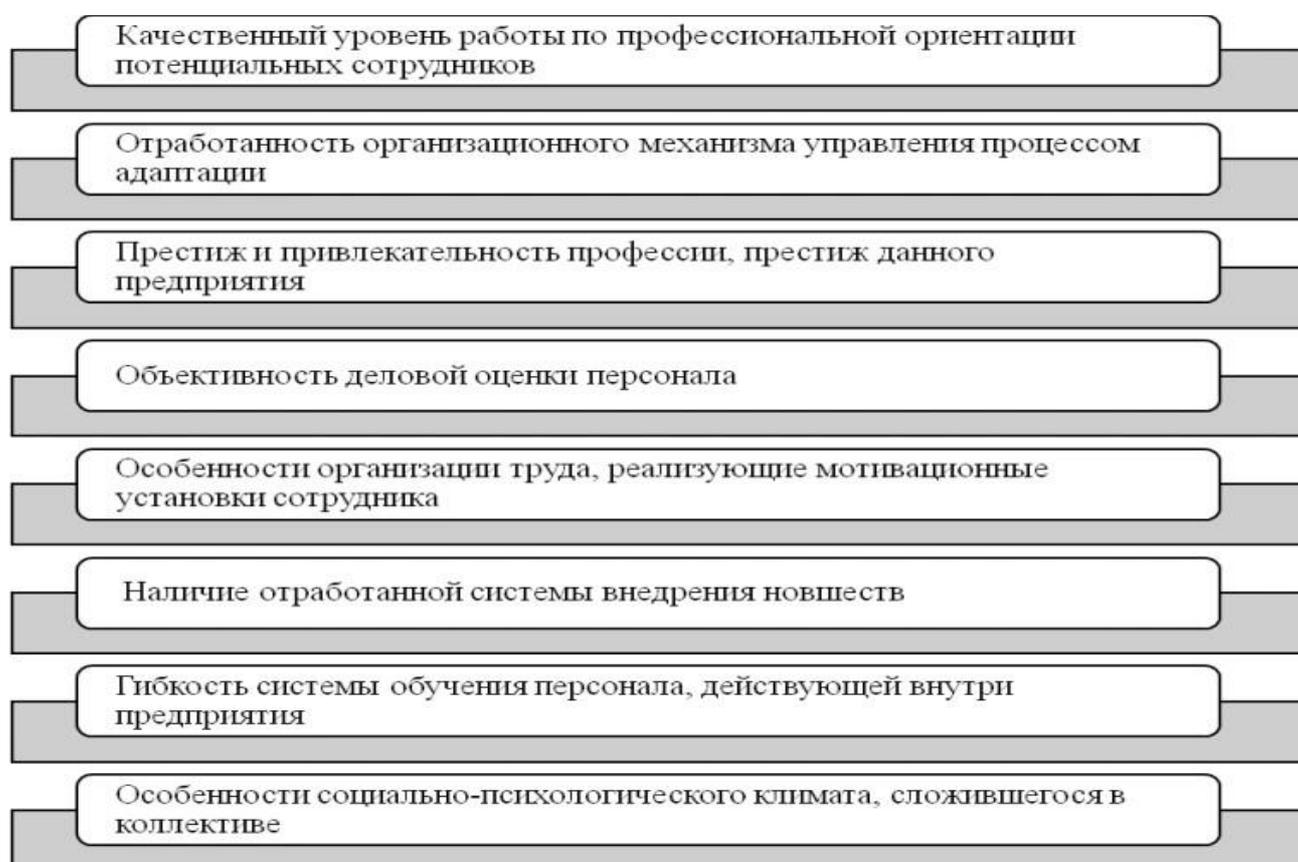


Рисунок 1.1 – Условия трудовой адаптации

Адаптацию персонала необходимо рассматривать как многоуровневый процесс. Необходимость адаптации возникает у работников на разных этапах их профессиональной карьеры в рамках одной организации: при изменении должностного статуса (понижении, повышении, переводе), возвращении после длительного отсутствия в организации (болезнь, декретный отпуск, обучение с

отрывом от производства и др.).

Вступление работника в новую должность неизбежно сопровождается процессом адаптации, которое начинается уже с подбора персонала. С точки зрения управления персоналом в организации адаптация имеет двойной подход. С одной стороны, новичок знакомится с коллективом, новыми обязанностями и условиями труда, пытается осознать их и принять. С другой стороны, сама организация изменяется и адаптируется к особенностям сотрудника. В своих работах Егоршин А.П. различает два процесса адаптации: адаптацию персонала и адаптацию работника. [9]

Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

Адаптация работника – это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу.

Таким образом, когда в организацию приходит новый сотрудник, наблюдаются два совместно происходящих процесса привыкания. Соответственно адаптационный процесс можно определить как взаимное приспособление сотрудника и организации. Оттого насколько эффективно пройдет это приспособление, и зависит долгосрочное сотрудничество.

Адаптация персонала имеет свои специфические особенности, которые легли в основу ее классификаций. Различают несколько видов адаптации [2], которые изображены на рисунке 1.2.

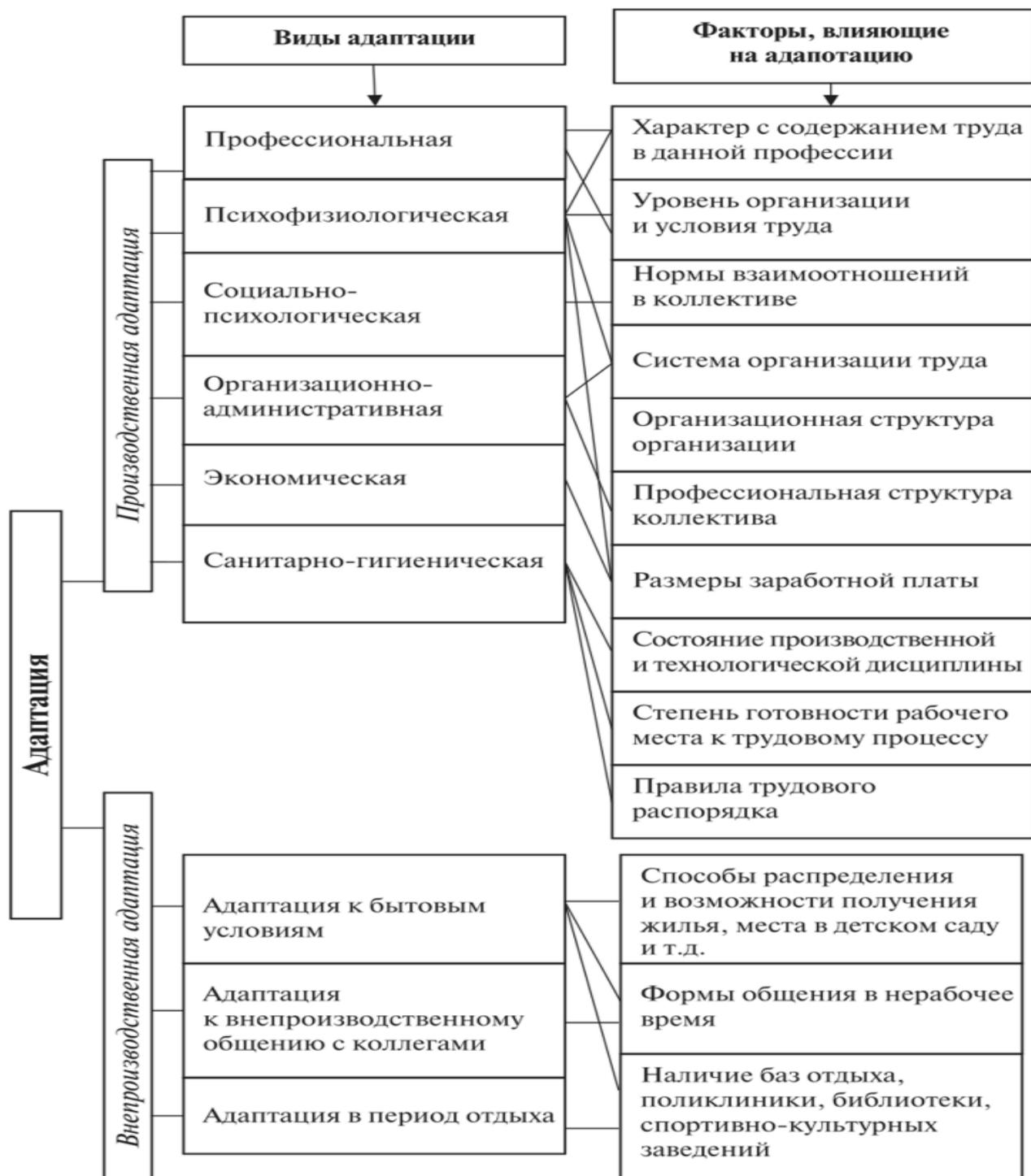


Рисунок 1.2– Виды адаптации

На рисунке видно, что по отношению к объекту адаптацию можно разделить на две основные группы: производственную и внепроизводственную. В соответствии с названием внепроизводственная адаптация относится к сферам жизни сотрудника, не связанным с его работой. В настоящее время мало

организаций уделяют внимание внепроизводственной адаптации. Это объясняется тем, что создание условий для такой адаптации требует значительных финансовых затрат. Кроме того, некоторые руководители считают, что адаптация к условиям, не имеющим отношения к работе, является личным делом сотрудника, в связи с чем участие в ней фирмы не обязательно.

Внепроизводственная адаптация включает:

1. адаптацию к новым бытовым условиям;
2. адаптацию к непрофессиональному (неформальному) общению с коллегами;
3. адаптацию в период отдыха.

Все аспекты приспособления новых сотрудников в организации, входящие в производственную адаптацию, представлены на рисунке 1.3.

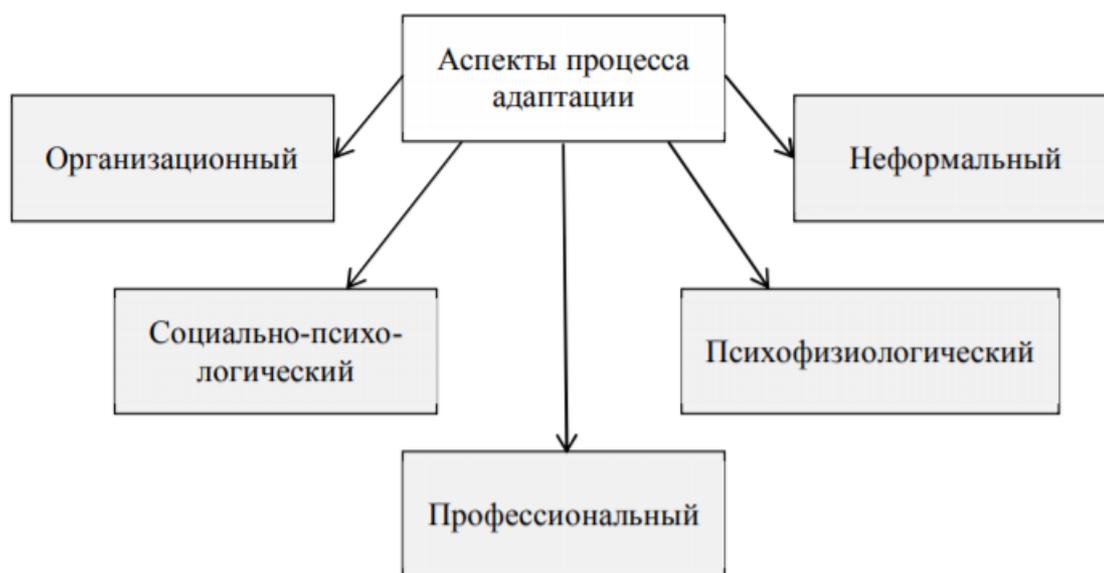


Рисунок 1.3 – Аспекты процесса адаптации

Социально – психологическая адаптация связана со знакомством с корпоративной культурой организации. Когда новый сотрудник начинает устанавливать взаимоотношения со своими коллегами, принимает нормы и традиции, существующие в данном коллективе [31].

Профессиональная адаптация – это приспособление работника к выполняемой работе. Она заключается в ознакомлении и активном освоении профессии, ее

тонкостей, специфики, приобретении профессиональных навыков, достаточных для качественного выполнения обязанностей, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии. Профессиональная адаптация оценивается как по объективным, так и по субъективным показателям. К объективным показателям относятся: выполнение должностных обязанностей, норм выработки, квалификация работника, наличие специальных знаний и навыков, а к субъективным – мотивы выбора профессии, эмоциональная оценка и планы относительно изменения и сохранения профессии. [28, стр 131]

Психофизиологическая адаптация – это приспособление к «трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния». Она предполагает привыкание к условиям труда и режиму работы, налаживание обычного уровня трудоспособности. Этот вид адаптации зависит от здоровья человека, его естественных реакций и индивидуальных биоритмов, а также от условий работы.[28]

Неформальная адаптация – приспособление к формам общения вне рабочего времени и к неформальному общению. Этот вид адаптации также является очень важным, потому что отдых в обеденный перерыв или после работы вместе со своими коллегами поможет новичку почувствовать себя частью компании. Чувство одиночества, которое может исчезнуть на работе благодаря взаимодействию с другими работниками, но появляющееся, когда тебя не принимают в неформальный коллектив, мешает новому сотруднику чувствовать себя комфортно, затормаживая его развитие на новом рабочем месте.

Организационно–административная адаптация – приспособление к сложившейся структуре предприятия, «особенностям организационного механизма управления, месту своего подразделения и должности в общей системе целей». Особое значение имеет привыкание сотрудника к новой корпоративной культуре, стилю руководства, усвоение ценностей организации и разделение ее

целей.[5]

Также можно выделить экономическую адаптацию – привыкание к определенному уровню заработка и социального обеспечения. Она позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов. [14, стр 91]

И санитарно-гигиеническую адаптацию – приспособление к распорядку работы, условиям труда, новым требованиям трудовой, производственной и технологической дисциплины. [14, стр 89]

Сильное воздействие на успешный результат адаптации оказывают такие взаимосвязанные процессы как:

- объективность деловой оценки персонала;
- эффективно проработанный процесс управления адаптацией;
- привлекательность и престиж профессии,
- гибкость системы обучения персонала в организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- индивидуальные свойства нового сотрудника [17].

Можем сделать вывод о том, что управление процессом адаптации необходимо направить на закрепление и усвоение большого количества информации, которая необходима в работе, особенно для тех, кто проходит первичную адаптацию. А также необходимо создать для нового сотрудника такие условия, чтобы у него всегда была возможность найти необходимую информацию за короткий промежуток времени. Эта необходимость связана с тем, что своевременное информирование новичка предполагает быстрое и качественное приспособление к своим обязанностям. Поэтому такие качества как клиентоориентированность, хорошая обучаемость и внимательность важна для нового сотрудника.

1.2 Этапы и методы адаптации персонала в организации

Эффективно выстроенный порядок адаптационных мероприятий при трудоустройстве в организацию, способствует сокращению сроков адаптации и быстрому освоению на рабочем месте. Стоит отметить, что продолжительность адаптационного периода в разных организациях и для разных должностей может значительно меняться. По мнению американских исследователей, необходимое время для полноценного включения в рабочий процесс для менеджеров младшего звена составляет 8 недель, среднего звена – 20 недель и для топ-менеджеров – более 26 недель [2].

Но для каждой организации целесообразно будет вести статистику по должностям касательно средней продолжительности периода адаптации именно на данном предприятии. Это поможет в дальнейшем планировании и прогнозировании деятельности компании, т.к. будет ясно, спустя какое время с момента трудоустройства сотрудник начинает работать в полную силу. Так или иначе, для того чтобы работник смог считать себя полноценным членом нового трудового коллектива, необходимо какое-то время.

Поэтому важно отметить тот факт, что адаптация – это определенно не однодневное мероприятие, а многоступенчатый процесс, занимающий определенный промежуток времени. Тем более, адаптироваться к изменившимся условиям труда должен не только новый работник, но и сама компания. Рассмотрим основные этапы адаптации нового работника на рисунке 1.3.

Этап	Характеристика
Общая ориентация	Этот этап включает в себя ознакомление нового работника с компанией в целом, с ее корпоративной и организационной культурой, рабочим распорядком и правилами и т.д. На данном этапе в помощь сотруднику проводятся различные тренинги, инструктажи и др
Вхождение в должность	Включает ознакомление с функциями и целями уже конкретного подразделения, функциональными целями и задачами непосредственно самого сотрудника. Также на этом этапе происходит установление отношений с коллегами
Действенная ориентация	На данном этапе у нового сотрудника появляется возможность применить имеющиеся или только что приобретенные компетенции и получить обратную связь от руководителя или наставника. Данный этап вступает в силу не ранее, чем через неделю после выхода новичка на работу и характеризуется разнообразными методами получения обратной связи
Функционирование	Новый сотрудник начинает самостоятельно и полноценно работать в занимаемой должности

Рисунок 1.4 – Этапы адаптации

1 этап. Оценка уровня подготовленности нового сотрудника необходима для разработки эффективной программы адаптации. Если работник, обладает не только специальной подготовкой, но и опытом работы в аналогичных подразделениях других организаций, период его адаптации пройдет в минимальные сроки. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать, как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения.

2 этап. Вхождение в должность или ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации. Значительное внимание, например в компаниях

США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Общая программа ориентации предполагает формирование представления о компании, ее целях, миссии, приоритетах развития, проблемах. Здесь же происходит ознакомление с традициями, принятыми нормами и правилами.

