

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Факультет «Международный»  
Кафедра «Управления персоналом»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор по персоналу  
Г.В. Шарафутдинова  
2016г.



ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,  
д.п.н., профессор  
И.В. Резанович  
«5» 06 2016г.

Повышение эффективности адаптации специалистов  
по продажам на ООО «Бетотек»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 080400.62.2016.219 ВКР

Консультант  
по экономической части  
к.э.н., доцент  
/Е.А. Резанович  
«06» июня 2016г.

Руководитель, преподаватель  
В.А. Конкина  
«06» июня 2016г.

Автор  
студент группы Мн-544  
С.С. Зеленский  
«06» июня 2016г.

Нормоконтролер, преподаватель  
М.Р. Пяткова  
«30» июня 2016г.

Челябинск 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(национальный исследовательский университет)  
Факультет «Международный»  
Кафедра «Управление персоналом»  
Направление «Управление персоналом»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

д.п.н., профессор

*И. В. Резанович*  
03.02.2016 г.

**З А Д А Н И Е**  
на выпускную квалификационную работу студента  
Зеленского Сергея Сергеевича  
Группа Mn-544

1 Тема работы

Повышение эффективности адаптации специалистов по продажам на ООО «Бетотек», утверждена приказом по университету от 15.04.2016г. № 661

2 Срок сдачи студентом законченной работы 05 июня 2016г.

3 Исходные данные к работе

Объектом исследования данной дипломной работы является эффективность адаптации специалистов по продажам. Предметом исследования является совершенствование системы адаптации специалистов по продажам на ООО «Бетотек».

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

Определения и сущность системы адаптации, особенности адаптации персонала в сфере продаж, анализ международного опыта, характеристика ООО «Бетотек», анализ внешней и внутренней среды предприятия, кадровый аудит ООО «Бетотек», анализ системы адаптации персонала в ООО «Бетотек», предложения по совершенствованию системы адаптации предприятия, расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы адаптации в ООО «Бетотек».

5 Иллюстративный материал

В рамках данной дипломной работы для наглядного представления информации были построены графики, рисунки, таблицы. Была построена диаграмма Ганта для наглядности реализуемых мероприятий и их длительности.

## 6 Календарный план

Разделы выпускной квалификационной работы	Дата выполнения
Введение	01.03.16
1.1 Сущность системы адаптации персонала	15.03.16
1.2 Особенности системы адаптации в сфере продаж	25.03.16
1.3 Международный опыт адаптации персонала	05.04.16
2.1 Характеристика ООО «Бетотек»	11.04.16
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия	17.04.16
2.3 Организационно-кадровый аудит персонала ООО «Бетотек»	28.04.16
3.1 Анализ системы адаптации персонала в ООО «Бетотек»	03.05.16
3.2 Предложения по совершенствованию системы адаптации специалистов по продажам на ООО «Бетотек»	25.05.16
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы адаптации в ООО «Бетотек»	30.05.16
Заключение	04.06.16

Руководитель работы,  
преподаватель

В.А. Конкина

*3.02.* 2016 г.

Автор работы, студент  
группы Мн-544

С.С. Зеленский

*3.02* 2016 г.

## АННОТАЦИЯ

Зеленский С.С. Повышение эффективности адаптации специалистов по продажам на ООО «Бетотек» Выпускная квалификационная работа – Челябинск: ЮУрГУ, №н-544, 2016. – 95 с., 18 ил., 17 табл., библиогр. список - 21 наим., 1 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью совершенствования системы адаптации в ООО «Бетотек».

В процессе написания данной дипломной работы были исследованы: сущность системы адаптации, особенности адаптации в сфере продаж, международный опыт.

В рамках предприятия ООО «Бетотек» были проведены: анализ внешней и внутренней среды, PEST – анализ, анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера, была разработана Матрица БКГ, использован метод 7С МакКинси, SNW – анализ, SWOT – анализ. По результатам проведенного исследования была выявлена необходимость повышения эффективности адаптации специалистов по продажам на ООО «Бетотек».

Итогом дипломной работы стал проект по повышению эффективности адаптации специалистов по продажам на ООО «Бетотек».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА .....	8
1.1 Сущность системы адаптации персонала.....	8
1.2 Особенности адаптации персонала в области продаж.....	21
1.3 Анализ международного опыта адаптации персонала.....	27
2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «БЕТОТЕК».....	31
2.1 Общая характеристика организации.....	31
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия.....	37
2.3 Организационно-кадровый аудит в ООО «Бетотек».....	55
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ООО «БЕТОТЕК»...	64
3.1 Анализ системы адаптации персонала.....	64
3.2 Предложения по совершенствованию системы адаптации специалистов отдела продаж на ООО «Бетотек» .....	68
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы адаптации специалистов отдела продаж на ООО «Бетотек».....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	92
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	95

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире вопрос по повышению производительности труда, является одной из главных задач для любой коммерческой организации, включая производительность вновь принятых работников.

На строительном рынке челябинской области, для развития и роста предприятия, необходимым элементом является служба продаж, специалисты которой должны выдавать максимум производительности. Вновь принятые сотрудники показывают результаты со значительным отклонением от плана в худшую сторону. Компания несет потери не только на затраты по вновь прибывшим работникам, но и теряет часть возможной прибыли, которую мог принести персонал, вследствие выполнения и перевыполнения плана.

Актуальность темы дипломной работы заключается, в важности улучшения показателя производительности новичков в отделе продаж, который позволит предприятию увеличить объемы продаж, как следствие, прибыль, которую организация может вкладывать в свое развитие, занимать новые позиции на рынке, расширить инвестиционную деятельность и т.д.

Цель дипломной работы заключается в повышении эффективности адаптации специалистов по продажам на примере ООО «Бетотек».

Для достижения данной цели требуется решить следующие задачи:

- проанализировать сущность системы адаптации персонала;
- рассмотреть технологии и методы по разработке систем адаптации персонала;
- исследовать международный опыт в данном вопросе;
- дать характеристику деятельности ООО «Бетотек»;
- провести анализ внутренней и внешней среды компании, организационно-кадровый аудит;
- проанализировать систему адаптации ООО «Бетотек»;
- разработать проект по повышению эффективности адаптации специалистов по продажам в ООО «Бетотек»;

– рассчитать стоимость проекта.

Объектом исследования данной дипломной работы является эффективность адаптации специалистов отдела продаж. Предметом исследования является совершенствование системы адаптации специалистов по продажам на ООО «Бетотек».

Методологической базой данного дипломного проекта являлись научные материалы таких авторов как Б.Р. Мандель, О.И. Марченко, Н.А. Володина, А.Я. Кибанов, Е.В. Бурмистрова, А.А. Реан, И.Н. Кузнецов, Т.Ю. Базарова, Н.И. Архипова, Т.Н. Лобанова, С.К. Мордовин, В.В. Смирнов, Г.Х Бакирова. А также используются материала hr-словаря.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Сущность системы адаптации персонала

Термин адаптации употребляется в самых разных областях, но проистекает данное понятие из биологии. Адаптация подразумевает свойство объекта приспосабливаться к изменениям. Относительно биологии процесс адаптации протекает бессознательно, а в случае общественно-социальной адаптации процесс будет отличать активный социально-психологический характер приспособления субъекта.

Рассмотрим основные определения (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Ключевые определения понятия адаптации

Источник, автор	Определение адаптации
Б. Р. Мандель	Адаптация – есть процесс приспособление строения и функции организмов, и их групп, к условиям существования[1, с. 137]
О.И. Марченко	Адаптация – это процесс вживания индивида в социальную среду и превращения её в его сферу деятельности[2, с. 119]
М.Ю.Рогожин	Адаптация – это процесс привыкания сотрудников организации к условиям осуществления трудовой деятельности[3, с. 89]

Все выше приведенные определения объединяет общий тезис – адаптация есть процесс приспособления к новым для субъекта условиям. Отличия заключаются в том, что понятие применяют к различным средам, областям. Как уже говорилось выше – термин широко используемый. Рассмотрим более подробно определения связанные со сферой управления персоналом.

Социальная адаптация – рассматривается как процесс и как результат. Как процесс – постоянное и активное приспособление индивида к условиям социальной среды. Как результат – итог приспособления, на текущий момент, к условиям социальной среды[4, с. 47].

Социальная адаптация – это процесс внедрения индивида в социальную среду. Данный процесс характеризуется следующими этапами:

- 1) вхождение в среду;
- 2) усвоение, принятие ценностей и норм среды;
- 3) активное взаимодействие субъекта с данной средой с целью максимального удовлетворения общих интересов[2, с. 141].

Исходя из определений, приведенных выше, можно сделать вывод, что социальная адаптация подразумевает взаимодействие субъекта и среды. Процесс адаптации начинается при вхождении субъекта в среду, далее идет этап становления его частью среды. В течение жизни человек много раз пройдет эти этапы, придется адаптироваться к различным социальным средам (образовательные учреждения, спортивные секции, социальная среда каких-либо иных организаций). Во взрослом возрасте, начиная работать, человек столкнется с процессом адаптации к трудовой деятельности, с производственной адаптацией. Рассмотрим основные определения понятия адаптации, связанные с трудовой деятельностью (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Понятие адаптации в контексте трудовой деятельности

Автор	Определение
Н.Н. Козак	Производственная адаптация – это введение сотрудника в новую производственную среду, уяснение правил и норм трудовой деятельности, установление взаимосвязи между сотрудником и производственной средой[5, с. 54]
Н.Н. Козак	Профессиональная адаптация – характеризуется освоением дополнительных знаний и навыков, формированием профессиональных качеств[5, с. 54]
Н.А. Володина	Адаптация – это процесс ознакомления и приспособления сотрудников к условиям трудовой деятельности и социальной среды организации[6, с. 109]

Анализируя приведенные определения можно констатировать, что адаптация представляет собой и процесс, и результат. Результат адаптации к организации заключается в достижении состояния соответствия субъекта среде. А поскольку адаптация представляет собой процесс, то результат может меняться по средствам смены условий среды либо через изменение интересов субъекта.

Требуется отметить, что производственная как и профессиональная адаптация являются частями общей адаптации к организации. Рассмотрим виды адаптации. Их можно представить в виде схемы, разработанной А.Я. Кибановым на рисунке 1.1[7, с. 302].



Рисунок 1.1 – Виды адаптации и факторы, влияющие на нее

Далее приведем пояснение к схеме видов адаптации (см. рисунок 1.1), дадим определения ранее не рассмотренным понятиям.

Учитывая определение профессиональной адаптации (см. таблицу 1.2) и факторы, влияющие на адаптацию, приведенные А.Я. Кибановым, а также сводное мнение от других авторов, можно заключить, что профессиональную адаптацию характеризует следующие элементы:

- освоение новых знаний и навыков;
- формирование требуемых личностных качеств;
- формирование положительного отношения к работе;
- удовлетворенность трудом.

В результате анализа научной литературы, было замечено, что большинство авторов выделяют два этапа прохождения профессиональной адаптации, а именно, она реализуется в два следующих шага:

- 1) формирование положительного отношения к трудовой деятельности, организации труда, условиям труда;
- 2) освоение необходимых профессиональных навыков и умений.

Оценивать результаты профессиональной адаптации можно через норму выработки, квалификацию и др.

Дадим определения видам адаптации:

- Психофизиологическая. Психофизиологическая адаптация включает в себя физиологическое приспособление, а также психическое приспособление к новым условиям.

Психофизиологической адаптации присущи элементы и социальной и биологической адаптации. Под объектом адаптации следует понимать условия производственной среды, оказывающие воздействие на сотрудника (эргономика рабочего места, психологические и физические нагрузки, монотонность труда и т.п. )[8, с. 127].

Социально – психологическая. Наряду с приспособлением к условиям труда сотрудник проходит процесс социально – психологической адаптации к коллективу предприятия[8, с. 131].

Процесс социально-психологической адаптации включает сотрудника в систему взаимоотношений с коллективом и его ценностными ориентациями. В результате подобной адаптации сотрудник узнает об отношениях в коллективе, получает знания о различных группах (формальных и неформальных), а также о социальной позиции членов коллектива. Данную информацию сотрудник воспринимает, соотнося ее со своим прошлым опытом и со своими морально-ценостными ориентациями[8, с. 133].

Психологическая особенность вновь принятого сотрудника, заключается в готовности адаптироваться в этой новой среде, т.е. существует «установка» на желание слиться с новым коллективом[8, с. 133].

О.И. Марченко называет несколько этапов социально – психологической адаптации, имеющих отличие по степени слияния новичка и коллектива. Также важно отметить, что адаптация может остановиться на любой из этих стадий:

Первый этап – переориентация, заключается в том, что индивид не признает системы ценностных ориентаций новой социальной среды, хотя и старается этого не показывать[9, с. 81].

Второй этап – взаимное признание личности и коллектива системы ценностей и модели поведения друг друга, при этом не меняют своих прежних позиций. На этом этапе либо начинает доминировать одна из сторон либо новичок покидает коллектив[9, с. 82].

Третий этап – индивид перенимает систему ценностей коллектива, изменяя свою систему ценностей[9, с. 82].

Четвертый этап – ассимиляция. Личность практически полностью принимает ценностные ориентации коллектива и целиком перестраивает свою психологию и поведение[9, с. 83].

Последний этап – «растворение» в коллективе. Индивид, теряет часть своей целостности, как бы растворяясь в коллективе, отождествляясь с ним[9, с. 83].

Крайний этап крайне не желателен, т.к. в коллективе могут господствовать отрицательные ценностные ориентации.

Социально – психологическая адаптация сложно структурирована и включает в себя следующие аспекты:

- познавательный;
- практический;
- эмоциональный.

Рассмотрим более подробно вышеупомянутые аспекты:

Познавательный. Связан с получением новичком разнообразной информации о формальной и неформальной структуре коллектива[10, с. 19].

Практический. Связан с непосредственным включением его в социальную жизнь предприятия[10, с. 19].

Эмоциональный. Выражается в формировании определенного уровня удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в их системе[10, с. 19].

Социально – психологическая адаптация – это приспособление к негласным нормам внутриколлективных отношений[11, с. 140].

Помимо негласных норм внутриколлективных отношений в любой организации существуют формальные требования, адаптация к которым будет иметь форму организационной адаптации.

При данном виде адаптации работник приспосабливается к специфике организационного аппарата управления организацией, а также со своим подразделением и местом в общей системе целей и организационной структуре предприятия. Захарова Л.Н отмечает, что:

Во время организационной адаптации у работника должно сложиться понимание своей роли в производственной системе, создаться связь между ним и предприятием[8, с. 140].

Следующий тип адаптации, который целесообразно рассмотреть, это экономическая адаптация. Она плотно взаимодействует со многими аспектами адаптации. Разные профессии имеют отличия в материальном стимулировании, которое зависит от условий и конкретной компании.

Экономическая адаптация представляет собой сложный процесс приспособления к новым социально – экономическим принципам нормам отношения субъектов[12, с. 140].

Под непроизводственной адаптацией понимают внепроизводственное время провождение, т.е. совместный отдых с коллегами или совместное занятие спортом и др.

Существуют два вида адаптации:

1. Первичная адаптация. Заключается в приспособлении молодых сотрудников, без опыта работы;
2. Вторичная адаптация. Заключается в адаптации сотрудников с имеющимся профессиональным опытом, меняющих объект деятельности или профессиональную роль.

Первичная адаптация – включение молодого поколения в трудовую деятельность. Молодежь перенимает профессиональный опыт предыдущих поколений, воплощает теоретические знания на практике[13, с. 64].

В большинстве изученной литературы, авторы предлагают следующее разделение процесса адаптации нового работника:

- введение в организацию;
- введение в должность;
- действенная адаптация;
- функционирование.

Процесс адаптации начинается во время оценки претендента, при предоставлении ему информации о деятельности организации, возможной должностной позиции и др. В тот же самый момент оценивается и сам новичок.

Результатом оценки должен стать специализированный вид адаптационных процедур.

Согласно Н.И. Архиповой перед началом работы вновь принятого работника следует:

- подготовить рабочее место;
- разработать план вхождения;
- назначить куратора;
- при необходимости внести работника в группу на обучение;
- подготовить «Комплект новичка»[14, с. 270].

Как можно проследить из вышеизложенных фактов, служба управления персоналом должна использовать специально разработанные адаптационные инструменты и программы.

На первоначальном этапе адаптации огромное значение будет иметь информация. От того как ее структурировать и подать новичку, будет зависеть степень усвоения материала.

Составим необходимый для ознакомления новым работником перечень данных. Разделим для удобства восприятия информацию на информационные блоки (таблицу 1.3):

Таблица 1.3 – Перечень основной информации о компании

Наименование информационного блока	Описание информационного блока
Общая информация о компании	Характеристика организации, ее цели, миссия, нормы и традиции, организационная структура
Кадровая политика компании	Цель и принципы кадровой политики, существующие направления профессиональной подготовки
Формы оплаты труда	Форма оплаты труда, система поощрений
Безопасность труда	Существующие на предприятии правила безопасности, правила поведения, места оказания медицинской помощи
Кадровые условия	Возможность карьерного роста, должностная инструкция, правила внутреннего распорядка и др.
Быт компании	Организация питания, комната отдыха, правила парковки автомобиля и т.п.

