

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

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

Совершенствование системы адаптации молодых специалистов в ПАО
«Транснефть Нефтяные насосы»
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2017. 1406 ВКР

Руководитель
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
«____» _____ 2017 г.

Автор
студент группы ЭУ – 429
_____ / К.М Волкова
«____» _____ 2017 г.

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

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	
1.1 Сущность адаптации персонала.....	5
1.2 Анализ адаптации как системы и как процесса.....	12
1.3 Анализ международного опыта адаптации персонала.....	22
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ	
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ТРАНСНЕФТЬ НЕФТЯНЫЕ НАСОСЫ»	
2.1 Общая характеристика ПАО «Транснефть Нефтяные насосы».....	27
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ПАО «Транснефть	
Нефтяные насосы».....	31
2.3 Кадровый аудит ПАО «Транснефть Нефтяные насосы».....	45
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ	
СПЕЦИАЛИСТОВ ПАО «ТРАНСНЕФТЬ НЕФТЯНЫЕ НАСОСЫ»	
3.1 Разработка проекта совершенствования системы адаптации	
молодых специалистов ПАО «Транснефть Нефтяные насосы».....	59
3.2 Разработка плана совершенствования системы адаптации в	
компании «Транснефть Нефтяные насосы».....	73
3.3 Затраты на проект.....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	91
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ Диаграмма Ганта.....	95

ВВЕДЕНИЕ

Каждый человек на протяжении своей жизни хотя бы раз приходил работать в новую организацию, где ему необходимо было приспосабливаться к ней. Но не у всех данный процесс проходил легко и успешно, так как разобраться во всех тонкостях и организационных особенностях новой организации самостоятельно достаточно трудно. Именно эффективная система адаптации персонала способствует более быстрому приспособлению «новичка» к организации.

Как правило, большинство организаций уделяют слишком мало внимания данному процессу, сводя его только к ознакомлению с основными локально-нормативными актами организации и первичному инструктажу на рабочем месте. Но в настоящее время организаций, начинают активно работать над созданием эффективной системы адаптации персонала, особенно это актуально для производственных компаний, где именно успешно пройденный период адаптации позволит понять специфику и особенности производства.

Актуальность данной темы заключается в том, что внедрение эффективной системы адаптации персонала позволит решить много важных для компании проблем, такие как снижение текучести кадров, снижение издержек производства, сокращение периода вхождения в должность и т.д.

Таким образом, целью дипломного проекта является повышение эффективности системы адаптации на ПАО «ТРАНСНЕФТЬ НЕФТЯНЫЕ НАСОСЫ».

Объект исследования: ПАО «ТРАНСНЕФТЬ НЕФТЯНЫЕ НАСОСЫ».

Предмет исследования: система адаптации молодых специалистов на ПАО «ТРАНСНЕФТЬ НЕФТЯНЫЕ НАСОСЫ».

Для достижения поставленной цели нам необходимо будет решить следующие задачи:

1. Изучить сущность понятия адаптации персонала;

2. Рассмотреть основные подходы формирования системы адаптации персонала;
3. Проанализировать российский и зарубежный опыт формирования системы адаптации персонала;
4. Изучить общую характеристику ПАО "Транснефть Нефтяные насосы", провести анализ внутренней и внешней среды;
5. Провести организационно – кадровый аудит;
6. Проанализировать состояние системы адаптации;
7. Разработать проект по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов;
8. Разработать план внедрения проекта;
9. Рассчитать бюджет проекта.

При решении всех этих задач цель проекта будет достигнута.

Методологической базой данного дипломного проекта являлись научные труды, таких авторов как А.В. Кибанов, Н.И. Базарова, А.П. Егоршин, Е.В. Маслов, А.И. Турчинова, Ю.Г. Одегов, В.Г. Веснин, М.И. Магура.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность адаптации персонала

Прежде чем приступить к данной работе, мы должны изучить основные теоретические аспекты адаптации персонала, путем усвоения основных трудов российских и зарубежных ученых, статей, исследований для наиболее полного понимания сущности адаптации персонала.

Проанализируем понимание адаптации во времени. Литература, посвященная данной теме, упоминает о том, что термин «адаптация» впервые появилось в рамках биологии и физиологии. Где исследовалось внутреннее физиологическое состояние человека и его биологические реакции на внешнюю среду и ее изменения. Вскоре этот термин был заимствован социологией и психологией, где адаптация рассматривалась как приспособление человека к обществу, социуму, и психологическое состояние, вызванное работой в коллективе.

На протяжении долгого времени адаптация изучалась данными научными дисциплинами. Но в конце столетия термин адаптации стал применяться и в контексте экономических наук, это связано с появлением концепции управления человеческими ресурсами, предполагающей, что управление персоналом должно быть интегрировано в стратегию развития организации [1, с.55; 2, с. 100].

Таким образом, в биологии выделяют биологическую адаптацию, которая понимается как приспособление человека к внешней среде. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. Эти два вида адаптации тесно связаны друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы применения: социальная деятельность не включает производство, а производственная – совмещает в себе и технические, и биологические, и социальные аспекты [3, с. 99].

С точки зрения управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Как именно производственная адаптация направлена на решения проблемы, связанной с достижением необходимого уровня производительности в кратчайшие сроки новым сотрудником.

Проанализируем ряд определений адаптации персонала, данных различными учеными (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Определения адаптации

Автор	Определение
А.П. Егоршин [4,с.156]	Адаптация - процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. Адаптация работника - приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу
А.Я. Кибанов [5,с.271]	Адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда
А.И. Турчинова [6,с.302]	Адаптация - приспособление, привыкание работника к требованиям профессии, усвоение им производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций
Т.Ю. Базаров и Б. Л.Еремин [7,с. 233].	Адаптация - процесс активно приспособление человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды
Т.О. Соломанидина [8, с. 202]	Под адаптацией персонала понимается процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды
Ю.Г. Одегов [9, с.613]	Адаптация имеет две стороны: 1. Совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой, полное приспособление к среде, отождествление личных интересов и целей с общими (идентификация) 2. Совокупность организационных мероприятий, протекающих под контролем службы персонала и облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями и навыками, усвоение правил и стандартов поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде
П.А. Малуев и Ю.Е. Мелихов [10, с. 102]	Адаптацию -процесс включения работника в новую для него организационно – производственную среду; освоение сотрудником требований, норм и ценностей организации и должности; оказание помощи новому сотруднику, чтобы он мог успешно влиться в организацию, приспособиться к содержанию и условиям работы, новому коллективу

Таким образом, данное количество, приведенных толкований можно считать достаточным, обозначить отличительные особенности адаптации персонала. Итак, можно выделить главные особенности адаптации:

1. Адаптация является процессом, имея свои входы и выходы, начало и конец;
2. Адаптация вынужденный процесс, так как человеку приходиться адаптироваться к новым условиям труда независимо от его желания;
3. Адаптация двусторонний процесс, то есть не только работник приспособливается к организации, но и организация к работнику.

Адаптация, как и любой процесс, имеет свои цели [5, с. 354; 13, с.2]:

1. Снижение первоначальных издержек работодателя.

Новые работники не знакомы со спецификой и особенностями организации, что ведет к снижению эффективности их работы. Система адаптации помогает работнику быстрее «войти в должность», достичь необходимого уровня работы в короткие сроки;

2. Снижение чувства неопределенности и тревожности при выполнении функциональных обязанностей;

3. Сокращение текучести персонала в организации.

Работники, которые не смогли адаптироваться к организации могут уволиться, что приведет к затратам на поиск новых работников;

4. Экономия, затрачиваемого руководителем и работником времени.

Плохо адаптируемый работник требует больше времени на объяснения задания, консультации, помошь;

5. Формирование у нового работника чувства удовлетворенности работой и организацией.

Рассмотрим основные виды адаптации, разделенные по определенным критериям, которые представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Критерии типологии адаптации персонала [10, с.101]

Критерии типологии	Типы адаптации персонала
Компоненты системы адаптации персонала	Профессиональная, организационная, психофизиологическая, социально-психологическая, культурно-бытовая, экономическая
Наличие опыта профессиональной или служебной деятельности	Первичная, вторичная
Сфера адаптации	В новой организации, в новой должности
Субъекты адаптации	Адаптация работника, адаптация организации к работнику

Таким образом, существуют различные классификации адаптации персонала в зависимости от опыта работника, сферы адаптации, субъектов адаптации и т.д. Рассмотрим часто встречающиеся в литературе.

Адаптация, разделяющаяся по компонентам системы, встречается у многих авторов, таких как А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, В.А. Спивак, А.И. Турчинова, и т.д. Наглядно представим данную классификацию на рисунке 1.1 [11, с. 197; 12, с. 62].



Рисунок 1.1 – Виды адаптации по компонентам системы

Дадим определение, указанным на рисунке видам адаптации.

Организационная адаптация представляет собой приспособление к организации, месту работы, происходит осознание работником своего места в организации [12, с. 60]. Психофизиологическая адаптация заключается в приспособлении работника к санитарно-гигиеническим условиям труда в новой организации [14, с. 2]. Социально-психологическая адаптация предполагает «включение» сотрудника в коллектив, привыкание к нормам, традициям организации [3, с.102]. Профессиональная адаптация заключается в освоении профессии, ее особенностей и нюансов [15, с. 23].

Как говорилось выше, адаптация по наличию профессионального опыта подразделяется на первичную и вторичную (рис.1.2) [11, с. 197].



Рисунок 1.2 – Виды адаптации по наличию профессионального опыта

Таким образом, существует много классификаций адаптации персонала. И, несмотря на разнообразие видов и их различия, все они тесно связаны друг с другом. В соответствии, с рассмотренными выше видами адаптации также существуют факторы, влияющие на эффективность адаптации (рис.1.3) [5, с. 354].

Таким образом, каждый вид адаптации имеет свои факторы, которые могут оказать существенное влияние на «вливание» нового сотрудника в организацию. Адаптация персонала должна отталкиваться из имеющихся возможностей предприятия.



Рисунок 1.3 – Факторы, влияющие на адаптацию

Следует также понимать, что могут быть различия между новым и прежним местами работы, которые могут тормозить результаты кадровой политики предприятия.

Для более полного понимания процесса адаптации следует также выделить основные механизмы управления адаптацией (рис.1.4) [17, с. 56].



Рисунок 1.4 – Основные механизмы управления трудовой адаптации

Для структурного закрепления функций управления адаптацией можно сделать следующие [5, с. 355]:

- выделить адаптацию персонала в отдельное подразделение;

- распределить специалистов по адаптации в подразделениях организации;
- развить систему наставничества;
- установление структурных взаимосвязей системы управления персоналом со службой организации управления.

Организация технологии процесса управления адаптацией может включать следующее [17, с. 57]:

- проведение семинаров, курсов и т.п. по адаптации;
- организация индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- краткосрочные курсы для руководителей, работников, впервые вступивших в должность;
- курсы подготовки наставников;
- применение метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником.

Информационное обеспечение процесса адаптации подразумевает сбор, оценку показателей ее уровня и длительности. Данные показатели можно разделить на объективные и субъективные (таблица 1.3) [17, с. 58].

Таблица 1.3 – Показатели оценки уровня и длительности адаптации

Объективные показатели	Субъективные показатели
Показывают эффективность трудовой деятельности работника	Показывают уровень удовлетворенности работника работой
1. Соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места. 2. Степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе. 3. Степень утомляемости, уровень нервной перегрузки.	1. Оценка работником своего отношения к профессии и квалификации. 2. Оценка работником отношений с коллективом сотрудников, с руководством. 3. Оценка самочувствия, условий и тяжести труда. 4. Оценка понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Таким образом, адаптация персонала будет не эффективна, если в организации не будут закреплены функции по адаптации, не будет определена конкретная технология проведения адаптации.

Необходимо осуществить информационную обеспеченность.

Следовательно, успешность адаптации персонала зависит от многих факторов. Признаками успешной адаптации являются [3, с.100]:

- усвоение необходимых профессиональных навыков и знаний;
- заинтересованность работника организацией, удовлетворенность трудом;

- поддержание трудовой дисциплины;
- желание к самосовершенствованию;
- установления дружественных взаимоотношения в коллективе.

Но на пути адаптации работник встречает также не мало трудностей [16, с.136]:

- в первое время предубеждение и негативное отношение коллектива (в том числе и руководителя);
- подверженность стрессам, так как необходимо выполнять совершенно новые обязанности;
- расхождения представлений и реальности (неудовлетворенность возможностями организации, обманутые ожидания и т. п.);
- игнорирование коллективом.

Выводом данного параграфа является сформированное понимание того, что представляет собой адаптация персонала. Таким образом, адаптация – двусторонний процесс приспособления работника и организации друг к другу. То есть главная цель адаптации сводится к более быстрому и эффективному приспособлению работника, в начале трудовой деятельности в организации, осознание работником своей роли в организации.

1.2 Анализ адаптации как системы и как процесса

Исследование будет невозможным без рассмотрения адаптации персонала в рамках системы и процесса.

Мы определим основные этапы адаптации персонала, изучим программу адаптации и ее особенности, основные ее инструменты, проведем их сравнительный анализ.

Компания «Битек» представляет схему бизнес-процесса адаптации персонала в виде следующей диаграммы (рис.1.5) [18].

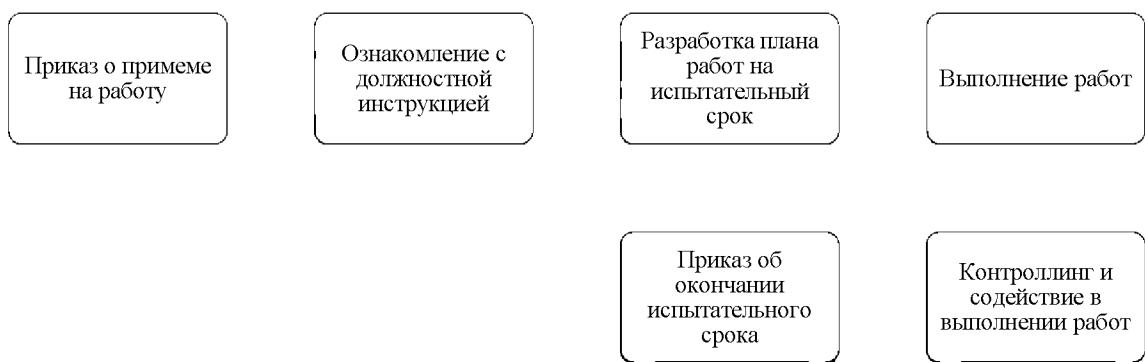


Рисунок 1.5 – Схема бизнес-процесса адаптация

Определим основные этапы адаптации. Традиционно выделяют четыре этапа адаптации персонала (рис.1.6) [7, с. 276; 19, с. 52; 6, с. 305].



Рисунок 1.6 – Этапы процесса адаптации персонала

Таким образом, каждый работник, приходя в организацию, проходит четыре основных этапа процесса адаптации. Рассмотрим их более подробно.

Этап ознакомления предполагает оценку уровня подготовленности работника. Это требуется для того чтобы определить какая программа адаптации нужна работнику (первичная или вторичная). Как правило, работники имеющие опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний адаптируются быстрее. Однако каждая организация имеет свои особенности, специфику выполнения трудового процесса, и не всегда предыдущий опыт работы может помочь работнику [20].

На этапе приспособления осуществляется знакомство работника со своими трудовыми обязанностями, уточнение предъявляемых к нему требований, а также идет знакомство со всей организацией в целом, то есть введение в должность. На данном этапе работник получает [21]:

1. Информацию о компании, то есть цели, приоритеты и т.д.;
2. Информацию о политике организации;
3. Информацию об оплате труда;
4. Информация о дополнительных льготах.

Также на данном этапе работник получает и специальную информацию о подразделении, где ему предстоит работать, направлениях деятельности, структуре, взаимодействии с другими подразделениями, непосредственных обязанностях, требуемых результатах, нормативах качества и критериях оценки [22].

Этап ассимиляции предполагает установление отношений новичка с коллегами, включение в производственный процесс. На этом этапе на первый план выходит социально-психологический аспект адаптации. Что же касается профессиональной составляющей, то именно в этот период начинается поручаемая работа в рамках непосредственных обязанностей. Данный этап характеризуется тем, что на первый план выходит социально - психологическая адаптация. Также в этот период работник начинает осуществлять работу непосредственно связанную со своими трудовыми обязанностями [23, с. 255].

И на последнем этапе происходит полное приспособление работника к новой организации, отождествление с целями организации и т. д. [24, с. 253].

Таким образом, работник, проходя данные этапы, постепенно приспосабливается к новой работе и организации. Начиная с общего ознакомления с организацией и постепенного введения в должность, работник выходит на необходимый уровень своей работы.

В рамках данного исследования мы также рассмотрим подробно программу адаптации работников. Программа адаптации сотрудников представляет набор конкретных действий, которые проводятся ответственным лицом по отношению к новичку. На основе рассмотренных выше этапов адаптации выделяют несколько вариантов таких программ.

Первый вариант программы представлен в книге М.И. Магура и М.Б. Курбатова «Современные персонал - технологии». Он содержит в себе три этапа, а именно: введение в организацию, введение в подразделение и последнее введение в должность. Рассмотрим содержание и продолжительность данной программы (табл. 1.4) [25, с. 124–126].