Часто в ходе проведения программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

1 Общее представление о компании:

- цели, приоритеты, проблемы;
- традиции, нормы, стандарты;
- продукция и ее потребители;
- разнообразие видов деятельности;
- организация, структура, связи компании;
- информация о руководителях.

2 Политика организации:

- принципы кадровой политики;
- принципы подбора персонала;
- направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- содействие работникам в случае привлечения к судебной ответственности;
- правила пользования телефоном внутри предприятия;
- правила использования различных режимов рабочего времени;
- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3 Оплата труда:

- нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;
- оплата выходных, сверхурочных.

4 Дополнительные льготы:

- страхование, учет стажа работы;
- пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия,

– пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;

- поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;
- возможности обучения на работе;
- наличие столовой, буфетов;
- другие услуги организации для своих сотрудников.

5 Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

- места оказания первой медицинской помощи;
- меры предосторожности;
- предупреждение о возможных опасностях на производстве;
- правила противопожарной безопасности;
- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6 Работник и его отношения с профсоюзом:

- сроки и условия найма;
- назначения, перемещения, продвижения;
- испытательный срок;
- руководство работой;
- информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
- права и обязанности работника;
- права непосредственного руководителя;
- организации рабочих;
- постановления профсоюзов и политика компании;
- руководство и оценка исполнения работы;
- дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
- коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы,

распространение новых идей.

7 Служба быта:

- организация питания;
- наличие служебных входов;

- условия для парковки личных автомобилей;

8 Экономические факторы:

- стоимость рабочей силы;
- стоимость оборудования;
- ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена специальная программа, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим).

Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

1 Функции подразделения:

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения внутри подразделения.

2 Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной работы, разъяснение того, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
- длительность рабочего дня и расписание;
- дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3 Требуемая отчетность:

- виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
- отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4 Процедуры, правила, предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
- поведение в случае аварий, правила техники безопасности;

- информирование о несчастных случаях и опасности;
- гигиенические стандарты;
- охрана и проблемы, связанные с воровством;
- отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
- правила поведения на рабочем месте;
- вынос вещей из подразделения;
- контроль за нарушениями;
- перерывы (перекуры, обед);
- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- использование оборудования;
- контроль и оценка исполнения.

5 Представление сотрудников подразделения.

3 этап. Действенная адаптация. На этом этапе новичок приспосабливается к своему статусу, что обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. Необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя и апробируя полученные знания об организации. Важно максимально оказывать поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности его деятельности и взаимодействия с коллегами.

4 этап. Функционирование. Этот этап характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1–1,5 лет работы. Если же процесс адаптации координировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала. [24]

5 этап. Испытательный срок относится к завершающему этапу адаптации.

Цель испытания – проверка соответствия работника поручаемой работе. В этой связи в период испытания, как и в ходе основной работы, работодателю запрещается требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором. Соответственно, пределы проверки обусловлены исключительно профессиональной компетенцией сотрудника и не должны затрагивать его личных и иных качеств, не связанных с работой. Поскольку испытательный срок устанавливается при заключении трудового договора, работодатель не вправе в дальнейшем принимать решение о продлении испытательного срока.

Испытательный срок не может быть установлен для следующих категорий сотрудников:

- лиц, поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом;
- беременных женщин;
- лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;
- лиц, окончивших образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности;
- лиц, избранных (выбранных) на выборную должность на оплачиваемую работу;
- лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;
- в иных случаях, предусмотренных Трудовым кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором.

Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом.

Для сезонных работников, наоборот, срок испытания не может превышать двух недель [60].

Установленные законодательно предельные сроки испытания не могут быть произвольно увеличены работодателем даже по соглашению сторон. В последнем случае такого рода соглашение будет признано недействительным.

В испытательный срок не засчитывается период: временной нетрудоспособности; нахождения в краткосрочном отпуске без сохранения денежного содержания; нахождения в отпуске в связи с обучением; другие периоды, когда работник отсутствовал на работе по уважительным причинам [60].

К таким периодам, в частности, относятся: время выполнения государственных или общественных обязанностей, время нахождения в медицинском учреждении на обследовании, отсутствие на работе в связи со сдачей крови для переливания. В этих случаях общая продолжительность испытательного срока до и после перерыва, вызванного указанными причинами, не должна превышать установленных законодательством сроков. Следовательно, определяя срок испытания, необходимо исходить из реально отработанного сотрудником времени и не учитывать дни, в которые он отсутствовал на работе по уважительным причинам. Однако общая продолжительность испытательного срока не должна превышать того периода времени, который определен в трудовом договоре и приказе о приеме на работу. По окончании испытательного срока сотруднику сообщается о результатах испытания. Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях (п. 3 ст. 71 ТК РФ). [25]

При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее, чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание. В случае, если работник отказывается в получении

уведомления и его подписания, можно поступить следующим образом. Первым делом, в присутствии нескольких работников, которые своими подписями подтвердят факт вручения уведомления работнику и его отказ, составляется акт об отказе работника получить уведомление. После чего направляется экземпляр уведомления по домашнему адресу работника заказным письмом с уведомлением о вручении. К типичным ошибкам при установлении испытательного срока относятся:

- установление испытательного срока молодым специалистам, поступающим на работу после окончания профессионального учебного заведения;

- при прохождении испытательного срока не ведется оценка деятельности работника, в результате чего впоследствии сложно доказать факт того, что работник не выдержал испытание;

- основанием для прекращения трудового договора явились претензии работодателя, не относящиеся к трудовой деятельности, профессиональным и деловым качествам работника. Если в период испытания работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня [25].

Рассмотрев этапы перейдем к рассмотрению основных современных методов адаптации персонала. В первую очередь отметим цифровизацию – это форма модернизации, которая дает предприятию новые инструменты и технологии, обеспечивающие возможность масштабного применения нового типа социальной коммуникации. [23]

Цифровые технологии помогают работникам приобретать новые знания и навыки методом дистанционного электронного обучения для повышения собственной квалификации либо освоения новых профессий. В качестве социальной выгоды цифровизации экономики следует отметить снижение стоимости и повышение доступности массового образования. Массовые открытые онлайн-курсы, корпоративные сайты и порталы, мобильные приложения и чат-

боты. С помощью этих современных инструментов сотрудники проще справляются со стрессом от знакомства с новым коллективом и быстрее выходят на ожидаемую производительность.

Следующим не менее эффективным методом помощи в период адаптации является 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[1].

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 [22]. 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.[1]

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. 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 [26].

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.

Таким образом, система наставничества призвана (рисунок 1.5).

✓ Повысить качество подготовки и квалификации новых работников
✓ Ускорить время введения новичка в должность и процесс достижения требуемых показателей
✓ Экономить время руководителей в области обучения новых работников
✓ Снизить текучесть кадров, уменьшить количество работников
✓ Формировать кадровый резерв, предоставлять сотрудникам возможность карьерного роста
✓ Включать сложные механизмы мотивации

Рисунок 1.5 – Результаты наставничества

Сотрудничество с образовательными учреждениями. Преподаватели вузов получают информацию о компаниях, их требованиях к выпускникам, стандартах работы, необходимых знаниях и навыках. В результате преподаватели могут скорректировать программы обучения. Такая взаимовыгодная форма сотрудничества студентов, бизнес-организаций и учебных заведений, является достаточно простым, мало затратным и эффективным методом как привлечения, так и адаптации сотрудников.

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 [14].

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.

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. [11] 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.

Рассмотрев этапы и методы адаптации, пришли к выводу, что эффективно выстроенный порядок адаптационных мероприятий при трудоустройстве в организацию, способствует сокращению сроков адаптации и быстрому освоению на рабочем месте. Поэтому так важно вовремя вносить изменения в технологии адаптации. В современных, динамично развивающихся условиях жесткой конкуренции.

1.3 Зарубежный и отечественный опыт адаптации персонала на предприятии

Бесспорным является тот факт, что человеческие ресурсы играют важнейшую роль в современной экономической реальности. Глобализация информационной среды, усиление конкуренции на мировом рынке труда, а также переход к новому технологическому укладу сформировали условия, при которых значение человеческого фактора в эффективности производства существенно возросло. Умение быстро адаптироваться и принимать решения в условиях гипернеопределенности, спровоцированной эпидемией COVID-19, также доказало ценность человеческих ресурсов в сложившейся ситуации. Главными целями, которые работодатель ставит при организации адаптационного периода, являются

уменьшение стартовых издержек, снижение степени неопределенности у новых сотрудников, сокращение текучести кадров и развитие у персонала позитивного и добросовестного отношения к работе. Для достижения поставленных целей в России и за рубежом предприятия используют различные методы адаптации персонала. Для начала рассмотрим зарубежный опыт управления персоналом в Японии, так как в этой стране адаптации уделяется наибольшее внимание.

Система подготовки кадров здесь отличается большой спецификой. Учащиеся японской школы до перехода на вторую ступень среднего образования (10—12 классы) практически не могут получить какой-либо профессиональной подготовки, это означает, что большая часть японской молодежи, имея среднее образование, выходит на рынок труда без какого-либо свидетельства о присвоении квалификации.

Это, однако, мало смущает руководство японских компаний. Так как профессиональная подготовка в фирмах – неотъемлемая часть японской системы управления кадрами.

Руководство компаний стремится привлечь молодых людей непосредственно со школьной скамьи, потому что отсутствие каких-либо навыков в работе свидетельствует о неиспорченности, отсутствии стороннего влияния, готовности воспринять правила поведения, принятые в данной корпорации. Поступившая молодежь проходит обязательный курс начальной подготовки – адаптации. Это происходит в течение относительно короткого периода – двух месяцев.

В Японии после окончания университета за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» – наставник с широкими полномочиями. Наставник, как правило, выпускник того же университета, что и новичок, помогает ему адаптироваться на рабочем месте, разрешать возможные конфликты.

Все вопросы о перемещении молодого специалиста решаются при участии наставника. Такое наставничество осуществляется до 35 лет.

Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в японских

фирмах отводится программам воспитания корпоративной культуры организации, ее имиджу, воспитанию гордости за свою компанию, корпорацию. Это так называемый “корпоративный дух” фирмы или компании. Он воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам и миссии.

Каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн. Постоянно внедряются целенаправленные ритуалы, всевозможные собрания, конференции. Заметную роль в этом играют ветераны компаний, умельцы, воспитатели.

В Японии во время адаптации большинство новых рабочих и служащих несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение построено таким образом, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения.

Совершенно противоположный акцент в процессе адаптации, делают Американские организации. Уделяя внимание на профессионализм и индивидуальность сотрудника, в процессе обучения. Для этого в США существует большое количество разных методов адаптации, которые постоянно совершенствуются.

Особенно это прослеживается в нынешних обстоятельствах, связанных с пандемией COVID-19, когда людям необходимо соблюдать социальную дистанцию, люди учатся адаптироваться к новым непривычным условиям работы.

Можно выделить основное направление – переход в Digital. HR Digital – это цифровая трансформация процессов управления персоналом, целью которых выступает повышение эффективности и скорости решения задач найма, развития и удержания персонала [7].

Тенденции рынка обязывают HR-ов осваивать новые Digital-инструменты для развития компании:

- создания и продвижение привлекательного HR бренда работодателя;
- привлечения и удержания талантливых сотрудников;

- управления инновационными проектами и командами.
- Платформы для автоматизации, которые являются современными в управлении персоналом:
 - 15five – веб-инструмент для коммуникации со своими сотрудниками, налаживания обратной связи и решения проблем в ходе работы.
 - EasyGrouper - каталог компании с разбором всего бизнеса по полочкам, с мобильными сообщениями, профилями сотрудников, хранением информации и многим другим.

Также существует Employeejourney, иначе говоря – путь сотрудника. Продвинутый способ проанализировать, что происходит с кандидатами и сотрудниками на всех этапах взаимодействия с работодателем с помощью опроса.

Примером внедрения новых технологий в процесс адаптации персонала, может служить мобильное приложение, которое запустила одна из крупнейших в мире вертикально интегрированных сталелитейных и горнодобывающих компаний «Северсталь». Мобильное приложение «Северсталь-Инфо» обеспечивает доступ в «Личный кабинет» и помогает оперативно узнавать мнение коллег по рабочим вопросам с помощью функции опроса. Актуальность цифрового помощника особенно возросла в период пандемии, так как с его помощью информировать их о текущей ситуации и предпринимаемых мерах внутри компании стало проще.

Также мобильное приложение «Северсталь-инфо» позволяет быть в курсе всех событий компании и получить полную информацию о мерах по противодействию распространению коронавирусной инфекции COVID-19. Большой объем проверенной информации по вопросам, связанным с коронавирусом COVID-19, собран на едином корпоративном портале #ОнлайнВместе. Здесь, в частности, представлены контакты для обращений, касающихся коронавирусной инфекции, ответы на часто задаваемые вопросы, ссылки на разделы базы знаний confluence, посвященные вирусу COVID-19 и работе в новых условиях. Для сотрудников проводятся также регулярные информационные рассылки, работает горячая линия по теме «коронавирус».

Ещё одним примером внедрения информационных технологий в отечественную практику адаптации персоналом. Является Сеть супермаркетов «Перекресток», которая внедрила для своих сотрудников HR-Tech инструмент – Mentorbot. Новый сервис помогающий снизить уровень стресса, настроить баланс между работой и семьей, понять, как строить свою карьеру, а новым сотрудникам – как легче адаптироваться.

Первое знакомство с ботом у сети произошло в начале 2021 года. В рамках пилота сервис протестировали сотрудники HR-департамента, руководители региональных представительств и других подразделений. Mentorbot предложил новый формат коучинга для постановки целей и разработки плана для их достижения – дистанционная беседа.

Общение ведется в письменном виде, что требует от человека большей собранности и сосредоточенности. Одним словом – это реальная работа по созданию плана «как решить проблему», а не просто возможность выговориться. Важный момент в общении с Mentorbot – конфиденциальность переписки. Более того, сотрудник может заходить под любым ник-неймом, а коуч видит только ник и ID сессии. Информация, которую может получить работодатель – обезличенная, сводная аналитика. Этого достаточно, чтобы понять, что волнует сотрудников, в каком соотношении доля профессиональных и личных проблем кроется в этом беспокойстве. Компания получает четкую картину эмоционального климата коллектива, а также положительную динамику, связанную с решением конкретных вопросов и проблем своих сотрудников.

Сам сервис представляет собой тандем профессионального коуча и бота, который на основе алгоритмов машинного обучения и анализа данных помогает делать сессию максимально эффективной.

Можно сделать вывод что, в наше время существует большое количество технологий, которые успешно применяются в отечественной адаптации персонала. Но для успешного построения процесса адаптации персонала необходимо учитывать особенности каждого инструмента и применять его с

учетом единой HR стратегии компании.

Вывод по разделу

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты адаптации персонала. Были приведены примеры современных технологий адаптированности персонала на отечественных и зарубежных предприятиях. Выделены основные этапы адаптации персонала. Сделан вывод, что адаптация персонала является системным процессом, поэтому при разработке технологии и выборе методов и инструментов следует рассматривать ее именно как систему адаптации персонала. В нее входят составные подсистемы, которые могут быть смежными с другими HR системами. Система адаптации персонала зависит от стратегий предприятия.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ В ПАО «ЧТПЗ»

2.1 Краткая характеристика ПАО «ЧТПЗ»

ПАО «ЧТПЗ» – это челябинский завод по производству трубной продукции,

входит в Группу ЧТПЗ. Группа ЧТПЗ – это промышленная группа металлургического комплекса России, являющаяся одной из крупнейших отечественных предприятий – производителей трубной продукции с общей долей рынка около 20%. На заводах компании ЧТПЗ работает около 26 тысяч человек, а его выручка превышает 2 миллиарда долларов в год [18].

Челябинский трубопрокатный завод основан в 1942 году на базе Мариупольского трубного завода, эвакуированного в Челябинск. Первая продукция, была изготовлена 20 октября 1942 года [12]. В 1949 году на заводе впервые удалось освоить производство водогазопроводных труб методом непрерывной печной сварки, а в 1956 году начато производство труб большого диаметра. В 1970-е годы ЧТПЗ был самым крупным трубным заводом в мире, изготавливающим 3,2 – 3,5 миллионов тонн трубной продукции в год. Согласно программе приватизации, в мае 1993 года, Челябинский трубопрокатный завод был преобразован в открытое акционерное общество и впоследствии приватизирован [12].

Объединение нескольких предприятий в Группу ЧТПЗ позволяет компании осуществлять полный цикл изготовления продукции (от переработки металлолома, собственного литейного цеха до сервисного обслуживания труб), что является фактором высокой эффективности и рентабельности производства.

Группа ЧТПЗ имеет три направления бизнеса: трубный дивизион, нефтесервисный дивизион и ломозаготовительный дивизион. ПАО «ЧТПЗ» относится к трубному дивизиону, а он, в свою очередь, представляет собой четыре направления деятельности, за которое отвечает то или иное предприятие Группы ЧТПЗ:

1) Производство трубной продукции и баллонов (ПАО «ПНТЗ» и ПАО «ЧТПЗ»).

2) Изготовление соединительных деталей трубопроводов (АО «СОТ» и ООО «ЭТЕРНО»). В настоящее время данные заводы дополнительно взяли на себя производство непрофильных металлоконструкций.