Более результативно представление данной информации новому работнику возможно по средствам стандартов (положений) компании, проведения инструктажа, экскурсии по предприятию, «Книги сотрудника» и бесед с менеджером по персоналу и куратором, также можно использовать интернет ресурсы (корпоративный сайт компании).

От прохождения данного информационно-ознакомительного этапа адаптации будет зависеть – первоначальный настрой работника, примет ли он ценности организации, будет ли испытывать положительные эмоции к компании или же останется только негативное чувство.

Спланированная работа по введению в организацию предполагает обеспечение сотрудника основной информацией об организации и о перспективах, которые он может иметь, работая в ней[15, с. 91].

Введение в организацию обычно занимает около двух дней, после чего менеджер по персоналу обязан провести беседу с новым работником, получить обратную связь.

После реализации общей программы ознакомления следует специализированная программа адаптации.

Специализированную программу адаптации, как правило, проводят линейные руководители либо наставники. Программа рассматривает вопросы, связанные с каким-либо конкретным подразделением либо рабочим местом.

Составим общую специализированную программу адаптации. Выделим необходимые для ознакомления элементы организации (таблицу 1.4):

Таблица 1.4 – Структура специализированной программы адаптации

Элемент программы	Состав элемента специализированной программы адаптации
Подразделение нового сотрудника	<ul style="list-style-type: none"><li>– Рассмотрение подразделения в общей структуре компании</li><li>– Функции и задачи подразделения</li><li>– Структура</li><li>– Взаимосвязь с другими подразделениями компании</li></ul>
Ответственность, Обязанности	<ul style="list-style-type: none"><li>– Описание текущей работы (задачи, значимость, как соотносится с другими работами в компании в целом)</li></ul>

#### Окончание таблицы 1.4

Элемент программы	Состав элемента специализированной программы адаптации
Ответственность, Обязанности	– График работы – Требования, выдвигаемые к качеству работы
Осмотр Подразделения	– Расположение места оказания первой помощи, пожарный выход, место для курения и т.д.

Этап введения в подразделение, во многом, может облегчить руководитель. Об этом пишет Т.В Арямова в работе «Социально-психологические аспекты повышения эффективности трудовой деятельности»:

При введении в подразделение – основную нагрузку берет руководитель подразделения. Первую беседу с новичком, требуется выстроить в форме диалога, а не в виде директив от руководителя. В процессе беседы с сотрудником следует создать условия, при которых работник чувствовал себя свободно и задавал возникающие у него вопросы. Далее следует знакомство с работой подразделения и коллективом[16, с. 42].

Следующий важный аспект – выбор наставника (куратора). Куратор должен обладать достаточным опытом и квалификацией, при этом он должен обладать педагогическими качествами. Неверный выбор наставника может сформировать отрицательное отношение, вновь принятого сотрудника, не только к самому куратору, но и к организации в целом. Что в корне противоречит цели программы адаптации.

Главная цель адаптации – формирование положительного отношения к компании, обеспечение понимания принципов функционирования отдела и организации в целом, внутренних и внешних форм коммуникаций подразделения, объяснение ожиданий и требований со стороны руководства и организации, формирование лояльности[17, с. 211].

Введение в должность – следующая ступень адаптации персонала. Этап трудоемкий и очень длительный. При введении в должность требуется не только разъяснить ему трудовые обязанности, но и провести оценку уровня профессиональной подготовки.

Правильное проведение процедуры введения в должность позволит предупредить возможные отрицательные последствия кадровых перемещений внутри организации либо при найме нового работника. Основные задачи на этом этапе – помочь сотруднику в адаптации к новой среде, достижение требуемой эффективности трудовых функций за минимальный срок[18, с. 88].

Каждый новый или вновь назначенный сотрудник нуждается в некоторой форме введения в должность. Особенно актуальна данная процедура для выпускников каких-либо учебных заведений, не имеющих профессионального опыта, в период освоения квалификационных и трудовых знаний. Вероятнее всего, для них это будет первый рабочий опыт, следовательно, им нужно представлять более полную и развернутую информацию[18, с. 89].

Рассмотрим этап действенной ориентации. Концепция этапа заключается в адаптации вновь принятого сотрудника к новому статусу и межличностным отношениям. Название этапа отражает подход к сотруднику – требуется разрешить новичку активно действовать, в тоже время, оказывая всевозможную поддержку, оценивать результаты работы, давать обратную связь.

На этапе действенной ориентации формируются отношения с коллегами, происходит формирование статусной принадлежности и активное включение в рабочие процессы. При взаимодействии с сотрудником нужно корректировать и уточнять его действия, смещать акцент с адаптационных процедур в сторону выполнения рабочих задач[19, с. 259].

С завершением этапа – завершается процесс адаптации. Принимается окончательное решение о дальнейшем сотрудничестве[19, с. 259].

Важно отметить, что на конечном этапе необходимо получить оценку результатов прохождения адаптации от всех задействованных в ней лиц с целью проведения анализа. В итоге, выделив возможные слабые стороны, можно скорректировать программу адаптации, повышая эффективность процесса адаптации.

Учитывая, выше изложенный материал представим адаптацию как систему (рисунок 1.2):



Рисунок 1.3 – Система адаптации персонала

Процесс адаптации на современных российских предприятиях неотделим от прохождения испытательного срока, что ограничивает сроки программы адаптации сроками испытательного периода (руководители и их заместители, а также главный бухгалтер – 6 месяцев, для остального персонала организации – 3 месяца). В данные 3 (6) месяцев адаптация проходит следующие этапы (рисунок 1.3):

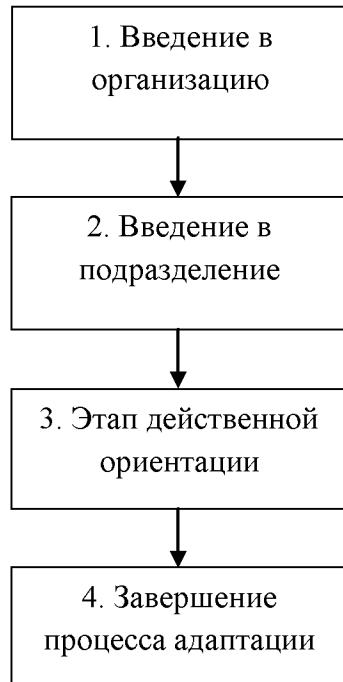


Рисунок 1.3 Процесс адаптации

Требуется отметить, что этап действенной ориентации, для первичной адаптации сотрудников (не имеющих опыта трудовой деятельности) особенно важен.

Выводы по 1.1: В данной пункте были рассмотрены основные понятия и теоретические аспекты системы адаптации, приведены различные точки зрения. Адаптация заключается во взаимном приспособлении сотрудника и компании. Приспособление работника происходит по средствам адаптации к социальным аспектам, профессиональным, организационным и экономическим условиям труда. Основные цели адаптации: быстрое достижение требуемых трудовых

показателей, введение сотрудника в коллектив, сокращение текучести кадров, уменьшение стартовых издержек.

## 1.2 Особенности адаптации персонала в области продаж

Данный вопрос мало освещен в литературе, конкретное совпадение с тематикой задачи данного пункта дипломной работы не было обнаружено. Авторы только косвенно затрагивают адаптацию по категориям, не выделяя специалистов сферы продаж. Тем не менее, по итогу анализа литературы, можно выделить следующие особенности:

- высокая текучесть кадров специалистов по продажам (в системе розничных продаж показатель в 120% может считаться нормой);
- большое количество тренингов, всевозможных курсов.

Для раскрытия особенностей проанализируем существующую систему адаптации персонала отдела продаж, одной из ведущих строительных компаний на российском рынке, компании «Мортон».

Программа адаптации нового сотрудника отдела продаж компании «Мортон»:

### 1. До начала работы нового сотрудника в компании

1.1 Руководитель готовит рабочее место и обеспечивает всеми необходимыми ресурсами для работы (стол, стул, компьютер, другую технику, канцелярские принадлежности и т.д.);

1.2 Руководитель вместе с сотрудником службы персонала составляет план вхождения в должность;

1.3 Руководитель определяет наставника (из числа опытных коллег) и включает в корпоративное обучение (если есть необходимость). Процесс контролируется сотрудником службы управления персоналом;

1.4 Руководитель вместе с сотрудником службы персонала готовит комплект новичка:

- план адаптации,
- книга сотрудника,
- должностная инструкция,

- локальные нормативные акты,
- корпоративный сувенир,
- приветственное письмо от генерального директора;

1.5 Руководитель подготавливает приветствие от коллег;

1.6 В случае необходимости руководитель направляет сотрудника на медосмотр;

1.7 Руководитель либо сотрудник службы персонала сообщает новому сотруднику

- о принятом в компании внешнем виде,
- во сколько новый сотрудник должен прийти в первый день на работу,
- какие документы новый сотрудник должен с собой взять,
- куда новый сотрудник должен пройти, кого спросить в первый день,
- коротко рассказать о планах на первый рабочий день;

2. Первый день сотрудника в компании

2.1 Руководитель либо наставник отслеживает, чтобы пакет документов при приеме на работу в отделе кадров был оформлен;

2.2 Руководитель либо наставник ознакомляет с положениями, с должностной инструкцией, локальными нормативными актами;

2.3 Руководитель предоставляет сотруднику необходимые документы:

- правила внутреннего распорядка,
- трудовой договор,
- руководитель вручает книгу сотрудника и комплект новичка,

2.5 Руководитель должен проследить за тем, чтобы новому сотруднику сделали пропуск;

2.6 Руководитель либо наставник знакомит нового сотрудника с коллегами

2.7 Руководитель либо наставник проводит экскурсию:

- по подразделениям, с которыми будет взаимодействовать, и представляет им нового сотрудника,
- месторасположение столовой,

– местоположение службы персонала,

2.8 Сотрудник службы персонала организовывает беседу нового сотрудника с руководителем и наставником, во время которой руководитель либо наставник:

– знакомит нового сотрудника с планом адаптации,

– знакомит сотрудника с задачами на испытательный срок и критериями их успешного выполнения,

– знакомит сотрудника с формами, по которым будут его оценивать по итогам испытательного периода,

– обозначает сроки, когда будет производиться оценка,

– обозначает, кто будет оценивать,

– обозначает длительность испытательного срока и критерии изменения заработной платы в зависимости от выполнения поставленных задач и срока работы;

2.9 Руководитель либо наставник организовывает приветствие от коллег;

2.10 Руководитель либо наставник проводит инструктаж по технике безопасности и охране труда;

2.11 Обеспечить допуск в базы данных, создать пароли, электронный адрес;

3. Первая неделя сотрудника в компании

3.1 Сотрудник службы персонала организовывает экскурсию;

3.2 Сотрудник службы персонала проводит презентацию компании для нового сотрудника (часть в форме презентации, часть в форме фильма):

– Общее представление о компании: история развития компании, миссия и цели на текущий год, орг. Структура, ключевые фигуры, основные ценности компании, награды и премии компании,

– Компания на рынке: информация о продукте, позиция компании, ключевые конкуренты, конкурентное преимущество,

– Политика организации: принципы корпоративной культуры, корпоративная жизнь, информация о возможностях роста и обучения, информация о трудовой дисциплине и взысканиях, правилах поведения, права и обязанности сотрудника,

расписание столовой, информация по пользованию техническими средствами - междугородняя связь, мобильная связь, Интернет, локальная сеть, порядок выплаты заработной платы, оплаты больничных и отпусков. Информация о доставке на работу и с работы (расписание автобусов и маршрут), информация о том, как можно отпроситься с работы.

3.3 Руководитель либо наставник знакомит нового сотрудника со спецификой отдела, где он будет работать:

- цели и задачи подразделения и данной должности,
- организационная структура отдела,
- место отдела в организационной структуре компании,
- подразделения, с которыми отдел взаимодействует,
- значимость отдела и данной должности для компании,
- назначения, перемещения, продвижения в подразделении,
- руководство и оценка исполнения работы,
- рассказать о нормах, правилах поведения в коллективе,
- рассказать о ценностях, которые есть в коллективе;

3.4 Руководитель либо наставник разъясняет рабочие обязанности и ответственности:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов (лучше в письменном виде),
- нормативы качества выполнения работы,
- требуемая отчетность и к какому сроку,
- дополнительные ожидания (например: замена отсутствующего работника),
- порядок принятия решений,
- права и обязанности работника;

3.5 Руководитель либо наставник рассказывает новому сотруднику о системе начисления заработной платы после испытательного срока, и в какие дни сотрудник будет ее получать;

3.6 По истечении первой недели испытательного срока сотрудник службы персонала проводит собеседование с новичком, на котором проясняет правильность понимания сотрудником должностных обязанностей на испытательный срок и обсуждает с новичком нужно ли ему какое-либо обучение, которое поможет ему быстрее адаптироваться на данном рабочем месте;

#### 4. Первые три месяца сотрудника в компании

4.1 Раз в месяц сотрудник службы персонала контролирует исполнения плана адаптации;

4.2 Раз в две недели сотрудник службы персонала проводит собеседование с новым работником о том, как проходит процесс вхождения в должность, есть ли какие-либо сложности;

4.3 Раз в две недели сотрудник службы персонала проводит собеседование с руководителем либо наставником, как проходит процесс вхождения в должность, есть ли какие-либо сложности;

4.4 Раз в неделю руководитель либо наставник проводит собеседование с сотрудником и дает сотруднику оценку его работе по итогам прошедшей недели, фиксирует эту оценку в бланке по постановке задач на время испытательного срока и выясняет у сотрудника, какие были сложности при выполнении поставленных задач, и объясняет задачи на следующую неделю;

4.5 Сотрудник службы персонала обеспечивает новому сотруднику прохождение запланированного обучения (если таковое имеется);

#### 5. За две недели до конца испытательного срока

5.1 Сотрудник службы персонала напоминает руководителю об окончании испытательного срока сотрудника его подразделения;

5.2 Сотрудник службы персонала направляет руководителю либо наставнику бланки для оценки деятельности нового сотрудника в период испытательного срока;

5.3 Сотрудник службы персонала контролирует заполнение оценочных форм, написание тестов;

6. За неделю до конца испытательного срока

6.1 Сотрудник службы персонала вместе с руководителем, наставником и сотрудником обсуждает результаты испытательного срока:

- Руководитель либо наставник дает оценку результатам работы в течение испытательного срока,
- Руководитель либо наставник озвучивает результаты теста,
- Руководитель сообщает решение,
- Сотрудник высказывает свое мнение о работе, компании;

6.2 Руководитель вместе с сотрудником службы персонала и новым сотрудником определяют сильные стороны и зоны развития нового сотрудника, и составляют план индивидуального развития на будущий период;

6.3 По результатам прохождения испытательного срока непосредственный руководитель пишет служебную записку на имя генерального директора с предложениями:

- об успешном прохождении испытательного срока,
- о неудовлетворительном прохождении испытательного срока и прекращении сотрудничества;

6.4 За три дня до окончания испытательного срока непосредственный руководитель доводит до нового сотрудника информацию о сохранении за ним должности или освобождения от таковой;

7. После завершения испытательного срока, в случае, трудоустройства нового сотрудника проводится тренинг «Тренинг командообразования»

7.1 После завершения тренинга сотрудник приступает к самостоятельному выполнению своих должностных обязанностей;

8. Завершение программы адаптации. Сотрудник службы персонала вместе с руководителем, наставником подводят итоги программы, дают оценку, при необходимости вносят корректировки в программу адаптации.

Проанализируем данную программу. Программа по адаптации включает в себе все вышеприведенные в дипломной работе этапы (введение в организацию,

введение в подразделение, введение в должность и т.д.). Программа строго сформулирована, формализован каждый этап.

Сотрудник службы персонала играет важную роль в данном процессе, например, он должен убедиться, в том, чтобы все люди, вовлеченные в процесс адаптации нового сотрудника, знали, в чем заключается их задача и что и как им нужно делать, чтобы помочь новому сотруднику быстро адаптироваться на новом месте.

Отличие, которое можно выделить: длительность программы адаптации, превышает длительность прохождения испытательного срока.

Выводы по 1.2: в целом, программа адаптации сотрудников сферы продаж включает в себя все основные элементы общей программы адаптации, исключительной особенностью является активное использование различных тренингов.

### 1.3 Анализ международного опыта адаптации персонала

В процессе анализа системы адаптации персонала, следует рассмотреть международный опыт, для составления полной картины исследуемой темы.

Рассмотри опыт Японии в данном вопросе:

Японская система адаптации имеет специфический характер. Ученики при получении среднего образования (окончания девятого класса) устраиваются на работу, не имея никакой профессиональной подготовки и тем более какого-либо свидетельства о квалификации. Данный факт, никого не смущает из руководства японских организаций. Подготовка специалистов в фирмах – обязательная часть системы управления персоналом в Японии. [20, с. 114].

Японские компании стремится привлекать к работе молодых специалистов сразу после окончания школы, так как отсутствие рабочих навыков говорит о отсутствии внешнего влияния, и о том, что молодые и неопытные сотрудники готовы принять правила организации.

Начинающие специалисты должны пройти обязательный курс начальной подготовки – адаптации. В японской практике данный курс занимает два месяца[20, с. 116].

Каждый молодой специалист, после окончания университета, при приеме на работу, получает наставника с большими полномочиями. Наставник, как правило, является выпускником того же университета, что и новичок. Наставник помогает адаптироваться на рабочем месте, разрешать всевозможные конфликты, бывает у своего подчиненного дома, знакомиться с его семьей, предпочтениями, увлечениями и т.д.[20, с. 117].