Таблица 1.4 – Программа адаптации персонала М.И. Магура

Этап	Содержание	Продолжительность и формы проведения
1	2	3
Введение в организацию	Работник получает следующие сведения: <ul style="list-style-type: none">• информация об организации – история, традиции, организационная структура, основные виды деятельности;• о Кадровой и социальной политике;• о форме оплаты труда и методах премирования, вознаграждения;• о режиме труда и отдыха;• о дополнительных льготах;• об охране труда;• об управлении персоналом;• о Правилах внутреннего трудового распорядка	1-2 дня Может быть, как индивидуальной, так и групповой. В виде экскурсий, презентаций, бесед с руководителем и коллегами Ответственный: кадровая служба
Введение в подразделение	Происходит ознакомление: <ul style="list-style-type: none">• с организационной структурой и взаимосвязью между подразделениями;	1-2 недели Происходит в виде беседы с наставником

Окончание таблицы 1.3

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> • со спецификой деятельности; • с коллегами, работниками подразделения; • с неформальными нормами и правилами в коллективе; • с трудностями и ошибками, которые могут встретиться в работе 	Ответственный: непосредственный руководитель, наставник
Введение в должность	<p>Происходит ознакомление:</p> <ul style="list-style-type: none"> • с должностными обязанностями и ответственностью; • с требуемой отчетностью; • с задачами на испытательный срок; • с рабочим местом 	2-3 месяца Инструктаж, обучение, беседа Ответственный: непосредственный руководитель, наставник

Далее рассмотрим второй вариант программы, чтобы в дальнейшем их сравнить. Второй вариант программы представлен в работах А.Я. Кибанова, И.О. Марченко и предполагает разделение процесса адаптации на общую и специализированную. Общая программа касается организации в целом после прохождения общей программы работник переходит к специализированной программе, где рассматриваются конкретные вопросы, связанные с конкретным подразделением, рабочим местом (табл. 1.5) [5, с. 215-216; 26, с.102-103].

Таблица 1.5 – Программа адаптации персонала А.Я. Кибанова, И.О. Марченко

Блок	
Общая программа	Специализированная программа
<ul style="list-style-type: none"> • представление о компании; • политика организации; • формы оплаты труда, методы вознаграждения; • льготы; • охрана труда; • управление персоналом; • правила внутреннего трудового распорядка; • работник и профсоюз <p>Сбыт продукции</p>	<ul style="list-style-type: none"> • функции подразделения; • обязанности и ответственность; • система отчетности; • процедуры и правила <p>Знакомство с коллегами</p>

При сравнении указанных вариантов, можно выявить, что оба варианта имеют отличие только в структурировании информации по блокам, а содержание практически одинаковое. Конкретных требований для определения содержания программы нет, каждая организация составляет ее в соответствии со своей спецификой и особенностями. Но независимо от того какая программа существует на предприятии она должна быть тщательно спланирована и логична.

Рассмотрев процесс адаптации, можно сделать вывод о том, что управлять этим процессом нужно квалифицированно. Это управление осуществляется методами адаптации персонала. Методы адаптации можно разделить на три группы (рис. 1.7) [27].

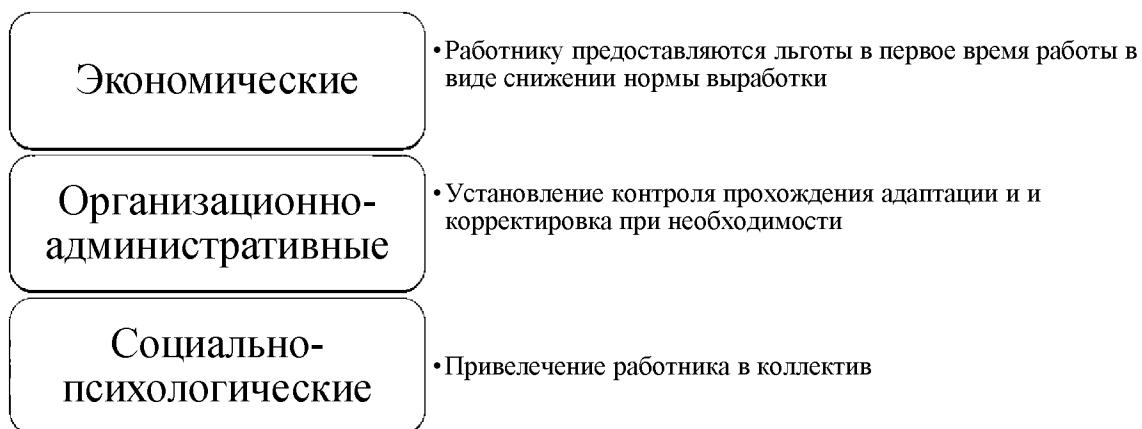


Рисунок 1.7 – Методы адаптации по группам

Наиболее распространенными методами адаптации являются [28]:

1. Инструктаж – объяснение и разъяснение основных приемов работы на рабочем месте. Также работник получает инструкцию, в которой составлен перечень последовательности процедур и правил;
2. Наставничество – новичок под руководством опытного сотрудника осваивает основные приемы и методы труда, знания и бесценный опыт, получая при этом моральную и информационную поддержку;
3. Самостоятельное обучение на рабочем месте;

4. Лекции, беседы;
5. Экскурсия по организации.

Так как на российских предприятиях наиболее часто встречающимся методом адаптации является наставничество, рассмотрим его более подробно.

Итак, наставничество предполагает помочь опытного работника новичку в более быстром вхождении в должность и организацию. При выборе наставника следует придерживаться следующих критериев (рис. 1.8) [29].



Рисунок 1.7 – Критерии выбора наставника

Таким образом, основная цель наставника — это обеспечение разноплановой адаптации работника и раскрытие его потенциала. Помимо «традиционных» методов адаптации, рассмотренных выше, в организациях встречаются и другие: «Welcome Тренинг», «Книга сотрудника».

«Welcome Тренинг» предполагает знакомство с сотрудниками, обзорную экскурсию, просмотр учебных видео - материалов и т.д.

«Книга сотрудника» – новому работнику выдается справочник, буклете в котором содержится вся информация о компании, ее традициях, правилах, а также должностные инструкции. Она, может быть, как в печатном, так и в электронном виде и включает в себя следующие разделы: приветствие руководителя, карта–схема предприятия, организационная структура, основные положения кадровой политики, ПВТР; социальные программы и т.д.

В 2010 году портал SuperJob.ru провел исследование наиболее популярных методов адаптации среди 1000 российских компаний со всех регионов РФ и определили, что адаптацией новых сотрудников занимается почти каждая вторая компания – 49%. Среди всех методов адаптации наиболее популярным является наставничество – 36%, далее экскурсия 26%, обучением 23% [30].

Рассмотрев основные методы и этапы программы адаптации, мы можем соотнести их друг с другом (таб. 1.6)

Таблица 1.6 – Этапы адаптации и методы программы адаптации работников

Этап	Методы
Введение в организацию	<ul style="list-style-type: none">• беседа с линейным руководителем и менеджером по персоналу;• получение «Книги сотрудника», посещение «Welcome Тренинга»;• экскурсия по организации
Введение в подразделение	<ul style="list-style-type: none">• подробное знакомство с методами и технологиями работы;• назначение наставника;• получение должностной инструкции
Введение в должность	<ul style="list-style-type: none">• встреча с непосредственным руководителем;• инструктаж;• определение задания на испытательный срок

Итак, мы рассмотрели основные методы адаптации персонала, не смотря на то, что они имеют свои особенности и проводятся на разных этапах адаптации, они преследуют одну цель - помочь новому сотруднику получить необходимую информацию и правильное представление о компании.

Сравним представленные методики адаптации персонала. Это позволит понять суть методик, их особенности, и определить какая из них будет использована в дальнейшем.

Для сравнения будем использовать такие критерии как: полнота сведений о компании, наглядность, возможность обучения, затратность, информативность (табл. 1.7).

Таблица 1.7 – Сравнение методов адаптации персонала

Метод	Критерии сравнения			
	Информативность	Наглядность	Возможность обучения	Затратность
Инструктаж	+	+	-	-
Наставничество	+	+	+	+
Беседы	+	-	-	-
«Welcome Тренинг»	+	+	-	+
Книга сотрудника	+	+	-	+

Как видно из таблицы 1.8 наиболее оптимальными методами адаптации персонала является инструктаж и наставничество. Главным минусом наставничества является то, что оно требует дополнительных материальных затрат в виде заработной платы наставника. Инструктаж же по своей сути не обучает работника новым приемам и методам, как при наставничестве, а только показывает стандартный алгоритм действий рабочего. «Welcome Тренинг» и «Книга сотрудника» выполняют больше функцию ознакомления с организацией, а не введение должность, и актуальны больше для управленческого персонала. В рамках данного исследования, нам следует рассмотреть основные показатели оценки адаптации персонала.

При оценке адаптации выделяют объективные и субъективные показатели. Объективные показатели определяют эффективность трудовой деятельности работника. Субъективные – удовлетворенность работником работой и организацией [14, с. 4]. Объективные и субъективные показатели можно разделить по видам адаптации (табл.1.8) [31, с. 465].

Таблица 1.8 – Показатели эффективности видов адаптации

Виды адаптации	Показатели	
	Объективные	Субъективные
Психофизиологическая	Выработка, степень утомляемости	Оценка работником своего самочувствия и условий труда
Профессиональная	Соответствие требованиям должности, производительность, уровень брака	Отношение работника к профессии
Социально- психологическая	Характер взаимоотношения с коллегами	Уровень удовлетворенности

Оценить эффективность адаптации можно через удовлетворенность. Здесь оценивается удовлетворенность работника организацией и удовлетворенность организации работником. Но так как данный показатель является субъективным, с его помощью достаточно сложно оценить эффективность адаптации. Считается, что если уровень удовлетворенности высокий, то адаптация прошла успешно. Для измерения используется шкала, по которой работник оценивает каждый фактор адаптации (экономический, организационный, социально – психологический и т. д.). Данная шкала может иметь интервал от +1 до -1, где +1 это совершенно удовлетворен, -1 совершенно не удовлетворен[32].

Суммарный показатель удовлетворенности рассчитывается по формуле:

$$I = \frac{1,0n_1+0,5n_2+(-0,5)n_3+(-1,0)n_4}{n_1+n_2+n_3+n_4} \quad (1)$$

где n1, n2, n3, n4 – соответственно количество респондентов по каждому из вариантов ответов по шкале удовлетворенности.

Значение индекса удовлетворенности может колебаться от +1,0 (совершенно удовлетворен всеми факторами) до -1,0 (абсолютно не удовлетворен). Индекс удовлетворенности от +1,0 до +0,6 баллов говорит о высоком уровне адаптированности работника; от +0,59 до +0,2 – о среднем уровне адаптированности; менее +0,19 – о низком уровне адаптированности работника [33].

К ключевым показателям эффективности адаптации можно отнести [34]:

1. Затраты на адаптацию одного сотрудника (по профессиям).

Определяется стоимостью работ лиц, осуществляющих процесс адаптации- наставник, непосредственный руководитель, менеджер по персоналу персонала;

2. Затраты на подготовку наставника;
3. Процент должностей, охваченных системой адаптации.

Также для оценки системы адаптации отслеживать уровень текучести кадров и причины увольнения работников.

Коэффициент текучести персонала рассчитывается по формуле [35]:

$$K_T = \frac{Ч_1 + Ч_2}{Ч_3 * 100\%} \quad (2)$$

где Ч1 – число уволенных по собственному желанию;

Ч2 – число уволенных за нарушения трудовой дисциплины;

Ч3 – среднесписочная численность персонала за период.

Выводом данного параграфа является четкое понимание того как должна строиться программа адаптации персонала, какие этапы необходимо пройти работнику. Путем сравнения мы выявили, что наиболее целесообразно использовать наставничество. Изучив основные показатели эффективности процесса адаптации, мы сможем в дальнейшем использовать их для оценки во 2 главе данной работы.

1.3 Анализ международного опыта адаптации персонала

В рамках исследования нам также необходимо изучить мировой опыт адаптации персонала.

В Японии программа адаптации в первую очередь нацелена на воспитание в новых работниках корпоративной культуры, имиджа компании и гордости за нее. Процесс адаптации большинства работников занимает несколько месяцев по специальной программе, в течении которой развивается приверженность организации [36].

В США, как и в российских компаниях, программа адаптации персонала делится: на общую и специальную. Данная программа может быть проведена как в устной форме, так и в письменной. Также большое внимание уделяется наставничеству [5].

В Европе адаптация персонала предполагает, что в первый рабочий день работник получает всю необходимую информацию для дальнейшей эффективной работы. Для каждого сотрудника компании прописывается программа, содержащая информацию о компании, специфике деятельности и т.д..

Важным пунктом в данной программе является внутренние правила компании, как прописные, так негласные. Для этого проводятся деловые игры и тренинги, где новички смогут ознакомиться со всеми правилами компании [37].

Рассмотрим некоторые популярные за рубежом методы адаптации персонала:

1. Buddying (от англ. buddy – друг, приятель) – оказание поддержки, помощи новичку со стороны коллеги. Они делятся друг с другом объективной информацией и результатами работы, помогают в освоении необходимых навыков. Главной идеей данного метода является то, что адаптация происходит через приятельские отношения с коллегой, с постоянной обратной связью [27].

2. Job Shadowing – метод предполагает, что новичок постоянно следует за более опытным сотрудником в течении всего рабочего дня, наблюдая за действиями, приемами методами труда. При возникновении вопросов, обучающий всегда может обсудить их со всеми коллегами [38].

Данные методики имеют сходство с наставничеством, которое является наиболее популярным методом в России (табл.1.9) [27].

Таблица 1.9 - Сравнение наставничества Buddying и Job Shadowing

Критерий	Наставничество	Buddying	Job Shadowing
Метод обучения	Личный пример	Личный пример	Личный пример
Взаимоотношения	Начальник - подчиненный	Коллега - коллега	Коллега - коллега
Оплата труда наставника	Оплачивается	Оплачивается	Не оплачивается

Таким образом, можно вделать вывод о том, что Buddying является разновидностью наставничества, отличаясь только тем, что в процессе адаптации наставник и новичок общаются на равных. Это помогает новому работнику чувствовать себя более уверенно, не бояться задавать вопросы и в результате быстрее привыкать к новым требованиям, условиям работы.

Job Shadowing помимо того, что включает в себя плюсы Buddying еще и экономически выгоден, так как не требует затрат на заработную плату наставника.

Изучим процесс адаптации на примере реальных компаний, который в дальнейшем послужит эталоном для рекомендаций по улучшению системы адаптации в исследуемой организации.

Рассмотрим порядок адаптации работников на примере ОАО «ТРАНСНЕФТЬ» (табл.1.10) [39].

Таблица 1.10 – Процесс адаптации работников ОАО «ТРАНСНЕФТЬ»

Ответственные	Мероприятия по адаптации
Служба управления персоналом	<ul style="list-style-type: none">• Информирует работника о деятельности и структуре ОАО "ТРАНСНЕФТЬ";• до подписания трудового договора знакомит работника под роспись с ПВТР, иными ЛНА, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника, коллективным договором;• обучает и помогает лицам, ответственным за адаптацией;• контролирует процесс адаптации
Руководители подразделений	<ul style="list-style-type: none">• Издают приказы и распоряжения, содержащие порядок организации процесса адаптации;• утверждают план прохождения процесса адаптации;• осуществляют общий контроль и руководство за процессом адаптации сотрудников
Непосредственные руководители	<ul style="list-style-type: none">• Беседуют с работником и оценка его знаний и навыков, определение обязанностей работника на период адаптации, которые отражаются в плане процесса адаптации;• знакомят с коллегами;• инструктируют на рабочем месте;• разъясняют организацию труда и особенности рабочего процесса;• организуют экскурсии работнику, на которых показывает необходимые для работы подразделения, объекты, инфраструктуру предприятия и т. д;• проводят иные адаптационные мероприятия с учетом местных условий;• контролируют выполнение плана процесса адаптации;• участвуют в проведении собеседования и подписывают заключение по результатам адаптационного периода

Таким образом, мы видим, что процесс адаптации работников строиться в соответствии с первым вариантом программы, который мы рассмотрели в параграфе 1.2.

Рассмотрим пример «Лестницы обучения» компании Wrigley Russia, который можно будет использовать для адаптации новых сотрудников (рис.1.8) [40].

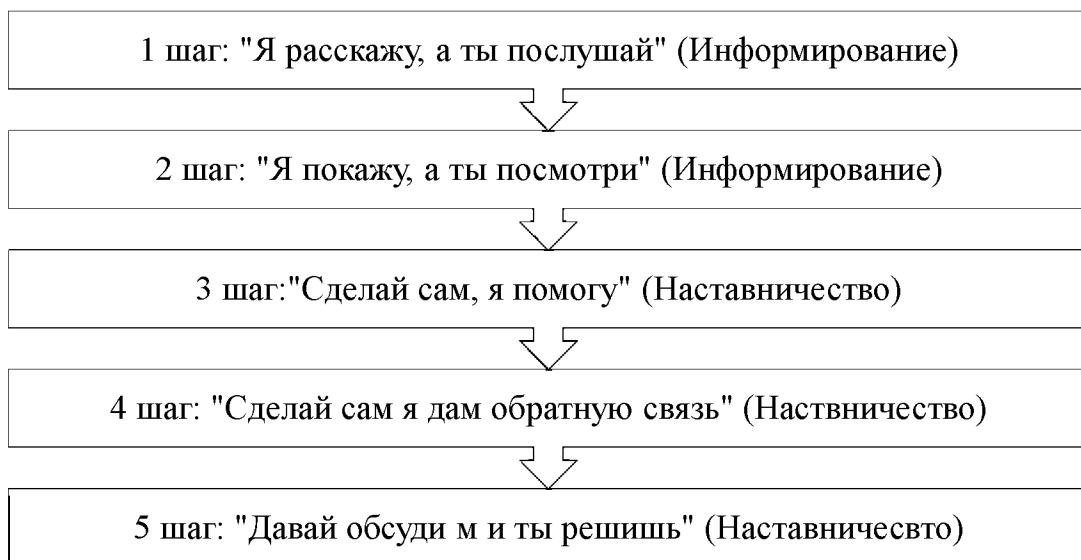


Рисунок 1.8 – «Лестница обучения» компании Wrigley Russia

На данном рисунке 1.8 наглядно представлено как может проходить процесс адаптации работников, начиная информирование и заканчивая наставничеством. И главное, что она проста для понимания любого сотрудника организации.