3) Складской комплекс Компании ЧТПЗ (ТД «Уралтрубосталь»), задача которого – реализация стальных труб широкого сортамента.

4) Изготовление трубопроводной арматуры (MSA Чехия).

На сегодняшний день ПАО «ЧТПЗ» изготавливает свыше 29 000 типоразмеров труб и профилей из стали более чем 200 углеродистых, низколегированных, легированных, нержавеющей марок и различных сплавов с последующим нанесением антикоррозионного покрытия [12].

Ключевые товарные сегменты:

1. Трубы большого диаметра (используются для транспортировки нефти и газа);
2. Бесшовные трубы нефтяного сортамента (используются в нефтяных и газовых скважинах);
3. Бесшовные промышленные трубы (применяются в различных областях промышленности).

Максимальный диаметр производимой трубы – 1522 мм, а минимальный – 0,2 мм. Максимальная длина трубы составляет 18 метров. Все выпускаемые трубы, а это свыше 80 %, проходят ультразвуковой контроль бесшовных горячекатаных труб. Предприятие выпускает трубы круглого сечения, овальные, плоскоовальные, квадратные, прямоугольные и шестигранные профили.

Широкий спектр выпускаемой продукции способствует тому, что она используется во многих сферах общества: нефть и газ, трубопроводы, энергетика, машиностроение, ЖКХ и строительство, а также во всех сферах промышленности (от транспорта до бытовых приборов).

Ключевыми клиентами ПАО «ЧТПЗ» и Группы в целом являются крупнейшие компании, такие как: ПАО «Газпром», ПАО «Транснефть», ПАО «СИБУР Холдинг», Госкорпорация «Росатом», ПАО «Лукойл», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «АвтоВАЗ» и многие другие. Кроме того, компания поставляет продукцию для компаний топливно-энергетического комплекса и других отраслей промышленности на внутренний и экспортный рынки: ЕС, СНГ, Северной

Америки, Ближнего Востока и Северной Африки.

Компания принимает участие в реализации таких значимых для Российской Федерации и стран СНГ проектах: трубы большого диаметра для строительства газопровода «Северный поток – 2», трубную продукцию для реконструкции главной спортивной арены в Республике Беларусь – стадиона «Динамо» в Минске, трубы и соединительные детали для модернизации магистральных трубопроводов в Грузии. Недавно ПАО «ЧТПЗ» начал активную работу с атомным сектором [19].

В январе 2020 года Совет директоров утвердил Стратегию Группы ЧТПЗ на 2020–2024 годы, в которой определены мероприятия по развитию в следующих направлениях:

- Развитие Белой металлургии и клиентоцентричная трансформация.
- Операционная эффективность.
- Развитие клиентского предложения.

На основании действующего Устава ПАО «ЧТПЗ» основной целью, организации является: эффективное ведение производства и сбыта продукции на основе рационального использования имущества и ресурсов Общества для извлечения максимальной прибыли и ее целесообразного использования в интересах акционеров, расширенного воспроизводства и трудового коллектива.

Поставленные цели достигаются путём непрерывного улучшения интегрированной системы менеджмента, которая соответствует требованиям ISO 9001; ГОСТ ISO 9001; API Spec Q1; PED 97/23/EC; ISO 14001; OHSAS 18001; СТО Газпром 9001.

Для достижения поставленных целей должны быть решены задачи:

1. установление и развитие взаимовыгодных партнерских отношений с заказчиками и поставщиками;
2. повышение ответственности и вовлеченности персонала в процесс постоянного улучшения качества продукции, своей работы и удовлетворенности внутренних и внешних клиентов;

3. обеспечение оптимальными ресурсами выполнение мероприятий, направленных на снижение вредного техногенного воздействия ПАО «ЧТПЗ» на человека и окружающую среду, на охрану здоровья, труда и обеспечения промышленной и информационной безопасности;

4. увеличение реальных доходов работников ПАО «ЧТПЗ» за счет увеличения объемов продаж, повышения производительности труда, снижения себестоимости продукта;

5. улучшения условия труда за счет реализации программы технического перевооружения основных фондов и реализации предложений сотрудников;

6. организация процесса постоянного обучения менеджеров современным методам управления и инструментам оптимизации, повышения квалификации персонала;

7. создание эффективной системы мотивации для повышения производительности труда и удовлетворенности персонала;

8. соблюдение принципов и ценностей философии «Белой металлургии».

Более подробная структура ПАО «ЧТПЗ» представлена в приложении А.

Организационная структура состоит из 8 дирекций. Кроме этого организационная структура делится на департаменты различных направлений деятельности: продажи, закупки, проектная деятельность и стратегические взаимодействия, техническое продвижение и поддержка продаж, продажа запорной арматуры и соединительных деталей трубопровода, стратегия и развитие бизнеса, информационные технологии, внутренний аудит, корпоративные вопросы, реализация приоритетных правовых проектов, управление проектами, экономика, финансовая отчетность, корпоративные финансы и связи с инвесторами, налоги.

Глядя на организационную структуру предприятия, видно, что завод очень большой и развитый в плане функционирования различных подсистем. В организационную структуру входят: 7 департаментов, 8 дирекций, 7 цехов.

Таким образом, цель и задачи организации соответствуют направлениям

деятельности предприятия. Организационная структура соответствует задачам, поставленным перед предприятием.

Для того чтобы оценить конкурентоспособность ПАО «ЧТПЗ» проанализируем экономические показатели предприятия за 3 года в таблице 2.1 [13].

Таблица 2.1 – Динамика основных финансово–экономических показателей работы организации

Показатели	Единица измерения	2018	2019	% к пред.году	2020	% к пред.году
Выручка	Млрд. руб.	178,84	192,3	7,53%	137,9	-28,2%
Объем реализации труб	Тыс. тонн	1916	2071	8,04%	1423	20%
Чистая прибыль	Млн руб.	7726	9955	28,68%	6 255	-37,2%
ЕБИТДА	Млн руб.	28223	31828	12,77%	28 528	10,4%
Чистый долг	Млрд.руб.	68,4	67,06	-1,96%	73 823	10,1%
Фонд оплаты труда (ФОТ)	Млрд. руб.	4447	6870	35,27%	8142	18,52%
Численность работников	Чел-к	6197	7859	15,41%	6930	7,28%

Выручка от реализации продукции составила 137 979 млн рублей, снизившись по сравнению с показателем 2019 года на 28,2% в связи с сокращением отгрузок компании в результате экономического спада на фоне распространения коронавирусной инфекции COVID-19.

По итогам 2020 года показатель ЕБИТДА составил 28 528 млн рублей (снижение на 10,4%), при этом рентабельность ЕБИТДА выросла на 4,1 п.п. – до 20,7%, что является одним из самых высоких значений в трубной отрасли.

Основными драйверами роста рентабельности стали увеличение доли высоко маржинальной продукции в структуре реализации, а также усиление вертикальной интеграции, эффективная антикризисная программа менеджмента компании и повышение операционной эффективности.

Чистый долг по итогам 2020 года составил 73 823 млн рублей. Соотношение чистого долга к EBITDA составило 2,6х по сравнению с 2,1х по итогам 2019 года, что соответствует стратегии компании в части последовательного снижения долговой нагрузки до конца 2024 года.

В условиях беспрецедентного снижения экономической активности и сокращения спроса на трубную продукцию на внутреннем и международном рынках, уменьшились объемы производства труб. Это привело к снижению рабочей силы, поэтому в 2020 году было принято 1635 сотрудников (в том числе на срочные трудовые договора).

Несмотря на сокращение спроса на ТБД по причине завершения поставок для крупных проектов в РФ и зарубежных странах и пандемии COVID-19, которая в течение 2020 года оказывала негативное влияние на рыночную конъюнктуру. Экспортные поставки по итогам 2020 года по-прежнему составляют существенную долю в структуре отгрузок – 21%.

Исходя из финансовых показателей ПАО «ЧТПЗ» за последние 3 года можно сделать вывод, что предприятие сохранило устойчивые позиции на рынке, прежде всего, в ключевых продуктовых сегментах – промышленных труб и ОСТГ. Большинство показателей стабильно растет, по сравнению с 2018 годом, численность сотрудников тоже растет. Наблюдается положительная тенденция по большинству показателей финансовой деятельности предприятия.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ПАО «ЧТПЗ»

Первым шагом в исследовании макропоказателей, влияющих на внешнее положение компании, является проведение STEP – анализа, который позволит

более подробно разобраться в работе организации, и выявить причины, оказывающие непосредственное влияние на предприятие и её деятельность.

Социально - культурные особенности (S):

1. Репутация ПАО «ЧТПЗ» весьма хорошая, быть сотрудником данного предприятия считается престижно. Так как заводчане могут расти вверх по карьерной лестнице, развиваться культурно и физически (корпоративные конкурсы, тренажерный зал на территории завода, стадион и бассейн).

2. На данный момент зарплата производственного персонала, занимающие должности в труболитейных цехах, составляет от 25 тыс. руб. до 65 тыс. руб., что является вполне приемлемой суммой. Кроме того, наличие различных социальных учреждений (дворец культуры, стадион, бассейн, база отдыха, лагерь) делает работу на заводе еще более привлекательной.

3. Внедрение и использование новых экологических способов производства, согласно стратегии развития. Установление систем автоматизированного контроля выбросов. Такой проект реализован на Первоуральском новотрубном заводе (ПНТЗ, который входит в Группу ЧТПЗ). В устройстве применены инновационные методы исследования, которые позволяют получать 100% данных в автоматическом режиме, исключая ручные замеры. Но это не исключает необходимости в отслеживании тенденций развития технологии в данной отрасли.

4. С каждым годом рабочие специальности перестают пользоваться популярностью среди молодого поколения. Это грозит дефицитом рабочих специальностей.

5. С модернизацией на производстве, одновременно растет спрос на высококвалифицированных рабочих, которые будут управлять роботизированными автоматизированными системами.

6. Предприятие несёт финансовые потери из-за вынужденной остановки производства во время самоизоляции.

Научно-технические особенности (Т):

1. Инновации в технологических процессах производственной промышленности. Данный фактор скорее носит позитивный характер, так как может являться возможностью при помощи новых технологий удешевить производство.

2. Применение облачных решений приобретает особую ценность так как обеспечивают быстрый и удобный доступ к информации. Многие аспекты бизнес-процессов изменяются очень быстро, поэтому чрезвычайно важно использовать облачные приложения, которые способны оперативно масштабироваться в зависимости от ваших потребностей.

3. Использование уникальных патентов в технологии производства, способствует минимизации конкуренции по определенным категориям товаров.

Экономические показатели (E):

1. Удорожание стоимости закупок ресурсов для производства, приводит к снижению чистой прибыли предприятия.

2. Трубы большого диаметра пользуются наименьшим спросом, поэтому мало портфелей заказов, соответственно происходит снижение прибыли предприятия.

3. Изменение курса валюты. Этот фактор может иметь как положительное, так и отрицательное влияние, т.е. может рассматриваться и как возможность, и как угроза. При падении стоимости рубля к стоимости доллара будет наблюдаться удорожание стоимости договоров с иностранными заказчиками. В случае укрепления рубля стоимость договора может упасть.

4. Налоговые льготы для промышленности, способствуют снижению затрат и увеличению прибыли.

5. Ввиду простоя предприятия во время пандемии, экономический кризис, поспособствовал снижению возможностей предприятия в развитие и удержание персонала.

Политические показатели (P):

1. С усилением международных санкций, произошло снижение пакета заказов, соответственно снижение прибыли предприятия.

2. Ужесточение трудового законодательства, что приводит к дополнительным затратам на персонал.

Представим STEP-анализ в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – STEP-анализ ПАО «ЧТПЗ»

№	Фактор	Описание влияния фактора	Знак влияния (+ или -)	Вероятность наступления (от 0,01 до 0,99)	Сила влияния (от 1 до 10)	Взвешенная оценка
S – Социо-культурные факторы						
1	Социальная инфраструктура предприятия	Наличие социальных учреждений делает работу на заводе еще более привлекательной	+	0,07	8	0,56
2	Стабильная заработная плата	Повышения лояльности сотрудников	+	0,25	6	1,5

Окончание таблицы 2.2

№	Фактор	Описание влияния фактора	Знак влияния (+ или -)	Вероятность наступления (от 0,01 до 0,99)	Сила влияния (от 1 до 10)	Взвешенная оценка
3	Использование новых экологических способов производства	Улучшение Бренда предприятия	+	0,03	7	0,21

4	Снижение популярности рабочих специальностей	Дефицит рабочих специальностей	-	0,03	2	-0,06
5	Нехватка квалифицированных кадров на рынке труда	Компания нуждается в высококвалифицированных инженерах	-	0,05	3	-0,15
6	Необходимость соблюдения самоизоляции во время пандемии	Финансовые потери из-за вынужденной остановки производства	-	0,03	8	-0,24
$\Sigma = 1$						1,82
Т–Технологические факторы						
1	Автоматизация и внедрение новых современных технологий на производстве	Сокращение сроков производства, увеличение прибыли за счет увеличения пакета заказов и снижения количества неликвидов.	+	0,06	8	0,48

Окончание таблицы 2.2

№	Фактор	Описание влияния фактора	Знак влияния (+ или -)	Вероятность наступления (от 0,01 до 1)	Сила влияния (от 1 до 10)	Взвешенная оценка
2	Использование облачных решений для оптимизации бизнес-процессов предприятия	Сокращение сроков принятия решений, увеличение гибкости бизнес-процессов предприятия	+	0,03	6	0,18

3	Уникальные патенты в технологии производства	Получение заказов, За счет отсутствия конкуренции по определенным категориям товаров	+	0,05	5	0,25
$\Sigma = 2$						+0,91
Е – Экономические факторы						
1	Рост стоимости закупок ресурсов для производства	Снижение чистой прибыли предприятия	–	0,07	6	0,42
2	Мало портфелей заказов на трубы большого диаметра	Снижение прибыли предприятия	–	0,12	5	0,6
3	Повышение курса доллара	+Увеличение прибыли на рынке экспорта	+	0,08	6	0,48
		– Повышение стоимости продукции	–	0,05		-0,15
4	Налоговые скидки для промышленности	Снижение затрат и увеличение прибыли	+	0,22	7	1,54
$\Sigma = 3$						1,14
Р – Политические факторы						
1	Международные санкции	Уменьшение пакета заказов	–	0,05	4	-0,2
2	Возобновление строительства трубных магистралей	Увеличение спроса на продукцию	+	0,12	5	0,6
3	Ужесточение трудового законодательства	Дополнительные затраты на персонал	–	0,23	5	-1,15

$\Sigma = 4$	-0,98
Итого по всем факторам:	2,89

Полученные результаты для дальнейшего анализа внешней среды следует представить в виде диаграммы, изображенной на рисунке 2.1.

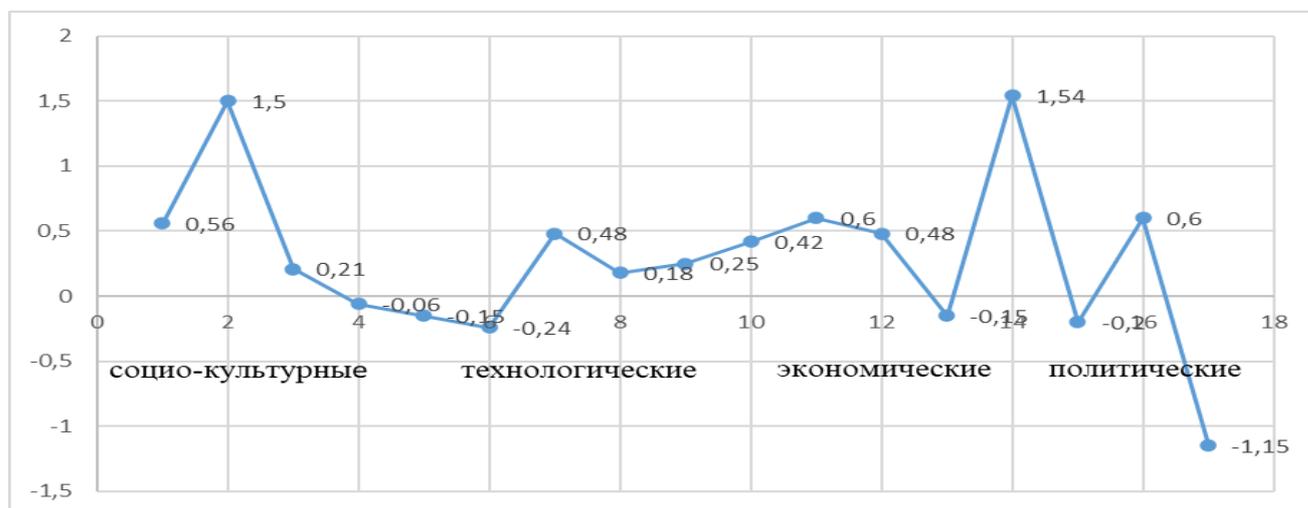


Рисунок 2.1 – Диаграмма результатов STEEP- анализ макросреды ПАО «ЧТПЗ»

При анализе влияния факторов можно сделать следующие выводы:

1. В социальной сфере предприятие имеет положительную динамику, но есть ощутимые риски, связанные с пандемией.

2. В технической сфере при регулярном обновлении технического парка можно сделать вывод о положительном влиянии технического прогресса.

3. В экономической сфере в связи с кризисом 2020 года, факторы не способствуют реализации стратегии роста.