В японских компаниях особое внимание в социальной и профессиональной адаптации отводится программе обучения корпоративной культуры организации, ее имиджу, воспитанию гордости за свою компанию. Во многих источниках затрагивающих тему адаптации Японии прослеживается одна общая задача – развитие максимально возможной лояльности сотрудников к организации.

Основная задача корпоративной культуры японских компаний – это создание так называемого «корпоративного духа». Он воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам и миссии. У каждой компании имеется своя форма рабочей одежды, девиз, гимн. Постоянно внедряются целенаправленные ритуалы, всевозможные собрания, конференции. Большую роль во всем этом занимают ветераны компаний, воспитатели[21, с. 97].

Во время адаптации большинство новых сотрудников несколько месяцев проходят обучение по специальной программе. Она построена так, чтобы развить мощнейший корпоративный дух уже на этапах начального обучения. Новички должны участвовать во всех обсуждениях проблемах подразделения и компании в целом.

Многие японские компании создают буклеты, в которых содержится вся необходимая информация, связанная с введением сотрудников в компанию. В компании “ЗМ”, сотрудники на этапе введения в организацию получают целый пакет документов[21, с. 101].

В данном пакете документов содержится следующие: корпоративная брошюра «Ориентация работника», «Руководство для лидера», «Справочник работника» и другие документы, поясняющие сотруднику о правилах поведения, оплаты труда, дополнительных льготах, и т.д.[21, с. 101].

Углубленные программы по адаптации персонала проводятся в Соединенных Штатах Америки. В американских программах по адаптации персонала участвуют как менеджеры по управлению персоналом, так и линейные руководители:

На малых предприятиях программу адаптации проводит менеджер-практик, время от времени привлекают сотрудника профсоюзов, в дело идут самые различные программы – от программ, предусматривающих, в основном, устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. В формальной программе адаптации в основном используют аппаратуру, фотографии, слайды[21, с. 108].

В Германии существует «Закон о правовом режиме предприятия», который требует от работодателя ознакомления нового работника с условиями работы и с будущей сферой его деятельности, помимо прочего сотрудника представляют будущим коллегам по работе. Сотрудник обязан знать режим и условия труда а так же свои обязанности. Для этого используют собеседование. Нового сотрудника знакомят с правилами и процедурами. Его наставляют старшие по должности.

Выводы по 1.3: отличий от российских реалий по программам адаптации достаточно много. Отличительными чертами являются нацеленность японских компаний на трудоустройство молодых специалистов, сильное влияние корпоративной культуры, большое количество информационных материалов для новичков.

Также требуется отметить, что руководители компаний и служба управления персоналом прилагает значительные усилия, чтобы каждый сотрудник хорошо понимал корпоративные правила поведения и социальную политику, знал, как он

должен вести себя в разных ситуациях, четко понимал свои трудовые обязанности.

Выводы по второй главе: В данной главе были рассмотрены основные теоретические материалы по системе адаптации, выделено основное утверждение касательно адаптации – адаптация заключается во взаимном приспособлении сотрудника и компании, приспособление работника происходит по средствам адаптации к социальным аспектам, профессиональным, организационным и экономическим условиям труда.

Адаптация персонала позволит быстро достичь требуемых трудовых показателей, ввести сотрудника в коллектив, заложить в нем положительное отношение к организации.

В сфере продаж требуется акцентировать внимание на проведении тренингов для новичков в период адаптации, предоставить достаточное количество информационных материалов, по аналогии с зарубежным опытом.

## 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «БЕТОТЕК»

### 2.1 Общая характеристика организации

ООО «Бетотек» холдинга «Урал металлург ремонт» является ведущим предприятием в области производства стеновых панелей и железобетонных изделий, используемых в панельном и каркасном домостроении.

Холдинг с 1994 года находится на строительном рынке Челябинской области. Группа компаний основана на базе предприятия «УМР-4», которое на протяжении полувека вело строительные работы главных стратегических объектов страны. На сегодняшний день организация осуществляет полный цикл, строительных работ, располагает собственным проектным бюро, ведет строительство промышленных и гражданских объектов, занимается инвестиционной деятельностью, состоит в некоммерческой организации «Союз строительных компаний Урала и Сибири».

Частью холдинга «Урал металлург ремонт» являются следующие компании:

1) ЗАО «ПСК» (Промышленно-строительный комплекс). Занимается реконструкцией и строительством объектов любого функционального назначения, любой степени сложности.

2) ООО «БРУ». Предприятие занимается производством высококачественного бетона всех классов.

3) «Бетотек недвижимость». Продажа квартир в «Финских» домах.

4) Завод «Бетотек» – инновационное предприятие в сфере производства железобетонных изделий для панельного и каркасного домостроения.

ООО «Бетотек» предоставляет комплектную поставку панельных домов высотностью до двадцати пяти этажей с повышенной комфортностью и возможностью применения во всех климатических зонах.

Высокие технологии производства зданий, изделий и монтажа предоставляют новые возможности в домостроении:

- свободная архитектура;
- многообразие фасадной отделки;

- свободная планировка;
- высокая теплоизоляция;
- водонепроницаемость швов;
- сплошное утепление фасада базальтовыми минераловатными плитами при отсутствии железобетонных мостиков холода, что позволяет получить эффект «дышащей стены» и сократить затраты на обогрев до 30%;
- сокращенный строительный цикл;
- высокий уровень контроля качества.

Отдел технического контроля играет значительную роль в производстве. На предприятии большое внимание уделяют качеству продукции. Контроль обеспечивается с помощью:

- новейшего современного оборудования;
- высококвалифицированных инженерно-технических работников, некоторые из них прошли стажировку на лучших в отрасли предприятиях Финляндии и Германии;
- лаборатории укомплектованной новейшим современным оборудованием;
- системы менеджмента качества;

Главная цель в области качества – повышение роста сбыта продукции посредством достижения превосходства в качестве изготавляемой продукции над конкурентами;

Продукция ООО «Бетотек» это:

- панельное домостроение;
- каркасное домостроение.

Предприятия осуществляет комплектную поставку панельных домов высотностью до 25 этажей повышенной комфортности с высотой этажа до 3,2 метров и возможностью использования в любых климатических зонах.

Компания предлагает современный и красивый дизайн своих домов с множеством вариантов отделки. Варианты отделки:

- подготовленная поверхность под окраску;

- декоративный заполнитель (позволяет получить различные цветовые решения);
- матричный рисунок (позволяет делать как простые русты на фасаде здания, так и сложные орнаментальные структуры и изображения);
- облицовка мозаикой, плиткой;
- фотобетон (позволяет нанести любой изображение).

Завод «Бетотек» может предложить в домостроении, помимо отделки, следующие элементы:

- колонны;
- диафрагмы жесткости;
- стенки шахты лифта;
- лестничные марши;
- ригели;
- перемычки;
- плиты лоджий;
- плиты ограждения;
- прочие железобетонные изделия, а также арматурные каркасы и закладные детали любой сложности.

Рассмотрим организационную структуру компании (рисунок 2.1). Руководителем предприятия является директор ООО «Бетотек». В его подчинении находятся: начальник отдела кадров, главный инженер, начальник отдела продаж, начальник ИТ-отдела, заместитель директора по общим вопросам, которые принимают участие в управлении.

Организационная структура на заводе «Бетотек» является вертикальной. Управление направлено сверху вниз, работники подчиняется руководителям своих отделов. Подробный разбор структуры проведем позже при выполнении стратегического анализа с помощью 7С МакКинси.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Бетотек»

При вертикальной организационной структуре, становится возможным использование централизованного планирования. Благодаря централизованному планированию можно более эффективно использовать оборудование, ресурсы и площади предприятия. Данная схема позволяет минимизировать издержки, если следить за тем чтобы не происходило дублирование функций, в противном случае можно, наоборот, наблюдать рост издержек.

Стратегическая цель на заводе – занять лидирующую позицию на рынке за счет:

- высокого качества домов, изделий;
- индивидуального подхода к каждому клиенту;
- красивого современного дизайна домов и изделий.

Основной критерий, который будет определять успешность «предприятия», по достижению стратегической цели, – это уровень удовлетворенности заказчиков по отношению к технико-техническим характеристикам, качеству и цене продукции. Работа с заказчиком начинается в отделе продаж. Без квалифицированных и лояльных сотрудников невозможно позитивное взаимодействие с клиентом, что выводит значимость отдела продаж на высокий уровень.

Видение ООО «Бетотек» заключается в том, чтобы стать на территории Уральского федерального округа безоговорочным лидером, чтобы все строительные организации, являлись их клиентами, все заказы выполнялись в кратчайшие сроки без потери качества.

Захват рынка, выход на лидирующие позиции невозможен без наличия хороших маркетологов и «продажников», что в очередной раз подтверждает значимость специалистов по продажам в ООО «Бетотек».

Миссия предприятия звучит следующим образом:

Обустройство и развитие России, обеспечение достойного, качественного и благоустроенного жилья.

Первым делом требуется отметить, что в миссии компании нет обращения к персоналу организации. По мнению автора, присутствие в миссии слов о персонале, не только могут подчеркнуть направление кадровой политики, но и играть роль в нематериальной мотивации персонала. Так или иначе, работники отмечают, то что озвучено в миссии компании о персонале.

Прослеживается стремление к выходу на всероссийский рынок, что противоречит видению компании. Руководству компании следует обратить внимание на этот момент, возможно, потребуется включить в видении, в идеальную картину, лидерство на российском рынке, а не только на территории Уральского федерального округа. Что может внести изменения в долгосрочные планы компании. Также нужно отметить, что качественное и благоустроенное жилье невозможно предоставить без современного оборудования. Завод «Бетотек» обладает самым передовым оборудованием. Предприятия располагает автоматизированной линией финской фирмы «Элематик», являющейся одной из лучших на сегодняшний день.

Главная цель кадровой политики заключается в том, чтобы при минимально возможных затратах достичь высокой производительности труда и максимально эффективно использовать персонал организации. Очень ярко цель кадровой политики можно описать следующим девизом: «Эффективные работники, приносящие максимальный результат, на своем рабочем месте».

Вопрос о производительности труда уже давно вышел на первое место в современных коммерческих организациях. Эффективное использование трудовых ресурсов позволяет повысить рентабельность, снизить затраты, себестоимость выпускаемой продукции. На Волжском автозаводе в Тольятти работают десятки тысяч человек, а у конкурентов «Хендэ Мотор Мануфактулинг Рус» на заводе в городе Санкт-Петербург две тысячи человек. При равном выпуске автомобилей в год, АвтоВАЗ является убыточным предприятием, компания «Хендэ» извлекает огромную прибыль, что доказывает важность поднятого выше вопроса.

В данном параграфе мы дали описание компании ООО «Бетотек», ознакомились с основным направлением деятельности завода, выяснили задачи предприятия на российском рынке, рассмотрели стратегическую цель, миссию и видение предприятия, что является необходимым при анализе организации. Далее потребуется провести анализ внешней и внутренней среды, а также кадровый аудит организации, мы сможем просмотреть ресурсы, которыми обладает организация, внешнее окружение предприятия, увидим риски и возможности, комплексно проанализируем состояние завода «Бетотек».

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

В предыдущем пункте была рассмотрена специфика деятельности ООО «Бетотек», организационная структура компании, цели и задачи. Построение долгосрочных планов потребует анализ экономических процессов.

Ниже представлен отчет о результатах хозяйственной деятельности в динамике, за три года.

Таблица 2.1 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Бетотек» за 2013-2015 г.г.

Наименование	Единица измерения	2013 год	2014 год	2015 год
Затраты на обучение по охране труда	Тыс. руб.	186.66	160,4	84
Затраты на прохождение семинаров, тренингов по направлениям специальности. Например «технология продаж»	Тыс. руб.	420	395.93	234
Участие в благотворительности	Тыс. руб.	22	24	20
Материальная помощь работникам	Тыс. руб.	264,48	227,75	120
ФОТ	Млн. руб.	10,8	9,5	5,2
Прибыль	Млн. руб.	118,14	102,8	84,1
Выручка	Млн. руб.	179	166	142
Штат	чел.	320	275	144

Снизились затраты на обучение по охране труда. С 2013 года показатель снизился практически в 2 раза. Данное снижение обусловлено сокращением штата сотрудников завода, наблюдается прямая зависимость. Подобную ситуацию мы можем наблюдать в следующих показателях:

- материальная помощь работникам;
- затраты на обучение по охране труда.

Затраты на прохождение семинаров, тренингов по направлениям специальности снизились, но прямого соотношения между сокращением штата и уменьшением данного параметра не наблюдается. Затраты на одного человека наоборот выросли. В 2013 году затраты на одного человека составляли – 1312 рублей, в 2014 году – 1439 руб., в 2015 году – 1625 рубля. Тенденция явно негативная, если учесть тот факт, что цель кадровой политики заключается в том, чтобы при минимально возможных затратах достичь высокой производительности труда.

Размер фонда оплаты труда сократился значительно, что естественно при уменьшении числа сотрудников более чем в два раза. Тем не менее, при расчете среднего показателя на одного человека наблюдается рост:

- в 2013 году – 33 750 рублей;
- в 2014 году – 33 545 руб.;
- в 2015 году – 36 111 руб.

Тем не менее, тенденция к увеличению последнего показателя незначительна, а что является очень значимым показателем, так это показатель эффективности использования рабочей силы. Прибыль на одного сотрудника:

- в 2013 году – 369,2 тыс. руб.;
- в 2014 году – 373,8 тыс. руб.;
- в 2015 году – 584,1 тыс. руб.

Теперь можно заявить, что сокращение кадров было перспективным мероприятием, т.к. подобное увеличение (практически в полтора раза) эффективности перекрывает все выше приведенные отрицательные тенденции.

Рассмотрим следующее важное соотношение. При увеличении ФОТ и затрат на обучении прибыль и выручка снизились:

- выручка сократилась на 37 млн. руб.;
- прибыль упала на 34,04 млн. руб.

Уменьшение выручки явно говорит о снижение объемов продаж. Этому можно найти объяснение, как и в плохом экономическом положении России, так и в возможных недочетах на самом предприятии. Завод «Бетотек» предлагает лучшую продукцию в своем сегменте, по доступной (для такого высокого уровня качества домов и изделий) цене. Возможно, в снижении уровня продаж виноват отдел продаж? Для выяснения причин нам потребуется провести более глубокий анализ.

Возможности организации по отношению к внешнему окружению, а также оценку ресурсов позволяет выявить стратегический анализ.

Начнем с анализа внутренней и внешней среды, выявим слабые и сильные стороны ООО «Бетотек». При анализе внешнего окружения исследуют микросреду – ближайшее окружение компании, а также макросреду – это анализ факторов, которые могут оказывать влияние на предприятие. Целью анализа является определение возможностей предприятия, а также выявление возможных угроз.

Обратимся к PEST – анализу (или, иное обозначение, STEP-анализ), исследуем глобальное окружение предприятия в разрезе следующих факторов:

- политических (P, political);
- экономических (E, economic);
- социальных (S, social);
- технологических (T, technological).

Начнем PEST – анализ с описания факторов внешней среды компании (таблица 2.2), которые оказывают непосредственное влияние на жизнедеятельность завода.

Таблица 2.2 – Факторы внешней среды ООО «Бетотек»

№	Наименование фактора	Описание фактора
P	Политические факторы	
1	Политическая ситуация	Политическая ситуация находится под влиянием внешнеполитических факторов, связанных с событиями в Крыму и на Украине. На этом фоне ограничивается доступ к импортным материалам и возможному взаимодействию с зарубежными компаниями
2	Изменение в законодательстве	На государственном уровне планируется внесение изменений в Земельный кодекс. Проблемы с завышенной стоимостью оформления, а также трудности с выделением участков и площадей, будут решены с внесением изменений
E	Экономические факторы	
1	Общий спад российской экономики	Уровень и темп инфляции высоки. Что, естественно, приводит к снижению покупательной способности. Финансовое состояние физических и юридических лиц ухудшается. Данный факт тесно связан с уменьшением объемов продаж
2	Тенденции в банковской сфере	Негативные тенденции в банковской сфере по увеличению кредитных ставок
3	Уровень цен на товары-заменители	Для существующих товаров-субститутов, а также те, тех которые могут появиться, характерно более низкое ценовое предложение
4	Сезонная зависимость строительного рынка	На территории Челябинской области рост числа строительных объектов наблюдается, естественно, в летний сезон

Окончание таблицы 2.2

№	Наименование фактора	Описание фактора
S	Социальные факторы	
1	Образование и квалификация населения	Наблюдается катастрофический дефицит работников производственного сектора: инженеров, рабочих, квалифицированных производственных рабочих. Данная ситуация сложилась из двух составляющих: – проблемная система профильного образования; – производственные направления обучения не считаются престижными
2	Предпочтения потребителей строительного рынка	На любом рынке выделяются продукты, удовлетворяющие современным требованиям качества и оформления, которые являются наиболее желанными для потребителя Продукция ООО «Бетотек» соответствует самым высоким стандартам, что заставляет обращать на нее внимание целевую аудиторию
3	Демографическая ситуация	Наблюдается рост людей пенсионного возраста
T	Технологические факторы	
1	Иновационные технологии строительного рынка	У многих конкурирующих с ООО «Бетотек» заводов морально устаревшее оборудование. Данный фактор дает значительное преимущество компании

Следующий этап после рассмотрения факторов, влияющих на организацию, построение, так называемого, профиля внешней среды (таблица 2.3). С помощью профиля внешней среды можно дать относительную оценку значимости вышеописанных факторов для компании. В таблицу профиля среды вносятся факторы, которым дается оценка направленности влияния фактора, оценка важности фактора и силы фактора.