В ОАО «Хлебпром» используют следующие методы работы с новыми сотрудниками [41]:

1. В первый рабочий нового сотрудника знакомят с коллегами, подразделениями. Каждый новичок пишет письмо, в котором рассказывает о себе;
2. Раз в месяц проводится программа «Добро пожаловать!». В рамках программы коллеги выступают перед новичками, рассказывая компании, ее истории, организационной структуре и т. д. также в конце каждый новый сотрудник получает сувенир от компании;
3. Составляется индивидуальный план на испытательный срок, где прописаны основные требования, задания, и методы их оценки.

4. Наставничество. Существует несколько форм наставничества: индивидуальная, при которой за новичком закреплен один наставник, и бригадная, где несколько наставников.

В приложении А приведем пример стандартной профессиональной адаптации работников, применяемой в компании PENOTERM.

Таким образом, исходя из приведенных выше примеров программ адаптации, можно сделать вывод, что практически в каждой организации присутствует наставничество. Мы можем предположить, что этот метод наиболее оптimalен для компаний.

Вывод по 1 главе.

В первом параграфе было сформировано понимание того, что представляет собой адаптация персонала. Таким образом, адаптация – двусторонний процесс приспособления работника и организации друг к другу. То есть главная цель адаптации сводится к более быстрому и эффективному приспособлению работника, в начале трудовой деятельности в организации, осознание работником своей роли в организации.

Во втором параграфе раскрыты особенности процесса адаптации персонала, его этапы. Также рассмотрены основные методы адаптации персонала, которые могут успешно применяться. Но путем сравнения мы выявили, что наиболее целесообразно использовать наставничество. Изучив основные показатели эффективности процесса адаптации, мы сможем в дальнейшем использовать их для оценки во 2 главе данной работы.

Полезным для практического применения являются методы адаптации персонала ОАО «РДЖ», Wrigley Russia, ОАО «Хлебпром» и PENOTERM .

Исходя из приведенных выше примеров программ адаптации, можно сделать вывод, что практически в каждой организации присутствует наставничество. Мы можем предположить, что этот метод наиболее оптimalен для компаний.

2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ТРАНСНЕФТЬ НЕФТЯНЫЕ НАСОСЫ»

2.1 Общая характеристика ПАО «Транснефть Нефтяные насосы»

Акционерное общество «Транснефть нефтяные насосы» зарегистрировано в Инспекции ФНС по Ленинскому району г. Челябинска 25.12.2014 года.

Адрес: г. Челябинск, Ленинский район, ул. Енисейская, д. 8.

Правовая форма – публичное акционерное общество.

Основной вид деятельности – производство насосов для перекачки жидкостей и подъёмников для жидкостей.

Генеральный директор – Миняйло Сергей Анатольевич.

Акционерами АО «ТНН» являются:

- АО «Транснефть – Сибирь» – 51% акций (вклад 306 млн.руб.);
- Компания «Термомекканика Помпе» (Италия), г. Ла Специя – 25% акций (вклад 150 млн.руб.);
- ООО «Конар - Инвест» – 24% акций (вклад 144 млн. руб.). С данным предприятием аффилировано 17 предприятий, расположенных в Челябинской, Волгоградской и Владимирской областях.

Расположение предприятия:

– для руководства АО «ТНН» и подразделений управления используются арендные помещения у АО «Конар» офисные помещения, расположенные на 3-м этаже 5-ти этажного административного здания АО «Конар», по адресу: г. Челябинск, ул. Енисейская, д. 8;

– продукция изготавливается в цехе по производству насосного оборудования (ЦПНО) площадью 19 000 кв.м., расположенном на территории индустриального парка ООО «Станкомаш».

На заводе действует линейно-функциональная организационная структура завода (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Организационная структура ПАО «ТНН»

Таким образом, деятельность завода делится на функциональные блоки, которые имеют четко поставленные задачи. Более подробно мы рассмотрим организационную структуру при анализе внутренней среды завода.

Далее рассмотрим миссию и задачи ПАО «ТНК». Миссия: ПАО «ТНК» производит высококачественные нефтяные насосы, способствуя тем самым расширению и модернизации нефтегазовой сети в России и сопредельных государствах [43].

Данную миссию можно отнести и к миссии – предназначение и к миссии – описание продукта. Так как в ней говориться о производимой продукции и основных ее потребителях. Основные ценности компании (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Основные ценности ПАО «ТНК»

Таким образом, мы видим, что для завода приоритетным является качество и своевременность предоставляемой продукции, внедрение новых инноваций, постоянное повышение эффективности деятельности.

Приоритетные стратегические направления развития завода представлены в таблице 2.1 [49].

Таблица 2.1 – Стратегические цели ПАО «Транснефть Нефтяные насосы»

Стратегические цели	2017	2018
Увеличение объемов продаж	Выделить отдел сбыта на заводе в отдельную структурную единицу Разработать систему мотивации для персонала, который занимается непосредственным сбытом продукции	Расширение рынков сбыта на 2%, за счет продажи продукции частным предприятиям
Производство	Сокращение издержек производства за счет повышения автоматизации	Внедрение двух новых автоматизированных технологических линий
Повышение инвестиционной привлекательности	Внедрение системы Менеджмента качества международного стандарта ISO 9001	Завершение внедрения системы Менеджмента качества международного стандарта ISO 9001
Модернизация ИТ-инфраструктуры	Внедрение сети передачи данных, за счет сети VPN компании ЗАО «Транс Телеком»	Закупка лицензионного программного обеспечения
Увеличение выручки	Увеличение выручки на 5%	Увеличение выручки на 7%

В таблице 2.1 мы представили основные стратегические цели завода за 2017 и 2018 года. Далее проанализируем технико-экономические показатели завода (Табл. 2.2).

Проанализируем данные, представленные в таблице 2.1, мы видим, что показатель выручки увеличивается каждый год, в 2015 году на 15,7 %, а в 2016 на 5,7%. Но при этом растут и затраты и в 2016 темпы роста затрат превышают темпы роста выручки. Затраты также увеличиваются за счет открытия нового цеха. Но при этом мы видим, что производительность труда за рассматриваемые периоды падает и возрастает количество брака. Хотя открытие нового цеха должно было привести к увеличению количества производимой продукции.

Таблица 2.2 - Анализ технико-экономических показателей ПАО «ТНН» (тыс. руб.)

Наименование	2014	2015	2015 к 2014	2016	2016 к 2015
Выручка от реализации	1325	1533	15,7	1621	5,7
Себестоимость реализованной продукции	1252,64	1368,8	9,2	1497,16	9,3
Прибыль	72,36	164,2	6,6	123,84	-1,08
Чистая прибыль	57,8	131,3	6,6	99,072	-1,08
Рентабельность продаж	3,8	4,6	21	4	-16,6
Производительность труда (на одного рабочего)	2367	2165	-9	1689	-28
Уровень брака (%)	2,9	3,6	21,2	4,2	25
Доля постоянных клиентов (%)	80 %	80%	-	80%	-

Показатель доля постоянных клиентов остается неизменен, так как мы производим продукцию, которая не имеет товаров субститутов и основным и постоянным потребителем является ОАО «ТРАНСНЕФТЬ».

В АО «ТНН» будет осуществляться выпуск следующего насосного оборудования:

- насосы магистральные (НМ от 1250 куб/ч до 10000 куб/ч);
- насосы подпорные вертикальные (НПВ от 600 куб/ч);
- насосы подпорные вертикальные (НПВ от 700 куб/ч до 5000 куб/ч);
- насосы высоконапорные (ЦНС);
- насосы подпорные горизонтальные (НГПНМ 2500 куб/ч);
- насосы подпорные горизонтальные (НГПНМ 5000 куб/ч);

Для работы указанного оборудования Компанией закупаются электродвигатели производства:

- «Нидек» (Италия);
- «Электромаш» (Молдова, г. Тирасполь);
- ОАО НПО «Элсиб» (Россия, г. Новосибирск);
- ООО НПО «Привод» (Россия, г. Лысьва, Пермский край).

План производства на 2016 год – 159 насосов:

- АО «ТНН» – 91 шт. (НМ-10000, НМ-2500, НМ-1250, ЦНС). Разработку технической документации для производства насосов и поставку комплектующих осуществляет АО «Конар», сборка насосов производится в АО «ТНН».
- Компания «Термомекканика Помпе» – 32 шт. (НПВ, НМ-10000);
- ОАО «Турбонасос» (г. Воронеж) – 36 шт. (НМ-10000, НМ-7000, НМ-3600).

Отставание по плану производства:

- в январе должны были собрать 4 насоса НМ-2500;
- в феврале – 4 насоса НМ-1250;
- в марте – 5 насосов НПВ-5000 и один НМ-2500.

Причины отставания – необходимо техническое решение для устранения возникающих механических воздействий на вал насоса (т.н. задиры).

29.03.2016 года АО «Конар» обещает предоставить такое техническое решение, для этого ими 23.03.2016 г. приглашены технические специалисты Компания «Термомекканика Помпе».

В 2017 г. планируется разработка технической документации для производства насосов АО «ТНН» совместно с Компания «Термомекканика Помпе».

Мы можем предположить, что данная проблема связана с внутренними проблемами завода либо влиянием неблагоприятной внешней среды. Для этого проведем анализ внешней и внутренней среды ТНН.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ПАО «Транснефть Нефтяные насосы»

Определим факторы внешней среды, оказывающие влияние на «ТНН».

Экономические факторы в основном имеют положительное влияние на завод.

Согласно инвестиционному рейтингу наш регион входит в группу 2В (средний потенциал – умеренный риск), что говорит о благоприятной среде для видения бизнеса. Также прогнозируется снижение уровня инфляции, согласно Банку России: 5%, а МВФ: 6%. Это говорит об относительной стабильности экономики, а так же снижается риск резкого повышения цен на материалы [44]. Завод, является филиалом ОАО «ТРАНСНЕФТЬ», которое занимает существенную часть нефтетранспортного рынка, что в свою очередь, связано с риском вмешательства государственных органов. Также идет увеличение уровня цен на ресурсы, включая трудовые, что может привести к негативным последствиям [45].

Политико-правовые факторы в основном влияют благоприятно, за счет стабильности налоговой нагрузки, Программы развития промышленности строительных материалов Челябинской области 2018-2020 годы. Стабильность, определенность и последовательность во внешней и внутренней политики России, утвержденная стратегия развития до 2030 года [46]. Однако предвидется ожесточение технических регламентов и требований к потребительским качествам насосов.

Социально-культурные факторы двояко влияют на завод. С одной стороны увеличивается численность постоянно проживающего населения и людей с высшим образованием. В тоже время наблюдается дефицит рабочей силы и изменения половой пропорции, на 1000 мужчин приходиться 1186 женщин. Данный показатель особенно важен для нашего предприятия, так как большую долю персонала составляют мужчины [7, 48].

Возможно появление новых конкурентных технологий, но это происходит довольно редко, поэтому технологические факторы имеют малое влияние на завод [49].

Данные факторы необходимы для SWOT-анализа, который мы будем проводить при подведении итогов анализа внутренней и внешней среды.

Далее проведем анализ отрасли (табл.2.3).

Таблица 2.3 – Анализ отрасли производства нефтяных насосов

Характеристика	Результаты анализа
Темпы роста	9-10%
Стадия жизненного цикла	Зрелость, так как организации имеют высокую прибыль, пик продаж, стабильное число конкурентов
Число компаний в отрасли	Значительная доля, более 90%, на российском рынке нефтяных насосов, обеспечивается ПАО «ТНН». Остальные 10% внутреннего рынка занимают иностранные заводы
Потребители	ПАО «Транснефть» и его дочерние предприятия
Степень вертикальной интеграции	Степень вертикальной интеграции в основном высокая, одной из тенденций рынка является формирование крупных компаний
Легкость входа/выхода	Высокие барьеры для входа в отрасль так как, чтобы запустить линию по производству нужны большие вложения (линия в тыс. насосов стоит около 50млн.руб). Насос – элемент, который должен проходить проходит соответствующую сертификацию
Легкость входа/выхода	Данный процесс может длиться до года. При этом нужно проводить исследования и испытания, которые должны проводить высококвалифицированный персонал
Технология/нововведения	Технология производства стабильна, нововведения появляются и внедряются редко
Характеристика продуктов	Высоко стандартизированы, ассортимент различных производителей состоит из идентичных продуктов
Экономия масштаба	Объемы и размеры рынка находятся на постоянном уровне

Из таблицы 2.3 мы видим, что отрасль стабильно развивается. Представляемая продукция стандартизована, товары идентичны, нет товаров-субstitутов. Число компаний в отрасли не велико, и конкуренция незначительна. Это обусловлено высокими барьерами для входа.

Далее проанализируем непосредственное окружение организации – партнеров, конкурентов, потребителей, которые оказывают значительное влияние на деятельность организации.

Подход к анализу конкурентных сил может быть описан в виде предложенной М. Портером схемы «алмаз» конкуренции, иллюстрирующей взаимодействие всех пяти сил конкурентной борьбы, толщиной стрелки выделена мощность влияния на предприятие.

Потребители:

Специфика производимого продукта такова, что «ТНН» не является производителем товаров народного потребления, поэтому подавляющее число потребителей – это юридические лица различных организационно-правовых форм. Основные категории потребителей нефтяных насосов:

- ПАО «Транснефть» 85%;
- другие 15% к покупателям относятся промышленные и нефтедобывающие предприятия.

Представим графически основные категории потребителей на рисунке 2.2

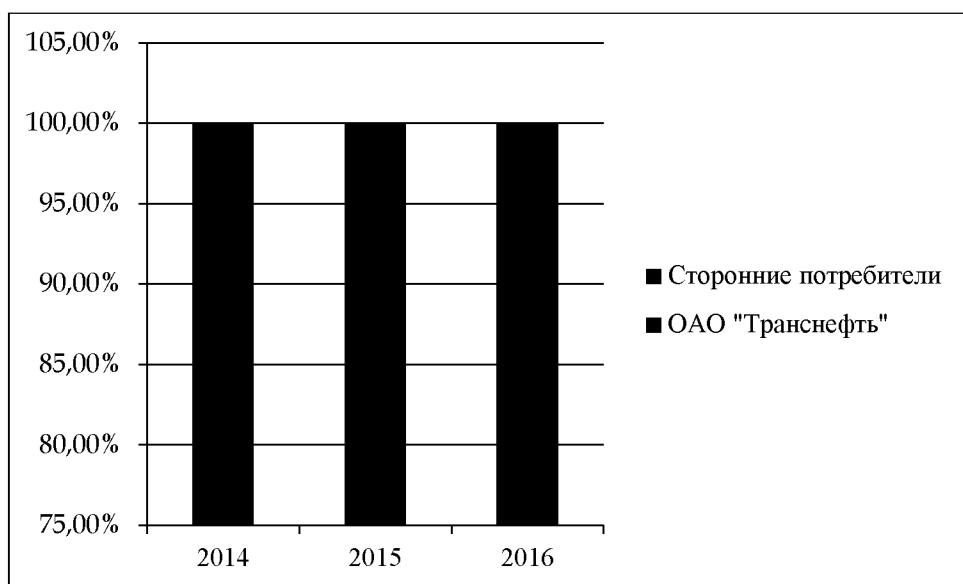


Рисунок 2.2 – Поставки продукции потребителям

Таким образом, из рисунка 2.2 мы видим, что на ПАО «ТРАНСНЕФТЬ» приходится в среднем 85%.

Поставщики:

У ПАО «Транснефть Нефтяные насосы» достаточно много поставщиков. Практически со всеми у завода сложились долгие и взаимовыгодные взаимоотношения. Многие из них также как и ТНН являются дочерними предприятиями ПАО «ТРАНСНЕФТЬ», что предполагает снижение цены на продукцию.

Товары заменители:

Угроза появления товаров заменителей невелика.

Потенциальные конкуренты: вероятность появления новых конкурентов минимальна, так как существуют барьеры в виде ограничения объемов потребляемого товара, все каналы сбыта, распределены между существующими компаниями; административные ограничения, связанные с получение сертификации в Минтрансе РФ, а это является существенным барьером для входа в отрасль. Также строительство или переоборудование нового завода займет много времени и денег.

Внутриотраслевые конкуренты:

Как уже говорилось выше, основным конкурентом «Транснефть Нефтяные насосы» являются ОАО «Транстехстрой», ООО «УЗРС».