4. Политические факторы не благоприятствуют развитию бизнеса в России.

Внешняя среда предоставляет организации 9 положительных факторов и 8 угроз. Таким образом, положительные факторы больше оказывают воздействие на предприятие, чем отрицательные.

Так как предприятие является одним из передовых в РФ, проведем анализ «5 сил Портера» ПАО «ЧТПЗ» и оценим возможные неблагоприятные события,

которые могут оказать влияние на бизнес в будущем. Анализ проводится в разрезе 5-ти факторов, или так называемых сил (таблица 2.3) и оценим их по 10 бальной шкале.

Таблица 2.3 - Анализ «5 сил Портера» ПАО «ЧТПЗ»

Сила/Оценка	Оценка наличия	Оценка негативного влияния	Возможности парирования	Итоговый рейтинг
Имеющиеся конкуренты	8	6	8	6
Угроза появления новых игроков	8	3	7	4
Угроза появления товаров - заменителей	3	5	6	2
Власть поставщиков	5	4	9	0
Власть потребителей	9	9	4	14

Проанализировав все показатели, необходимо составить их в единую модель «Пять сил Портера». На рисунке 2.2 представлены результаты анализа «Пять сил Портера».

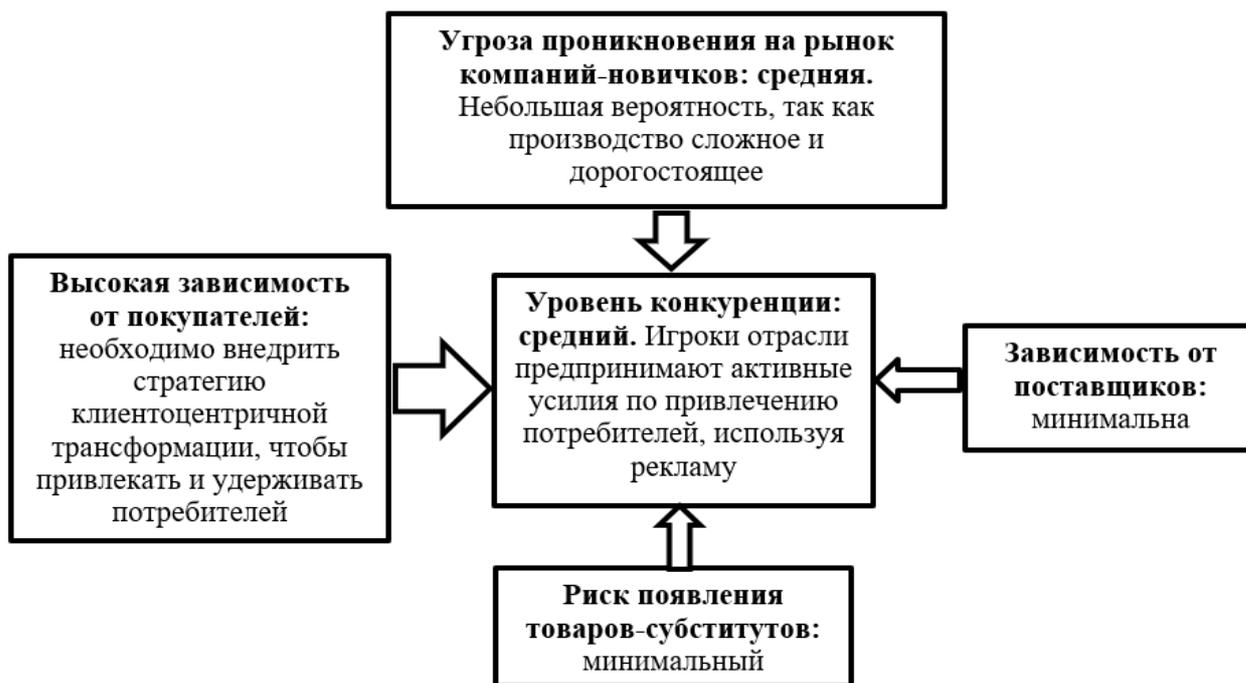


Рисунок 2.2 – Анализ по модели конкурирующих сил Портера

Проанализировав ПАО «ЧТПЗ», можно выявить, что влияние потребителей является самой сильной и серьезной угрозой. Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен. Для этого в настоящий момент разработана и уже внедряется стратегия трансформации, что позволит удержать действующих клиентов и привлечь новых.

Проведем БКГ – анализ и для наглядности сравним особенности ГК «ЧТПЗ» с основными конкурентами. Анализ позволит определить приоритеты в развитии товаров организации и выявить ведущие направления для будущих инвестиций. Модель позволяет создать стратегию для каждого товара, и дает понимание, какие товары способны принести прибыль, а какие стоит ликвидировать (таблица 2.4) Основными конкурентами в области являются: ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ» и ОМК.

Таблица 2.4–Основные конкуренты ГК «ЧТПЗ»

	ГК «ЧТПЗ»	ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»	ОМК
Возраст предприятия	77 лет	64 года	27 лет
Численность, человек	25000	50000	24000
Территориальное представительство	России, Чехия	Россия, Украина, Латвия, Польша, Италия, Либерия	Россия
Миссия	Разделяя идеи Белой металлургии–философии преобразования, – мы несём успех и процветание нашим клиентам и обществу.	Быть лидерами в созидании	Производство высококачественной металлургической продукции для энергетического комплекса, транспорта, строительства и других отраслей экономики
Основная ориентация в работе с персоналом	Философия Белой металлургии	Внедрение elearning в рамках металлургической системы обучения	Карьерный рост, Развитие персонала

Сравнивая между собой подачу информацию с сайтов компаний, можно сделать вывод, что все четыре компании достаточно успешны в своей области и за долгую историю уже зарекомендовали себя как стабильные предприятия.

Многие предприятия имеют свои представительства не только на территории Российской Федерации, но и за границей, что дает дополнительные возможности для развития производства и выхода на иностранные рынки.

Сравним изменения основных экономических показателей 2019-2020 года ПАО «ЧТПЗ» с конкурентами в сфере трубного производства Северсталь и ОМК, которые делят около 50 % рынка трубной продукции в РФ в таблице 3. Для этого посмотрим изменения основных экономических показателей с 2019 до 2020 года в области выручки предприятия и объема реализации продукции в виде труб [18].

Таблица 2.5 – Изменение экономических показателей за 2019-2020 гг.

Предприятие	Объем отгрузки труб, тыс. тонн	Темпы роста отгрузки 2019-2020 гг.	Выручка, млн. руб.	Темпы роста выручки 2019-2020 гг.	Относительная доля на рынке трубной продукции
ПАО «ЧТПЗ»	1 423	-20%	137,9	-28,2%	1
ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»	789	-26%	408,7	-15,8%	3
ОМК	1 260	-14%	122,7	-29 %	2

В результате экономического спада на фоне распространения коронавирусной инфекции COVID-19, объёмы отгрузок и темпы роста выручки заметно сократились в 2020 году. Но несмотря на это, на фоне конкурентов ПАО «ЧТПЗ» показывает стабильный рост и укрепление положения на рынке лидеров по продаже трубной продукции в РФ. Чаще всего прибыль увеличивается не за счет увеличения объема реализованной продукции, а за счет реализации более дорогостоящего продукта. Деятельность предприятия отличается стабильностью и высокой производительностью. В целом, ПАО «ЧТПЗ» занимает устойчивое положение на отраслевом рынке.

Построим матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ) для оценки

положения ГК «ЧТПЗ» на ранке в 2020 г. на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – БКГ – анализ конкурентов ПАО «ЧТПЗ»

Можно сделать вывод, что ПАО «ЧТПЗ» относятся к категории «Звезды», так как в 2020 году показали стабильное положение, в отличие конкурентов.

В заключении можно сделать вывод, что, так как предприятие показывает стабильный положение, для выполнения всех планов по загрузке ему необходимо увеличение рабочей силы. Увеличение количества сотрудников приводит к дополнительной нагрузке на HR службы предприятия: быстрый и качественный подбор персонала, документальное сопровождение всех HR процессов, увеличение ФОТ, адаптация, мотивация и обучение новых сотрудников и т.д.

Следующим этапом в процессе анализирования компании является рассмотрение внутренней среды. Анализ внутренней среды осуществляется на основе методики «7S McKinsey». Анализ заключается в исследовании семи ключевых элементов микросреды организации и позволяет сделать выводы о том: насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы. Характеристика и выводы анализа «7S McKinsey» представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ 7S МакКинси в ПАО «ЧТПЗ»

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	Четкое видение стратегии развития предприятия	нет
Структура	Структура ПАО «ЧТПЗ» - линейно-функциональная, так как соблюдена точная иерархия уровней управления, всё предприятия ПАО «ЧТПЗ» разбито на отдельные элементы (цеха, службы, отделы) каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности	нет
Система управления	Сильная система стратегического планирования, управления персоналом и развития новых направлений.	нет
Сумма навыков	Наличие уникальных специалистов	нет
Состав работников	Неоднородный состав работников. Увеличена текучесть кадров по сравнению с прошлыми годами.	да
Стиль взаимоотношений	Централизованное управление.	нет
Система ценностей	Персонал компании ценит работу в компании. Единая система ценностей	нет

В соответствии с противоречиями идеальной и текущей системы, можно сделать выводы, что в ПАО ЧТПЗ» стратегия предприятия жизнеспособна и успешна, но необходимы корректировки в работе с персоналом. В ПАО «ЧТПЗ» неоднородный состав работников. Так же существует проблема с увеличением количества уволенных сотрудников.

Проведем SNW - анализ ПАО «ЧТПЗ» – это анализ внутренней среды фирмы или предприятия. Представляет собой совокупную оценку предприятия или организации, которая в полной мере отражает ее сильные, слабые и нейтральные стороны (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – SNW - анализ ПАО «ЧТПЗ»

Фактор	Качественная оценка			Значение у ближайшего конкурента ПАО «Северсталь»
	S - Сильная сторона	N - Нейтральная сторона	W - Слабая сторона	
1 Общая корпоративная стратегия	X			S
2 Бизнес стратегия по каждому направлению деятельности	X			N
3 Организационная структура		X		N
4 Финансовое положение	X			S
5 Конкуренность услуг		X		S
6 Ассортимент продукции		X		S
7 Информационные технологии		X		S
8 Лидерство	X			N
9 Уровень маркетинга	X			N
10 Персонал		X		S
11 Репутация на рынке	X			N
12 Текучесть кадров			X	N
13 Система мотивации		X		S

Из SNW-анализа видно, что сильными сторонами ПАО «ЧТПЗ» являются: общая корпоративная стратегия, финансовое положение, лидерство и репутация на рынке. Слабыми сторонами предприятия являются система мотивации и текучесть кадров. У ближайшего конкурента ПАО «Северсталь» данные факторы являются нейтральными либо сильными. Поэтому необходимо из слабых сторон сделать сильными или нейтральными. Для этого следует проработать систему

адаптации, разработав четкую и ясную систему вознаграждений и поощрений. А также разработать систему регулярно донесения информации об их индивидуальной мотивации до всех сотрудников.

Для определения возможных сочетаний характеристик рыночной ситуации с сильными и слабыми сторонами организации позволяет SWOT-анализ. Технология проведения SWOT-анализа предусматривает построение матрицы, представленной в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – SWOT-анализ ПАО «ЧТПЗ»

	Среда	
	Возможности:	Угрозы:
ПАО «ЧТПЗ»	1. Улучшение бренда предприятия; 2. Получение гос. субсидий; 3. Рост уровня инноваций и технологического развития отрасли;	1. Ужесточение трудового законодательства; 2. Экономический кризис; 3. Международные санкции. 4. Удорожание стоимости поставок; 5. Появление новых технологий у конкурентов;

Окончание таблицы 2.7

<p><u>Сильные стороны:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Хорошая репутация 2. Лидирующие позиции в отрасли в РФ и мире; 3. Доступ к низкочатратной сырьевой базе; 4. Техническаяоснащенность; 5. Обширная клиентская база 	<p><u>Сила-возможности:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обслуживание новых групп клиентов; 2. Завоевание большей доли рынка; 3. Улучшение качества выпускаемого продукта; 4. Внедрение новых технологий; 5. Модернизация оборудования 	<p><u>Сила-угрозы:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Построение антикризисной политики,способной гибко реагировать на внешние изменения
<p><u>Слабые стороны:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаток рабочей силы; 2. Текучесть кадров; 3. Неэффективная система адаптации персонала. 	<p><u>Слабости-возможности:</u></p> <p>Совершенствование системы адаптации персонала с целью удержания и увеличения длительности цикла жизни сотрудников</p>	<p><u>Слабость-угрозы:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизация бизнес-процессов; 2. Сокращение издержек

Можно сделать вывод, что ПАО «ЧТПЗ» нужно преодолевать внутренние проблемы, недостатки и строить стратегию так, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолевать имеющиеся в организации слабости, усилить позиции организации на захваченных рынках, а также выйти на новые рынки.

Стратегия, которая находится на стыке возможностей и слабых сторон является стратегия совершенствования системы адаптации персонала с целью удержания сотрудников и их развития в рамках данной организации.

Выбранные в соответствии с этим стратегии помогут организации успешно функционировать и решать возникающие проблемы. В заключении хочется сказать, что существует множество факторов, влияющих на внешнюю среду данной организации. Разные факторы оказывают разное влияние. Некоторые требуют долгого рассмотрения и анализа, некоторые нужно принимать во внимание лишь при необходимости, некоторыми можно и вовсе пренебречь.

Некоторые из этих факторов могут представлять собой угрозу для фирмы, и последствия здесь могут быть разными: от легкого ущерба, до критической ситуации, а то и вовсе, разрушения.

1.3 Кадровый аудит ПАО «ЧТПЗ»

Для проведения кадрового аудита ПАО «ЧТПЗ» проанализируем социально - профессиональную структуру персонала за последние 2 года в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Социально-профессиональная структура персонала ПАО «ЧТПЗ»

№ п/п	Социально-профессиональные группы	Среднесписочная численность, чел.		Доля в общей численности, %		Средняя заработная плата (тыс. руб.)		Темп роста ср. з/п, %
		2019	2020	2019	2020	2019	2020	
1.	Руководители	1003	1019	14%	13%	293	293,5	0,17%
2.	Специалисты	1225	1301	17%	17%	38,7	39,4	1,81%
3.	Рабочие	5098	5539	70%	70%	28,7	29,5	2,79%
	Итого:	7326	7859			55,45	56,7	2,20%

Как видно из таблицы за два последних года увеличилась среднесписочная численность персонала. Наибольшая доля принятого персонала относится к категории рабочие, что связано с большими проектами по производству труб большого диаметра. Уровень заработной платы тоже вырос, что свидетельствует о положительном развитии оплаты труда. Как видно из таблицы наибольший рост оплаты труда произошел у рабочих, что является позитивным примером ценности рабочего персонала, которые непосредственно задействованы на производстве.

Структуру персонала по соотношению категории должности можно посмотреть на рисунке 5.

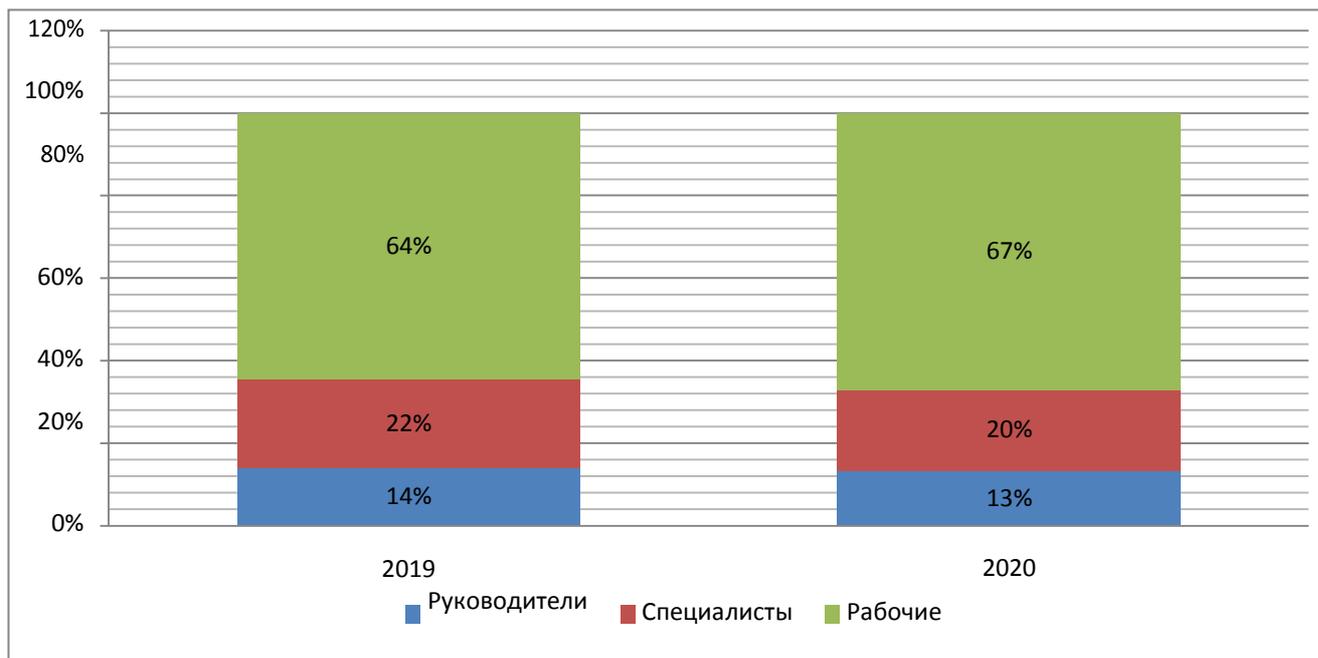


Рисунок 5 – Структура персонала ПАО «ЧТПЗ» по категории должности

Таким образом, мы видим, что большую часть персонала ПАО «ЧТПЗ» в 2020 году составляют рабочие – 67%, на долю специалистов приходится 20%, а руководители занимают 13%. Учитывая, что организационная структура предприятия предполагает высокий уровень иерархичности, данный показатель не является критичным.