Таблица 2.3 – PEST – анализ

№	Наименование фактора	Направленность влияния	Сила влияния на организацию (по 10-ти бальной шкале)	Важность (весомость) фактора ( $\Sigma$ весов =1)	Взвешенная оценка
P	P – Политические факторы				
1	Общественно-политическая обстановка	-	5	0,10	-0,50
2	Изменение в законодательстве	+	4	0,09	+0,36
E	E – Экономические факторы				
3	Общий спад российской экономики	-	9	0,11	-0,99
4	Тенденции в банковской сфере	-	7	0,07	-0,49
5	Уровень цен на товары-заменители	-	5	0,1	-0,5
6	Сезонная зависимость строительного рынка	+	5	0,09	+0,45
S	S – Социальные факторы				
7	Образование и квалификация населения	-	6	0,09	-0,54
8	Предпочтения потребителей строительного рынка	+	7	0,16	+1,12
9	Демографическая ситуация	-	6	0,09	-0,54
T	T – Технологические факторы				
10	Инновационные технологии строительного рынка	+	8	0,18	+1,44

Отобразим результаты проведенного анализа графически. Анализ макросреды изображен на рисунке 2.2.

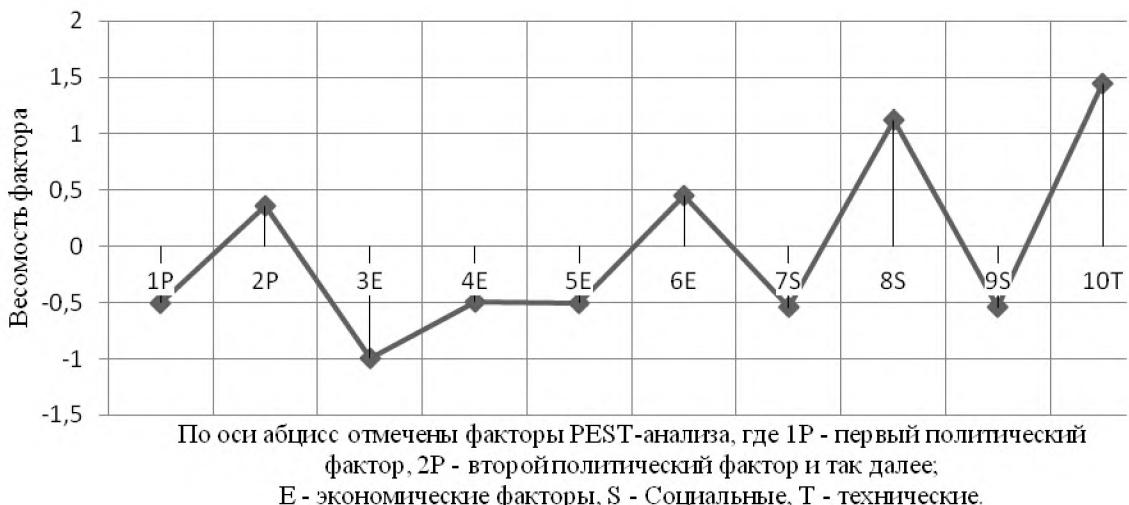


Рисунок 2.2 – Графическое отражение результатов PEST – анализа

На рисунке 2.2 можно отметить, что площадь отрицательных значений немного больше площади положительных значений графика, суммарный результат значений отрицателен (-0,19). Данный факт свидетельствует о том, что во внешней среде складывается неблагоприятная ситуация для организации.

Выделим факторы, оказывающие сильное отрицательное влияние:

- общий спад российской экономики;
- тенденции в банковской сфере;
- уровень цен на товары-заменители.

Перечислим факторы, оказывающие наиболее сильное положительное влияние:

- инновационные технологии строительного рынка;
- предпочтения потребителей строительного рынка;
- сезонная зависимость строительного рынка.

Обобщив результаты анализа можно заключить, что предприятие может, извлечь выгоду, ориентируясь на производство дорогого и качественного продукта. Требования потребителей на рынке очень высоки и на фоне общего спада экономики заводу потребуется применить максимум усилий для поддержания и развития клиентской базы. В период кризиса общая сумма клиентов отрасли будет сокращаться, одни будут искать дешевые товары-

субституты, другие не смогут позволить себе каркасное домостроение. Ориентация ООО «Бетотек» на дорогой продукт не позволит конкурировать в области панельного домостроения.

Следующий шаг стратегического анализа – построение модели пяти конкурентных сил Майкла Портера или «Пять сил Портера». Метод позволяет идентифицировать опасности и возможности для организации. Рассматривают пять сил, определяющие конкуренцию и возможные направления развития, которые могут быть как позитивными, так и негативными. Позитивное направление развития привлекает высоким уровнем рентабельности, негативные направления развития в отрасли определяются по уровню конкуренции, т.е. самым негативным или «непривлекательным» будет развитие в отрасли, в которой складывается ситуация совершенной конкуренции.

Анализ по Майклу Портеру помогает определить значимость конкурентных сил, учитывая которые компания сможет защищаться и оказывать влияние на ситуацию.

Правила теории, можно заключить в следующее определение: при слабом влиянии конкурентных сил – предприятие имеет возможность получить высокую прибыль, при сильном влиянии конкурентных сил существует вероятность, что предприятие не сможет получить высокую прибыль от капиталовложений.

Перейдем к рассмотрению пяти движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

Основные факторы, рассматриваемые в данной модели:

- внутриотраслевая конкуренция;
- угроза товаров заменителей;
- сила влияния поставщиков;
- влияние потребителей;
- угроза появления новых конкурентов.

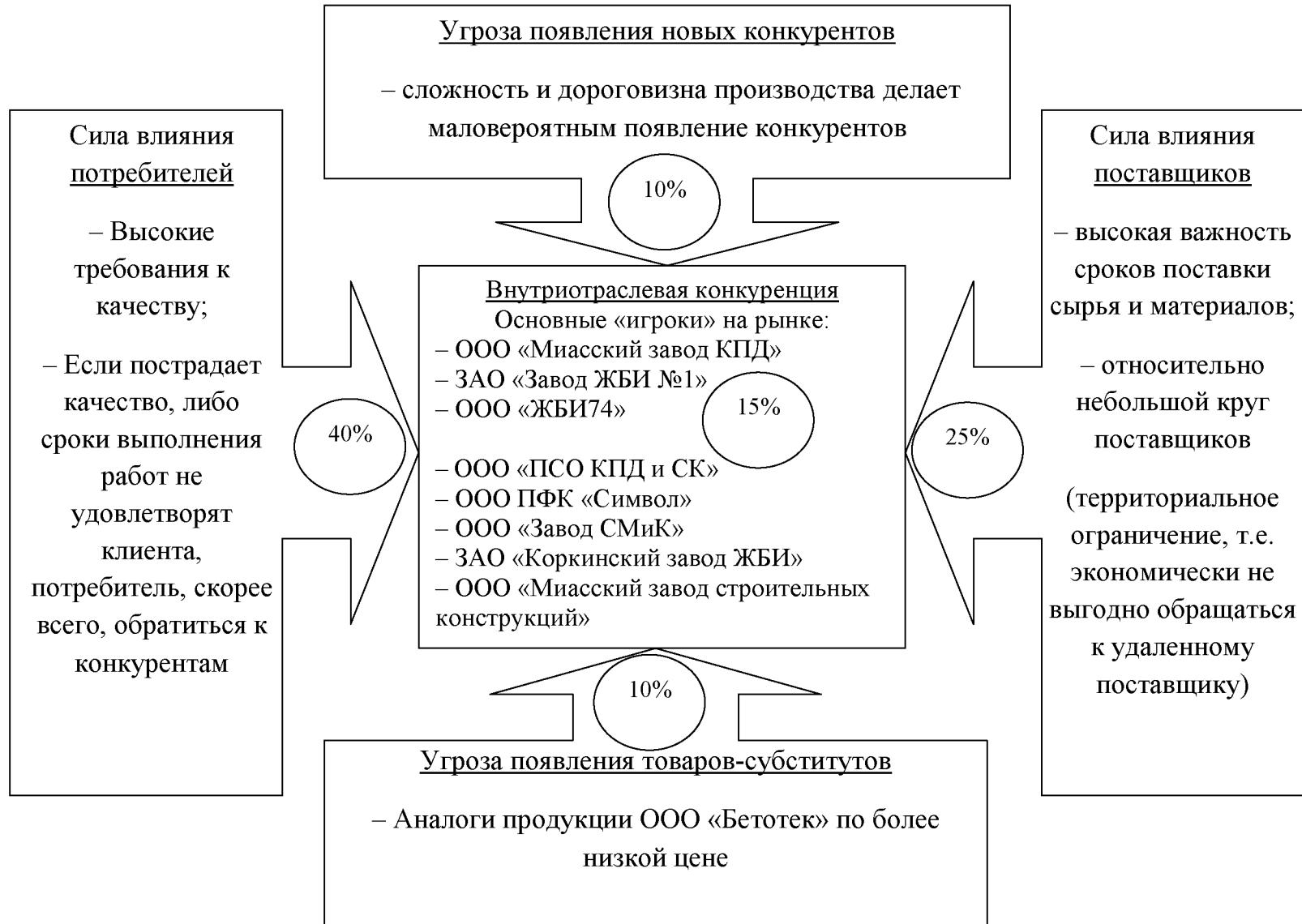


Рисунок 2.3 – Модель «Пять сил Портера» для компании «Бетотек»

Дадим пояснение конкурентным силам из модели Майкла Портера (см. рисунок 2.3).

#### Внутриотраслевая конкуренция:

На первый взгляд конкурентов много, но на данном рынке строительство домов подразделяется на две большие категории:

- панельное домостроение;
- каркасное домостроение.

Панельное домостроение можно характеризовать дешевизной и скучностью оформления. Именно в этом типе домостроения и происходит основная конкуренция с ООО «Бетотек». И даже в данной сфере завод предоставляет архитектурный бетон, повышающий возможности оформления, а качество продукции предприятия всегда на высоте.

#### Конкуренты в панельном домостроении:

- ООО «Миасский завод КПД»;
- ЗАО «Завод железобетонных изделий № 1»;
- ООО «ПСО КПД и СК»;
- ЗАО «Завод ЖБИ Агрострой»;
- ООО ПФК «Символ».

В каркасном домостроении с заводом «Бетотек» конкурирует ООО «Завод СМиК», но продукция данного предприятия сильно проигрывает в качестве. Область деятельности остальных конкурентов осуществляется вне челябинской области (основной зоне действия ООО «Бетотек»). Соответственно следующие компании на прямую с нашим предприятием не конкурируют:

- ЗАО «Коркинский завод ЖБИ»;
- ООО «Миасский Завод Строительных Конструкций».

#### Угроза появления товаров субститутов:

Предприятия ЗАО «Завод ЖБИ Агрострой» нацелено выйти на каркасное домостроение, но в данный момент не обладает требуемой технологической базой.

**Угроза появления новых конкурентов:**

Учитывая относительную свободу на этом рынке (по Челябинской области), разумно предполагать, что угроза появления товаров-заменителей присутствует, но она не высока, т.к. порог входа на рынок достаточно высок, а учитывая спад экономики, вряд ли кто-то станет вкладывать существенные средства в новое, для себя, рискованное предприятие.

**Сила влияния поставщиков:**

Требуется поддерживать лояльные отношения с поставщиками, поскольку период строительства объекта занимается длительное время, а сроки и периоды поставки сырья, материалов очень важны для производства. Отношения с поставщиками, в основном, долгосрочные. При возникновении каких-либо накладок, при лояльном отношении с поставщиком, можно будет решить вопрос с более вероятным положительным исходом.

Учитывая важность сроков поставки, круг поставщиков ограничен по территориальному признаку, т.к. не представляется возможным поставлять необходимое для производства сырье в срок с удаленных территорий.

**Сила влияния потребителей:**

Сильное влияние потребителей основано на том, что основная продукция ООО «Бетотек» – каркасное домостроение, дорогая и качественная продукция, переплачивать за которую клиенты готовы только случае полного удовлетворение их требований. Если пострадает качество, либо сроки выполнения работ не удовлетворят клиента, потребитель, скорее всего, обратиться к конкурентам.

По итогу рассмотрения пятифакторной модели Майкла Портера требуется отметить следующие, выявленные аспекты:

- на территории Челябинской области ООО «Бетотек» безоговорочный лидер в каркасном домостроении;
- угроза появления товаров-субститутов невысока, но следует постоянно отслеживать ситуацию по данному вопросу, для того чтобы было время отреагировать на появления товара-заменителя;

– угроза появления новых конкурентов не высока, тем не менее, важность данной позиции следует учитывать. Если при появление нового конкурента упустить время, не отреагировать должным образом можно потерять значительную часть рынка.

– внутриотраслевая конкуренция требует от завода сохранения установленвшегося качества своей продукции, а также соблюдения, уже привычных, малых сроков выполнения работ. Усиление выше перечисленных преимуществ (качества и сроков) в данный момент невозможно, в технологическом плане нет более новых технологий, а вот в плане оформления изделий – границы устанавливаются исключительно воображением. Возможно, стоит предложить рынку эксклюзивные решения отделки, дизайнерские изделия и т. д.

Далее следует анализ продуктов предприятия. Анализ проводится по средствам инструмента – матрица БКГ (рисунок 2.4). Матрица отражает актуальность продукта на рынке, относительно доли рынка и спросе на товар.

Темп роста	Высокий	«Трудные дети»	«Звезды»
	Низкий	«Дойные коровы»	«Собаки»
	K		P
	Высокая		Низкая
Доля рынка			

(K) – каркасное домостроение;  
 (P) – панельное домостроение.

Рисунок 2.4 – Матрица БКГ

На рисунке 2.4 можно наблюдать, что предлагаемое компанией «Бетотек» каркасное домостроение находится в категории «Дойные коровы». Данное расположение элемента свидетельствует о том, что продукт занимает большую долю рынка при этом темпы роста объемов продаж низкие.

Иное название «дойных коров» – «денежные мешки», их не зря так называют. К этой категории следует относиться с особым пietetом, требуется оберегать и контролировать данную группу. «Дойные коровы» не только требуют дополнительных вложений – они сами способны обеспечить хороший денежный приток, более того, доходы можно направить на развитие компании.

Панельное домостроение попало в группу «собаки» (см. рисунок 2.4). Это означает, что доля рынка панельного домостроения минимальна, как и темп роста продаж. Также «собаки» или «хромые утки» отличаются низким уровнем рентабельности. Учитывая вышесказанное, можно заключить, что от «хромых уток» требуется избавляться.

Далее проведем анализ по модели 7С МакКинси (рисунок 2.5). Концепция 7С МакКинси, исследует 7 следующих факторов функционирования компаний:

- стратегия (S, strategy);
- навыки (S, skills);
- общепризнанные ценности (S, shared values);
- структура (S, structure);
- системы (S, systems);
- кадры (S, staff);
- стиль (S, style)

Все факторы тесно взаимосвязаны, исходя из этого, требуется уделять внимание всем в совокупности, чтобы избежать «запущения» одного из них. Руководство компании должно соблюдать выше озвученное правило, иначе нет гарантии в том, что удастся достичь намеченной стратегии. Данный инструмент необходим при исследовании внутренних факторов, оказывающих влияние на положение и развитие компаний.



Рисунок 2.5 – Модель 7С МакКинси для компании «Бетотек»

### **Фактор: Стратегии**

У завода «Бетотек» есть стратегия следующая: занять, лидирующую позицию на рынке. При этом не менять фокус с инновационного и качественного продукта.

Учитывая текущее положения на предприятии, стратегическую цель автор считает разработанной не полностью. Требуется провести анализ рисков, анализ бизнес процессов.

### **Фактор: Навыки**

За счет того, что предприятие известно по качественной и современной продукции, была наработана большая база клиентов, которые очень лояльно относятся к компании. Высококлассное оборудование завода позволяет делать продукт конкурентоспособным не только по качеству, а также и по сокращению сроков производства. Данные факторы будут способствовать предприятию в достижении стратегической цели предприятия

### **Фактор: Общепризнанные ценности**

Предприятие нацелено не только на получение прибыли, хотя и является коммерческой организацией. Завод хочет внести свой вклад в развитие страны. Вероятно, именно поэтому все усилия вкладываются в производство лучших изделий в отрасли. Если подобный имидж четко укоренится среди целевой аудитории, то это поможет предприятию в достижении его целей.

### **Фактор: Структура**

В пункте 2.1 (см. рисунок 2.1) приведена организационная структура ООО «Бетотек». Руководителем предприятия является директор ООО «Бетотек». В его подчинении находятся: начальник отдела кадров, главный инженер, начальник отдела продаж, начальник ИТ-отдела, заместитель директора по общим вопросам, которые принимают участие в управлении. Подобная организационная структура позволяет использовать централизованное планирование. Благодаря централизованному планированию можно более эффективно использовать оборудование, ресурсы и площади предприятия. Данная схема позволяет минимизировать издержки, если следить за тем чтобы не происходило

дублирование функций, в противном случае можно, наоборот, наблюдать рост издержек. По итогу анализа организационной структуры ООО «Бетотек», было выявлено четкое определение обязанностей каждого сотрудника. Подобная организационная структура идеально подходит для целей предприятия

#### Фактор: Системы

Все рутинные процессы, протекающие в организации, автоматизированы благодаря современным информационным системам. Также они облегчают коммуникацию и ускоряют рабочие процессы. Использование новых информационных инструментов и средств, необходимое условие для повышения эффективности работы компании.