Распределение рынка поставок нефтяных насосов для ПАО «ТНН» выглядит следующим образом (рис.2.3)

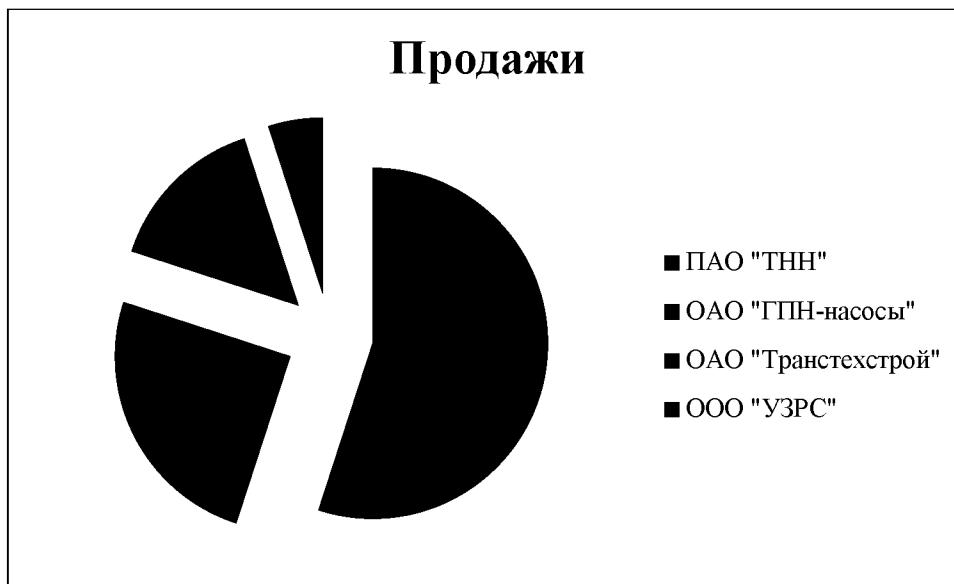


Рисунок 2.3 – Доля рынка конкурентов

Таким образом, ПАО «ТНН» занимает большую долю рынка и его позиции и доля на рынке достаточно устойчивы.

Конкурентные преимущества:

- широкая номенклатура производимой продукции;
- высокие объемы и качество производства;

- вся производимая продукция сертифицирована РСТ.

Практически для всех конкурентов характерны следующие недостатки:

- узкая номенклатура производимой продукции;
- малые объемы производства;
- отсутствие сертификации (для производителей СНГ).

Для анализа внутриотраслевых конкурентов необходимо составить карту конкуренции в отрасли. Для этого мы используем 5-балльную оценочную шкалу (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Сравнительный анализ конкурентов «Транснефть Нефтяные насосы»

Критерий сравнения	ПАО «ТНН»	ОАО «ГПН-насосы»	ОАО «Транстехстрой»	ООО «УЗРС»
Ценовая политика	4	5	3	3
Качество продукции	5	5	4	4
Наличие современного оборудования	4	4	4	5
Известность на рынке	5	4	3	2
Длительность существования компании	5	4	3	3
Объем продаж	5	4	3	3

Сравнение проводилось по следующим параметрам:

- ценовая политика: 5 – умеренные цены, 4 – средние, 3 – выше средних, 2 – высокие, 1 – очень высокие;
- качество продукции: 5 – высокое качество, 4 – хорошее, 3 – средние, 2 – ниже среднего, 1 – плохое;
- наличие современного оборудования: 5 – самое современное, 4 – хорошее, 3 – средние, 2 – ниже среднего, 1 – плохое;
- известность на рынке: 5- известные как основные представители отрасли, 4- известны в отрасли, 3- известны в узких кругах, 2 – слабо известные, 1 – неизвестные;
- длительность существования компании: 5 – больше 25 лет ,4 – больше 15 лет, 3 – больше 10 лет, 2 – больше 5 лет, 1 – больше 3 лет;

- объем продаж: 5 – высокий, 4 – выше среднего, 3 – средний, 2 – ниже среднего, 1 – низкий.

Таким образом, мы видим, что ПАО «ТНН» является одним из лидеров в отрасли. На основе этих данных построим карту конкуренции (рис.2.4).

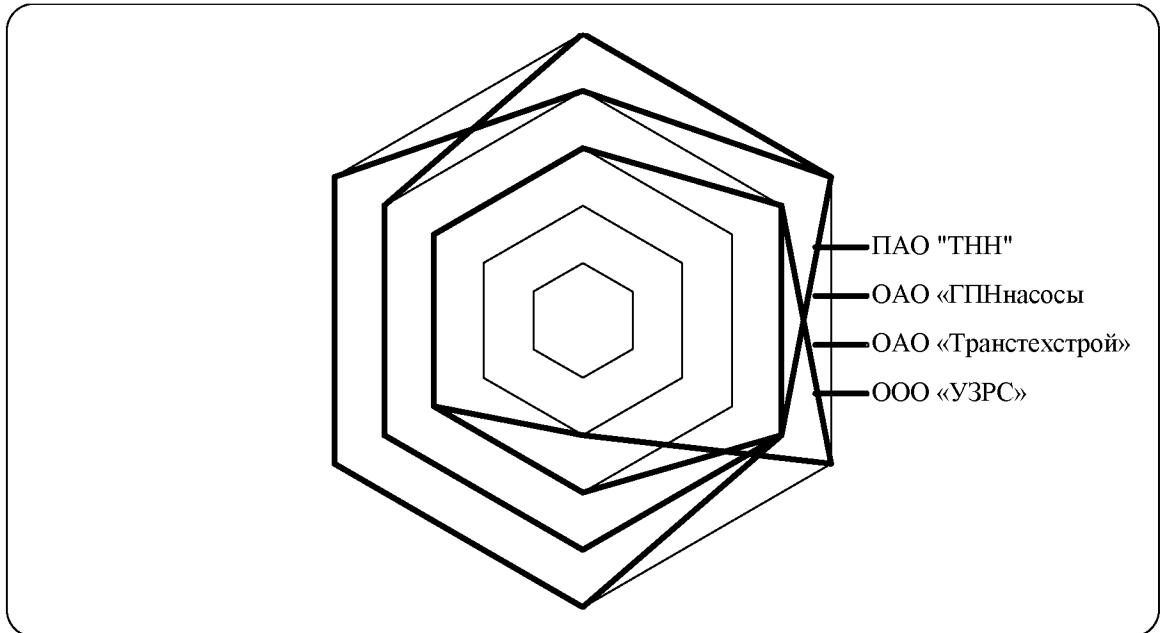


Рисунок 2.4 – Профиль конкурентов

Из анализа профиля конкурентов видно, что ПАО «ТНН» занимает лидирующие позиции практически по всем параметрам. Он имеет длительную историю существования, высокое качество продукции, умеренную ценовую политику, большой объем продаж, за счет известности на рынке, но на заводе используют не самое новое и современное оборудование. Далее идет ОАО «ГПИН-насосы», которое уступает ПАО «ТНН» в известности на рынке, что естественно ведет за собой и более низкие объемы продаж. ОАО «Транстехстрой», ООО «УЗРС» имеют недолгую историю существования, но они смогли приобрести определенную известность на рынке, и средние объемы продаж, за счет современного оборудования и доступной цены. Развиваясь в этом же направлении, данные организации смогут занять более высокие позиции на рынке.

Подведем итоги нашего анализа 5 конкурентных сил Портера (рис.2.5).

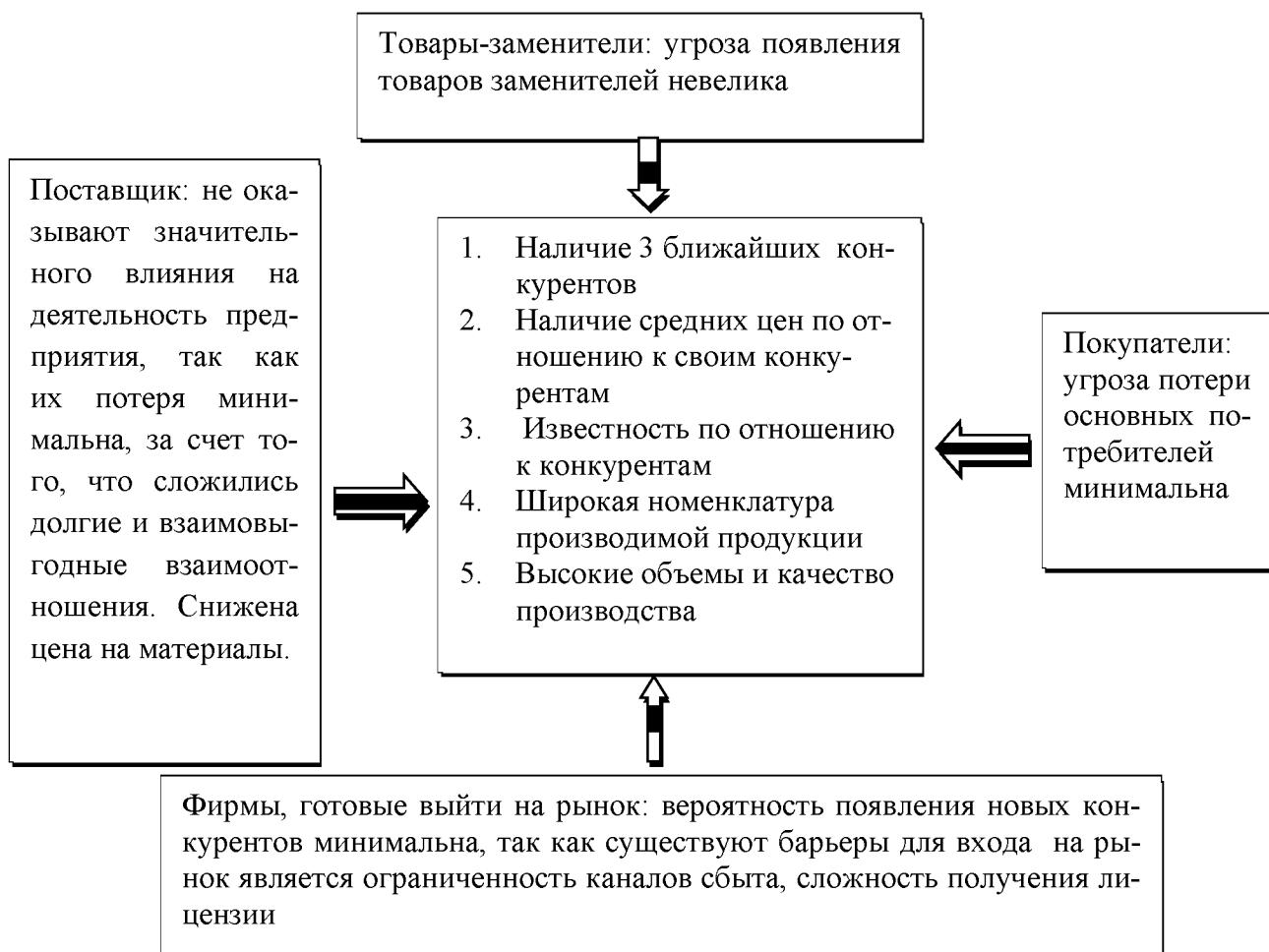


Рисунок 2.5 – Анализ 5 сил Портера

Из рисунка 2.5 мы видим, что ПАО «ТНН» имеет 3 ближайших конкурентов, предоставляет средние цены по отношению к своим конкурентам, известен в отрасли, имеет большую номенклатуру производимой продукции и высокие объемы производства и качества продукции. Так как основным потребителем продукции является ОАО «ТРАНСНЕФТЬ», потеря его минимальна. Вероятность появления конкурентов минимальна, так как существуют барьеры для входа на рынок, а именно ограниченность каналов сбыта, сложность получения лицензии на производство насосов.

Определим характеристики предоставляемого товара с помощью матрицы BCG, это позволит наглядно увидеть место и силу предлагаемого товара (рис. 2.6).

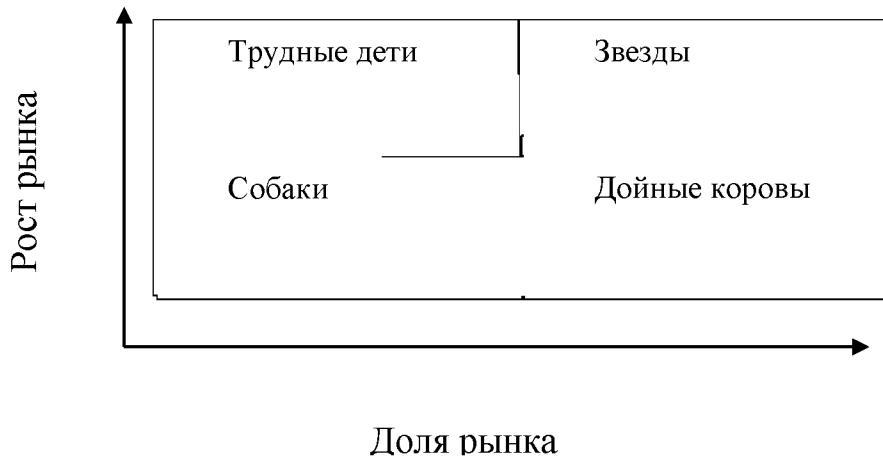


Рисунок 2.6 – Матрица BCG

Нефтяные насосы относятся к «Звездам», так как данная продукция приносит большой доход, занимает наибольшую долю рынка и спрос растет так как постоянно строятся новые сети и обновляются старые.

Далее проведем анализ ПАО «Транснефть Нефтяные насосы» по организационным срезам.

Организационный срез:

На заводе линейно-функциональная организационная структура. Данная структура наиболее приемлема для производственного предприятия, так как она предполагает разделение по функциональным блокам. Преимуществом является, что каждое функциональное подразделение имеет четко поставленные перед ними цели и задачи.

Рассмотрим деятельность подразделений (табл.2.5)

Таким образом, каждое подразделение завода выполняет свои функции.

На заводе используют 1С программу, с помощью которой начисляется заработка персонала товара.

Таблица 2.5 – Подразделения «Транснефть Нефтяные насосы»

Подразделение	Деятельность
Отдел управления персоналом	Выполняет организацию кадровой работы в компании, подбор, расстановку, профессиональную подготовку сотрудников организации, их переподготовку, повышение квалификации, стажировку
Отдел экономики и финансов, бухгалтерия	Занимается финансовой отчетностью и предоставлением отчетов в соответствующие организации, а также контролирует финансовые потоки фирмы, и распределяет их в соответствии со стратегическим планом предприятия, начисление заработной платы, бухгалтерская отчетность
Отдел технического контроля	Осуществление контроля качества изготавливаемой заводом продукции
Отдел материально-технического снабжения	Обеспечение завода необходимыми материалами, сырьем, услугами, техникой
Производственно-технический отдел	Оперативное управление производственным процессом, разработка производственных программ
Отдел главного механика	Поддержание оборудования завода в рабочем состоянии, ремонт и техническое обслуживание оборудования
Отдел главного энергетика	Бесперебойное обеспечение завода энергией
Производственная лаборатория	Научно-исследовательские и экспериментальные работы. Внедрение в производство новых технологий

Также используются:

- СУИК – система управления имущественным комплексом;
- ССО ДЗО – система сводной отчетности дочерних и зависимых обществ ОАО «ТРАНСНЕФТЬ».

Существует корпоративная почта и новому сотруднику предоставляется свой индивидуальный адрес.

Корпоративная культура ПАО «Транснефть Нефтяные насосы» по классификации Хэнди относиться к Ролевой. Данная корпоративная культура наиболее подходящая для завода, так как для его эффективной деятельности необходимо четкое функциональное распределение ролей и специализацией участков. Организация должна функционировать на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности. Имея стабильную окружающую среду завод способен быть эффективным. Проблемой для завода является недостаточная гибкость, низкая восприимчивость инновациям.

Атмосфера в коллективе рабочая и дружественная, способствует повышению эффективности работы. Удовлетворенность работника одним из важных показателей эффективной работы сотрудников. Предприятие должно работать без сбоев, поэтому важен уровень взаимного сотрудничества.

Руководством были выработаны нормы и правила поведения на рабочем месте. Эти правила закреплены письменно и их должны придерживаться все члены организации. За нарушение трудовой дисциплины предусмотрены штрафные санкции

Кадровый срез: на заводе работает 530 человек, дальнейший анализ персонала мы проведем в параграфе 2.2.

Производственный срез:

Технологический процесс производства является комплексно механизированным и предусматривающим непрерывность и равномерность производства насосов, их упаковка, складирование и отгрузка потребителям.

На заводе используется итальянское оборудование фирмы «Termomeccanica Pompe».

Маркетинговый срез:

Так как нефтяные насосы не являются товаром народного потребления, то и массовой рекламы нет. Но в специализированных газетах бывают статьи о заводе. В СМИ больше информации об ОАО «ТРАНСНЕФТЬ» филиалом, которого является ПАО «ТНН».

Финансовый срез:

Источниками финансового обеспечения завода являются:

1. Средства, выделяемые ОАО «ТНН» в установленном порядке;
2. Доходы от подсобно вспомогательной деятельности;
3. Иные не запрещенные законодательством РФ источники.

Так как выше (табл.2.2) мы уже рассматривали и анализировали экономические показатели деятельности, для наглядности представим их графически.

На рисунке 2.7 представим динамику выручки за 2014-2016 годы.

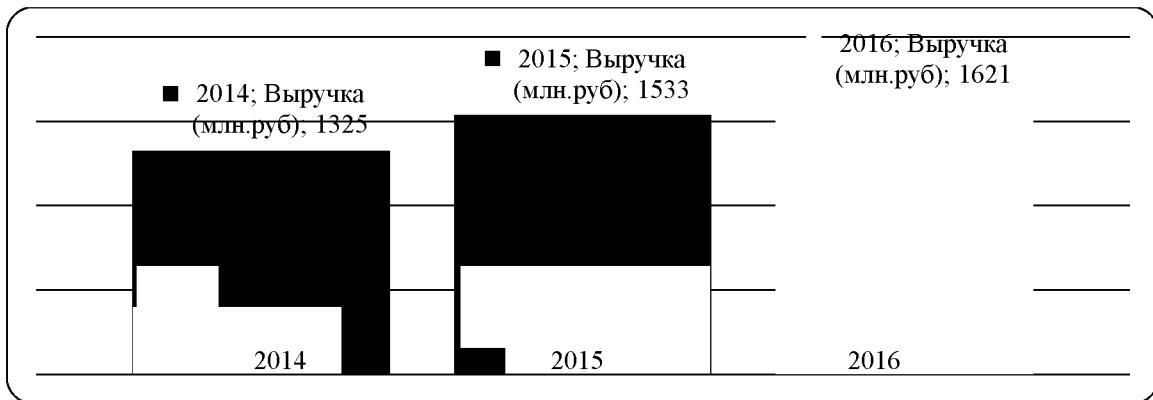


Рисунок 2.7 – Динамика выручки за 2014-2016 годы

Таким образом, мы видим, что выручка от реализации продукции увеличивается с каждым годом. В 2016 году на 5,7%.