Проанализируем состав персонала ПАО «ЧТПЗ» по образованию за последние 3 года в таблице 5.

Таблица 2.9 – Состав работников ПАО «ЧТПЗ» по образованию

Образование	2018		2019		2020	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%

- высшее	3871	62,5%	3954	54,0%	4583	59,69%
- незаконченное высшее	116	1,9%	193	2,6%	124	1,62%
- средне-профессиональное	2108	34,0%	3078	42,0%	2813	36,64%
- начальное- профессиональное	102	1,6%	101	1,4%	158	2,06%

Структура персонала по уровню образования показывает, что на предприятии работает большое количество людей с высшим и средним профессиональным образованием. Руководители, специалисты и служащие по большей части имеют высшее образование. Среди руководителей со средним профессиональным образованием либо имеющих неоконченное высшее образование на данный период и получающие его на заочной форме обучения – это руководители из числа производственного персонала – мастера цехов, участков. Это говорит о том, что на предприятии работает высококвалифицированный персонал. И с каждым годом доля сотрудников с законченным высшим образованием растет.

Проанализируем соотношение по половому признаку за последние 3 года в таблице 6.

Таблица 6 – Соотношение работников ПАО «ЧТПЗ» по половому признаку

Пол	2018		2019		2020	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Женщины	2023	33%	2115	29%	2215	29%
Мужчины	4174	67%	5211	71%	5463	71%

На промышленных предприятиях трубопрокатной отрасли, каким является ПАО «ЧТПЗ», большую часть персонала составляют мужчины. Это обусловлено необходимостью выполнения тяжелой физической работы в производственных цехах.

Как видно на рисунке 6 персонал распределен по категории должности и полу не равномерно.

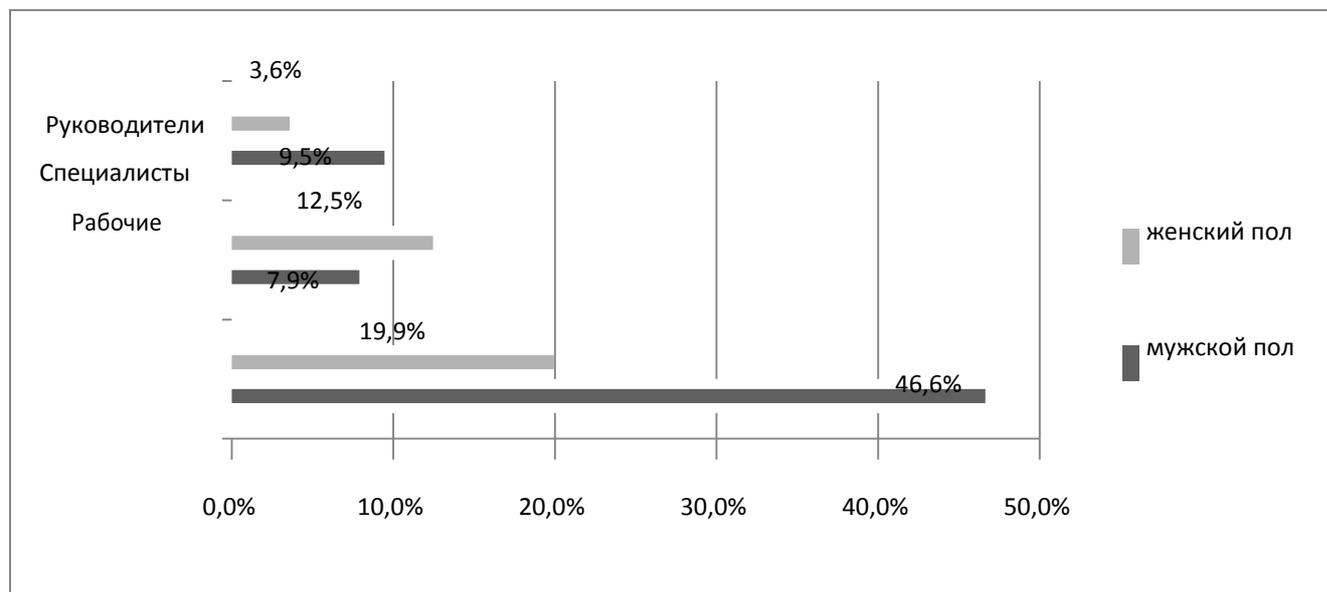


Рисунок 6 – Структура персонала ПАО «ЧТПЗ» по половому признаку и категории должности

В первую очередь, это связано с тем, что чаще всего на работу в металлургические производства идут мужчины. Так же многие участки производства предполагают физический труд и график работы с ночными сменами, что не совсем удобно женщинам с детьми. Что подтверждается, тем, что на должности специалистов (где чаще всего нормированный пятидневный график) количественно преобладают женщины.

В рисунке 7 приложено распределение персонала по возрасту в 2020 году.

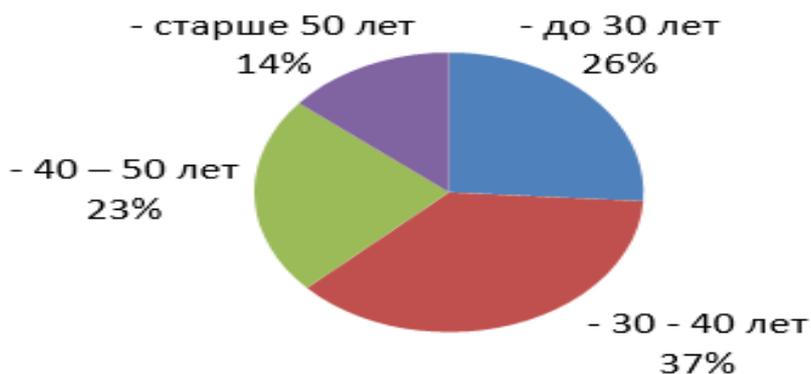


Рисунок 7 – Структура персонала ПАО «ЧТПЗ» по возрасту

Наибольшее число персонала находится в возрастной категории «25-40 лет», а наименьшая – «старше 50 лет». Это говорит о том, что на предприятии работают молодые люди, находящиеся в расцвете трудоспособности. Но и сотрудники старшего предпенсионного и пенсионного возраста активно трудятся на предприятии, что позволяет сохранять уникальные знания и технологии для передачи опыта более молодому поколению. Проведем сравнение в распределении сотрудников по категории должности и возрасту (рисунок 8).

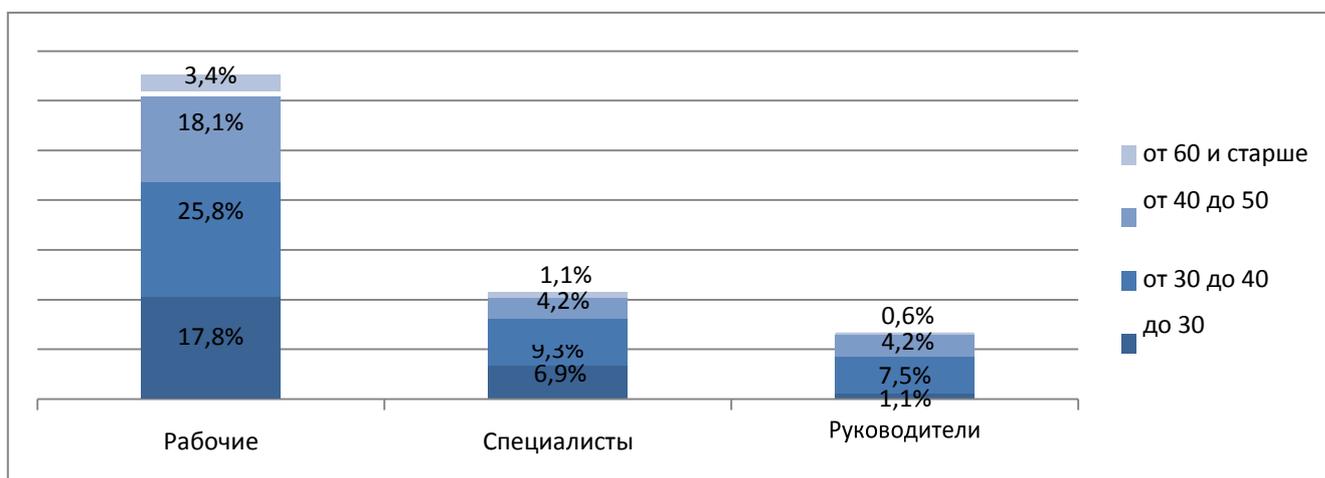


Рисунок 8 – Структура персонала ПАО «ЧТПЗ» по возрасту и категории должности

Если посмотреть соотношение в распределении сотрудников по категории должности и возрасту, то можно увидеть, что по таким категориям как рабочие и специалисты, сотрудники распределены более равномерно, по сравнению с

руководящими позициями. Средний возраст руководителей ПАО «ЧТПЗ» 43 года. Это оптимальный возраст, так как сотрудник уже получил хороший производственный опыт и при этом имеет достаточно гибкое отношение к изменениям, т.к. в условиях современного рынка руководитель должен одним из первых транслировать гибкость и готовность к изменениям в работе.

Наибольшее количество сотрудников предпенсионного и пенсионного возраста приходится на категории рабочих, что при дефиците вливания более молодых сотрудников в состав предприятия, через несколько лет может привести к нехватке рабочих рук на производстве. Проведем анализ состава работников по стажу за последние 3 года в таблице 7.

Таблица 7 – Состав работников по стажу работы в ПАО «ЧТПЗ»

Стаж	2018		2019		2020	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
- до 5 лет	2068	25%	2730	29%	3150	31%
- 5-10 лет	1856	23%	1946	24%	2090	25%
- 10-15 лет	1774	20%	1774	20%	1370	18%
- 15-20 лет	1184	17%	960	14%	1165	15%
- более 20 лет	1018	15%	740	13%	515	11%

Большая часть сотрудников имеет стаж работы менее 5 лет на предприятии, что свидетельствует о том, что текучесть персонала высока.

Для подтверждения этого вывода проведем расчеты по движению кадров в ПАО «ЧТПЗ» (таблица 8).

Таблица 8 – Движение персонала ПАО «ЧТПЗ», за 2018-2020 гг.

Показатели	2018	2019	2020
Среднесписочная численность, чел.	6197	7326	7859

Выбыло работников, чел.*	506	574	687
Принято в организацию, чел.	781	840	2181
Коэффициент оборота по приему на работу	3,8%	4,7%	12,9%
Коэффициент оборота по выбытию	7,3%	4,4%	6,7%
Коэффициент замещения	-3,5%	0,3%	6,2%
Коэффициент текучести кадров	8,16%	7,83%	8,74%
Коэффициент постоянства в кадрах	88,9%	90,8%	80,5%

*В том числе уволенные за нарушение дисциплины и по собственному желанию.

За последние 3 года среднесписочная численность ПАО «ЧТПЗ» растет. В 2020 году было принято 2181 человек, такой рост приема обусловлен большими проектами по производству труб большого диаметра. В то же время % текучести кадров тоже вырос. Возможно, это обусловлено низкой эффективностью системы адаптации.

В ПАО «ЧТПЗ» ведется работа по анализу причин увольнения сотрудников по собственному желанию, с целью удержания необходимого персонала. Для этого при увольнении сотрудниками отдела подбора и адаптации персонала проводится увольнительное интервью, по результатам, которого оцениваются причины повышения процента текучести персонала и выдвигаются предложения по удержанию ключевых сотрудников организации. Причины увольнения сотрудников ПАО «ЧТПЗ» за 2018-2020 года приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Причины увольнения сотрудников ПАО «ЧТПЗ» за 2018-2020 года

Наименование причин текучести	2018	2019	2020
-------------------------------	------	------	------

Увольнение по соглашению сторон	20,51	25,76	23,32
Не устраивает уровень дохода	24	18,43	16,86
Переезд в другой город	9,16	12	13,51
Отдаленность проживания от места работы	2,16	4	6,65
Нет перспективы развития и карьерного роста	4,87	2,55	2,15
Увольнение по переводу	4,87	36,55	8,67
Не устраивает график работ	11,82	7,80	4,13
Выход на пенсию	8,12	5,62	5,82
На военную службу	0,89	0,79	2,85
Увольнение за прогул	16,54	12,36	0,12

В 2018 и 2019 годах основными причинами были увольнения за прогулы и по переводу внутри ГК «ЧТПЗ». В 2020 году основными причинами увольнения персонал стали: увольнение по соглашению сторон, неудовлетворенность уровнем дохода и переезд сотрудника в другой город.

Таким образом, можно сделать вывод, что, не смотря на увеличение количества принятого персонала, так же было увеличено по сравнению с прошлыми годами количество выбывшего персонала. Одной из причин можно назвать снижение загрузки производства в связи с пандемией, а также неэффективная вовлеченность персонала.

Выводы по разделу

В данном разделе приведена краткая характеристика ПАО «ЧТПЗ». Проанализированы финансовые показатели ПАО «ЧТПЗ» за последние 3 года.

Исходя из которых, можно сделать вывод, что предприятие сохранило устойчивые позиции на рынке, прежде всего, в ключевых продуктовых сегментах – индустриальных труб и OCTG. Большинство показателей стабильно растет, по сравнению с 2018 годом, численность сотрудников тоже растет. Наблюдается положительная тенденция по большинству показателей финансовой деятельности предприятия.

Проанализировав SWOT-анализ, можно сделать вывод, что ПАО «ЧТПЗ» нужно преодолевать внутренние проблемы, недостатки и строить стратегию так, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолевать имеющиеся в организации слабости, усилить позиции организации на захваченных рынках, а также выйти на новые рынки.

Стратегия, которая находится на стыке возможностей и слабых сторон является стратегией совершенствования системы адаптации персонала с целью удержания сотрудников и их развития в рамках данной организации.

Выбранные в соответствии с этим стратегии помогут организации успешно функционировать и решать возникающие проблемы. В заключении хочется сказать, что существует множество факторов, влияющих на внешнюю среду данной организации. Некоторые из этих факторов могут представлять собой угрозу для фирмы, и последствия здесь могут быть разными: от легкого ущерба, до критической ситуации, а то и вовсе, разрушения.

3 АНАЛИЗ ПОДСИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПАО «ЧТПЗ»

3.1 Анализ действующей подсистемы адаптации персонала в ПАО «ЧТПЗ»

На основании приведённого анализа во 2 главе были выявлены проблемные зоны в работе ПАО «ЧТПЗ», среди которых текучесть производственного персонала. Проведем анализ действующей подсистемы адаптации персонала в ПАО «Челябинский трубопрокатный завод» (далее ПАО «ЧТПЗ») и представим ее на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Система адаптации персонала в ПАО «ЧТПЗ»

Для понимания всех этапов процесса и зоны ответственности субъектов участвующих в системе адаптации в ПАО «ЧТПЗ» опишем бизнес-процесс

адаптации персонала в рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Бизнес-процесс адаптации персонала в ПАО «ЧТПЗ»

В завершении описания системы адаптации, необходимо разобрать данный процесс поэтапно:

- 1) прием сотрудника на работу;
- 2) руководитель определяет наставника;
- 3) наставник подготавливает рабочее место;
- 4) руководитель вместе с сотрудником отдела подбора и адаптации персоналом составляет план вхождения в должность;
- 5) наставник знакомит работника с положениями, с должностной инструкцией, локальными нормативными актами;
- 6) руководитель предоставляет сотруднику необходимые документы и спецодежду;
- 7) наставник знакомит нового сотрудника с коллегами;

- 8) наставник проводит экскурсию по предприятию;
- 9) сотрудник отдела кадров организует беседу нового сотрудника с наставником, во время которой наставник:
 - знакомит нового сотрудника с планом адаптации;
 - знакомит сотрудника с задачами и критериями их успешного выполнения;
- 10) наставник проводит инструктаж по технике безопасности и охране труда;
- 11) наставник знакомит нового сотрудника со спецификой отдела, службы, в котором он будет работать;
- 12) наставник разъясняет рабочие обязанности и ответственности;
- 13) наставник рассказывает новому сотруднику о системе начисления заработной платы и, в какие дни сотрудник будет ее получать;
- 14) по истечении первой недели сотрудник отдела УП проводит собеседование с новичком, на котором проясняет правильность понимания сотрудником должностных обязанностей;
- 15) один раз в неделю наставник проводит собеседование с сотрудником и дает оценку его работе по итогам прошедшей недели, фиксирует эту оценку в бланке по постановке задач и выясняет у сотрудника, какие были сложности при выполнении поставленных задач, и объясняет задачи на следующую неделю;
- 16) сотрудник отдела УП сообщает руководителю об окончании испытательного срока работника его подразделения;
- 17) сотрудник отдела кадров направляет руководителю или наставнику бланки для оценки деятельности нового работника в период адаптации;
- 18) сотрудник отдела УП контролирует заполнение оценочных форм, написание тестов;
- 19) сотрудник отдела УП вместе с руководителем структурного подразделения, наставником и новым работником обсуждают результаты периода адаптации:
 - руководитель и наставник дают оценку результатам работы в течение испытательного срока;
 - руководитель и наставник озвучивают результаты теста;

- руководитель сообщает решение;
- сотрудник высказывает свое мнение о работе и компании;

20) руководитель вместе с сотрудником отдела УП и новым работником определяют сильные и слабые стороны и зоны развития нового сотрудника, и составляют план индивидуального развития на будущий период;

21) по результатам прохождения периода адаптации непосредственный руководитель доводит до директора информацию:

- об успешном прохождении периода адаптации;
- о неудовлетворительном прохождении периода адаптации;

22) непосредственный руководитель доводит до нового сотрудника информацию о продолжении самостоятельной работы или продолжении периода адаптации.