#### Фактор: Персонал

На заводе работает 144 человека. Коллектив предприятия лоялен по отношению к организации. В производстве задействованы высококвалифицированные и узкие специалисты, которые и создают высокое качество продукта. Наблюдаются сложности, не на производственном участке, а в отделе продаж, рассмотрим отдел продаж подробнее в пункте 2.3. Для достижения лидерства на рынке требуется уделить особое внимание персоналу организации. Как минимум, решить явные проблемы, а также провести комплексный анализ всех бизнес-процессов, в том числе процесса управления персоналом.

В заключении можно сказать, что в целом ситуация благоприятная, прослеживается взаимосвязь между элементами. Завод «Бетотек» обладает набором всех необходимых качеств и ресурсов для захвата и удержания лидирующих позиций. Только необходимо обратить внимание на существующие проблемы, имеем ввиду, упомянутую выше ситуацию с отделом продаж.

Следующим этапом идет проведение SWN-анализа (таблица 2.4). Он служит для выявления слабых, сильных и нейтральный сторон ООО «Бетотек». Также данный анализ подразумевает сравнение текущей ситуации и с той, которую должны наблюдать.

Таблица 2.4 – SNW – анализ компании ООО «Бетотек»

Наименование подсистемы	Качественная оценка позиций									
	Сильная					Нейтральная		Слабая		
	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4
<b>Финансы</b>										
Финансовая устойчивость предприятия	0	1	.							
Заработка плат сотрудников	0	.								
управление										
Территориальное расположение	0	.								
Организационная структура предприятия	0	.								
Система менеджмента предприятия	0	.								
Коммуникации, распределение обязанностей	0	.								
<b>Маркетинг</b>										
Имидж предприятия	0	.								
Ассортимент реализуемых услуг	0	.								
<b>Производство</b>										
Уровень технической оснащенности	0	.								
Проводимые исследования	0	.								
<b>Персонал</b>										
Квалификация персонала	0	.								
Лояльность персонала	0	.								
Психологический климат в коллективе	0	.								
Найм и отбор персонала	0	.								
Адаптация персонала	0	.								
Обучение персонала	0	.								
Мотивация персонала	0	.								
• Текущая ситуация										
° Ситуация, которую должны наблюдать										

С помощью данного анализа можно выяснить слабые и сильные стороны организации. В нашем случае, наиболее сильными сторонами являются: ассортимент реализуемых услуг, уровень технической оснащенности, также имидж предприятия, проводимые исследования, организационная структура, система найма и отбора персонала, хорошее функционирование которой позволяет исключить ошибки при найме. В контексте темы дипломной работы, требуется отметить, что увольнение работников на ранних, стадиях могут быть обусловлены: ошибкой найма, проблемами с адаптацией работников. В нашем

случае, ошибки найма маловероятны. Позиции, которые стоит укрепить: территориальное расположение (если не само производство, то хотя бы отделы, которые не требуют прямого присутствия на самом процессе производства), систему адаптации персонала, систему обучения персонала.

В завершении проведем SWOT-анализ (Таблица 2.5). Он является обобщающим, подводящим итоги инструментом.

Таблица 2.5 – SWOT-анализ ООО «Бетотек»

Внешняя среда	«O» — OPPORTUNITIES Возможности	«T» — THREATS Угрозы
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Предпочтения потребителей строительного рынка;</li> <li>– Сезонная зависимость строительного рынка.</li> <li>– Инновационные технологии строительного рынка;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Тенденции в банковской сфере;</li> <li>– Уровень цен на товары-заменители;</li> <li>– Общий спад российской экономики;</li> <li>– Образование и квалификация населения.</li> </ul>
Сильные стороны «S» - (Strengths)	II Сила + возможности	I Сила + угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Уровень технической оснащенности;</li> <li>– Ассортимент реализуемых услуг;</li> <li>– Организационная структура предприятия;</li> <li>– Заработка плата сотрудников;</li> <li>– Проводимые исследования.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Расширение, выход на более высокие позиции на рынке;</li> <li>– Обеспечение высокого качества предлагаемой продукции;</li> <li>– Возможное увеличение объемов продаж, вследствие наступления летнего сезона</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Возможное падение уровня продаж, обусловленное спадом российской экономики;</li> <li>– Отсутствие конкурентной продукции в панельном домостроении</li> </ul>
Слабые стороны «W» - (Weaknesses)	III Слабость + возможности	IV Слабость + угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Трудности с адаптацией персонала;</li> <li>– Плохое обучение персонала;</li> <li>– Лояльность персонала;</li> <li>– Психологический климат в коллективе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Совершенствование системы адаптации персонала</li> <li>– Повышение эффективности систем предприятия направленных на реализацию продукции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дефицит рабочего и квалифицированного персонала;</li> <li>– Вероятное увеличение текучести кадров.</li> </ul>

При использовании SWOT-анализа были открыты основные стратегические цели на ООО «Бетотек»:

- расширение, выход на более высокие позиции на рынке;
- обеспечение высокого качества предлагаемой продукции;
- повышение эффективности систем предприятия направленных на реализацию продукции;
- совершенствование системы адаптации персонала.

Исходя из проведенного анализа, можно сказать, что предприятие обладает всеми нужными ресурсами для достижения стратегических целей.

Вывод по 2.2: в данном пункте мы оценили финансовое состояние, выявили зависимость от поставщиков и потребителей, определили, что панельное домостроение для компании является не рентабельным, определили направление, в котором стоит развиваться и обнаружили проблему, которую мы должны конкретизировать, для выполнения этой задачи требуется провести организационно-кадровый аудит.

### 2.3 Организационно-кадровый аудит в ООО «Бетотек»

Приступим к проведению организационно-кадрового аудита. Проанализируем состав, структуру, качественно-количественные показатели по персоналу в организации. Информация для проведения исследования была взята из отчетности службы управления персоналом ООО «Бетотек».

Таблица 2.6 – Динамика персонала 2013-2015 годы

Категория персонала	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Персонал - всего	320	275	144
Руководители	36	34	22
Специалисты	30	28	21
Служащие	80	71	45
Производственные рабочие	174	142	110

Наблюдается явное сокращение штата. Как мы уже выяснили в пункте 2.1 настоящей дипломной работы, подобная мера, принесла положительные результаты. Данное количество работников отрицательно на компанию не влияет.

Но при резком увеличении объемов производства могут возникнуть трудности с заполнением вакансий, особенно производственного персонала и специалистов, т.к. наблюдается дефицит данных категорий на рынке труда.

Перейдем к рассмотрению распределения персонала по возрасту (таблица 2.7)

Таблица 2.7 – Распределение персонала по возрастным категориям

Год	Всего	Число полных лет			
		до 25	25-30	31-45	старше 45
2013	320	39	89	101	91
2014	275	34	69	91	81
2015	144	7	45	52	40

Из вышеприведенной таблицы мы можем выделить следующее:

- резкое сокращение молодых сотрудников;
- примерное сохранение пропорций, относительно сокращения общего количества персонала, работников в возрасте от 25 до 30 лет и от 31 года до 45 лет;
- сократилось количество персонала высокого возраста.

Исходя из выше сказанного, можно заключить, что в организации преобладают сотрудники средней возрастной группы.

Работники среднего возраста характеризуются опытом и квалификацией, хорошим уровнем работоспособности, данный факт, несомненно, окажет положительное влияние на производство.

Приведем данные по гендерной принадлежности персонала (таблица 2.8) компании «Бетотек»:

Таблица 2.8 – Гендерный состав персонала ООО «Бетотек»

Пол	2013г.	2014г.	2015г.
Женщины	80	65	42
Мужчины	240	210	124

Как можно заметить в компании ООО «Бетотек» преобладают мужчины, их примерно 75% от общего состава, данное соотношение соблюдается на всем взятом интервале с 2013-2015гг. сложившееся ситуация не удивительна, поскольку деятельность завода связана с большим количеством мужских специальностей и направлений, нежели женских.

Следующим пунктом проанализируем уровень образования сотрудников (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Уровень образования работников ООО «Бетотек»

Категории образования	2013г.	2014г.	2015г.
Работники с высшим образованием	44	36	21
Работники с общим средним образованием	98	74	43
Работники со средним профессиональным образованием	178	165	80

Для повышения уровня восприятия информации отобразим данные графически (рисунок 2.6):

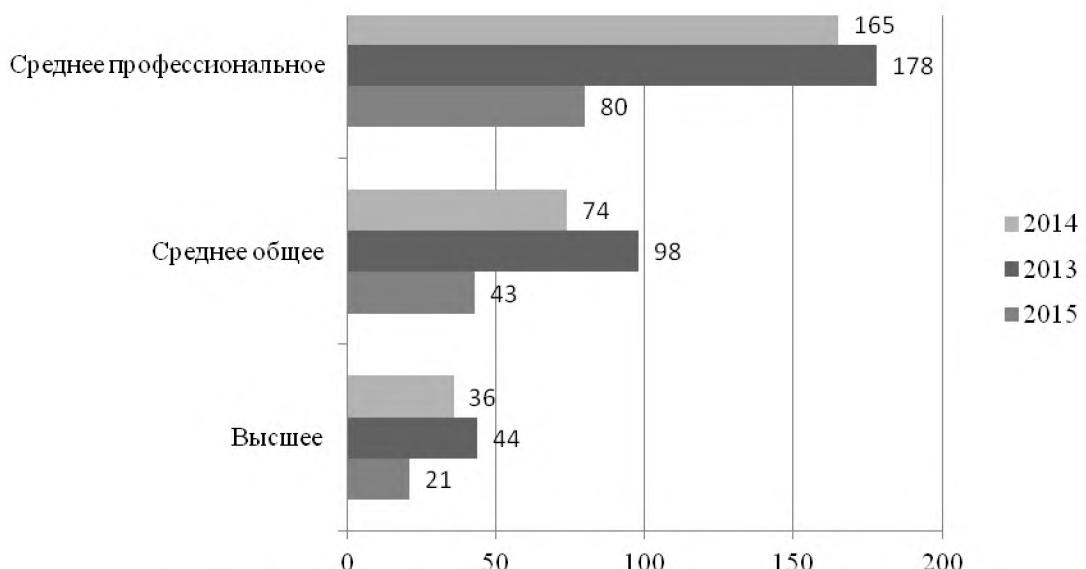


Рисунок 2.6 – Образование сотрудников ООО «Бетотек»

Как можно заметить, большинство сотрудников имеет среднее профессиональное образование, это обусловлено спецификой работы компании. Завод «Бетотек» требуется множества производственных специальностей, а также некоторых инженерных направлений. Рабочие производственной зоны, в основном, имеют среднее общее образование.

Мы уже отмечали ранее сокращение штата, но это была запланированная мера, а вот явление текучести на предприятии, естественно, не было спланировано. Представим на диаграмме (рисунок 2.7) текучесть персонала:



Рисунок 2.7 – Процент текучести по категориям персонала

По рисунку 2.7, можно заметить увеличение текучести специалистов ООО «Бетотек», из которых большая часть приходится на специалистов отдела продаж.

В результате проводимых опросов уволившихся сотрудников в 2015 году, были выявлены основные причины увольнений:

- слабый уровень поддержки на начальном этапе работы;
- сложность в понимании своих должностных обязанностей;

Данные проблемы возникают вследствие неправильной работы службы управления персоналом. Причиной может служить несовершенство системы адаптации, либо ошибки найма. Рассмотрим подсистемы найма и адаптации:

#### Система адаптации

Основные трудности, с которыми сталкивается новый сотрудник это: отсутствие либо недостаток информации о трудовой дисциплине, о том, что можно делать и чего нельзя, о месте расположения отдельных подразделений, столовой и других общественных мест, о том, как оформить больничный лист, отпуск или командировку, как можно отпроситься с работы и т.д.

Хорошо организованный процесс адаптации помогает решить эти проблемы и ускоряет процесс вхождения нового сотрудника в должность. В случае регулирования процесса адаптации сотрудник начинает эффективно работать уже

через несколько месяцев, а в случае спонтанного развития только через 1-1,5 года работы.

Адаптация вновь принятого работника на ООО «Бетотек» осуществляется следующим образом:

1. Руководитель подготавливает рабочее место;
2. Руководитель вместе с сотрудником службы персонала составляет план вхождения в должность;
3. Руководитель определяет наставника;
4. Наставник ознакомляет с положениями, с должностной инструкцией, локальными нормативными актами;
5. Руководитель предоставляет сотруднику необходимые документы:
  - правила внутреннего распорядка,
  - трудовой договор;
6. Наставник знакомит нового сотрудника с коллегами;
7. Наставник проводит экскурсию по предприятию;
8. Сотрудник службы персонала организовывает беседу нового сотрудника с наставником, во время которой наставник:
  - знакомит нового сотрудника с планом адаптации,
  - знакомит сотрудника с задачами на испытательный срок и критериями их успешного выполнения;
9. Наставник проводит инструктаж по технике безопасности и охране труда;
10. Наставник знакомит нового сотрудника со спецификой отдела, где он будет работать;
11. Наставник разъясняет рабочие обязанности и ответственности;
12. Наставник рассказывает новому сотруднику о системе начисления заработной платы после испытательного срока и в какие дни сотрудник будет ее получать.
13. По истечении первой недели испытательного срока сотрудник службы персонала проводит собеседование с новичком, на котором проясняет

правильность понимания сотрудником должностных обязанностей на испытательный срок;

14. Раз в неделю наставник проводит собеседование с сотрудником и дает сотруднику оценку его работе по итогам прошедшей недели, фиксирует эту оценку в бланке по постановке задач на время испытательного срока и выясняет у сотрудника, какие были сложности при выполнении поставленных задач, и объясняет задачи на следующую неделю.

15. Сотрудник службы персонала напоминает руководителю об окончании испытательного срока сотрудника его подразделения;

16. Сотрудник службы персонала направляет руководителю /наставнику бланки для оценки деятельности нового сотрудника в период испытательного срока;

17. Сотрудник службы персонала контролирует заполнение оценочных форм, написание тестов;

18. Сотрудник службы персонала вместе с руководителем, наставником и сотрудником обсуждает результаты испытательного срока:

- руководитель и наставник дают оценку результатам работы в течение испытательного срока,
- руководитель и наставник озвучивает результаты теста,
- руководитель сообщает решение,
- сотрудник высказывает свое мнение о работе и компании;

19. Руководитель вместе с сотрудником службы персонала и новым сотрудником определяют сильные стороны и зоны развития нового сотрудника, и составляют план индивидуального развития на будущий период

20. По результатам прохождения испытательного срока непосредственный руководитель пишет служебную записку на имя генерального директора с предложениями:

- об успешном прохождении испытательного срока

– о неудовлетворительном прохождении испытательного срока и прекращении сотрудничества.

21. За три дня до окончания испытательного срока непосредственный руководитель доводит до нового сотрудника информацию о сохранении за ним должности или освобождения от таковой.

В программе адаптации отсутствует акцента на вводной части (знакомство с коллегами, «комплект новичка»), дополнительного контроля исполнения плана адаптации (сотрудник службы персонала должен проводить собеседования с новым сотрудником, для выявления отклонений процесса вхождения в должность). Также необходимо взаимодействие менеджера по персоналу и наставника, которое необходимо для решения возможных сложностей при вхождении в должность.

Вновь принятый работник, не награжден должным вниманием, придется, адаптироваться к новому рабочему месту самому. Внимание работник получает только при взаимодействии с наставником.

На ООО «Бетотек» сильным звеном является найм и отбор персонала, как уже отмечалось в SNW – анализе. Подбор претендентов на вакантную должность очень строгий и конкретизированный. Отбор проводится следующим образом:

- рассмотрение резюме;
- первичное собеседование (с менеджером по персоналу);
- учебный тренинг (кандидату предлагается пройти тестирование в формате кейсов, такжедается краткая информация о компании и должностных обязанностях);
- вторичное собеседование (с непосредственным руководителем);
- двух дневная стажировка (по результатам которой либо заключают трудовой договор, либо отклоняют претендента);

Проведем описание остальных систем управления персоналом:

Отбор персонала. Работники отдела управления персоналом, ведущие отбор используют внешние внутренние источники для закрытия открытых позиций. Закрывают вакансии в установленный срок.

Обучение. ООО «Бетотек» проводит внутреннее обучение. Руководитель подразделения собирает всю необходимую информацию о сотрудниках, далее проводит выборку работников на обучение. При проблемах с обучением привлекают внешних специалистов. Внешнее обучение используется редко, только в узконаправленных областях при отсутствии нужного специалиста на самом предприятии.

Мотивация. На ООО «Бетотек» используется как материальное так и не материальное стимулирование:

- материальное стимулирование включает в себя премии и вознаграждения;
- нематериальная мотивация заключается в поощрении сотрудников добросовестно выполняющих свои трудовые функции по средствам благодарственных писем, грамот, назначения лучшего в сотрудника.