Далее представим динамику себестоимости продукции за 2014-2016 годы (рис.2.8).

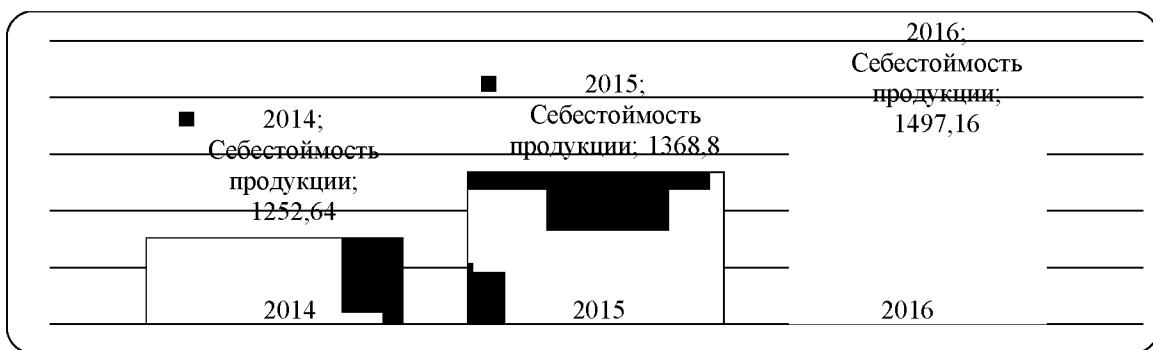


Рисунок 2.8 – Динамика себестоимости продукции за 2014-2016 годы

На рисунке 2.8 четко прослеживается увеличение себестоимости продукции с каждым годом. В 2016 году она увеличилась на 9,3%

И последним приведем график прибыли за 2014-2016 годы (рис.2.9).

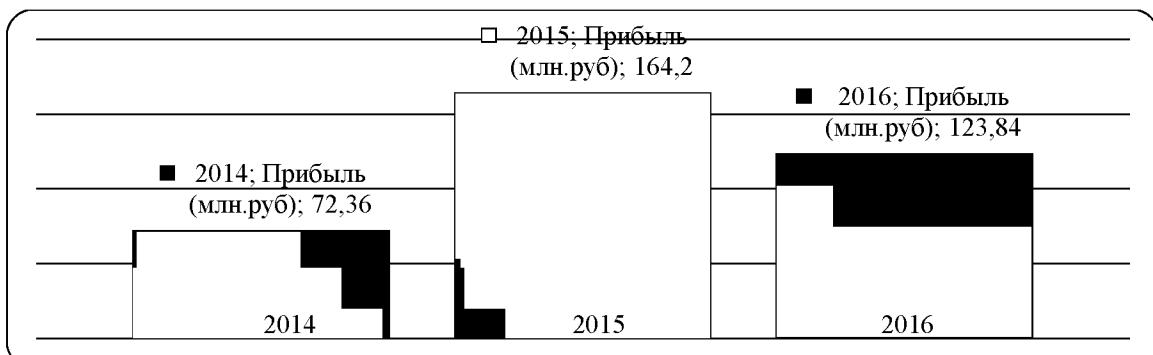


Рисунок 2.9 – Динамика прибыли за 2014-2016 годы

Таким образом, не смотря на то, что выручка завода увеличивается, прибыль в 2016 году уменьшается по сравнению с 2015 годом на 1,08%.

Проанализировав внутреннюю среду организации на основе срезов, мы выявили, что показатели качества за последние годы стали значительно выше, чем прежде. Проведя общий анализ финансовых результатов завода, можно сделать вывод: на данный момент организация работает довольно стабильно – об этом свидетельствует рост прибыли.

Результатом анализа внутренней среды ПАО «Транснефть Нефтяные насосы» является SNW-анализ, который позволит определить сильные и слабые стороны внутренней среды (табл.2.6).

Обоснование выставленных баллов для «ТНН»:

- стратегия развития предприятия: стратегии развития разрабатываются на уровне руководства, но не доносятся до персонала;
- ценовая политика: в сравнении с конкурентами цена на продукцию ПАО «Транснефть Нефтяные насосы» немного выше;
- качество выпускаемой продукции: высокое качество выпускаемой продукции за счет современного оборудования;
- ассортимент выпускаемой продукции: широкая номенклатура производимой продукции;
- известность: известны в сфере производства нефтяных насосов;
- уровень технической оснащенности: современное итальянское оборудование;
- маркетинг: нет специальных мероприятий по рекламе, и нет специалиста, занимающегося рекламой;
- клиентоориентированность: персонал уделяет должное внимание клиентам, стараясь удовлетворить все их требования;
- состояние охраны труда: высокие требования к безопасности и охране труда;

- объемы производства: снижение объемов производства;
- объемы продаж: снижение объемов продаж;
- текучесть персонала: высокая текучесть кадров.

Таблица 2.6 – SNW- анализ ПАО «Транснефть Нефтяные насосы»

Значимые параметры в деятельности «ТНН»	S		N	W	
	Очень хорошо (100)	Хорошо (75)	Средне (50)	Плохо (25)	Очень плохо (0)
Стратегия организации	Y		X		
Ценовая политика	Y	X			
Качество выпускаемой продукции	Y	X			
Ассортимент выпускаемой продукции	Y	X			
Известность	YX				
Уровень технической оснащенности	Y	X			
Маркетинг		Y	X		
Клиенториентированность	Y	X			
Состояние охраны труда	YX				
Объемы производства	Y			X	
Объем продаж	Y			X	
Текучесть персонала	Y			X	
Удовлетворенность персонала	Y			X	

Y – как должно быть,

X – как есть.

Как видно из таблицы 2.6, что наибольшие сложности с текучестью и удовлетворенностью персонала, объемом производства, объемом продаж. Можно предположить, что это связано с персоналом завода.

На основе проведенных анализов внутренней и внешней среды завода проанализируем его сильные и слабые стороны на основе SWOT-анализа (табл. 2.7). Это поможет сделать вывод о необходимых улучшениях.

Таким образом, мы видим, что компания имеет сильные стороны и возможности, но есть слабые стороны и угрозы, от которых следует избавиться или минимизировать их влияние на завод.

Таблица 2.7 – SWOT-анализ ПАО – «Транснефть Нефтяные насосы»

	Возможности: Снижение уровня инфляции Стабильность отрасли Стабильность налоговой нагрузки до 2018 года	Угрозы: Снижение экономических показателей в Челябинской области Изменение технических регламентов, ужесточение требований к техническим и потребительским качествам товара Дефицит рабочей силы
Сильные стороны:	«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
1. Высокое качество выпускаемого товара 2. Проверенные налаженные каналы поставок комплектующих и материалов 3. Большой опыт работы в отрасли	<ul style="list-style-type: none"> - выход на новые рынки сбыта, за счет высокого качества товара и отлаженной сбытовой сети, большого опыта в отрасли снижение уровня инфляции и финансовой устойчивости. - увеличение количества производимой продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> - высокое качество товара и отлаженная сбытовая сеть помогут оставаться заводу эффективным при снижение экономических показателей Челябинской области
Слабые стороны:	<ul style="list-style-type: none"> - Восполнение нехватки кадров из-за текучести, за счет увеличения общей численности населения. - повышение уровня удовлетворенности трудом за счет увеличения заработной платы - обновление оборудования для повышения объемов производства 	<ul style="list-style-type: none"> - Текущесть кадров, снижение удовлетворенности персонала и дефицит рабочей силы на рынке труда и изменение половой пропорции приведет к нехватке персонала - Увеличение количества брака

У завода есть проблемы с персоналом и объемом производимой продукции, но есть возможность для выхода на новые рынки. Можно предположить, что именно из-за проблем с персоналом идет снижение производительности и увеличение количества брака продукции. Полученные данные SWOT-анализа говорят о том, что заводу нужно произвести кадровый аудит завода.

2.3 Кадровый аудит ПАО «Транснефть Нефтяные насосы»

Целью данного параграфа является анализ персонала ПАО «Транснефть Нефтяные насосы» и выявление проблем с ним.

Прежде чем приступить к анализу рассмотрим основные цели кадровой политики завода.

Кадровая политика завода преследует своей целью сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала работников. Также, завод стремиться создать квалифицированный и высокопроизводительный сплоченный коллектив, способный своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Для выявления проблем с персоналом нам нужно выполнить следующие мероприятия:

1. Составить план аудита.
2. Провести качественный и количественный анализ персонала завода.
3. Проанализировать трудовые показатели.
4. Проанализировать основные подсистемы управления персоналом.

Составим план кадрового аудита «Транснефть Нефтяные насосы» (табл.2.8).

Таблица 2.8 – План кадрового аудита «Транснефть Нефтяные насосы»

Этап	Сроки	Методы получения информации	Источники информации
Изучение трудового потенциала	3 дня	Анализ документов	<ul style="list-style-type: none">• трудовые книжки;• личные дела работников;• отчеты
Изучение движения персонала	3 дня	Анализ документов	<ul style="list-style-type: none">• приказы о движении персонала;• отчеты о движении персонала
Анализ производительности	3 дня	Анализ отчетов, математические вычисления	<ul style="list-style-type: none">• экономические показатели;• отчет «Анализ качества производства железобетонных шпал»
Анализ подсистемы мотивации персонала	4 дня	Анализ документов	<ul style="list-style-type: none">• положение о компенсациях и оплате труда персонала;• должностные инструкции сотрудников;• положение о нематериальной мотивации персонала
Анализ подсистемы обучения персонала	4 дня	Анализ документов	<ul style="list-style-type: none">• план обучения;• программы обучения;• индивидуальные программы развития

Таким образом, мы определили план действий, можно приступать к кадровому анализу завода.

Исследование трудового потенциала.

В компании в 2016 году работает 530 человек. Причем большая часть из них 315 человек мужчину. Рассмотрим численный состав и структура персонала по категориям (табл.2.9).

Таблица 2.9 – Численный состав и структура персонала по категориям на ПАО «ТНН»

Показатель	Величина показателя					
	2014		2015		2016	
	Кол-во работников	Удельный вес %	Кол-во работников	Удельный вес %	Кол-во работников	Удельный вес %
Руководители	40	8,9	41	8,6	44	8,3
Специалисты	30	6,7	33	6,9	37	6,9
Служащие	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Рабочие	374	84	400	84,1	447	84,4
Всего:	446	100	476	100	530	100

Таким образом, основную долю в структуре персонала завода занимает категория рабочие, что соответствует специфике деятельности данного предприятия. Динамика численность персонала годы показывает, что идет увеличение численности персонала по всем рассматриваемым категориям.

Представим графически численный состав и структуру персонала по категориям в ПАО «ТНН» на рисунке 2.10.

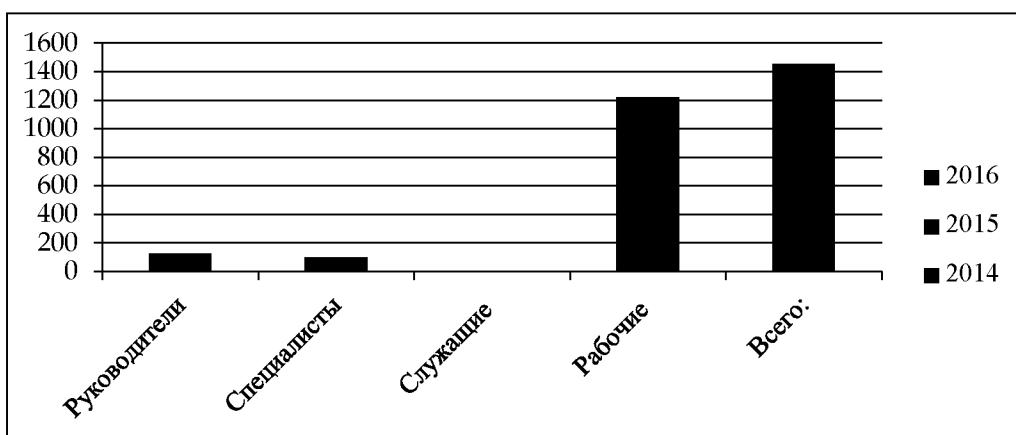


Рисунок 2.10 - Численный состав и структура персонала по категориям в ПАО «ТНН»

То есть мы видим, что основная часть – рабочие, численность которых с каждым годом увеличивается. Далее идут руководители и специалисты. Самый маленький часть – служащие, всего 2 человека.

Возрастной состав персонала завода представлен следующим образом (табл.2.10).

Таблица 2.10 – Численный состав и структура персонала «Транснефть Нефтяные насосы» по возрасту

Возраст	2014	2015	2016
До 30 лет	92	102	123
От 30 – 40 лет	132	148	167
От 40- 50 лет	114	122	140
Более 50 лет	108	104	100
Всего	446	476	530

Мы видим, что общая численность работников увеличилась. Большая часть персонала завода находится в возрасте от 30-40 лет. Так же расчет численность персонала до 30 лет, а количество работников старше 50 лет постепенно сокращается. Представим эти данные графически (рис.2.11).

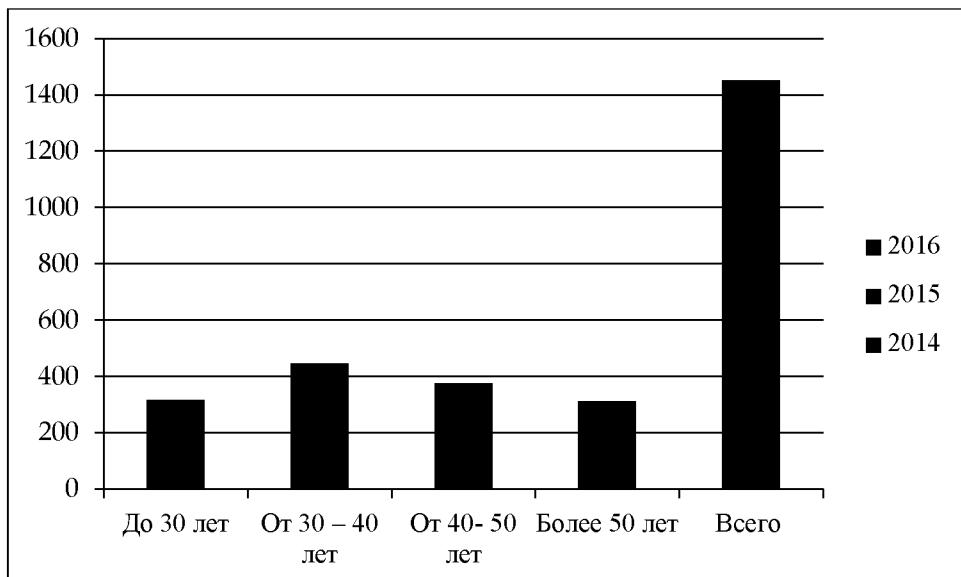


Рисунок 2.11 - Численный состав и структура персонала «Транснефть нефтяные насосы» по возрасту

Средний возраст сотрудника показывает, что идет медленное, постепенное омоложение сотрудников (рис.2.12).

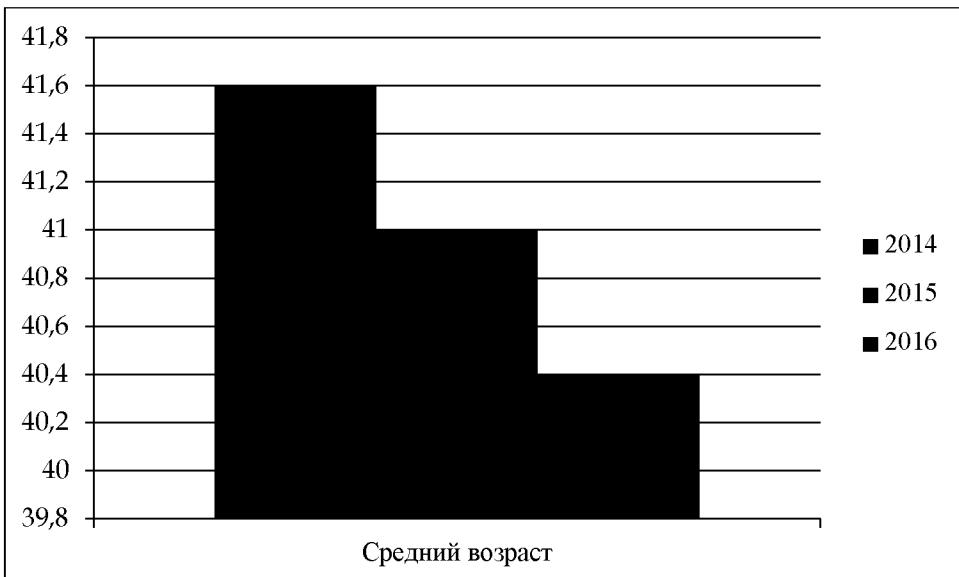


Рисунок 2.12 – Средний возраст сотрудника ПАО «Транснефть нефтяные насосы»

Таким образом, средний возраст сотрудника на ПАО «Транснефть нефтяные насосы» составляет 40 лет.

Изучим также структуру персонала по образованию (табл.2.11).