По текущей подсистеме адаптации можно сказать, что создаются необходимые условия для вхождения работника в организацию и наиболее быстрого достижения им эффективных результатов работы.

Программы практики и наставничества на производствах Группы ЧТПЗ реализуются в соответствии со сформированной локальной нормативной базой – Положением «О наставничестве», Положением «О доплатах за наставничество», а также Регламентом «Организация практик». По результатам внедрения современной системы наставничества в рамках программы «Будущее Белой металлургии» подготовлен кадровый резерв менторов на производстве с постоянным обучением. [12]

Инструктаж по технике безопасности и пожарной безопасности проходит с помощью презентаций, и обучающего курса на корпоративном портале. Также на корпоративном портале находится welcome-тренинг с презентацией о компании: ее истории, миссии, корпоративной культуре. И даже VR-экскурсия по производству. Из этого следует, что на предприятии имеются инструменты, помогающие новому сотруднику первоначально сориентироваться на новом месте работы.

Для более тщательного анализа было проведено исследование в ПАО «ЧТПЗ», а именно, анкетирование сотрудников с целью разработки программы адаптации. Разработана анкета, состоящая из 17 вопросов, направленная на выявление слабых сторон процесса адаптации в организации. Пример анкеты представлен в Приложении А.

Дата проведения: 01.03 – 28.03.2021 г.

В анкетировании участвовали специалисты организации в возрасте от 20 до 45 лет, проработавшие в организации не более двух лет. Всего в анкетировании приняло участие 80 человек.

Характеристика опрашиваемых по возрасту представлена на рисунке 3.3.

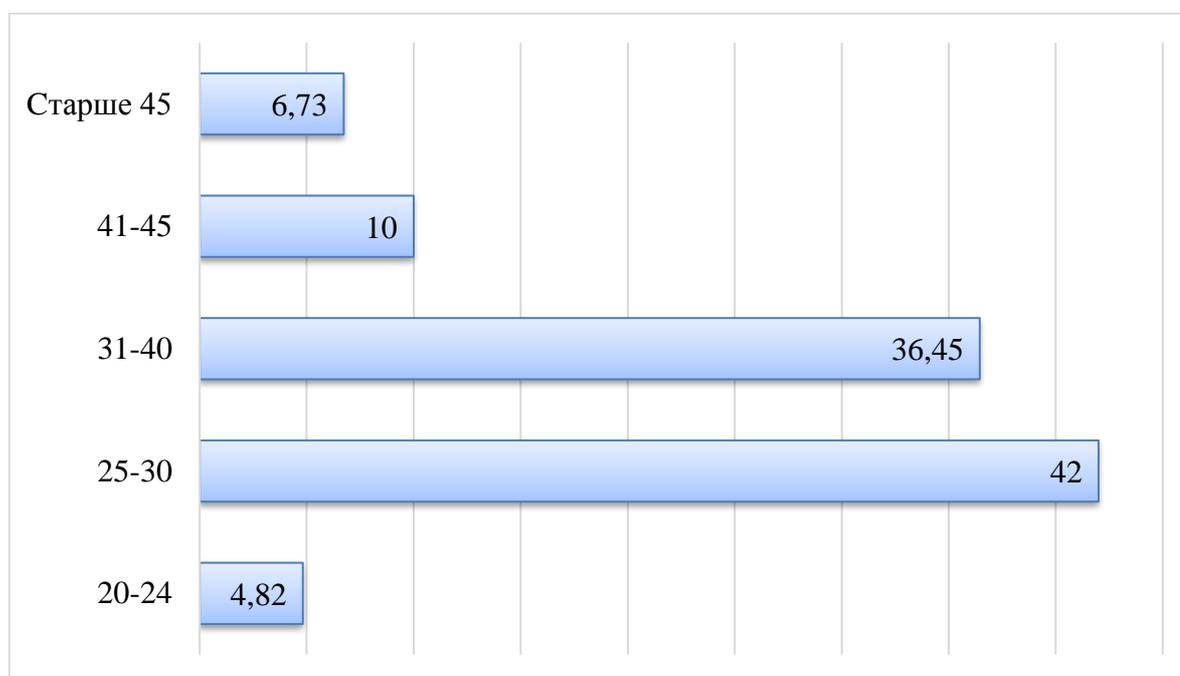


Рисунок 3.3 – Характеристика опрашиваемых по возрасту, %

Как видно из рисунка основную часть участников анкетирования составляют молодые специалисты в возрасте от 25-30 лет и 31-40 лет.

Стаж работы сотрудников, принявших участие в анкетировании отражен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Характеристика опрашиваемых персонала по стажу работы

Стаж (месяцы)	Количество сотрудников, чел.	Количество сотрудников, %
1 – 6 месяцев	13	16,25
6 – 12 месяцев	24	30
От 1 – 1,5 лет	26	32,5
От 1,5 – 2 лет	17	21,25

Далее проведем анализ ответов анкеты.

Полнота отражения информации по мнению опрошенных сотрудников, представлена на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 – «На сколько полно, на Ваш взгляд была предоставлена информация в организации?», балл

Проанализировав результаты анкетирования, представленные на рисунке 3.4, можно определить, на сколько была представлена информация об организации. Меньше всего, новому сотруднику, было представлено информации об организации – 3 балла и о коллегах – 3,3 баллов. Более полно была предоставлена информация о руководстве – 3,4 балла и об отделе – 3,8 баллов. Наибольшая

информация была предоставлена о должностных обязанностях – 4,2 балла.

В период адаптации новый сотрудник компании получал информации о ходе беседы с непосредственным руководителем, их число составило 90%, остальная часть опрошенных ответила, что в адаптационный период получила информацию с корпоративного сайта.

Сроки продолжения адаптации к новым условиям работы представлены на рисунке 3.5. На вопрос как долго продолжалась адаптация в организации, около 40 % респондентов ответили, более шести месяцев – это показывает низкий уровень заинтересованности работы отдела управления персоналом и всей организации в процессе адаптации новичка.

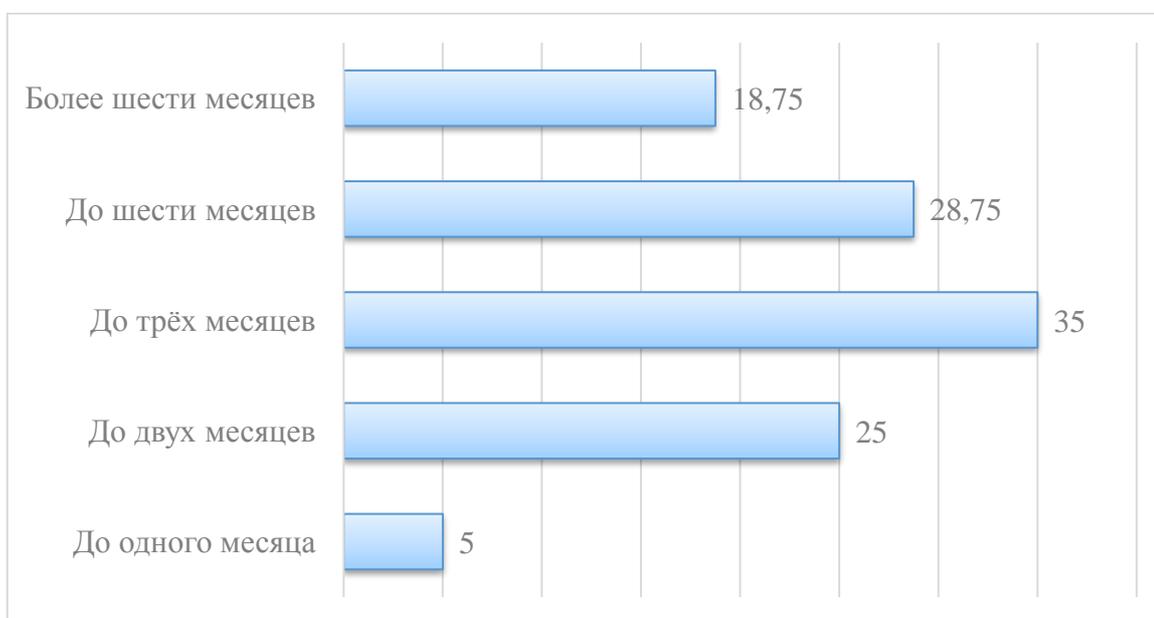


Рисунок 3.5 – «Как долго продолжалась ваша адаптация к новым условиям работы?», %

Наиболее сложным в период адаптации для новых сотрудников стал этап освоения компании, так как он подразумевает получение и анализ большого объема информации. Отсутствие четкого и развернутого информирования работников о проводимой стратегии предприятия и его планах, создает тем самым атмосферу неопределенности. Люди начинают чувствовать себя неуверенно на фоне все увеличивающегося темпа изменений в различных сферах деятельности.

В ПАО «ЧТПЗ» заинтересованность к профессиональному росту проявили все сотрудники. Среди опрошенных не оказалось тех, кому не интересно или абсолютно всё равно было бы дальнейшее продвижение внутри компании, их составило 82%. Затруднились ответить на этот вопрос 18%.

Анализ анкеты также показал, что содержанием труда в ПАО «ЧТПЗ» совершенно удовлетворены %, удовлетворены – 54% и совсем нет таких, кто не удовлетворён, 19% – затруднились ответить (рисунок 3.6).

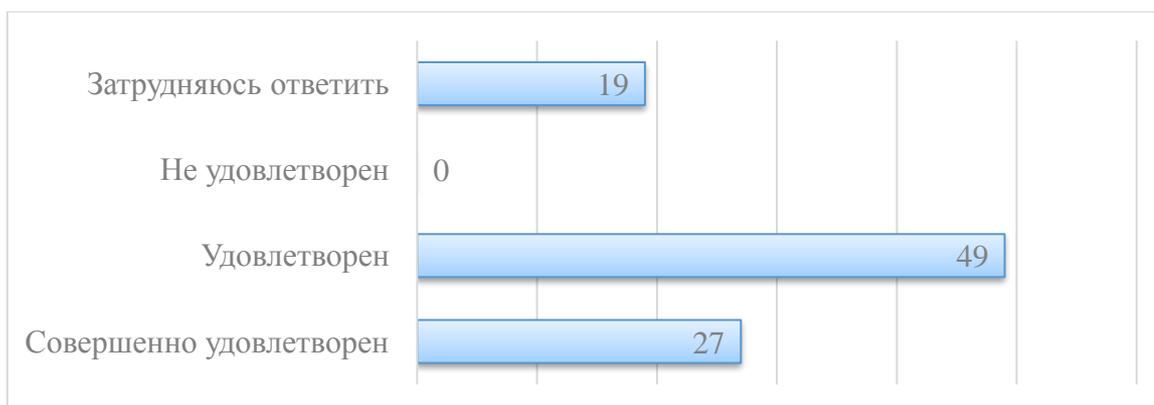


Рисунок 3.6 – «В какой мере, вы удовлетворены содержанием труда?», %

Занимаемой должностью удовлетворены 75% работников, нет сотрудников кто «совершенно удовлетворен» своей должностью в организации, и есть 15% людей, которые хотели бы сменить род деятельности в рамках данного предприятия.

Большинство анкетированных не удовлетворены оказанной помощью в период адаптации, их число составляет – 56%, совершенно не удовлетворены этим фактором – 23%, при разработке системы адаптации, на этот фактор необходимо обратить наибольшее внимание.

Информированностью о делах коллектива и компании удовлетворены 7% сотрудников, «совершенно удовлетворены» - 49%, не удовлетворённых этой потребностью 25% опрашиваемых. Анализ показал, что руководство организации доводит информацию не до всех сотрудников и не интересуется получением обратной связи.

Организация труда включает целый спектр организационных аспектов: технология работы, планирование, постановка задач, контроль над исполнителем, принятие решений, график труда и отдыха, организация рабочих коммуникаций и другие факторы, относящиеся к организации самостоятельного процесса работ. Организация труда тесно переплетается с другими факторами и оказывает большое влияние на новичков, поэтому очень важно то, что больший процент опрошенных удовлетворены этим показателем. Организацией труда совершенно удовлетворены – 9% и удовлетворены – 72%, не удовлетворены – 19%.

Ответы опрашиваемых свидетельствуют о наличии недочетов в программе адаптации ПАО «ЧТПЗ». Многие опрошенные не удовлетворены помощью наставников на предприятии.

Таким образом, нами выделены следующие проблемы в адаптации персонала:

- наблюдается текучесть кадров;
- отсутствие удобного процесса ознакомления сотрудника с регламентами, правилами компании и подробной навигацией.
- не налажен процесс сбора обратной связи.
- низкая мотивация наставников в работе с новыми сотрудниками.

Следовательно, необходимо внести изменения в процесс управления адаптацией.

Выводы по разделу

Для более тщательного анализа адаптации персонала, было проведено исследование в ПАО «ЧТПЗ», а именно, анкетирование специалистов с целью разработки программы адаптации. Разработана анкета, состоящая из 17 вопросов, направленная на выявления слабых сторон процесса адаптации в организации. В анкетировании участвовали специалисты организации в возрасте от 20 до 45 лет, проработавшие в организации не более двух лет. Всего в анкетировании приняло участие 80 человек.

На основе проведенного анализа, выделены проблемы по адаптации персонала в ПАО «ЧТПЗ»:

Таким образом, нами выделены следующие проблемы в адаптации персонала:

- текучесть кадров.
- отсутствие удобного процесса ознакомления сотрудника с регламентами, правилами компании и подробной навигацией, как следствие высокая неопределённость новичка в адаптационный период.
- не налажен процесс сбора обратной связи.
- низкая мотивация наставников в работе с новыми сотрудниками.

3.2 Рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала в ПАО «ЧТПЗ»

В результате организационно – кадрового аудита была выявлена проблема, которая затрудняет достижение стратегических целей организации – текучесть производственного персонала, вследствие высокой неопределённости новичков и неэффективной работы наставников.

В данной главе предоставим предложения по совершенствованию системы адаптации персонала в ПАО «ЧТПЗ», таким образом, чтобы она соответствовала стратегическим целям организации с внедрением современных технологий.

При оценке эффективности совершенствования адаптации персонала будем опираться на критерии, рассмотренные в 1 разделе. Таким образом, получается, что стоят следующие подцели:

1. сокращение затрат на адаптацию персонала.
2. снижение количества увольнений сотрудников в период испытательного срока, тем самым снижение текучести персонала.
3. сокращение сроков адаптации персонала.
4. экономия времени других сотрудников на адаптацию новичков.

Усовершенствованную систему адаптации персонала ПАО «ЧТПЗ» рассмотрим на рисунке 3.5.



Рисунок 3.6 – Усовершенствованная система адаптации персонала в ПАО «ЧТПЗ»

1. Рекомендуется в рамках клиентоцентричной трансформации Группы ЧТПЗ внедрить мобильное приложение, которое обеспечит доступ в «Личный кабинет» и поможет упростить период адаптации новых сотрудников. С помощью приложения новички смогут своевременно получать актуальную информацию о предприятии, а также оперативно узнавать мнение коллег по рабочим вопросам с помощью функции опроса. Также проводимые опросы, позволят оценить возникающие сложности у новых сотрудников и своевременно их корректировать. Данное мобильное приложение способствует формированию лояльности

сотрудников молодого поколения, снижению тревожности в период адаптации, тем самым способствуя удержанию сотрудников. Приложение позволит создать единое цифровое информационное пространство для сотрудников, что повысит эффективность рабочего процесса, улучшит процессы взаимодействия и предоставления обратной связи. Как только человек трудоустраивается в компанию, ему на электронную почту или через СМС приходит ссылка на курсы для нового сотрудника, которые он должен их пройти. Результаты прохождения обучения отображаются в системе. Далее по мере карьерного развития сотрудника, если он перемещается между должностями, система тоже это отслеживает. Благодаря гибкому интерфейсу с элементами геймификации процесс ознакомления для сотрудника станет удобнее. Вместе с тем нагрузка на HR-менеджеров уменьшится, так как ознакомиться с регламентами и правилами компании, узнать, к кому обратиться и какие документы собрать, можно будет внутри приложения. А линейному руководителю цифровой помощник позволит в режиме реального времени видеть статус выполнения задач новым сотрудником.

2. Важно стимулировать сотрудников стать потенциальными наставниками. Предлагается установить надбавки наставникам в размере 10 % к окладу за месяц.