Аттестация. Аттестация сотрудников ООО «Бетотек» проводится раз в три года. Она основывается на бальной оценке соответствия, процесс состоит из следующих этапов:

1. Работник оценивает свои показатели сам, проставляя баллы в анкете;
2. Работника оценивает непосредственный руководитель (по аналогичному бланку).

В случае расхождения оценок, пересмотром анкеты будет заниматься аттестационная комиссия.

В завершении расставляются приоритеты для того или иного пункта.

Высвобождение персонала. При увольнении сотрудник заполняет анкету, указывая причину увольнения. Если по какой-либо причине компания высвобождает сотрудника, это также отражается в анкете. Данные группируются и отслеживаются для выявления причин увольнения.

Вывод по 2 главе: в результате проведенного анализа, мы выявили основную проблемную подсистему управления персоналом – это процесс адаптации сотрудников ООО «Бетотек»

Улучшение данной подсистемы поможет в достижении стратегической цели предприятия, т.к. решение проблемы с адаптации специалистов отдела продаж поможет стать отделу более эффективным, что положительным образом скажется на объемах реализации продукции.

### 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ООО «БЕТОТЕК»

#### 3.1 Анализ системы адаптации персонала

Начнем данный этап дипломной работы с рассмотрения существующей системы адаптации специалистов отдела продаж ООО «Бетотек», рассмотрим ее как систему и как процесс. На рисунке 3.1 изображена текущая адаптация как система:



Рисунок 3.1 – Система адаптации специалистов отдела продаж ООО «Бетотек»

Для составления полной картины представим существующую систему адаптации персонала специалистов отдела продаж в виде схемы (рисунок 3.2). Отметим, что период испытательного срока конгруэнтен программе адаптации:

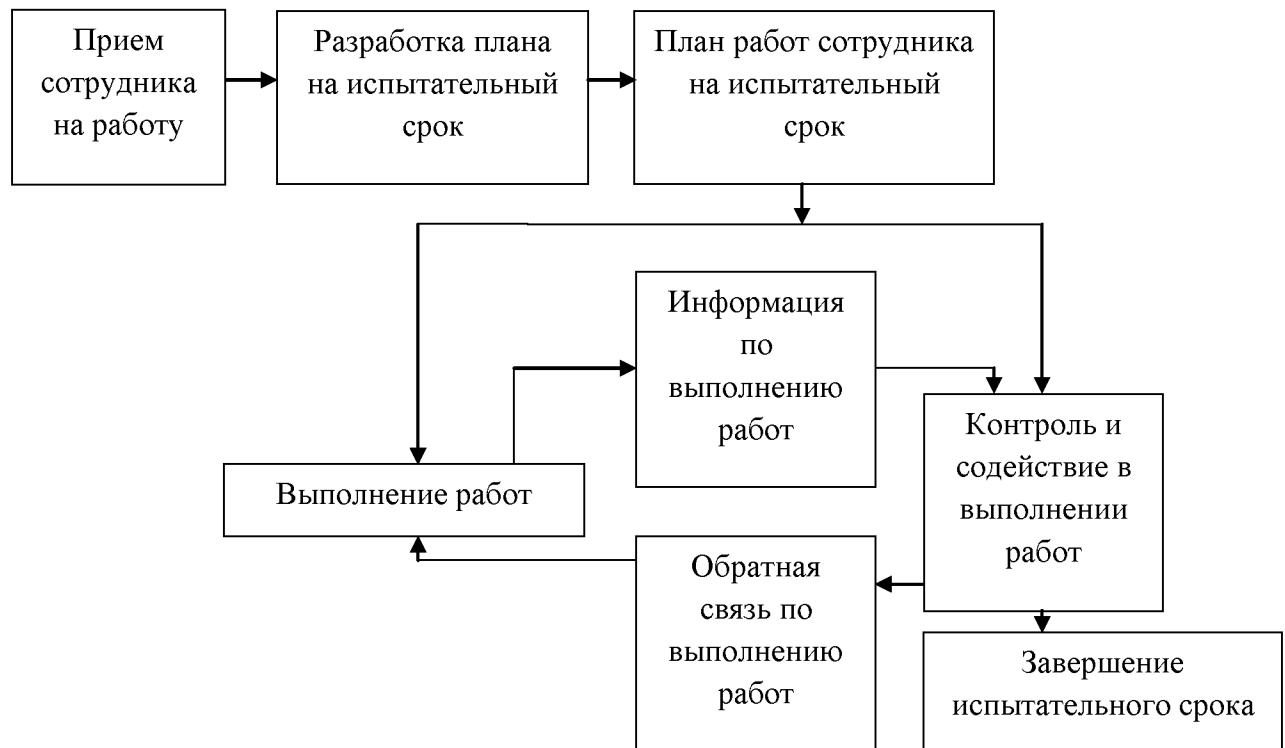


Рисунок 3.2 – Схема адаптации специалистов отдела продаж ООО «Бетотек»

В завершении описания системы адаптации, разберем процесс поэтапно:

1. Руководитель подготавливает рабочее место;
2. Руководитель вместе с сотрудником службы персонала составляет план вхождения в должность;
3. Руководитель определяет наставника;
4. Наставник ознакомляет с положениями, с должностной инструкцией, локальными нормативными актами;
5. Руководитель предоставляет сотруднику необходимые документы:
  - правила внутреннего распорядка,
  - трудовой договор;
6. Наставник знакомит нового сотрудника с коллегами;
7. Наставник проводит экскурсию по предприятию;

8. Сотрудник службы персонала организовывает беседу нового сотрудника с наставником, во время которой наставник:

- знакомит нового сотрудника с планом адаптации,
- знакомит сотрудника с задачами на испытательный срок и критериями их успешного выполнения;

9. Наставник проводит инструктаж по технике безопасности и охране труда;

10. Наставник знакомит нового сотрудника со спецификой отдела, где он будет работать;

11. Наставник разъясняет рабочие обязанности и ответственности;

12. Наставник рассказывает новому сотруднику о системе начисления заработной платы после испытательного срока и в какие дни сотрудник будет ее получать.

13. По истечении первой недели испытательного срока сотрудник службы персонала проводит собеседование с новичком, на котором проясняет правильность понимания сотрудником должностных обязанностей на испытательный срок;

14. Раз в неделю наставник проводит собеседование с сотрудником и дает сотруднику оценку его работе по итогам прошедшей недели, фиксирует эту оценку в бланке по постановке задач на время испытательного срока и выясняет у сотрудника, какие были сложности при выполнении поставленных задач, и объясняет задачи на следующую неделю.

15. Сотрудник службы персонала напоминает руководителю об окончании испытательного срока сотрудника его подразделения;

16. Сотрудник службы персонала направляет руководителю либо наставнику бланки для оценки деятельности нового сотрудника в период испытательного срока;

17. Сотрудник службы персонала контролирует заполнение оценочных форм, написание тестов;

18. Сотрудник службы персонала вместе с руководителем, наставником и сотрудником обсуждает результаты испытательного срока:

- руководитель и наставник дают оценку результатам работы в течение испытательного срока,
- руководитель и наставник озвучивает результаты теста,
- руководитель сообщает решение,
- сотрудник высказывает свое мнение о работе и компании;

19. Руководитель вместе с сотрудником службы персонала и новым сотрудником определяют сильные стороны и зоны развития нового сотрудника, и составляют план индивидуального развития на будущий период

20. По результатам прохождения испытательного срока непосредственный руководитель пишет служебную записку на имя генерального директора с предложениями:

- об успешном прохождении испытательного срока
- о неудовлетворительном прохождении испытательного срока и прекращении сотрудничества.

21. За три дня до окончания испытательного срока непосредственный руководитель доводит до нового сотрудника информацию о сохранении за ним должности или освобождения от таковой.

Итак, по мнению автора данной работы, цели системы адаптации не конкретизированы, «размыты», задачи, которые ставит перед собой система – не достижимы, без использования современных технологий, рассмотренных в первой главе данной дипломной работы. Конкуренты ООО «Бетотек», обладающие достойной службой продаж, используют иные схемы и методики, что дает им явное преимущество в данном вопросе.

Многие значимые элементы адаптации, такие как формирование лояльного отношения, помочь в социальной адаптации и освоении своих должностных функций, в системе присутствуют, но не работают. Наблюдается текучесть кадров, не высокий уровень производительности. Не помогает не система

наставничества, не обратная связь. Вопрос адаптации требует пересмотра существующей системы, внесения коррективов, требуется применить опыт успешных систем в отрасли.

Выводы по 3.1: последняя рассмотренная информация по текущему состоянию системы адаптации персонала на предприятии, является заключающей и дает нам полную картину происходящего. Напомним, что предыдущей главе, была дана характеристика деятельности ООО «Бетотек», описана миссия, задачи, цель компании и др., был проведен экономико-управленческий анализ, в результате которого была выявлена проблема с адаптацией персонала на предприятии.

Особенно остро, проблема адаптации стоит в отделе продаж, важность которого сложно переоценить. Учитывая желание завода увеличить объем продаж, прибыль, а также стремление занять лидирующую позицию на рынке, можно заключить, что добиться успеха, в данных направлениях, без прекрасно функционирующего отдела продаж, невозможно.

На сегодняшнем рынке все коммерческие организации уделяют особое внимание службам маркетинга и продаж. Концентрация руководства организации на данных аспектах необходима для выживания организации в современных рыночных условиях.

### 3.2 Предложения по совершенствованию системы адаптации специалистов отдела продаж на ООО «Бетотек»

На текущий момент система адаптации персонала сотрудников отдела продаж ООО «Бетотек» не учитывает, в полной мере, специфику адаптации «продажников», не использует современные методы и технологии их адаптации.

В пункте 3.2 требуется усовершенствовать проблемную подсистему управления персонала. При разработке улучшений были учтены, рассмотренные в работе специфические особенности адаптации работников сферы продаж, а также зарубежный опыт и были учтены стремления предприятия, стратегическая цель, миссия и видение компании.

На рисунке 3.3 представлена усовершенствованная система адаптации сотрудников отдела продаж:



Рисунок 3.3 – Усовершенствованная система адаптации специалистов отдела продаж на ООО «Бетотек»

Сразу приведем схему улучшенной системы адаптации (рисунок 3.4). В основу нового процесса почти полностью вошел прошлый процесс, с рядом доработок:

- Проведение встречи с сотрудником «Добро пожаловать в нашу компанию!» (данний момент окажет огромное положительное влияние на новичка, с точки зрения психологического аспекта адаптации);
- Выдача «Комплекта новичка»;
- Ввод тренинга «Тренинг командообразования».

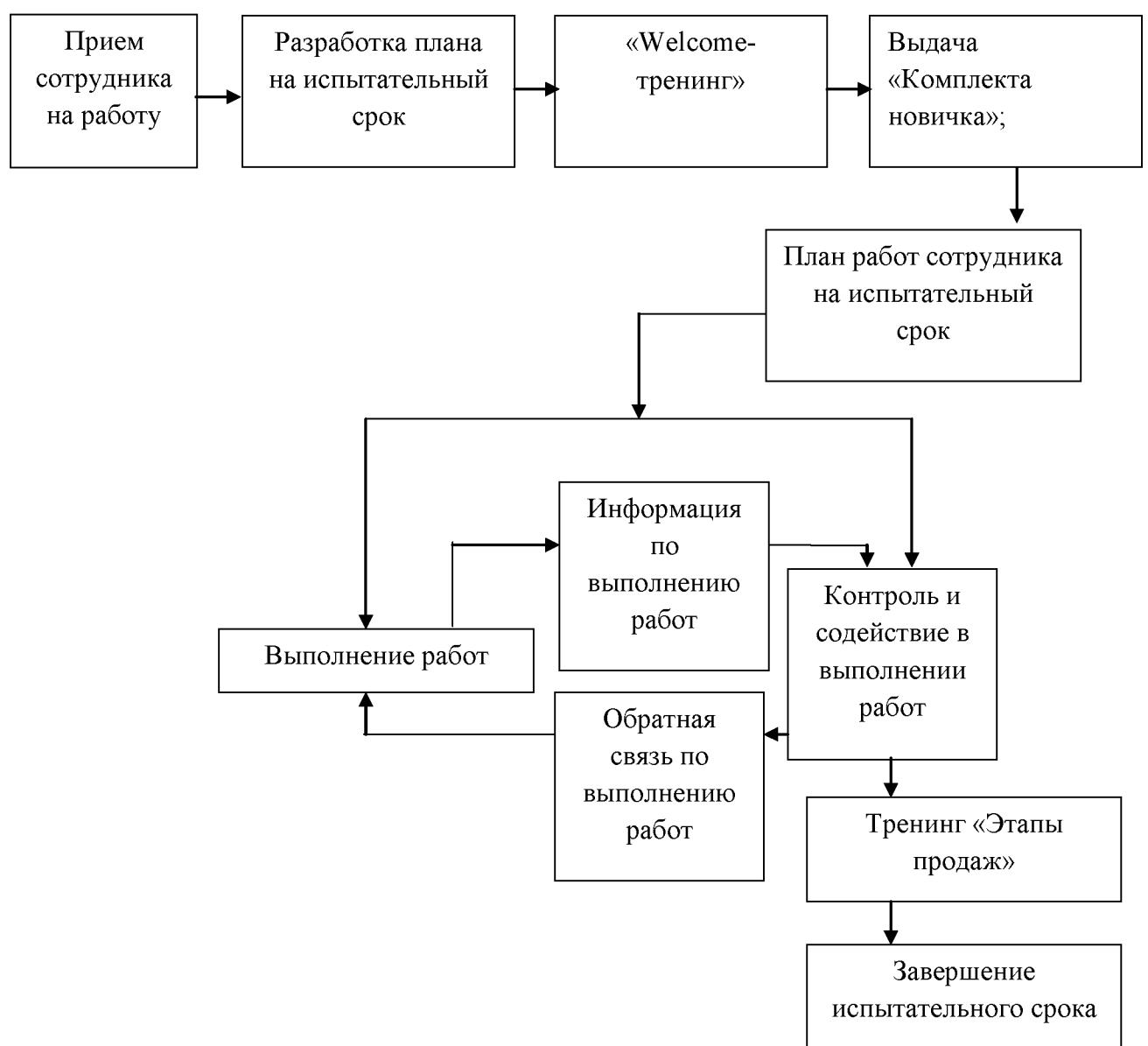


Рисунок 3.4 – Усовершенствованная схема адаптации специалистов отдела продаж ООО «Бетотек»

В усовершенствованной системе мы конкретизировали цель адаптации, выявили задачи для ее достижения. Технологии, которые предлагается использовать, уже были опробованы и дали положительные результаты. Для

более подробного рассмотрения новой системы адаптации, перейдем к следующему этапу нашей работы – построим дерево целей проекта, которое ляжет в основу и даст нам возможность разработать план мероприятий по совершенствованию системы адаптации на ООО «Бетотек»

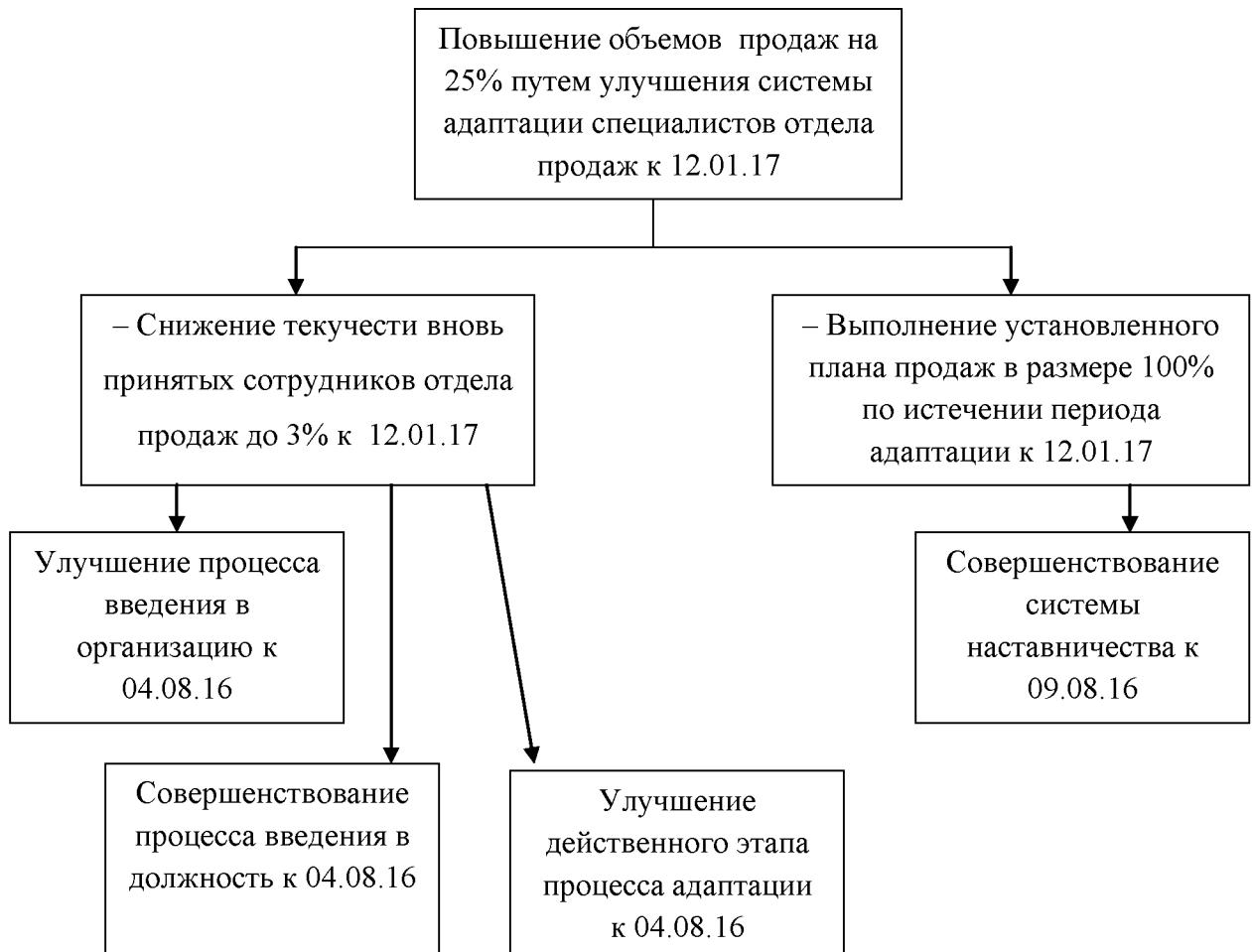


Рисунок 3.5 – Дерево целей проекта

Таким образом, основополагающей целью для ООО «Бетотек» будет увеличение объема продаж на 25% к 12.01.17.