Таблица 2.11 – Численный состав и структура персонала «Транснефть нефтяные насосы» по образованию

Образование	2014	2015	2016
Среднее	211	220	234
Начальное профессиональное	103	112	128
Среднее профессиональное	74	80	89
Незаконченное высшее	0	0	5
Высшее	58	64	74
Всего	446	476	530

По образованию работники делятся на пять основных группы и больше всего работников со средним профессиональным образованием. Самой малочисленной группой являются работники с высшим образованием. Динамика трудовых ресурсов показывает, что идет увеличение персонала, имеющего: высшее образование на 15,5%, среднее на 11,3%, начальное профессиональное на 14,2%. Представим данные наглядно (рис.2.13).

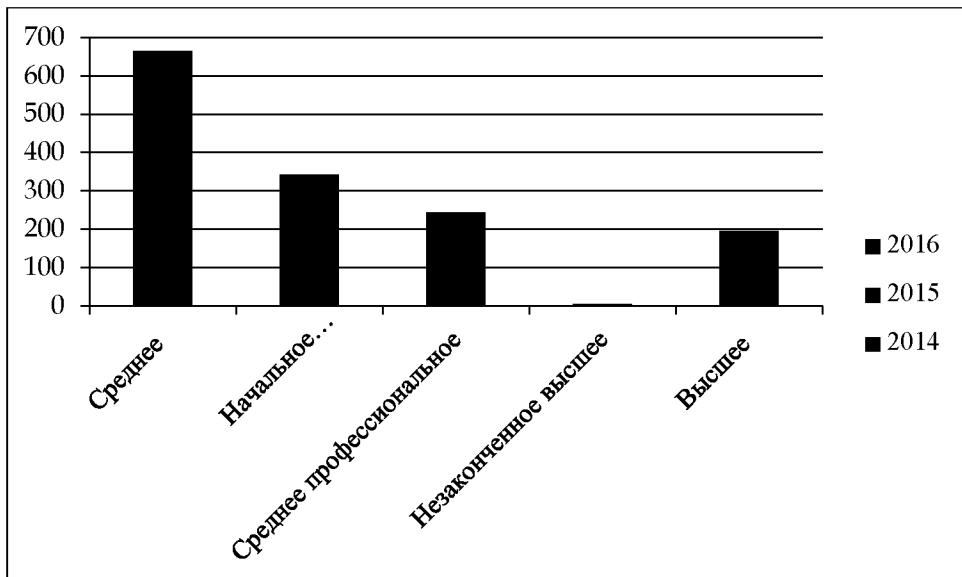


Рисунок 2.13 - Численный состав и структура персонала «Транснефть Нефтяные насосы» по образованию

Изучим состав персонала завода по стажу работы (табл.2.12)

Таблица 2.12 – Численный состав и структура персонала «Транснефть Нефтяные насосы» по стажу

Стаж	2014	2015	2016
До 1 года	89	100	128
До 5 лет	60	65	69
От 5 – 10 лет	77	82	86
От 10 – 20 лет	134	139	141
От 20 – 30 лет	57	60	63
Свыше 30 лет	28	30	30
Всего	446	476	530

По длительности трудового стажа в компании основная доля сотрудников работает на заводе свыше 10 лет, наименьшая – свыше 30 лет. Причиной тому может быть специфика предприятия – это завод и многие люди работают тут всю жизнь, соответственно часть стажа идет за счет пенсионеров. Также идет увеличение сотрудников со стажем меньше 1 года, это обусловлено тем, что завод открыл новый цех. Представим эти данные графически (рис.2.14)

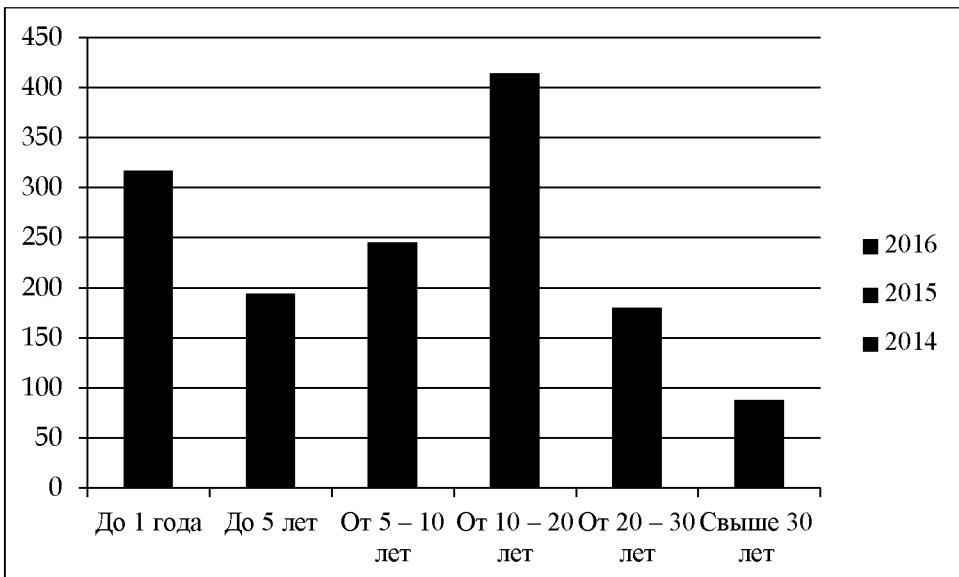


Рисунок 2.14 – Численный состав и структура персонала «Транснефть Нефтяные насосы» по стажу

То есть на заводе работает сложившийся коллектив, так как основная часть персонала работает более 10 лет. А за счет расширения производства идет увеличения количества работников проработавших менее года.

Движение персонала.

Рассмотрим движение персонала в 2014 году

Таблица 2.13 – Движение персонала «Транснефть Нефтяные насосы» в 2014 году

Категория персонала	Прибыло	Убыло	Коэффициент текучести
Руководители	1	0	14,6 %
Специалисты	9	8	
Служащие	1	0	
Рабочие	60	61	
Всего:	71	69	

На основе данных из таблицы 2.13 рассчитаем Коэффициент интенсивности оборота по приему (K_{Π}):

$$K_{\Pi} = \frac{Q_{\Pi}}{Q_c} = \frac{71}{446} = 0,16$$

Коэффициент оборота по выбытию (K_B):

$$K_B = \frac{Q_B}{Q_c} = \frac{69}{446} = 0,15$$

Коэффициент замещения (K_3):

$$K_3 = (\Phi_{\pi} - \Phi_b) / \Phi_c = (71-69) / 446 = 0,004$$

$$\text{Общий оборот персонала} = 0,16 + 0,15 = 0,31$$

Как мы видим, большая часть «подвижного» персонала это рабочие. Они долго не задерживаются на заводе, как правило, это большая часть уходит не проработав и года. Текущесть персонала составила 14,6 %, что для специфики организации достаточно высокий показатель. Это может говорить о проблеме адаптации рабочих на заводе.

Данные за 2015 год.

Таблица 2.14 – Движение персонала «Транснефть Нефтяные насосы» в 2015 году

Категория персонала	Прибыло	Убыло	Коэффициент текучести
Руководители	0	0	13,37 %
Специалисты	7	4	
Служащие	0	0	
Рабочие	50	60	
Всего:	57	64	

На основе данных из таблицы 2.14 рассчитаем Коэффициент интенсивности оборота по приему (K_{π}):

$$K_{\pi} = \Phi_{\pi} / \Phi_c = 57 / 64 = 0,12$$

Коэффициент оборота по выбытию (K_b):

$$K_b = \Phi_b / \Phi_c = 69 / 476 = 0,13$$

Коэффициент замещения (K_3):

$$K_3 = (\Phi_{\pi} - \Phi_b) / \Phi_c = (57-64) / 476 = -0,015$$

$$\text{Общий оборот персонала} = 0,16 + 0,15 = 0,31$$

Таким образом, мы видим, что процент текучести персонала в 2015 году падает, но при этом коэффициент замещения персонала отрицательный, так как число уволенных сотрудников превысило число прибывших. Как и в 2015 году мы видим, что основная часть уволившихся – это рабочие.

Данные 2016 года.

Таблица 2.15 – Движение персонала «Транснефть нефтяные насосы» в 2016 году

Категория персонала	Прибыло	Убыло	Коэффициент текучести
Руководители	0	1	15,71 %
Специалисты	1	1	
Служащие	0	0	
Рабочие	127	78	
Всего:	128	80	

На основе данных из таблицы 2.15 рассчитаем Коэффициент интенсивности оборота по приему (K_p):

$$K_p = \frac{Q_p}{Q_c} = 128/530 = 0,24$$

Коэффициент оборота по выбытию (K_b):

$$K_b = \frac{Q_b}{Q_c} = 80/530 = 0,15$$

Коэффициент замещения (K_z):

$$K_z = \frac{(Q_p - Q_b)}{Q_c} = (128-80)/530 = 0,09$$

$$\text{Общий оборот персонала} = 0,16 + 0,15 = 0,31$$

Мы видим, что в 2016 году было нанято большое количество рабочих, это связано с открытием нового цеха, но при этом много рабочих уволено. Текущесть персонала возросла по сравнению с предыдущими годами, коэффициент замещения не увеличивается. Увеличение общего оборота персонала с 0,3 в 2014г. до 0,39 в 2016г. говорит о нестабильности персонала завода.

Динамика движения персонала за отчетные годы говорит, о том, что большая часть уволившихся это рабочие массовых профессий, не проработавшие на заводе больше года, это признаки проблемы системы адаптации рабочих. В основном это увольнения по собственному желанию.

Специалисты уходят с работы в основном только по объективным причинам (перевод в ОАО «ТРАНСНЕФТЬ», с уходом на пенсию и т.п.). Практически все должности руководителей и инженерно-технических работников заняты.

Изучим основные причины увольнения рабочих (табл.2.16)

Таблица 2.16 – Причины увольнения рабочих 2014- 2016 года

Причина увольнения	Количество уволившихся	Доля в общем количестве уволившихся, %
По инициативе завода	18	9,04
Величина заработной платы	22	11,05
Содержание труда	31	15,6
Отсутствие помощи при вводе в должность	55	27,6
Завышенные требования к объемам производства	56	28,1
Производственные конфликты	14	7,03
Итого	199	100,00

Практически все сотрудники увольняются по собственному желанию, причем большая часть из-за отсутствия помощи при вводе в должность и завышенных требований к объемам производства. Также большой процент уволившихся работников из-за содержания труда.

Рассмотрим также состав уволившихся работников по стажу (табл.2.15).

Таблица 2.17 – Состав уволившихся работников «Транснефть нефтяные насосы» по стажу 2014-2016 года

Причина увольнения	Кол-во уволившихся	Стаж работы		
		0-1 года	1-3 лет	4-6 лет
По инициативе завода	18	-	14	4
Величина заработной платы	56	50	6	7
Содержание труда	31	19	5	6
Отсутствие помощи при вводе в должность	55	55	-	-
Завышенные требования к работе	22	7	8	7
Производственные конфликты	14	8	3	3
Итого	199	145	32	18

Таким образом, большинство работников уволилось, не проработав года на заводе. При этом причиной послужило отсутствие помощи при вхождении в должность, низкая оплата труда и содержание труда. В результате можно сделать вывод о неудовлетворительной системе адаптации рабочих.

Анализ производительности.

Рассмотрим плановые показатели объемов производства железобетонных шпал «Транснефть нефтяные насосы» за 2014-2016 года.

Таблица 2.18 – Плановые показатели объемов производства «Транснефть нефтяные насосы» за 2014-2016 года.

	2014	2015	2016
Объем производства	876676	871822	896460

Мы видим, что плановые объемы производства растут с каждым годом. Увеличение в 2016 году обусловлено те, что был открыт новый цех, который должен был увеличить объемы производства.

Сравним плановые и фактические показатели в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Сравнение плановых и фактических показателей объема производства «Транснефть Нефтяные насосы» в 2014-2016 годах

	2014		2015		2016	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Объем производства	876676	885320	871822	866300	896460	755320

С 2015 года мы видим спад объемов производства. В 2016 годы ожидаемого увеличения объемов производства не произошло, а наоборот идет снижение. Это говорит о том, что есть проблемы с персоналом.

В рамках изучения подсистем управлении персоналом завода, мы рассмотрим основные документы, обеспечивающие их деятельность.

Анализ системы найма персонала.

Проанализируем документы подсистемы найма «Транснефть Нефтяные насосы» в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Анализ документов подсистемы найма «Транснефть Нефтяные насосы»

Документ	Выявлено
Универсальный профиль кандидата	Нет
Заявку на подбор	Есть
Схема подбора кандидатов на вакантные должности	Есть
Должностные инструкции	Есть
Презентация завода	Нет

Таким образом, подсистема найма персонала обеспечена не всеми документами, но основные – присутствуют.

То есть мы можем сказать, что на заводе существует определенная универсальная схема найма персонала, которая помогает достаточно эффективно обеспечивать завод необходимыми кадрами.

Анализ подсистемы мотивации персонала.

Проанализируем документы подсистемы мотивации ПАО «Транснефть нефтяные насосы» в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Анализ документов подсистемы мотивации «Транснефть нефтяные насосы»

Документ	Выявлено
Положение об оплате труда персонала	Есть
Положение о премировании руководителей, специалистов и служащих	Есть
Положение о премировании рабочих за основные результаты труда	Есть
Положение о социальных программах завода	Нет
Трудовые договоры персонала	Есть
Должностные инструкции сотрудников	Есть
Штатное расписание	Есть

Из таблицы 2.21 видно, что подсистема мотивации персонала завода обеспечена документами, отражающими материальное стимулирование работников. Нематериальная мотивация персонала не отражена в документах. Но, не смотря на это, данная подсистема функционирует эффективно, так как большая часть персонала завода – рабочие, для которых более актуально материальное стимулирование.

На заводе оплата труда рабочих в основном осуществляется по часовым тарифным ставкам, по повременной, повременно – премиальной, сдельно – премиальной и аккордно – премиальной системам. Среднемесячная заработная плата составляет 30414 рублей.

Также завод предоставляет своим работникам социальные гарантии. Сумма социального пакета на одного работника составляет 26635 рублей. Представим на рисунке основные направления социальной политики завода (рис.2.14).



Рисунок 2.14 – Направления социальной политики «Транснефть Нефтяные насосы»

Таким образом, мы видим, что на заводе развита система социальной политики. И представлены различные варианты поддержки сотрудников в зависимости от их пожеланий.

Анализ подсистемы обучения.

Проанализируем документы подсистемы обучения персонала «Транснефть Нефтяные насосы» в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Анализ документов подсистемы обучения «Транснефть Нефтяные насосы»

Документы	Выявлено
Бюджет	Есть
План обучения	Есть
Программа обучения руководящего состава	Есть
Программа обучения работников	Есть
Программы обучения	Есть
Индивидуальные программы развития	Нет
Оценка эффективности обучения	Нет

Таким образом, мы видим, что на заводе существует программа обучения как руководителей так и рабочих, которая включает в себя обучение по целевым направлениям в высших и средних учебных заведениях, на курсах повышения квалификации и в региональных учебных центрах.

Обучение руководящего состава происходит в МИИТ, РАПС, Высшей школе экономики, Корпоративном университете ОАО «ТРАНСНЕФТЬ» и других высших учебных заведениях.

Изучив структуру персонала ПАО «Транснефть нефтяные насосы», мы выявили, что на заводе повысилась текучесть персонала, большая часть вновь прибывших сотрудников уходит, не проработав и года. Идет снижение объемов производства. Анализ подсистем найма, мотивации и обучения персонала, показал, что они функционируют эффективно и проблема не в них. Таким образом, необходимо изучить подсистему адаптации персонала.

Выводы по 2 главе

Анализ технико-экономических показателей «Транснефть Нефтяные насосы» показал, что выручки увеличивается каждый год, в 2012 году на 15,7 %, а в 2013 на 5,7%. Но при этом растут и затраты и в 2013 темпы роста затрат превышают темпы роста выручки. Затраты также увеличиваются за счет открытия нового цеха. Также мы выявили, что производительность труда за рассматриваемые периоды падает и увеличивается количество брака. Хотя открытие нового цеха должно было привести к увеличению количества производимой продукции. Далее был проведен анализ внешней и внутренней среды, где было выявлено, что у завода есть проблемы с персоналом. На основании чего был проведен кадровый аудит завода. Изучив структуру персонала ПАО «Транснефть нефтяные насосы», мы выявили, что на заводе повысилась текучесть персонала, большая часть вновь прибывших сотрудников уходит, не проработав и года. Основными причинами ухода является завышенные требования к работникам в первые месяцы работы и отсутствие помощи при освоении основных должностных обязанностей. Идет снижение объемов производства. Анализ подсистем найма, мотивации и обучения персонала, показал, что они функционируют эффективно и проблема не в них. Таким образом, необходимо изучить подсистему адаптации персонала.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ «ТРАНСНЕФТЬ НЕФТЯНЫЕ НАСОСЫ»

3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы адаптации сотрудников ПАО «ТНН»

Проанализируем документы системы адаптации ПАО «Транснефть Нефтяные насосы» в таблице 2.25.

Таблица 2.25 – Анализ документов системы адаптации ПАО «ТНН»

Документ	Выявлено
Положение об адаптации персонала	Нет
ПВТР	Есть
Должностные инструкции	Есть
Положение о наставничестве	Нет
Памятка «новичка»	Нет
План вхождения в должность и обучения	Формального плана нет
Система оценки качества вхождения в должность	Нет
Задачи на испытательный срок	В устной форме

Таким образом, мы видим, что система адаптации персонала не формализована, как таковых документов по адаптации нет. Но отсутствие документов еще не говорит о том, что системы адаптации персонала не существует.