3. Привлечение каждого сотрудника к программе «Сила белой металлургии», в том числе и специалистов административно-технического состава. Это позволит мотивировать сотрудников на развитие внутри компании и снизит уровень текучести по некоторым позициям. Среди внутренних кандидатов подбирать персонал лучше, потому что позволяет быстрее адаптироваться на новом месте работы и быстрее начать приносить прибыль.

4. Для улучшения внутренней ротации рабочего персонала между цехами, организовать обучение рабочего персонала дополнительным смежным профессиям, с целью максимального использования человеческих ресурсов. Кризис 2020 года показал актуальность данной проблемы, когда пакеты заказов на предприятие приходят не равномерно, и появляется необходимость оптимизации части персонала из-за отсутствия загрузки цеха и массовый набор рабочего

персонала в соседний цех. Это негативно сказывается на HR – бренд работодателя и затрудняет дальнейший поиск и адаптацию новых сотрудников.

5. Модернизация и улучшения программы «Будущее белой металлургии» с целью расширения привлечения учебных заведений и включение в программу не только средне-профессиональное образование, но и высшие учебные заведения. Необходимость настроить работу с ВУЗами по привлечению молодых и перспективных специалистов обусловлена дефицитом на рынке труда. Работу можно выстроить как регулярные выступления и открытые лекции для студентов технических направлений с участием опытных специалистов завода с практическими примерами. Таким образом, можно заранее выявлять наиболее перспективных молодых специалистов и мотивировать их трудоустраиваться в ПАО «ЧТПЗ».

Для успешной реализации проекта, следует рассмотреть движущие и сдерживающие силы по Курту Левину (рисунок 3.7).

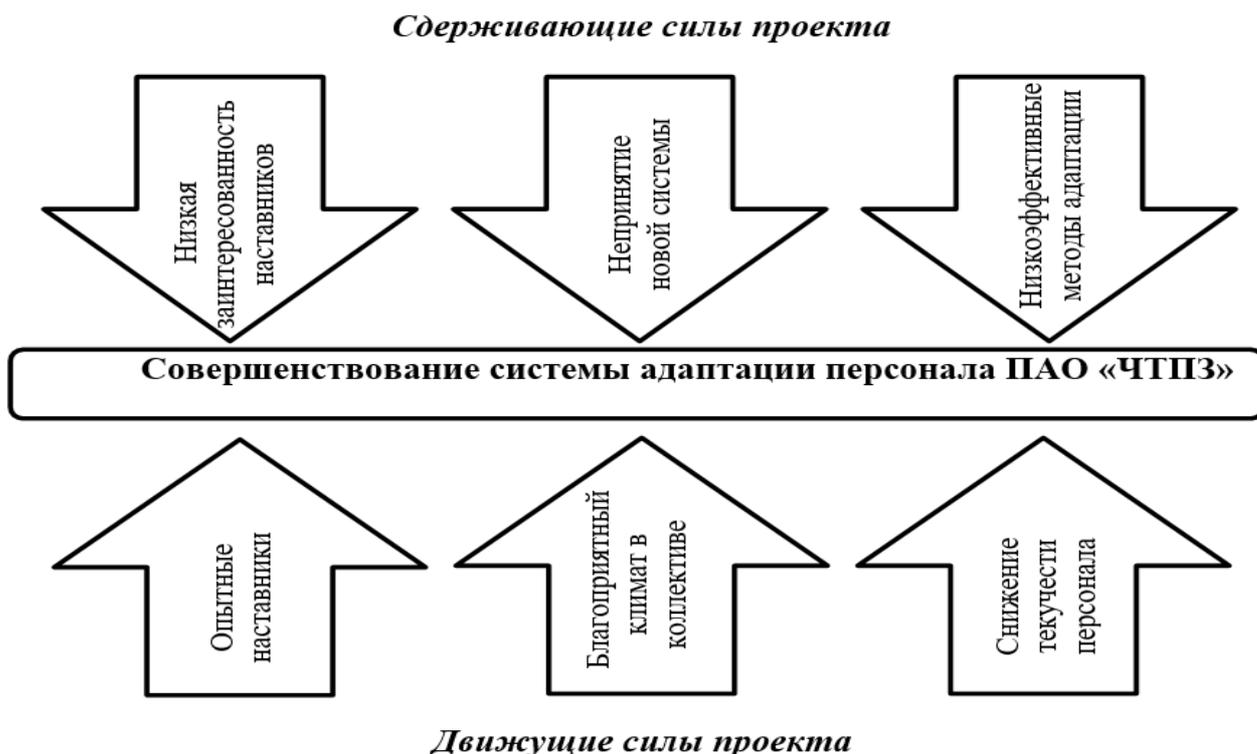


Рисунок 3.7 – Движущие силы системы подбора персонала по К. Левину

Основной целью проекта является: разработать рекомендации по

совершенствованию системы адаптации персонала в ПАО «ЧТПЗ» с целью снижения текучести среди сотрудников, проработавших менее 1 года до 10 % до марта 2023 года.

Данная цель имеет несколько подцелей в соответствии с 3 направлениями:

1. С точки зрения «Финансов», внедрения улучшений подсистемы адаптации персонала, позволит снизить затраты на персонал за счет снижения текучести персонала.

2. С точки зрения «Маркетинга», внедрения улучшений подсистемы подбора персонала, позволит улучшить HR-бренд ПАО «ЧТПЗ» и увеличить количество лояльных сотрудников.

3. С точки зрения «Бизнес-процессов», внедрение цифрового помощника позволит упростить знакомство с компанией, что сократит сроки адаптации.

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 является риском проекта. Поэтому необходимо проанализировать существующие риски проекта.

Вероятность появления риска будем оценивать по шкале от 0 до 1, влияние последствий на проект – по шкале от 1 до 5. Проведем оценку рисков проекта и разработаем мероприятия по их минимизации в таблице 3.5.

Таблица 3.3 – Риски проекта системы адаптации ПАО «ЧТПЗ»

№	Риск	Характеристика	Вероятность (0-1)	Влияние (1-5)
---	------	----------------	----------------------	------------------

1	2	3	4	5
R1	Ошибки в оценке системы адаптации	Ошибки при обработке данных, а также неточности из-за социально - желательных ответов сотрудников	0,7	5
R2	Превышение бюджета проекта	Возможны ошибки в разработке бюджета проекта и появление непредусмотренных статей затрат в процессе внедрения проекта	0,7	4
R4	Сопротивление изменениям со стороны персонала	Изменения, проводимые в организации, часто воспринимаются негативно, связаны с неизвестностью и нестабильностью	0,5	3

Окончание таблицы 3.3

№	Риск	Характеристика	Вероятность (0-1)	Влияние (1-5)
1	2	3	4	5
R5	Несоблюдение сроков проекта	Время, отведенное на выполнение этапов проекта, может быть не соблюдено, что приведет к росту затрат на проект.	0,3	3

На основании таблицы 3.3 сформируем карту рисков (рисунок 3.8), где наглядно изобразим степень опасности каждого выявленного риска. Это необходимо для включения в план мероприятий проекта мероприятия по минимизации наиболее опасных рисков.

Последствия Вероятность	1	2	3	4	5
0,9					
0,7				0,28 R2	0,35 R1
0,5			0,15 R4	0,2 R3	
0,3			0,9 R5		
0,1					

Рисунок 3.8 – Карта рисков проекта

Таким образом, наиболее опасными с точки зрения вероятности появления и серьезности последствий для реализации проекта являются риски R1 (ошибки в разработке проекта) и R2 (превышение бюджета проекта). Риски R1 (низкая мотивация наставников), R3 (сопротивление изменениям со стороны персонала) и

R5 (несоблюдение сроков проекта) характеризуются средней степенью опасности.

С учетом всех проведенных анализов разработаем план мероприятий проекта (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – План мероприятий проекта совершенствования системы адаптации персонала ПАО «ЧТПЗ»

№	Мероприятие	Сроки	Трудоемкость, день	Результат	Исполнители
1	2	3	4	5	6
Этап диагностики (01.03.21 –30.05.21)					
1	Формирование списка команды проекта	01.03.21– 21.03.21	20	Определение членов рабочей команды.	Менеджер по персоналу
2	Анализ экономических показателей	21.03.21– 05.04.21	15	Экономический отчет; Выявление существующих экономических проблем	Экономист
2	Анализ внешней и внутренней среды, кадровый аудит	05.04.21– 23.04.21	18	Анализ факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности организации	Менеджер по персоналу и развития персонала
3	Анализ существующей системы адаптации	23.04.21– 13.05.21	20	Проведение собеседований с персоналом, анализ отчетов.	Менеджер по персоналу и адаптации персонала и ИТ-службы
4	Анализ зарубежного и российского опыта по адаптации персонала	13.05.21– 23.05.21	10	Выявление лучшего опыта компании в области адаптации.	Менеджер по персоналу

Продолжение таблицы 3.4

№	Мероприятие	Сроки	Трудоемкость, день	Результат	Исполнители
1	2	3	4	5	6
Этап разработки проекта (30.05.21–01.03.23)					
6	Формирование плана проектной работы	30.05.21– 06.06.21	7	Согласование итогового плана работы проектной команды с директором по персоналу.	Сотрудник отдела подбора и адаптации
7	Внедрение мобильного приложения	06.06.21– 29.11.21	176	Быстрое вхождение в должность новых сотрудников, снижение тревожности на новом месте.	Сотрудник отдела адаптации персонала и ИТ-службы
8	Корректировка материального стимулирования наставников	29.11.21– 31.12.21	33	Повышение мотивации наставников	Бухгалтер
9	Обучение рабочего персонала дополнительным смежным профессиям.	31.12.21– 23.01.23	418	Резерв обученных и готовых к работе внутренних кандидатов	Сотрудник отдела и Центр подготовки персонала
10	Модернизация и улучшения программы «Будущее белой металлургии»	14.06.22 23.01.23–	290	Программа выступлений и открытых лекций студентов ВУЗов опытными специалистами завода	Сотрудник отдела подбора и адаптации персонала

Окончание таблицы 3.4

№	Мероприятие	Сроки	Трудоемкость, день	Результат	Исполнители
1	2	3	4	5	6
11	Модернизация и улучшения программы «Сила белой металлургии»	24.02.22 01.03.23	370	Программа «Сила белой металлургии»	Специалист центра подготовки персонала

Для визуализации сроков проекта построим диаграмму Гранта (Приложение Б). Как видно из диаграммы на полный проект планируется 550 дней и планируемый срок окончания проекта 01.03.2023.

Таким образом, в данном параграфе определена основная цель проекта с учетом стратегических целей организации: Снижение текучести производственного персонала до 10 % до марта 2023 года.

3.3 Планирование реализации проекта и перечень мероприятий по внедрению рекомендаций по совершенствованию системы адаптации персонала в ПАО «ЧТПЗ»

Для оценки эффективности предлагаемых рекомендаций, произведем расчет стоимости предложений по совершенствованию системы адаптации персонала. В расчет бюджета будут включены, бюджет инвестиционных расходов (на проведение единоразовых мероприятий) и бюджет эксплуатационных расходов (на проведение повторяющихся мероприятий).

Для определения доплаты персоналу за выполнения проекта, рассмотрим среднюю заработную плату специалистов, которые будут входить в разработку проекта в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Расчет вознаграждений для персонала

№	Мероприятие	Трудоемкость, день	Исполнители	Средняя з/п ответственно го, руб.	Стоимость 1 часа работы, руб.	Премия 10%, руб.
1	Формирование команды проекта	7	Директор по персоналу	45 000	268	187,6
2	Анализ экономических показателей	10	Экономист	35000	208,3	208,3
		5	Специалист отдела подбора и адаптации	30000	178,6	89,3
3	Анализ внешней и внутренней среды, кадровый аудит	8	Специалист отдела подбора и адаптации	30000	178,6	142,9
		10	Директор по персоналу	45 000	268	268
4	Анализ существующей системы адаптации	20	Специалист отдела подбора и адаптации	30000	178,6	357,2
5	Определение основных направлений совершенствования адаптации	4	Специалист отдела подбора и адаптации	30000	178,6	71,44
		3	Специалист ИТ-службы	40000	238	71,42
6	Формирование плана проектной работы	7	Директор по персоналу	45 000	268	187,6

Окончание таблицы 3.5

№	Мероприятие	Трудоемкость, день	Исполнители	Средняя з/п ответственного руб.	Стоимость 1 часа работы, руб.	Премия 10%, руб.
7	Внедрение мобильного приложения	36	Специалист отдела подбора и адаптации	30000	178,6	642,96
		140	Специалист IT-службы	40000	238	3332
8	Корректировка материального стимулирования наставникам	33	Специалист отдела подбора и адаптации	30000	178,6	589,38
9	Обучение рабочего персонала дополнительным смежным профессиям	110	Директор по персоналу	45 000	268	2948
		308	Специалист центра подготовки персонала	30000	178,6	5500
10	Модернизация и улучшение программы «Будущее белой металлургии»	290	Специалист отдела подбора и адаптации	30 000	178,6	5 179,4
11	Модернизация и улучшение программы «Сила белой металлургии»	370	Специалист центра подготовки персонала	30 000	178,6	6 608,2

Таким образом дополнительные затраты на работу персонала участвующего в проекте составит 26 383 рублей.

Так как данный проект невозможно сделать только силами внутренних сотрудников, необходимо привлечение внешних провайдеров. Для расчета

инвестиционных затрат необходимо просчитать затраты на внешние услуги.

1. Внедрение мобильного приложения (внедрение и использование ресурса, услуги доработки и интеграции) 3 000 000 руб. Итого необходимо заложить затраты на внешние услуги в размере 3 000 000 руб.

Далее составим бюджет инвестиционных затрат (Приложение В), для этого учтем, что сотрудники получают бонусы после окончания проекта, а внешние провайдеры работают по системе 50% предоплате.

Наиболее затратным мероприятием стало мероприятие с использованием инновационных технологий «Внедрение и интеграция мобильного приложения».

Таким образом, инвестиционные затраты проекта составили 3 026 383 рублей. Эффективность мероприятий зависит от правильности их внедрения и использования.

Далее нужно разработать схему эксплуатационных затрат проекта, так как эксплуатационные расходы отличаются от инвестиционных. Схема эксплуатационных затрат представлена в Приложении Г.

Таким образом, общая сумма эксплуатационных затрат мероприятий проекта до 1 марта 2023 года составит 2 500 625 рублей. Наибольшие расходы приходятся на ежемесячное поощрение наставников – 2 500 000 рублей за 2021-2023 годы.

На основании бюджетов инвестиционных и эксплуатационных затрат составим итоговый бюджет проекта совершенствования системы адаптации персонала в ПАО «ЧТПЗ» (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Итоговый бюджет проекта

Период	Сумма инвестиционных затрат, руб.	Сумма эксплуатационных затрат, руб.	Итоговая сумма, руб.
Март 2021	187,6	-	187,6
Апрель 2021	708,5	-	708,5
Май 2021	500,06	-	500,06
Июнь 2021	1 500 187,6	125	1 500 312,6
Ноябрь 2021	1 503 974,96	125	1 504 099,96
Декабрь 2021	589,38	150 000	150 589,38
Январь 2022	8448	150 000	158 448
Февраль 2022	-	150 000	150 000
Март 2022	-	150 125	150 125
Апрель 2022	-	150 000	150 000
Май 2022	-	150 000	150 000
Июнь 2022	-	150 000	150000
Июль 2022	-	150 125	150 125
Август 2022	-	150 000	150 000
Сентябрь 2022	-	150 000	150 000
Октябрь 2022	-	150 000	150 000
Ноябрь 2022	-	150 125	150 125
Декабрь 2022	-	150 000	150 000
Январь 2023	5 179,4	150 000	155 179,4
Февраль 2023	-	150 000	150 000
Март 2023	6 608,2	-	6 608,2
Итого:			5 527 008

Стоимость проекта с 1 марта 2021 по 1 марта 2023 год составила 5 527 008 рублей.

Из итогового бюджета проекта видно, что больше всего затрат включает эксплуатационная фаза. Так как во время этой фазы будет проходить большее количество, связанное с реализацией проекта.

Оценим экономическую эффективность проекта по снижению затрат на подбор персонала (таблица 3.7).

Для оценки эффективности проекта по удержанию персонала ПАО «ЧТПЗ» проведем расчет по потенциальному движению персонала (таблица 3.7). По поставленным целям необходимо снизить коэффициент текучести персонала к 2023 году.

Таблица 3.7 – Динамика движения персонала к 2023 году

Показатели	2020	2021	2022	2023
Среднесписочная численность, чел.	7859	8016,2	8176,5	8340
Увольнение работников, чел.	1387	450	400	350
Принято в организацию, чел.	2181	819	600	450
Коэффициент текучести кадров	15,62%	5,50%	5,00%	4.5%

Снижение коэффициента текучести кадров должно произойти за счет эффективной работы наставников, а также внутренней ротации персонала. Так как модернизация и улучшение программ по внутреннему развитию персонала, позволит сотрудникам развиваться внутри предприятия, так есть возможность удержать более 10% ключевых сотрудников к 2023 году.

Согласно данным отдела кадров, стоимость увольнения 1 сотрудника в компании составляет 16 300 рублей. То есть экономия от снижения текучести кадров в 2021 году составит: $369 \times 16\,300 = 6\,014\,700$ рублей за 202 год. Соответственно за 2022 год экономия составит: $200 \times 16\,300 = 3\,260\,000$ рублей. Соответственно за 2023 год экономия составит: $100 \times 16\,300 = 1\,630\,000$ рублей. То есть экономия от снижения текучести кадров до 2023 года составит: $6\,014\,700 + 3\,260\,000 + 1\,630\,000 = 10\,904\,700$ рублей.