Данная цель будет достигнута с помощью следующих целей:

– Снижение текучести вновь принятых сотрудников отдела продаж до 3%.

Высокая текучесть персонала не только заставляла компанию тратить деньги на вхождение и обучение новых сотрудников, но и наносила урон продажам, т.к. не один из вновь прибывших работников не могут достичь нужных объемов продаж. Снижение текучести будет влиять и на следующую цель.

– Выполнение установленного плана продаж в размере 100% по истечении периода адаптации (12.01.17.). Сильную помощь в достижении данной цели окажет тренинг – «Тренинг командообразования».

В достижении вышеуказанных целей, сыграют большую роль новые средства улучшенной системы адаптации: «Welcome-тренинга» и «Комплект новичка».

Далее с помощью анализа поля сил К. Левина рассмотрим факторы, влияющие на проект. Курт Левин утверждал, что любая организация находится в балансе между сдерживающими и движущими силами к изменениям.

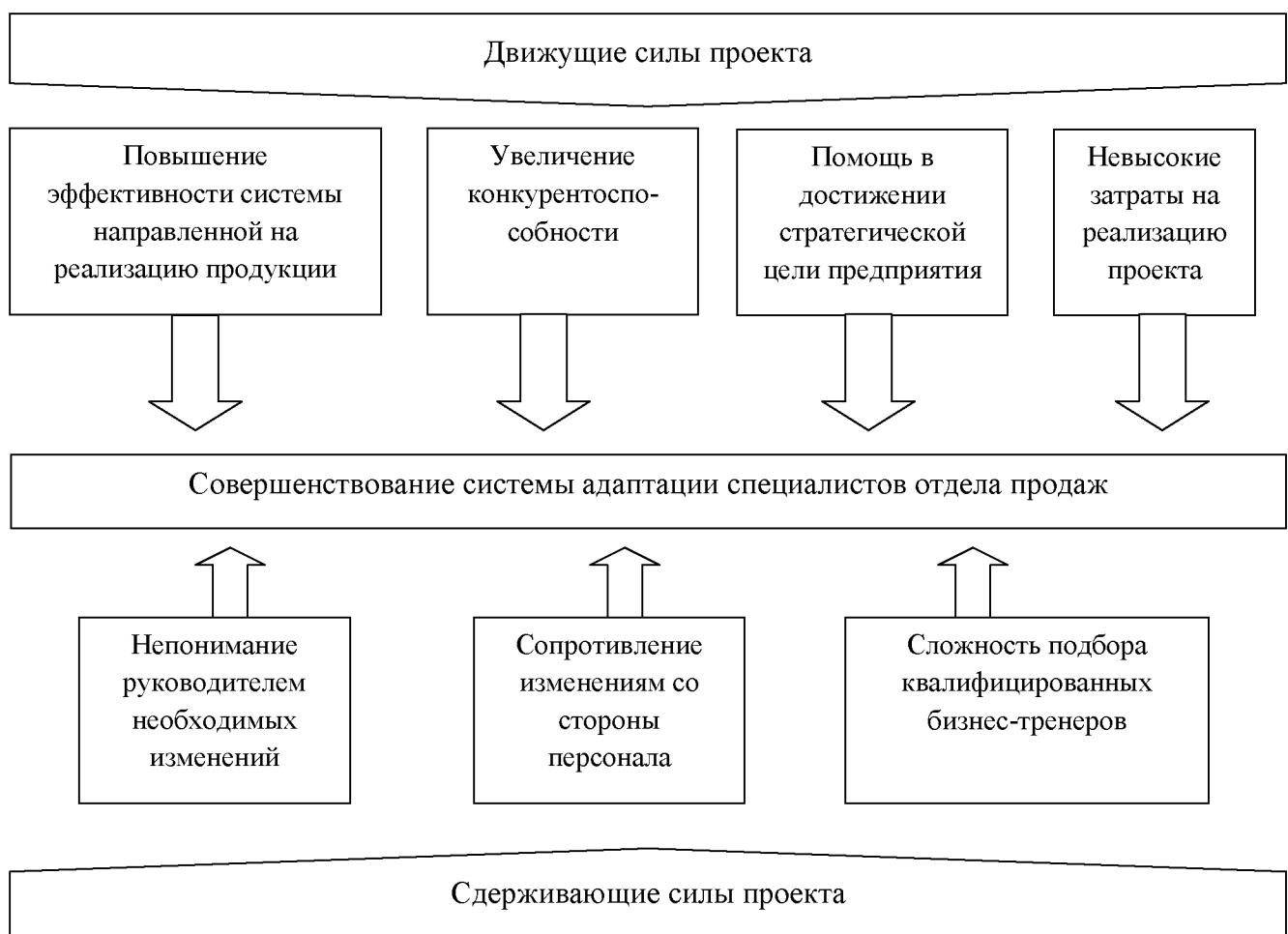


Рисунок 3.6 – Анализ поля сил К. Левина

Рассмотрим движущие силы:

Повышение эффективности системы направленной на реализацию продукции. Данный фактор является одним из важных, определяющих и способствующих в

достижении стратегической цели завода. Так как отдел продаж во многом способствует в продвижении компании на рынке, занятия более высоких позиций.

Реализация проекта определенно приведет завод к повышению конкурентоспособности. Через увеличение объема продаж придет поток дополнительной прибыли, которую можно вкладывать в дальнейшее развитие организации, в повышение конкурентных преимуществ, через развитие технологий или вложений в маркетинг и т.д.

Реализация самого проекта обойдется компании, в относительно, маленькую сумму, что определенно является плюсом, т.к. не придется рисковать значительными средствами. Тем не менее, руководство и персонал скептически смотрят на реализацию проекта, это обусловлено психическими особенностями человека – первая реакция на изменения это неприятие изменений.

Проанализировав факторы, оказывающие влияние на проект, можно сделать вывод о том, что движущие силы будут воздействовать сильнее, во-первых, их количество превышает сумму сдерживающих сил, а во-вторых, на сдерживающие силы мы можем оказать влияние, нивелировав их значение практически до нуля. Ослабление сдерживающих сил, возможно за счет проведения ознакомительных мероприятий:

- создать презентацию «Новая система адаптации специалистов отдела продаж»
- Подготовить доклад о важности предстоящих изменений. В ходе проведения встречи, необходимо рассказать, какие преимущества получит организация и персонал после нововведений.
- Получение обратной связи и возможное дополнительное разъяснение непонятных позиций.

Квалифицированных бизнес-тренеров можно найти через анализ рынка данных услуг. Выбрать организацию-лидера с учетом нужного нам направления тренинга.

Опираясь на сделанный анализ, мы можем утверждать, что данный проект по совершенствованию системы адаптации специалистов отдела продаж на ООО «Бетотек» является перспективным и на предприятии существует потребность в его реализации.

Началом проекта выступает анализ экономических показателей, что позволит оценить экономическую ситуацию на предприятии, выявить возможные проблемы.

Далее следует провести кадровый аудит, что позволит определить проблемную группу персонала.

Затем наступает момент разработки самого проекта по повышению эффективности адаптации специалистов отдела продаж, работа должна быть проведена непосредственно директором по персоналу, т.к. качество проекта во многом будет определять опыт и квалификация исполнителя. Подробное описание этапов проекта приведем ниже, после составления списка мероприятий.

Отметим важный момент, который стоит учитывать при разработке проекта повышению эффективности процесса адаптации:

Из курса дисциплины «психология личности», автором данной дипломной работы был выделен следующий тезис – любое изменение, персонал организации воспринимает негативно. Данная особенность психики человека, отражает реакцию на любое изменение в организации, например, в транспортной компании «Кит» вводили новую систему оплаты труда, значительно повышающую текущий уровень заработной платы сотрудников. Тем не менее, персонал с тревогой и недоверием воспринял изменение.

Следовательно, о грозящих нововведениях необходимо уведомить целевой персонал. К целевой группе относятся:

- сотрудники отдела продаж;
- руководитель отдела.

Приступим к составлению списка мероприятий по реализации данного проекта (таблица 3.1):

Таблица 3.1 – План мероприятий

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)	Описание
1	Анализ экономических показателей ООО «Бетотек» за 2013, 2014, 2015 годы.	01.07.16-07.07.16	5	10	–	Экономист	Экономический отчет; Выявление существующей экономической проблемы
2	Кадровый аудит и анализ системы управления персоналом	08.07.16-15.07.16	6	12	1	Менеджер по управлению персоналом	Выявление существующих проблем управления персоналом ООО «Бетотек»
3	Разработка проекта по совершенствованию системы адаптации специалистов по продажам	18.07.16-04.08.16	14	56	2	Директор по управлению персоналом	Проект по улучшению системы адаптации специалистов отдела продаж
4	Создание информационной презентации «Адаптация в отделе продаж»	05.08.16-08.08.16	2	5	3	Директор по управлению персоналом	Презентация «Адаптация в отделе продаж»
5	Информирование руководителя и персонала отдела продаж о новой системе адаптации по средствам презентации «Адаптация в отделе продаж»	09.08.16-09.08.16	1	2	4	Директор по управлению персоналом	Целевые сотрудники будут уведомлены о предстоящих изменениях
6	Создание «Комплекта новичка»	10.08.16-23.08.16	10	25	1	Менеджер по управлению персоналом	Книга сотрудника; Корпоративные памятки; Маркетинговые материалы

Продолжение таблицы 3.1

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)	Описание
7	Разработка вводного курса «Добро пожаловать в нашу компанию!»	09.08.16-22.08.16	10	30	5	Директор по управлению персоналом	Программа «Welcome-тренинга»
8	Составление плана и постановка задач на период адаптации	23.08.16-23.08.16	1	4	7	Директор по управлению персоналом; Руководитель отдела продаж	Первое составление плана и постановка задач на период адаптации до корректировки
9	Отбор кандидатов	05.08.16-23.08.16	13	1	3;7	Менеджер по управлению персоналом	Очень важный элемент, т.к. требуется исключить ошибки найма.
10	Принятие решения о найме	23.08.16-23.08.16	1	1	9	Менеджер по управлению персоналом Руководитель отдела продаж	Окончательный выбор кандидатов из числа претендентов
11	Введение в организацию, Проведение «Welcome-тренинга»	24.08.16-24.08.16	1	4	10	Менеджер по управлению персоналом	Первый день нового сотрудника необходимо начинать с «приветственной» программы.
12	Выдача «Комплекта новичка»	24.08.16-24.08.16	1	1	11;6	Менеджер по управлению персоналом	Обеспечение работника основной информацией об организации

Продолжение таблицы 3.1

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)	Описание
13	Оформление на работу, Подписание трудового договора.	24.08.16-24.08.16	1	1	12	Инспектор по кадрам	Данной формальной процедурой заканчивается первый день нового работника
14	Назначение наставника новому сотруднику	24.08.16-24.08.16	1	1	13	Руководитель отдела продаж	Куратором нового сотрудника становится его непосредственный руководитель либо опытный сотрудник подразделения
15	Подготовка рабочего места новому сотруднику	25.08.16-25.08.16	1	1	13	AХО	Сотрудники АХО подготавливают рабочее место новому работнику.
16	Допуск к работе нового сотрудника	25.08.16-25.08.16	1	1	15;13	Руководитель подразделения	Руководитель подразделения знакомит нового сотрудника с куратором. Дальнейшие мероприятия по допуску работника к исполнению должностных обязанностей проводит куратор

Продолжение таблицы 3.1

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)	Описание
17	Ознакомление с планом и задачами на период адаптации.	25.08.16-25.08.16	1	1	16	Наставник	Выдача и объяснение плана новичку
18	Первая неделя в компании Начало работы по плану адаптации, выполнение задач.	26.08.16-01.09.16	5	20	17	Наставник	В течение 1 рабочей недели куратор проводит обучение
19	Контроль выполнения плана, корректировка.	02.09.16-02.09.16	1	1	18	Наставник	Корректировка планов адаптации и оценка эффективности деятельности
20	Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации	02.09.16-02.09.16	1	1	19	Наставник	После результатов корректировки, сотруднику сообщают о результатах его работы, при необходимости изменяют план адаптации
21	Первый месяц в компании Дальнейшее выполнение плана адаптации	05.09.16-14.10.16	30	80	20	Наставник	Выполнение необходимых работ в соответствии с планом
22	Контроль выполнения плана, корректировка.	17.10.16-17.10.16	1	1	21	Наставник	Корректировка планов адаптации и оценка эффективности деятельности

Продолжение таблицы 3.1

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)	Описание
23	Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации	17.10.16-17.10.16	1	1	22	Наставник	После результатов корректировки, сотруднику сообщают о результатах его работы, при необходимости изменяют план адаптации
24	Дальнейшее выполнение плана адаптации	18.10.16-22.11.16	26	50	23	Наставник	Выполнение необходимых работ в соответствии с планом
25	Оценка прохождения испытательного срока.	23.11.16-23.11.16	1	1	24	Наставник Руководитель подразделения	Куратор заполняет карту контроля введения в должность и передает его руководителю подразделения. Копии документов передаются в службу управления персоналом
26	Завершение испытательного срока. Сообщение сотруднику результатов прохождения испытательного срока	23.11.16-23.11.16	1	1	25	Менеджер по управлению Наставник	При завершении испытательного срока программы адаптации не заканчивается

Окончание таблицы 3.1

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)	Описание
27	Продолжение программы адаптации. Тренинг «Тренинг командообразования»	24.11.16-30.11.16	5	20	26	Бизнес-тренер	После завершения испытательного срока, первичной адаптации и получения необходимого опыта сотрудники направляются на тренинг
28	Самостоятельное выполнение своих должностных обязанностей	01.12.16-11.01.17	30	240	27	-	Наставник больше не помогает. Сотрудник остается в «свободном плавании».
29	Завершение программы адаптации Оценка результатов	12.01.17-12.01.17	1	2	28	Менеджер по управлению Наставник Руководитель подразделения	Подведение итогов программы
30	Внесение корректировок в программу адаптации (при необходимости)	13.01.17-13.01.17	1	2	29	Директор по управлению персоналом	При выявлении недочетов в программу адаптации вносятся коррективы

Первый контакт с компанией имеет огромное значение. При неправильном подходе, отсутствии должного внимания, существует вероятность, что у новичка сложиться негативное отношение, которое трудно будет изменить. Анализ опыта лучших компаний в отрасли и зарубежных технологий выявил инструменты системы адаптации направленные на введение в организацию. Мы будем использовать следующие технологии:

1. Проведение «Welcome-тренинга»
  - а) Основная информация о заводе (история предприятия, миссия, видение, стратегические цели, организационная структура и т.д.);
  - б) Описание продукции (сведения о продукции, в контексте комплексного обзора рынка, конкурентов. Важный аспект для «продажников»);
  - в) Описание корпоративной культуры (основные положения корпоративной культуры, дресс-код, негласные традиции);
  - г) Корпоративная политика (цели в области управления персоналом, развитие карьеры, описание системы вознаграждения, бытовые аспекты);
  - д) Экскурсия по заводу (посещение ключевых мест организации)
2. Выдача «Комплекта новичка». Комплект новичка включает:
  - а) план адаптации;
  - б) книга сотрудника;
  - в) должностная инструкция;
  - г) локальные нормативные акты;
  - д) корпоративный сувенир;
  - е) приветственное письмо от ген. директора.
3. Инструмент наставничества. К выбору куратора стоит подходить очень ответственно. От того обладает ли он должной квалификацией и педагогическими качествами будет, во многом, зависеть результат адаптации. Директор по управлению персоналом должен проинструктировать руководителя отдела продаж по вопросу выбора наставника, далее руководитель назначает куратора.

4. План адаптации. При объяснении сотруднику плана адаптации и постановки задач следует убедится, что была дана исчерпывающая информация и у работника не осталось вопросов.

5. Корректировка плана. В следствие психофизиологических различий человека, а также приобретенных навыков и умений, справляясь с задачами адаптационного периода, сотрудники будут по-разному. Оценивая результаты мы можем изменять темпы работы, корректируя план под конкретного сотрудника.