Далее нам необходимо более детально изучить, как проходит процесс адаптации (табл. 2.26).

Таким образом, мы видим, что на заводе поверхностно относятся к адаптации рабочих. Проведя с ними инструктаж и первичное обучение, непосредственные начальники отправляют их выполнять работу. При этом работники, конечно, могут спросить совета у коллег или начальника, но так как кураторство или наставничество специально не организованно, и нет специально выделенного на это время и доплат, никто особо им не помогает.

В результате мы выявили, что данная система недостаточно эффективна и требует корректировок.

Таблица 2.26 – Анализ подсистемы адаптации «Транснефть Нефтяные насы»

Цель	Вхождение в должность, при минимальных затратах времени, минимизация ошибок в начале работы			
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> – Уменьшение времени приспособления «новичков» к требованиям и условиям труда на заводе; – закрепление новых работников на ПАО «ТНН»; – снижение текучести кадров; – формирование у «новичка» положительного отношения к работе; – повышение удовлетворенностью трудом; - снижение издержек, связанных с вхождением в должность и достижением оптимального уровня производительности 			
Субъекты	<ul style="list-style-type: none"> -подразделения (бюро, отдел) - ответственный менеджер по персоналу, непосредственные начальники 	→	Объекты	<ul style="list-style-type: none"> - специалисты; - рабочие; - служащие
Технология	<ol style="list-style-type: none"> 1. Беседа (знакомство с заводом). 2. Инструктаж на рабочем месте. 3. Обучение изучение теоретической информации, обучение в цехах. 			
Критерии	Выполнение плановых заданий (уровень и стабильность)			
Процесс	<p>после приема на работу сотрудника знакомят с историей, структурой завода;</p> <p>прохождение инструктажей по Охране труда, ПВТР, получение пропуска на завод;</p> <p>знакомство с непосредственным начальником;</p> <p>знакомство с должностными обязанностями, коллективом, со структурой подразделения;</p> <p>инструктаж и обучение на рабочем месте;</p> <p>выполнение своих непосредственных обязанностей с возможностью попросить помочь у непосредственного начальника или коллег;</p> <p>подведение итога адаптации</p>			

Было проведено анкетирование сотрудников проработавших на заводе не более трех лет, чтобы выявить, как проходил процесс адаптации у них и с какими они столкнулись сложностями (табл. 2.27).

Таблица 2.27 – Результаты опроса

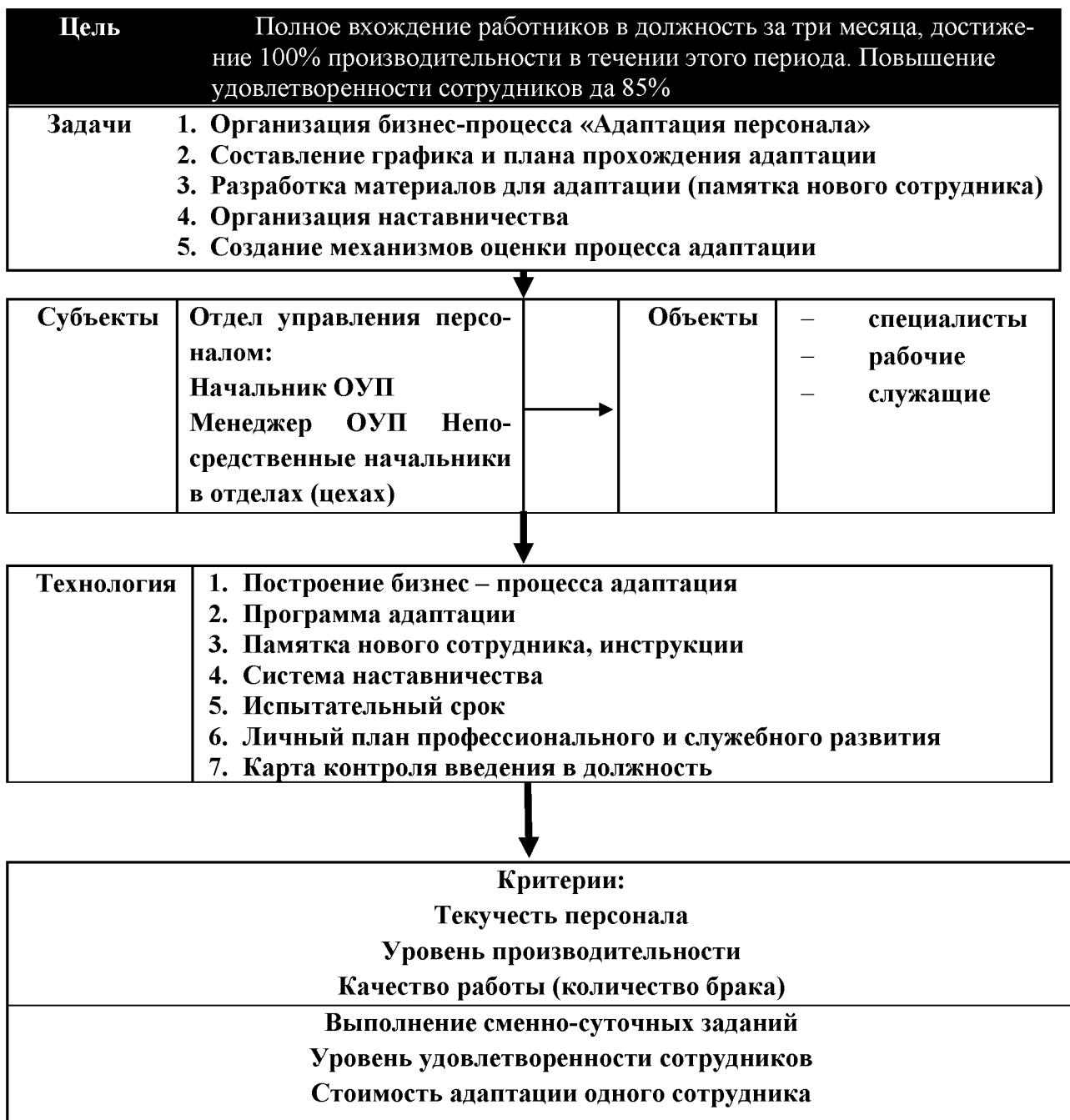
Вопрос	Ответ
1. Нравится ли Вам Ваша работа?	a) очень нравится – 64% b) пожалуй, нравится – 18,3% c) работа мне безразлична – 17,7%
2. Хотели бы Вы перейти на другую работу?	a) да – 32% b) нет – 40% c) не знаю – 28%
2. Когда Вы пришли в первый день в эту организацию, что для Вас было самым трудным?	a) общение с новым коллективом – 10% b) общение с новым мастером – 11% c) привыкание к новому рабочему месту – 79%
3. В первые дни работы Вам объяснили общие требования к работе?	a) да – 94,3% b) нет – 5,7%
4. Кто Вам помог освоить новые должностные обязанности?	a) Ваш непосредственный мастер – 25 % b) члены бригады – 21% c) никто не помогал – 54%
5. Вам было трудно привыкнуть к новому рабочему месту?	a) да – 67% b) нет – 33%
6. В первые месяцы работы что для Вас имело наибольшее значение?	a) влиться в коллектив – 24% b) эффективно работать -50% c) слышать одобрение руководства -26%
7. Если в первые месяцы работы у Вас возникала проблема, то к кому Вы обращались?	a) к Вашему непосредственному мастеру – 25% b) к специалисту бригады – 21% c) ни к кому – 54%
8. Ваше мнение об организации изменилось после того, как Вы начали в ней работать?	a) да, в лучшую сторону -11% b) да, в худшую сторону – 40% c) нет, не изменилось – 49 %
9. Как Вы считаете, какова причина увольнения сотрудников с предприятия?	a) сложный психологический климат – 10% b) плохая организация труда – 14% c) заработка плата – 9 % d) свой вариант – 67%.

Таким образом, данные анкетирования показывают, что процесс адаптации приходил у рабочих достаточно сложно. Мы видим, что на заводе для «новичков» наиболее сложным было привыкание к новому рабочему месту и освоение своих должностных обязанностей, так помои практически не было.

При возникновении проблем или вопросов, они предпочитали справляться сами, не обращаясь за помощью к коллегам или начальнику. В результате у большей части работников изменилось представление о заводе в худшую сторону.

Представим адаптацию персонала в виде системы.

Таблица 3.1 - Системное представление адаптации персонала



Итак, мы представили адаптация персонала в виде системы, которая имеет свои цели, задачи, субъекты, технологии и критерии эффективности.

Далее рассмотрим основные ее составляющие более детально.

1. Построение бизнес-процесса «Адаптация персонала»

Для начала определим владельцев бизнес-процесса, чтобы определить их должностные обязанности и зону их ответственности за результаты данного бизнес-процесса. Представим владельцев процесса на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Владельцы бизнес-процесса «Адаптация персонала»

Таким образом, мы выделили основных владельцев бизнес-процесса. Директор завода, директор по производству и начальник ОТК в основном осуществляют контролирующую функцию. Основную роль выполняют отдел управления персоналом, линейные руководители и наставники.

Как и любой процесс, бизнес-процесс адаптация персонала имеет свои входы и выходы (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Входы и выходы бизнес-процесса «Адаптация персонала»

Таким образом, процесс адаптации сотрудника начинается задолго до того как он придет на рабочее место и заканчивается только тогда, когда работник полностью адаптируется к заводу.

Также определим документацию бизнес-процесса (табл.3.2).

Таблица 3.2 – Документы бизнес-процесса «Адаптация персонала»

Документы бизнес-процесса	
Положение о бизнес-процессе «Адаптация персонала»	
Положение об адаптации персонала	
ПВТР	
Должностные инструкции	
Положение о наставничестве	
Памятка «новичка»	
План адаптации	
Карта контроля введения в должность	

Далее в таблице 3.3 поэтапно опишем сам бизнес-процесс адаптации персонала.

Таблица 3.3 – Этапы бизнес-процесса «Адаптация персонала»

Действия	Ответственный
1 этап: подготовка к выходу «новичка»	
• Определение наставников	Отдел управления персоналом, директор по производству, линейные руководители
• Обучение наставников	
• Описание производственного процесса	Линейные руководители, директор по производству
• Создание инструкций, памятки «новичка»	
• Формирование методов оценки и планов работы на период адаптации по каждой должности	Отдел управления персоналом, директор по производству
↓	
Действия	Ответственный
2 этап: выход «новичка» на работу	
• Оформление на работу	Отдел управления персоналом
• Введение в организацию	Отдел управления персоналом
• Введение в подразделение	Линейный руководитель
• Введение в должность	Линейный руководитель, наставник
↓	
Действия	Ответственный
3 этап: контроль и оценка процесса адаптации	
• Промежуточный контроль, помочь в решении проблем	Линейный руководитель, наставник
• Оценка адаптации	Отдел управления персоналом, наставник, линейный руководитель
• Подведение итогов адаптации	Отдел управления персоналом, наставник, линейный руководитель

Таким образом, с помощью рассмотренных данных будет полностью выстраиваться адаптация персонала как бизнес-процесс.

2. Составление графика и плана прохождения адаптации.

Также нам следует составить программу адаптации персонала, которая будет включать график и план прохождения адаптации. Так как при анализе подсистемы адаптации мы выявили, что проблема в адаптации рабочих по основной акцент будет именно на эту категорию. Но нам также следует разработать программу адаптации для специалистов и руководителей.

Представим программу адаптации специалистов и руководителей в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Программа адаптации специалистов и руководителей ПАО «Транснефть Нефтяные насосы»

Мероприятие	Ответственный	Срок
Социальная адаптация		
Прохождение инструктажей по Охране труда, ПВТР, получение пропуска на завод	Менеджер ОУП	До выхода на работу
Знакомство с историей, миссией стратегией развития, структурой завода и основными подразделениями, взаимосвязь между ним	Менеджер ОУП	В первый день работы
Экскурсия по заводу	Менеджер ОУП	В течение первых 2-х недель
Знакомство с руководителями основных подразделений	Линейный руководитель	В течении первых 2-х недель, на совещаниях
Знакомство с корпоративной культурой, правилами поведения, традициями	Менеджер ОУП, коллеги	В течение 1-го месяца работы
Профессиональная адаптация		
Изучение основных нормативных документов завода, Положением об отделе и должностными инструкциями работников	Менеджер ОУП, Линейный руководитель	В течении первых 2-х недель
Знакомство с коллегами, сотрудниками подразделения	Линейный руководитель	В 1-ую неделю
Участие в совещаниях подразделения	Линейный руководитель	По графику проведения совещаний
Изучение специфики, особенностей подразделения	Линейный руководитель	В 3 месяц
Самостоятельная работа (результат работы)		
Подведение итогов адаптации, заполнение карты контроля введения в должность	Работник	За 3 дня до окончания испытательного срока

Таким образом, мы выделили основные аспекты программы адаптации руководителей и специалистов. Данный процесс, как правило, может проходить под контролем менеджера ОУП и руководителя подразделения, в которое пришел сотрудник, наличие наставника не обязательно.

Представим программу адаптации работников в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Программа адаптации рабочих ПАО «Транснефть Нефтяные насосы»

Период	Мероприятие	Ответственный
1	2	3
1-5 рабочая смена	Оформление кандидата на работу. Заключение трудового контракта Получение памятки нового сотрудника, инструкций, в которых содержится информация, помогающая более быстро и качественно входить в должность Знакомство с организационной структурой	Менеджер ОУП Менеджер ОУП Менеджер ОУП
	– теоретический курс по производственным процессам, который включает: – ознакомление с оборудованием, линиями производства; – изучение рабочих инструкции эксплуатируемого оборудования, вредные и опасные производственные факторы; – консультирование и ответы на вопросы от технических специалистов; – сдача теоретического зачета, для допуска к стажировке (производственному обучению)	Менеджер ОУП Инженер отдела охраны и безопасности труда Инженер производственного-технического отдела Начальник ОТК
	Знакомство с линейным руководителем	Менеджер ОУП
	Знакомство с коллегами	Линейный руководитель
	Знакомство и прикрепление наставника, прохождение стажировки	Линейный руководитель
6-10 рабочая смена	Ознакомление с должностными обязанностями, правами, ответственностью. Ознакомление и подписание должностной инструкции	Линейный руководитель
	Ознакомление с рабочим местом: оснащение рабочего места; места хранения инструментов, материалов, вспомогательного оборудования, средств пожаротушения	Наставник
	Изучение необходимых правил управления машиной, станком, механизмом, изучение последовательность выполнения работы, показ основных приемов и методов их выполнения, основные технические требования, использование инструментов, оснастки и приспособлений, методы контроля	Наставник

Окончание таблицы 3.5

1	2	3
	Изучение видов, марок и свойств используемого сырья и материалов, видов брака и мероприятия по их профилактике и устраниению	Наставник
	Изучение порядка приема и передачи смен, основные СТО: планирование и производства продукции, мониторинг качества, автономное обслуживание, управление отходами	Наставник
	Изучение правильного и своевременного заполнения первичной документации на производимый заказ	Наставник
11-16 смена	Наблюдение за изготовлением основных блоков	Наставник,
	Изготовление основных видов блоков, под наблюдением наставника	Наставник
	Зачет по изготовлению основных видов блоков	Наставник, Начальник цеха
	Допуск к самостоятельному производству	Наставник, Начальник цеха
17-20 смена	Изучение и производство насосов	Наставник
	Зачет по производству насосов	Наставник, Начальник цеха
20 смена	Подведение итогов адаптации, заполнение карты контроля введения в должность	Линейный руководитель, наставник, менеджер ОУП

На основе программы представленной в таблице 3.4 следует проводить процесс адаптации все новых работников, прибывших на завод, так как данная программа освещает все аспекты деятельности работников.

Таким образом, мы видим, что программа адаптации рабочих будет разделена на две части: теоретическую и практическую.

Теоретическая часть будет осуществляться менеджером ОУП, инженером отдела охраны и безопасности труда, инженером производственно-технического отдела и начальником ОТК. В рамках данного курса «новички» ознакомятся с теоретическими аспектами производства продукции.

Практическая часть (стажировка) будет осуществляться при помощи закрепления за «новичком» наставника, который поможет применить на практике все, что было изучено в теории.

По окончании теоретического и практического курсов, комиссия, состоящая из наставника, линейного руководителя, начальника цеха, инженера ОТК будет, принимает экзамен у «новичка». Результатом данного экзамена является присвоение работнику разряда.

Также в рамках программы, нужно определить какая заработка плата будет выплачиваться «новичку». В период адаптации в цехе работнику будет начисляться заработка плата за количество изготовленной продукции надлежащего качества по действующим на заводе нормам и расценкам. После прохождения адаптации и оценке ее успешности размер заработной платы определяется на основании установленного уровня квалификации на основе ЕТКС. Также в период адаптации предусматриваются дополнительные выплаты за фактически отработанное время:

- 1-3 месяц – 50% от средней заработной платы по профессии по цеху;
- 4 месяц – 45%;
- 5 месяц – 40%;
- 6 месяц – 30%.

3. Разработка материалов для адаптации.

Для того чтобы рабочие более быстро адаптировались, для них следует создать «Памятку нового сотрудника». Данная памятка будет содержать следующие подразделы:

1. Миссия завода.
2. Краткая история.
3. Карта-схема предприятия.
4. Структура завода.
5. ПВТР.
6. Льготы, компенсации.
7. Телефонный справочник предприятия.

Памятка будет выдаваться каждому рабочему, прибывшему на завод, в его первый рабочий день.

4. Организация наставничества.