Для оценки общего экономического эффекта от всех разработанных рекомендаций по совершенствованию оценки профессиональных качеств

работника ПАО «ЧТПЗ» предлагается использовать традиционный метод расчета эффекта, широко применяемый в экономической литературе. Экономический эффект = дополнительная прибыль, получаемая от мероприятий или дополнительная экономия – затраты на осуществление мероприятий. Рассчитаем экономическую эффективность проекта по предложенному методу (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Расчет экономической эффективности проекта совершенствования адаптации персонала ПАО «ЧТПЗ»

Показатель	Сумма, тыс.руб.
1 Экономия от снижения текучести кадров	10 904 700
2 Финансовые затраты на обеспечение процесса адаптации	5 527 008
3 Экономическая эффективность проекта (п.1 – п.2)	5 377 692

Таким образом, экономический эффект от реализации проекта совершенствования системы адаптации персонала ПАО «ЧТПЗ» составит 5 377 692 рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бесспорным является тот факт, что человеческие ресурсы играют важнейшую роль в современной экономической реальности. Глобализация информационной

среды, приводит к новому технологическому укладу, при котором значение человеческого фактора в эффективности производства существенно возрастает. Так как грамотный и научно обоснованная адаптация, закрепление на рабочих местах предприятия новых работников в итоге приводят к экономической стабильности и конкурентоспособности организации.

Отталкиваясь от основных понятий, рассмотренных в теоретическом разделе, охарактеризуем адаптацию, как процесс включения работника к различным условиям в новой для него среде, который необходим для адекватного приспособления сотрудника в организации, с наименьшими издержками и успешным результатом.

В данной работе были рассмотрены современные технологии адаптации персонала на отечественных и зарубежных предприятиях. Основной целью адаптации является снижение издержек предприятия за счёт ускорения процесса вхождения нового сотрудника в должность, а также снижения уровня текучести персонала. Современные технологии адаптации открывают широкие возможности: от старых проверенных методов до самых инновационных решений.

Была дана общая характеристика ПАО «ЧТПЗ» и проанализированы факторы влияния на компанию. Характеристика предприятия позволила определить место ПАО «ЧТПЗ» в группе ЧТПЗ, рассмотреть его организационную и производственную структуры, а также значимость в экономике Российской Федерации. На основании этого сделаны выводы, что предприятие занимает устойчивое положение на отраслевом рынке. Деятельность предприятия отличается стабильностью и высокой производительностью и своевременно реагирует на возможные риски и кризисы в экономике. А также особая философия «белой металлургии» влияет на лояльность сотрудников предприятия.

Система управления ПАО «ЧТПЗ» показала себя эффективной, что подтверждается большинством экономических показателей. Так как в настоящий

момент происходит трансформация корпоративной среды, особое внимание уделяется кадровой политике.

Проведенное исследование позволило дать несколько практических рекомендаций для руководителей и сотрудников и рассчитать целесообразность и эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию действующей системы адаптации персонала.

Был проведен прогнозный анализ влияния внешних и внутренних факторов на затраты на персонал ПАО «ЧТПЗ» и даны рекомендации с целью снижения рисков.

Структура персонала по уровню образования показывает, что на предприятии работает большое количество людей с высшим образованием и средним-профессиональным. Это говорит о том, что на предприятии работает высококвалифицированный персонал.

В данной работе была описана подсистема адаптации персонала в ПАО «ЧТПЗ». Проанализированы методы адаптации, проведена оценка используемых источников адаптации, дана оценка эффективности системы адаптации персонала. На основе описанной и проанализированной подсистемы адаптации персонала, сделаны предложения по ее улучшению. Основным предложением является введение поощрения наставникам, с целью их мотивации. Одним из основных и масштабных предложений, является внедрение мобильного приложения, которое обеспечит доступ в «Личный кабинет» и поможет упростить период адаптации новых сотрудников. С помощью приложения новички смогут своевременно получать актуальную информацию о предприятии, а также оперативно узнавать мнение коллег по рабочим вопросам с помощью функции опроса. Также проводимые опросы, позволят оценить возникающие сложности у новых сотрудников и своевременно их корректировать.

Сделано предложение подключения к процессам подбора персонала других сотрудников ПАО «ЧТПЗ», для с целью взаимодействия с ВУЗами и привлечением молодых специалистов.

Рекомендовано для упрощения процесса адаптации персонала обратить внимание на внутреннюю ротацию персонала. В данной работе рассчитали общие сроки проекта и были рассчитаны инвестиционные затраты. Наиболее затратным мероприятием стало мероприятие с внедрением IT разработок. На основе предложенных рекомендаций разработан проект по совершенствованию системы адаптации персонала.

Внедрение предложенных рекомендаций позволит снизить текучесть персонала и сроки адаптации персонала, тем самым снизив затраты на найм и высвобождение персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Бурмистрова, Н.О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации оценки и развития персонала: учебное пособие / Н.О. Бурмистрова. – Санкт-Петербург: Лань, 2018. –114 с.

2 Быковская, Г. А. Социальная история (проблемы и перспективы профессиональной адаптации): учебное пособие / Г. А. Быковская, А. А. Борисова, В. Д. Черных. – Воронеж: ВГУИТ, 2019. – 55 с.

3 Васильцева, Л.И. Инвестиции в персонал в условиях кризиса как стратегический фактор конкурентоспособности / Л.И. Васильцева, Н.А. Александрова // Аграрный вестник Урала. Серия «Экономика». – 2018. – № 5 (147). – С. 28–29.

4 Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие / В.Р. Веснин. – Москва: Изд-во: Проспект, 2020 – 616 с.

5 Волков, Б. С. Основы профессиональной ориентации: учебное пособие для вузов / Б. С. Волков – Москва: Академический Проект, 2020. - 333 с.

6 Герасимов, Б. Н. Исследование и развитие компетентности управленцев/ Б. Н. Герасимов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №4–1. – С. 68

7 Гилева, Т. А. Разработка стратегии цифровой трансформации предприятия с учетом возможностей бизнес-экосистем / Т.А. Гилева, А.В. Бабкин, Г.А. Гилев // ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики». Серия «Экономика и управление». – 2020г.– Вып 6. – с 15-21.

8 Ежукова, И. Ф. Трудовая адаптация сотрудников // Научно-методический электронный журнал «Концепт» / И.Ф. Ежукова // – <http://ekoncept.ru/2017/470002.htm>. / 2017. – № S1.

9 Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.

10 Зуева, В. А. Правовое обеспечение профессиональной деятельности: учебник для СПО / В. А. Зуева. – Санкт-Петербург: Лань, 2021. – 116 с.

11 Иванова, С. Кандидат. Новичок. Сотрудник: Комплексная типология метапрограмм в управлении / С. Иванова. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 187 с.

12 История ЧТПЗ// Официальный сайт ЧТПЗ. – chelpipe.ru/about/#slider-timeline.

13 ИНВЕСТОРАМ И АКЦИОНЕРАМ// Официальный сайт.– www.chelpipe.ru/investors.

14 Казарян, И.Р. Введение в профессиональную деятельность: учебное пособие / И.Р. Казарян, В.С. Антонова, Н.А. Александрова. – Забайкальский государственный университет. – Чита: ЗабГУ, 2020. – 214 с.

15 Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРАМ, 2019. – 440 с.

16 Кондратьев, М.Ю. Особенности адаптации развивающейся личности в условиях становления ученической группы / М.Ю. Кондратьев, Э.Г. Вартанова //

17 Колосова, Р.П. [Социальный аудит в системе корпоративной социальной ответственности](#) / Р.П. Колосова // Аудит. Серия «Экономика». – 2020. – Вып.6. – № 5 (6) – С. 29–30.

18 О компании ЧТПЗ// Официальный сайт ЧТПЗ. – www.chelpipe.ru/about

19 Поставщики: ЧТПЗ// Нефть и газ: инвестиции, поставщики, рейтинги.

20 Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., исп. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 280 с.

21 Руденко, Л.Г. Введение КРІ и результаты его применения в России / Л.Г. Руденко, Н.П. Дегтярь // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия «Экономика и управление». 2018. Вып. 1. – № 2 (21). – 53 с.

22 Современное образование векторы развития Цифровизация экономики и общества вызовы для системы образования Избранные статьи: материалы международной конференции (г. Москва, МПГУ, 24–25 апреля 2018 г.)

23 Стукалов, С. А. Инновационные технологии в управлении персоналом / С.А. Стукалов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 34. – С. 234–239.

24 "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.04.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2021).

25 Управление персоналом: учебник / К.В. Воденко [и др.]. – Москва: Дашков и К, Наука-Спектр, 2019. – 374 с.

26 Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / под ред. А.А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 498 с.

27 Фомина, Е.А. Адаптация как элемент управления персоналом на предприятии / Е.А. Фомина, Н.Г. Лебедева // В сборнике: Экологическое благополучие и здоровый образ жизни человека в 21 веке: политико-правовые, социально-экономические и психолого-гуманитарные аспекты, 2018. С. 131–133.

28 Фартвенглер, Дейл Аттестация персонала. 10 – минутный тренинг для менеджера / Дейл Фартвенглер. – М.: Олимп-Бизнес, 2016. – 224 с. 29.

29 Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 224 с.

30 Шарипов, Ф. В. Менеджмент общего и профессионального образования: учебное пособие / Ф. В. Шарипов. – Москва: Логос, 2020. – 432 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Адаптационная анкета

Дорогой коллега!

Пришла пора получить от тебя обратную связь о работе у нас в классическом варианте – анкета адаптации. Она небольшая, ее можно заполнять не формально, потому что нам нужно понимать, что еще мы можем улучшить :)

При заполнении анкеты, выбирайте тот ответ, который наиболее подходит для вашей ситуации. Мы надеемся, что заполнение этой анкеты поможет нам обратить внимание на моменты, которые помогут быстрее освоиться в компании будущим сотрудникам.

1. Ваш пол.

- женский
- мужской

2. Ваш возраст _____

3. Ваш стаж работы в компании _____

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

- об организации _____
- о Вашем отделе _____

- о коллегах _____
- о руководстве _____
- о Ваших должностных обязанностях _____

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

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

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

Окончание приложения А

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

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

8. Что вам особенно помогло в период адаптации?

- помощь коллег
- консультации с отделом персонала
- руководитель отдела или генеральный директор
- никто не помогал

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

1. выполняемых обязанностях _____
2. важности выполняемой работы _____
3. ее признания _____

10. Оцените, пожалуйста, Вашу заинтересованность к профессиональному росту

- заинтересован
- затрудняюсь оценить
- не заинтересован

Окончание приложения А

11. В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами?

Наименование производственного фактора	Совершенно удовлетворён	Удовлетворён	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворён	Совершенно не удовлетворён
--	----------------------------	--------------	-------------------------	--------------------	-------------------------------

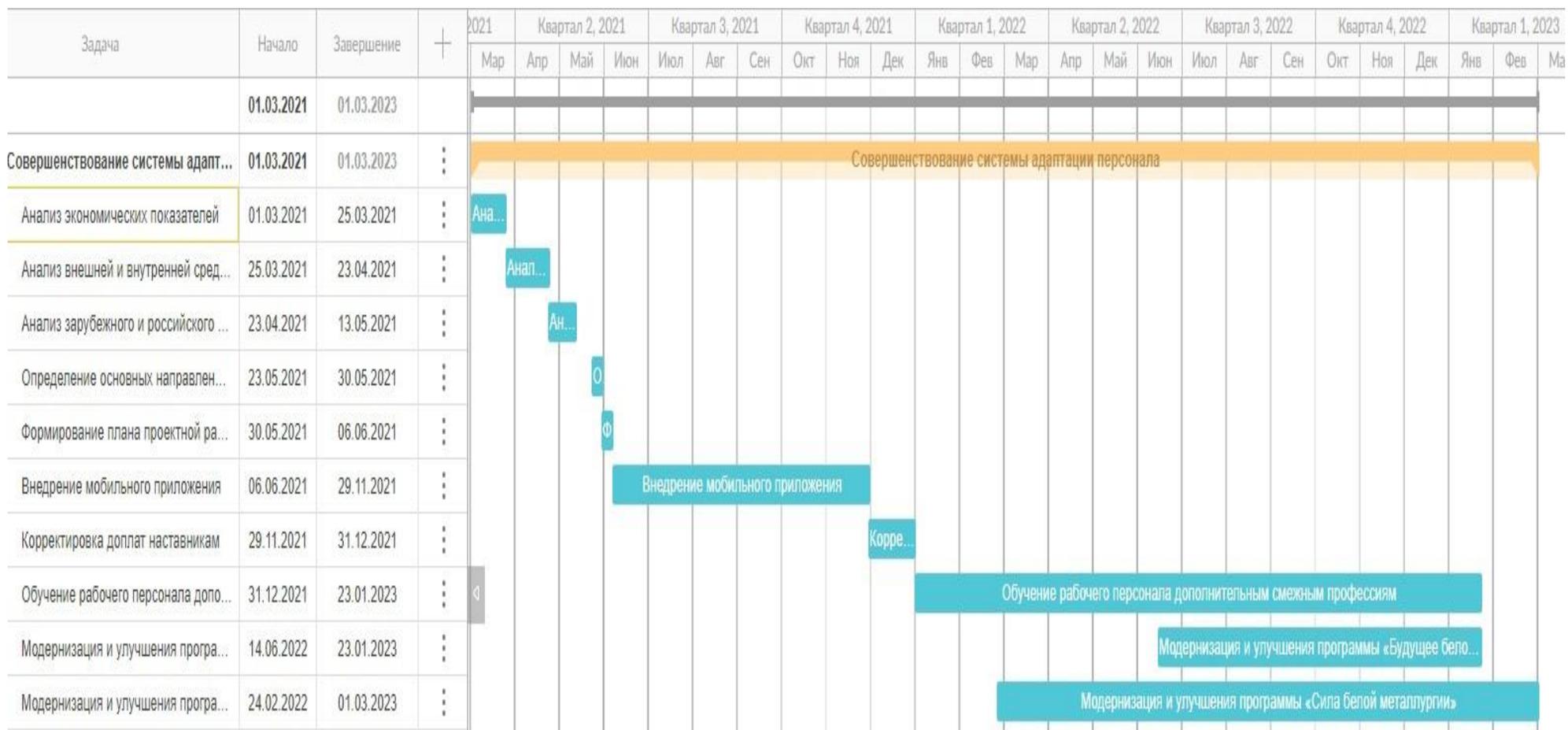
1. Содержание труда					
2. Занимаемая должность					
3. Соответствие работы специальности					
4. Соответствие квалификации работе					
5. Соответствие характера работы моим способностям и склонностям					
6. Наличие перспектив должностного продвижения					
7. Возможность повышения квалификации					

8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда					
9. Информированность о делах коллектива и компании					
10. Бытовые условия труда					
11. Организация труда					
12. Режим работы					
13. Заработная плата					
14. Наличие системы льгот для работников					

15. Помощь и поддержка руководителя					
16. Отношение с непосредственным руководителем					
17. Отношения с коллегами					

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Диаграмма Гранта проекта по совершенствованию адаптации персонала ПАО «ЧТПЗ»



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Расчет инвестиционных затрат на проект по совершенствованию системы адаптации персонала

ПАО «ЧТПЗ»

№	Мероприятие	Исполнители	Заграты, руб.	Март 2021	Апрель 21	Май 2021	Июнь 2021	Ноябрь 2021	Декабрь 2021	Январь 2022	Январь 2023	Март 2023	Заграты на проект
1	Формирование команды проекта	Директор по персоналу	187,6	187,6									187,6
2	Анализ экономических показателей	Экономист	208,3		208,3								297,6
		Специалист отдела подбора и адаптации персонала	89,3		89,3								
3	Анализ внешней и внутренней среды, кадровый аудит	Специалист отдела подбора и адаптации персонала	142,9		142,9								410,9
		Директор по персоналу	268		268								

Продолжение приложения В

№	Мероприятие	Исполнители	Заграты, руб.													Заграты на проект
				Март 2021	Апрель 21	Май 2021	Июнь 2021	Ноябрь 2021	Декабрь 2021	Январь 2022	Январь 2023	Март 2023				
4	Анализ существующей системы адаптации	Специалист отдела подбора адаптации персонала	357,2			357,2										357,2
5	Определение основных направлений совершенствования адаптации	Специалист отдела подбора адаптации персонала	71,44			71,44										142,86
		Специалист IT-службы	71,42			71,42										
6	Формирование плана проектной работы	Директор по персоналу	187,6				187,6									187,6
7	Внедрение мобильного приложения	Специалист отдела подбора адаптации персонала	642,96					642,96								5 003 974,96
		Специалист IT-службы	3332					3332								
		Внешние программисты	5000000				2500000	2500000								

Окончание приложения В

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Смета эксплуатационных затрат проекта

№	Мероприятие	Периодичность	Статья затрат	Стоимость, руб.	Кол-во	Сумма, руб.	Затраты
1	2	3	4	5	6	7	8
22	Поощрение наставников	Ежемесячно	Надбавка наставникам	150	1000	150 000	2 500 000
33	Мониторинг усовершенствованной системы адаптации	1 раз в 3 месяца	Специалист отдела подбора и адаптации персонала	17,86	7	125	625
Итого:							2 500 625