6. Обратная связь. После каждой оценки сотрудника необходимо дать ему обратную связь.

7. Продление адаптационного периода. Основное нововведение в систему адаптации – увеличение продолжительности адаптационных процедур. Обычная практика совмещает испытательный срок с периодом адаптации. Несмотря на то, что адаптация продолжается значительно дольше (1-1,5 года), программа практически во всех компаниях длится порядка трех месяцев. Зачем нужно смещение срока? Работник осознавая, то, что он еще не является полноценным членом организации, находясь в ожидании «экзамена» не может полностью раскрыться. После прохождения испытательного срока психологический барьер нивелируется.

8. Тренинг «Тренинг командообразования». Данный тренинг лучше всего подходит для усиления адаптации сотрудника, т.к. сам по себе призван сплотить коллектив организации. Тренинг позволяет сформировать командную самоидентичность, оптимизирует межличностные отношения и др.

Вывод по 3.2: в этом пункте был разработан проект по повышению эффективности системы адаптации специалистов по продажам на ООО «Бетотек». Поскольку улучшение системы адаптации на предприятии проводится в первый раз возможно допущение ошибок при реализации проекта. Для того чтобы исправить возможные недочеты последним этапом идет оценка реализации проекта. В случае неудовлетворительных результатов проекта исправление

допущенных ошибок поможет, в долгосрочной перспективе, поддерживать высокий уровень системы адаптации на ООО «Бетотек».

### 3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы адаптации специалистов отдела продаж на ООО «Бетотек»

В данном пункте дипломной работы требуется рассчитать стоимость проектных мероприятий, описанных выше (см. таблицу 3.1). Целесообразно представить расчеты, начиная с инвестиционных затрат, которые ложатся в основу любого проекта и являются предвестниками эксплуатационной фазы программы по совершенствованию системы адаптации работников отдела продаж на ООО «Бетотек».

Таблица 3.2 – Инвестиционные затраты при осуществлении проектных мероприятий на ООО «Бетотек»

№	Наименование мероприятия	Стоимость, руб.	Сумма
1	Анализ экономических показателей ООО «Бетотек» за 2013, 2014, 2015 годы	з/п экономиста за 10 часов работы: $195 \times 10 = 1\ 950$ руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 2 813,85 руб.	2 813,85 руб.
2	Кадровый аудит и анализ системы управления персоналом	з/п менеджера по персоналу за 12 часов работы: $165 \times 12 = 1\ 980$ руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 2 857,14 руб.	2 857,14 руб.
3	Разработка проекта по совершенствованию системы адаптации специалистов по продажам	з/п директора по персоналу за 56 часов работы: $327 \times 56 = 18\ 312$ руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 26 424,21 руб.	26 424,21 руб
4	Создание информационной презентации «Адаптация в отделе продаж»	з/п директора по персоналу за 5 часов работы: $327 \times 5 = 1\ 635$ руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 2 359,30 руб.	2 359,30 руб.

Продолжение таблицы 3.2

№	Наименование мероприятия	Стоимость, руб.	Сумма
5	Информирование руководителя и персонала отдела продаж о новой системе адаптации по средствам презентации «Адаптация в отделе продаж»	з/п директора по персоналу за 2 часов работы: 327*2= 654 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 943,72 руб.	943,72 руб.
6	Создание «Комплекта новичка»	з/п менеджера по персоналу за 25 часов работы:  165*25= 4 125 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 5 952,37 руб.	5 952,37 руб.
7	Разработка вводного курса «Добро пожаловать в нашу компанию!»	з/п директора по персоналу за 30 часов работы: 327*30= 9 810 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 14 155,83 руб.	14 155,83 руб.
8	Составление плана и постановка задач на период адаптации	з/п директора по персоналу за 4 часов работы: 327*4= 1 308 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 1 887,44 руб.;  з/п руководителя отдела продаж за 4 часа работы: 361*4= 1 444 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 2 083,69 руб.	3 971,13 руб.

Окончание таблицы 3.2

№	Наименование мероприятия	Стоимость, руб.	Сумма
9	Отбор кандидатов	з/п менеджера по персоналу за 19 часов работы: 165*19 = 3 135 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 4 523,80 руб.	4 523,80 руб.
10	Принятие решения о найме	з/п руководителя отдела продаж за 1 часа работы: 361*1= 361 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 520,92 руб. з/п менеджера по персоналу за 1 час работы: 165*1 = 165 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 238,09 руб.	759,01 руб.
Итого:			64 760,36 руб.

Общая сумма инвестиционных затрат составляет 64 760,36 рублей. При учете затрат по увеличению заработной платы участников проекта, мы учитывали налог равный – 44.3%, в состав которого входят: НДФЛ – 13%, фонд социального страхования – 2,9%, медицинское страхование – 5,1%, обязательное пенсионное страхование – 22%, страхование от несчастных случаев – 1,3%.

Перейдем к рассмотрению эксплуатационных затрат (таблица 3.3):

Таблица 3.3 – Эксплуатационные затраты при осуществлении проектных мероприятий на ООО «Бетотек»

№	Наименование мероприятия	Стоимость, руб.	Сумма
1	Введение в организацию. Проведение «Welcome-тренинга»	з/п менеджера по персоналу за 4 часа работы: 165*4 = 660 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 952,38 руб.	952,38 руб.

Продолжение таблицы 3.3

№	Наименование мероприятия	Стоимость, руб.	Сумма
2	Выдача «Комплекта новичка»	з/п менеджера по персоналу за 1 час работы: 165*1 = 165 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 238,09 руб.	238,09 руб.
3	Оформление на работу. Подписание трудового договора	з/п менеджера по кадрам за 1 часа работы: 150*1= 150 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 216,45 руб.	216,45 руб.
4	Назначение наставника новому сотруднику	з/п руководителя отдела продаж за 1 часа работы: 361*1= 361 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 520,92 руб.	520,92 руб.
5	Подготовка рабочего места новому сотруднику	з/п наставнику за 2 часа работы: 260*2= 520 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 750,36 руб.	750,36 руб.
6	Допуск к работе нового сотрудника	з/п руководителя отдела продаж за 1 часа работы: 361*1= 361 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 520,92 руб. з/п наставнику за 1 час работы: 260*1= 260 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 375,18 руб.	896,10 руб.
7	Ознакомление с планом и задачами на период адаптации.	з/п наставнику за 2 часа работы: 260*2= 520 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 750,36 руб.	750,36 руб.

Продолжение таблицы 3.3

№	Наименование мероприятия	Стоимость, руб.	Сумма
8	Начало работы по плану адаптации; выполнение задач.	з/п наставнику за 20 часов работы: 260*20= 5 200 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 7 503,60 руб.	7 503,60 руб.
9	Контроль выполнения плана, корректировка.	з/п наставнику за 1 час работы: 260*1= 260 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 375,18	375,18 руб.
10	Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации	з/п наставнику за 1 час работы: 260*1= 260 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 375,18	375,18 руб.
11	Дальнейшее выполнение плана адаптации	з/п наставнику за 80 часов работы: 260*80 = 20 800 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 30 014,40 руб.	30 014,40 руб.
12	Контроль выполнения плана, корректировка.	з/п наставнику за 1 час работы: 260*1= 260 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 375,18	375,18 руб.
13	Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации	з/п наставнику за 1 час работы: 260*1= 260 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 375,18	375,18 руб.
14	Дальнейшее выполнение плана адаптации	з/п наставнику за 50 часов работы: 260*50= 13 000 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 18 759 руб.	18 759 руб.

Продолжение таблицы 3.3

№	Наименование мероприятия	Стоимость, руб.	Сумма
15	Оценка прохождения испытательного срока.	з/п наставнику за 1 часа работы: 260*1= 260 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 375,18 з/п руководителя отдела продаж за 1 часа работы: 361*1= 361 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 520,92 руб.	896,10 руб.
16	Завершение испытательного срока. Сообщение сотруднику результатов прохождения испытательного срока	з/п наставнику за 1 часа работы: 260*1= 260 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 375,18 з/п менеджера по персоналу за 1 час работы: 165*1 = 165 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 238,09 руб.	613,27 руб.
17	Продолжение программы адаптации. Тренинг «командаобразования»	Оплата бизнес-тренеру за 20-ти часовой тренинг = 20 000 руб.	20 000 руб.
18	Самостоятельное выполнение своих должностных обязанностей		-
19	Завершение программы адаптации Оценка результатов	з/п менеджера по персоналу за 2 часа работы: 165*2 = 330 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 476,19 руб. з/п наставнику за 2 часа работы: 260*2= 520 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 750,36 руб. з/п руководителя отдела продаж за 2 часа работы: 361*2= 722 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 1 041,84 руб.	2 268,39 руб.

Окончание таблицы 3.3

№	Наименование мероприятия	Стоимость, руб.	Сумма
20	Внесение корректировок в программу адаптации (при необходимости)	з/п директора по персоналу за 2 часов работы: 327*2= 654 руб., с учетом 44,3% - налог на з/п = 943,72 руб.	943,72 руб.
Итого			86 823,86 руб.

При разработке эксплуатационной части проекта по совершенствованию системы адаптации специалистов по продажам ООО «Бетотек», мероприятия планировались из расчета экономии ресурсов, т.к. усовершенствованная система адаптации продолжит свое существование после внедрения и проекта и должна быть экономически выгодной.

Для наглядности составим итоговый бюджет реализации мероприятий по месяцам (Таблица 3.4):

Таблица 3.4 – итоговый бюджет проекта по совершенствованию системы адаптации специалистов по продажам ООО «Бетотек» по месяцам

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)	Итоговая сумма (руб.)
Июль 2016	32 095,20	–	32 095,20
Август 2016	32 665,16	11 828,26	44 493,42
Сентябрь 2016	–	19 759,48	19 759,48
Октябрь 2016	–	19 571,89	19 571,89
Ноябрь	–	34 015,37	34 015,37
Декабрь 2016	–	–	–
Январь 2017	–	3 212,11	3 212,11
Итого	64 760,36	86 823,86	151 584,22

Мы рассмотрели все затраты на проект, ключевое и самое дорогое мероприятие – разработка проекта по совершенствованию системы адаптации специалистов по продажам (26 424,21 рублей), значимость которого сложно переоценить. Практически все затраты данного проекта составляют заработные платы работников. Сравним эксплуатационные и инвестиционные расходы. Для более наглядного представления построим диаграмму (рисунок 3.7):

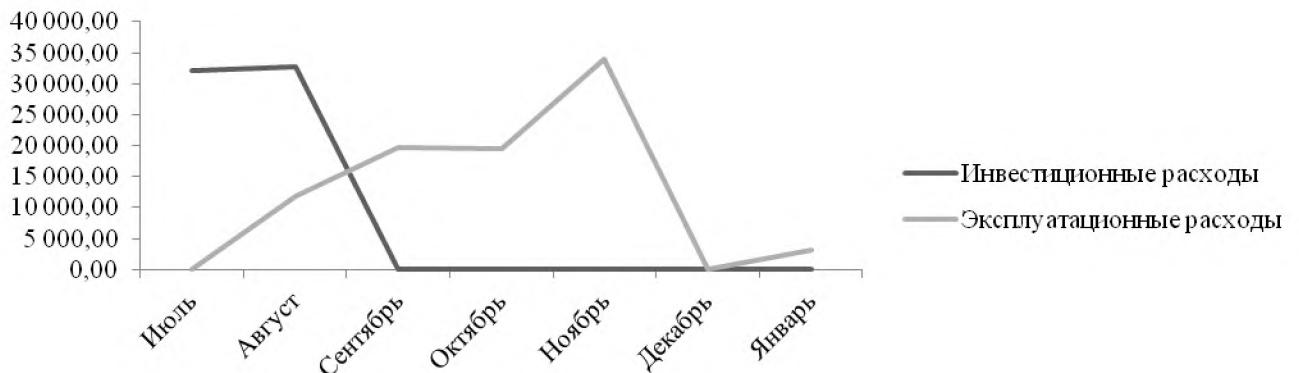


Рисунок 3.7 – График сравнения затрат

На рисунке можно отметить, что эксплуатационные затраты превышают сумму инвестиционных затрат, можно заключить, что поддержание проекта характеризуется более высокими затратами чем его реализация. Тем не менее, увеличение объемов продаж после совершенствования системы адаптации компенсирует эксплуатационные расходы, создав значительный прирост средств. Данный факт говорит о рентабельности проекта.

Вывод по 3.3: последним пунктом дипломной работы стал расчет инвестиционных и эксплуатационных затрат на реализацию мероприятий по проекту совершенствования системы адаптации. Мы сравнили затраты и составили итоговый бюджет.

Проект приобрел конкретные значения в расчетах по затратам, которые можно проследить по месяцам, выделяя распределение финансовой нагрузки. В нашем случае распределение достаточно равномерное с небольшими пиками в июле, августе и ноябре 2016 года. Проект является краткосрочным (7 месяцев), итоговый бюджет составил 151 584,22 руб.

Вывод по главе: В данной главе мы проанализировали текущую систему адаптации специалистов по продажам на ООО «Бетотек» как систему и как процесс, выявили недостатки и предложили проект по совершенствованию, который включает в себя современные инструменты и методы адаптации,

используемые ведущими предприятиями в отрасли, а также в международном опыте.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной дипломной работы было повышение эффективности адаптации специалистов по продажам в ООО «Бетотек». По итогу работы была выстроена полноценная система адаптации специалистов отдела продаж, данная подсистема службы управления персоналом будет способствовать в достижении стратегических целей предприятия.

С увеличением эффективности отдела продаж возрастет объем реализуемой продукции, у компании появятся дополнительные средства, которые можно направлять на дальнейшее развитие, занимая более высокие позиции на рынке Челябинской области с возможным выходом на всероссийский рынок.

Проведенный анализ внешней и внутренней среды предприятия помог выявить, что предприятие имеет в наличии все необходимые ресурсы для реализации своих долгосрочных планов. Тем не менее, существовала проблема с приспособлением новичков отдела продаж, с нововведением предложенным в данной выпускной квалификационной работе ООО «Бетотек» решит выявленную проблему с адаптацией. Завод сможет снизить издержки за счет снижения количества ошибок, связанных с освоением новичком своих функциональных обязанностей, сократится текучесть кадров и повысится лояльность сотрудников к организации. Последнее имеет огромное значение, поскольку лояльность персонала к организации является катализатором высокой профессиональной мотивации, а она в свою очередь влияет на все предприятие в целом.

В рамках данной дипломной работы мы рассчитали бюджет проекта по повышению эффективности адаптации сотрудников отдела продаж на ООО «Бетотек» и продемонстрировали экономическую эффективность нововведений.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Мандель, Б. Р. Современная психология управления: учебное пособие / Б. Р. Мандель. – М. – Берлин: Директ-медиа, 2015. – 348 с.
2. Марченко, О.И. Управление персоналом: учебное пособие / О.И. Марченко, Е.В. Бурмистрова, Е.Р. Грязнова. – М.: Ось-89, 2005 – 271 с.
3. Рогожин, М. Ю. Управление персоналом – 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе: практическое пособие / М.Ю. Рогожин. – М.-Берлин: Директ-Медиа 2014. – 176 с.
4. Реан, А.А. Психология личности: учебник / А.А. Реан. – СПб.: Питер, 2013 – 288 с.
5. Козак, Н.М. Управление персоналом: учебник / Н.М. Козак. – М.: ТК Велби, 2013. – 312 с.
6. Володина, Н.А. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Н.А. Володина. – М.: ЭКСМО, 2009. – 240с.
7. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2011. – 447 с.
8. Захарова, Л.Н. Психология управления: учебное пособие / Л.Н. Захарова. – М.: Логос, 2014. – 374 с.
9. Кузнецов, И. Н. Эффективный руководитель : учебно–практическое пособие / И. Н. Кузнецов. – М.: Дашков и К°, 2011. – 596 с.
10. Войтина, Ю.М. Общая психология: учебное пособие / Ю.М. Войтина. – СПб.: Апрель, – 2011. – 164 с.
11. Базарова, Т.Ю Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити, 2007. – 560 с.
12. Налчаджян, А.А. Психологическая адаптация: механизмы и стратегии / А.А. Налчаджян. – М:ЭКСМО, 2012. – 368 с.
13. Соколков, Е. А. Профессиональное становление личности : монография / Е. А. Соколков. — М.: Университетская книга, 2009. – 480 с.

14. Архипова, Н.И Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров: Учебное пособие / Н.И. Архипова. – М.: Юнити, 2012. – 217 с.
15. Лобанова , Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Т. Н. Лобанова. — М. : Издательство ЮрАйт, 2015. – 309 с.
16. Арямова, Т.В. Социально-психологические аспекты повышения эффективности трудовой деятельности: учебное пособие / Т.В. Арямова. – М.: Инфра-М, 2013. – 190 с.
17. Рудавина, Е.Р. Большая книга директора по персоналу / Е.Р. Рудавина. – М.: Изд. Питер, 2012 – 287 с.
18. Мордовин, С.К. Управление персоналом. Современная российская практика / С.К. Мордовин. – М.: Изд. Питер, 2012 – 500 с.
19. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 336 с.
20. Смирнов, В.В. Особенности совершенствования системы адаптации: учебник / В.В. Смирнов. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 310 с.
21. Бакирова, Г.Х. Управление человеческими ресурсами / Г.Х.Бакирова – СПб., Речь, 2003 – 152 с.

## Диаграмма Ганта