Организацию наставничества нужно начать с разработки Положения «Наставничество на ПАО «Транснефть Нефтяные насосы»», в котором будут содержаться следующие пункты:

- общие сведения;
- требования к наставникам;
- сроки проведения наставничества;
- руководство наставничества (ответственные за проведение наставничества);
- права и обязанности наставника;
- права и обязанности стажера.

Составим план осуществления наставничества в компании (табл.3.5).

Таблица 3.5 – План осуществления наставничества на ПАО «ТНН»

Мероприятия	Ответственный
Определение ответственного за организацию наставничества	Директор, начальник ОУП
Отбор наставников	Менеджер ОУП
Обучение наставников	Менеджер ОУП
Определение сроков проведения наставничества, необходимости назначения наставников	Менеджер ОУП
Закрепление наставников за стажерами	Менеджер ОУП, линейный руководитель
Утверждение планов наставников, индивидуальных планов стажировок	Менеджер ОУП, линейный руководитель

Таким образом, мы определили основные мероприятия при организации наставничества на заводе. Рассмотрим данные этапы более подробно.

Далее нам необходимо определить наставников. Выделим основные компетенции, которыми должен обладать наставник и по которым будет производиться их отбор (рис.3.3).

Мы видим, что главное, чем должен обладать наставник — это знания, навыки, опыт и, конечно же, умение обучать. Но не мало важно для наставника обладать терпеливостью, настойчивость и лидерскими качествами. Данные компетенции будут основополагающими при выборе наставников.

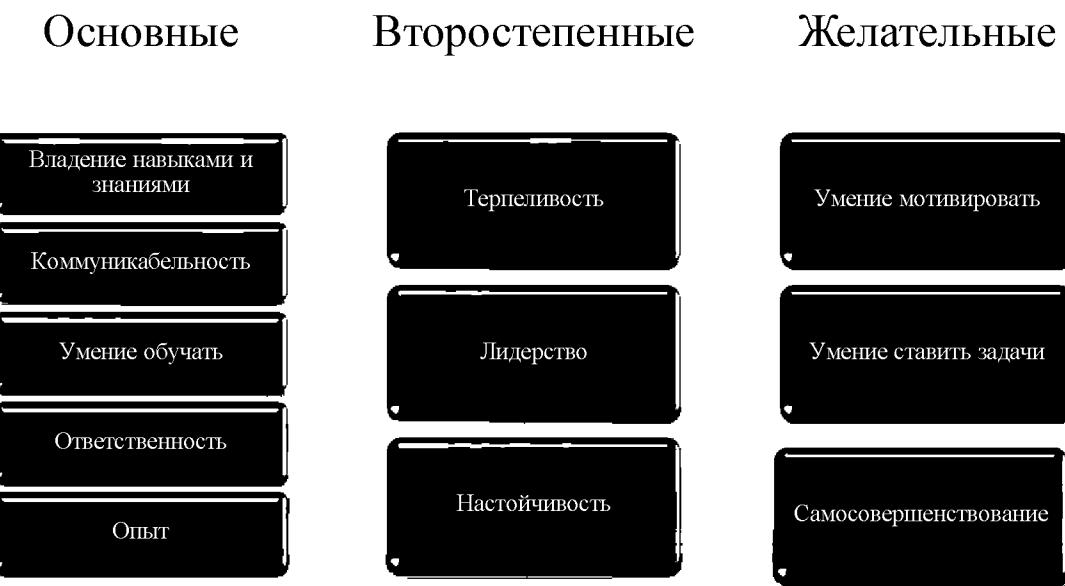


Рисунок 3.3 – Компетенции, которыми должен обладать наставник

Также при отборе наставников будут учитываться следующие критерии:

- опыт работы на заводе не менее 1 года;
- положительные рекомендации руководства;
- желание работника быть наставником.

Наставниками будут назначаться мастера производственного участка.

Отобрав наставников их нужно обучить, чтобы они понимали, что от них требуется, какое вознаграждение они получат за труд, и как более эффективно обучать «новичков». Для этого разработаем курс обучения наставников. Рассмотрим основные элементы этого курса в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Основные этапы обучающего курса наставников

Этап	Содержание
Введение	Рассказывается, кто такой наставник, что он должен делать, перспективы роста, какое вознаграждение они получат за труд
Как работает система наставничества на заводе	Общие сведения, права и обязанности наставников и стажеров, мотивация, и критерии оценки деятельности наставников

Таблица 3.6 показывает основные этапы обучения наставников, только после прохождения, которых они смогут непосредственно приступить к своим обязанностям.

Также следует определить план наставника по работе со стажером (табл.3.7).

Таблица 3.7 - План работы наставника со стажером

Мероприятия	Ответственный
Знакомство наставника со стажером	Непосредственный руководитель
Составление индивидуального плана адаптации сотрудника	Наставник, ОУП
Содействие в освоении основных документов «Транснефть Нефтяные насосы»	Наставник
Ознакомление стажера с рабочим местом: оснащением, мерами хранения инструментов, материалов, вспомогательного оборудования, средств пожаротушения.	Наставник
Помощь в изучении рабочих инструкции эксплуатируемого оборудования, вредные и опасные производственные факторы	Наставник
Помощь в изучении основных узлов и принципов работы основного и вспомогательного оборудования	Наставник
Оказание помощи и консультаций при выполнении стажером своих трудовых обязанностей	Наставник
Контроль над выполнением индивидуального плана стажировки	Наставник
Составление характеристики на стажера, отчетов о прохождении стажировки	Наставник

Все мероприятия по представленному в таблице 3.7 плану можно изобразить в виде схемы, которую мы рассматривали в параграфе 1.3 первой главы нашей работы. Она показывает всю суть наставничества (рис.3.4).

Данная схема будет проста и понятна как наставникам, так и работникам завода. Она наиболее полно и доступно отражает всю суть наставничества.

Также немаловажно рассмотреть систему мотивации наставничества.

Каждому наставнику будет выплачиваться в размер 10% от заработной платы. Также предусматриваются премии за производственные показатели, которые выплачиваются наставнику за высокие производственные показатели его стажера, в размере 2000.

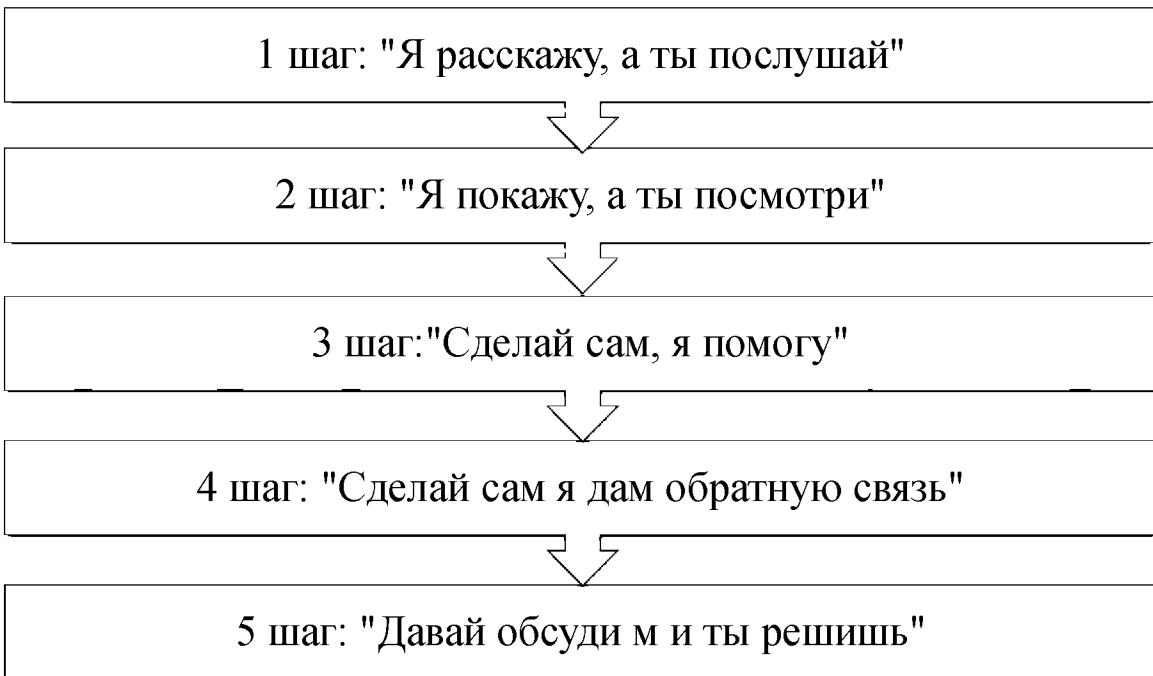


Рисунок 3.4 – Схема проведения наставничества

В систему мотивации наставников, включим и нематериальное вознаграждение:

- по итогам прохождения процесса адаптации на заводе выбирается лучший наставник, по количеству обученных и оставшихся на заводе «новичков». Наставник будет публично поздравлен перед коллективом;
- для выделения наставников от остальных сотрудников на спецодежду будут пришиты специальные значки с надписью «наставник»;
- включение каждого наставника в кадровый резерв завода.

Главным критерием качества работы наставника является успешное прохождение испытательного срока его подопечного. Данный критерий включает освоение новичком знаний и навыков работы, достижение оптимального уровня производительности и минимальный процент брака.

Но также важно знать мнение о наставнике со стороны стажера, для этого можно провести их анкетирование.

5. Создание механизмов оценки процесса адаптации.

Для оценки процесса адаптации мы будем использовать, рассмотренные в первой главе объективные и субъективные показатели.

Объективные:

1. Уровень и стабильность качественных показателей труда (производительность, выработка).
2. Время выполнения работы.
3. Процент брака или количество ошибок.
4. Выполнение ПВТР.
5. Количество конфликтов и жалоб на сотрудника от коллег.

Субъективные:

1. Удовлетворенность работника организацией.
2. Удовлетворенность организации работником.

Также проводится экспертная оценка работника со стороны наставника и непосредственного руководителя.

Также необходимо заполнять карту контроля введения в должность. Пример данной карты представлен в Приложении.

В рамках нашего проекта мы стремимся достичь определенных целей проекта, а именно усовершенствовать систему адаптации персонала завода. Для достижения этой цели, нам нужно построить дерево целей всего проекта (рис. 3.4).

Данные цели определены на основе созданного выше бизнес – процесса «Адаптация персонала».

Также нам необходимо выявить силы, которые могут оказать влияние на реализацию данного проекта. Для этого мы проведем анализ поля сил Курта Левина, который подразумевает, что на проект оказывают влияние движущие и сдерживающие силы. Движущими силами данного проекта будут выступать, возможность повышения производительности труда, снижение уровня брака, увеличение выручки, повышения эффективности использования трудового потенциала работников.



Рисунок 3.4 – Дерево целей проекта по совершенствованию системы адаптации персонала

Сдерживающие силы – страх перед изменениями у персонала, увеличение денежных затрат, нехватка знаний.



Рисунок 3.5 – Анализ поля сил К.Левина

Сдерживающие силы проекта, конечно, имеют влияние на него, но движущие силы имеют больший вес. Так как главную сдерживающую силу проекта – увеличение затрат покроют увеличение производительности, а в результате увеличение прибыли.

Таким образом, в рамках данного параграфа мы представили адаптацию персонала в системном виде с учетом рекомендации по ее совершенствованию. Создали бизнес-процесс «Адаптация персонала», рассмотрели основные его составляющие, такие как программа адаптации, система наставничества и т.д. Также было составлено дерево целей проекта, где главная цель проекта совершенствование системы адаптации персонала завода. Были проанализированы движущие и сдерживающие силу проекта. В результате мы можем говорить о том, что наш проект перспективен и возможен для реализации. Можно приступать к планированию мероприятий.

3.2 Разработка плана совершенствования системы адаптации на ПАО «ТНН»

Для разработки структуры проекта необходимо провести анализ заинтересованных сторон, которые могут оказывать влияние на реализацию проекта.

Заинтересованными сторонами проекта являются:

1. Поставщики.
2. Директор завода.
3. Начальник отдела управления персоналом.
4. Начальники цехов.
5. Работники цехов.
6. Конкуренты.
7. Потребители.

Имея список заинтересованных сторон, следует определить какой силой влияния и поддержкой проекта они обладают. Сила влияния: 0–5 с шагом 1, Степень поддержки: =-5-5 (табл. 3.8).

Таблица 3.8 – Сила влияния и сила поддержки проекта заинтересованными лицами

Стейкхолдеры	Поддержка проекта	Влияние в проекте
Директор завода	+4	5
Менеджер ОУП	+5	4
Начальники цехов	+4	3
Работники цехов	+2	2
Конкуренты	-5	1
Потребители	+5	2
Поставщики	+3	1

Согласно таблице критическим участником или распорядителем - лицо, чья оценка результатов проекта имеет решающее значение, является директор завода. Ключевыми игроками или соисполнителями - помогают выполнять работы проекта, являются менеджер отдела управления персоналом, начальники цехов, начальник отдела сбыта и снабжения, а также сами работники. Наблюдателем являются поставщики. Наибольшая поддержка проекта исходит от менеджера отдела управления персоналом. Далее идет директор, начальники цехов и сами работники, потребители. Наименьшая поддержка проекта со стороны, поставщиков и конкурентов.

Рассмотрим таблицу интересов (табл. 3.9), информация для которой получена в ходе определения заинтересованных сторон.

Из анализа видно, что проект имеет достаточно большое количество стейкхолдеров. Но большая их часть имеет положительно отношение к проекту, отрицательное лишь у конкурентов. Директор завода, специалист менеджер отдела управления персоналом и начальники цехов оказывают большое положительное влияние. Персонал поддерживает наш проект, но не может оказать на него большого влияния. У персонала есть небольшое противодействие, но нет особого влияния.

Таблица 3.9 – Анализ заинтересованных сторон проекта

Список стейкхолдеров	Степень поддержки/ противодействия	Интересы/ мотивы	Сила влияния	Инструменты влияния
Директор завода	+4	Снижение затрат на поиск нового персонала; Увеличение прибыли; Увеличение производительности	5	Согласование проекта, предоставление необходимых для проекта ресурсов, контроль
Менеджер ОУП	+5	Снижение затрат на поиск новых сотрудников; Повышение лояльности сотрудники; Снижение текучести персонала	4	Подготовка и реализация проекта. Ответственность за бизнес-процесс «Адаптация персонала»
Начальники цехов	+4	Оптимальный уровень и стабильность качественных показателей труда, снижение количества брака	3	Помощь в реализации проекта, исполнение решений директора
Работники цехов	+2	Снижение времени привыкания к новой работе, организации; Благоприятный климат в коллективе; Оптимальный уровень и стабильность качественных показателей труда, снижение количества брака; Повышение квалификации	2	Исполнение своих должностных полномочий
Поставщики	+3	Увеличение прибыли; Увеличение количества продаваемой продукции	1	Сроки и объемы доставки; Ценовая политика
Потребители	+5	Повышение качества продукции, Гарантия качества	2	Покупательская способность
Конкуренты	-5	Усиление позиций на рынке конкурента	1	Ценовая политика: Переманивание потребителей.

Как правило, при планировании и реализации проекта идет в неопределенных условиях, так как происходит постоянное изменение внешних и внутренних факторов.

Это может оказать негативное влияние на проект, которое является риском проекта. Поэтому при планировании проекта необходимо провести планирование и оценку рисков.

Риски оцениваются по качественной шкале по двум параметрам это вероятность и последствия (табл.3.10).

Таблица 3.10 – Шкала оценки риска

Параметры риска	Оценка
Вероятность наступления риска	от 0 до 0,3 – низкое, от 0,4 до 0,7 – среднее, от 0,8 до 1 сильное
Последствия риска	от 0 до 0,3 – низкое, от 0,4 до 0,7 – среднее, от 0,8 до 1 сильное

Таким образом, мы определили основные параметры оценки рисков. Если оценка более 0,25, то для риска разрабатываем мероприятия по регулированию этого риска.

Качественная оценка рисков представлена в таблице 3.11. Расчет производиться по формуле Оценка риска = Вероятность · Последствия.

Таблица 3.11 – Риски реализации проекта по совершенствованию системы адаптации

№	Риск	Вероятность	Последствия	Оценка (В x П)
1	2	3	4	5
R1	Отказ от участия в мероприятиях по адаптации персонала, то есть невозможность найти наставников, негативное отношение к новичку, повышенная конфликтность	0,3	0,8	0,24
R2	Недекватная оценка «новичка», завышенная или заниженная оценка деятельности новичка	0,3	0,8	0,24
R3	Несовместимость «новичка» с наставником. Несоответствие особенностей темперамента, характера, уровня знаний «новичка» личностным и профессиональным особенностям наставника	0,2	0,3	0,06
R4	Негативное отношение персонала к изменениям, нежелание работников и руководителей иметь дополнительные обязанности, отказ от обучения	0,6	0,8	0,48

Окончание таблицы 3.11

1	2	3	4	5
R5	Увеличение запланированных на проект затрат. Риск, что какие-то затраты будут учтены, и повлекут за собой увеличение бюджета проекта	0,7	0,7	0,49
R6	Неправильно составленная программа адаптации, в результате неправильной оценки навыков, знаний, способностей «новичка», в результате потеря выбор неправильных методов адаптации.	0,5	0,8	0,4
R7	Отказ «новичка» от участия в мероприятиях по адаптации	0,1	0,8	0,08
	Увольнение «новичка», в связи с несоответствием предполагаемого и реального представления об организации	0,5	0,6	0,3

Выявлены основные риски проекта и сделана их оценка. Составим сводную матрицу «вероятность – последствия», с помощью которой оценим опасность каждого риска, и определим, какие из них могут помешать реализации проекта.

Таблица 3.12 – Карта рисков проекта

Вероятность	Последствия риска				
	0,1	0,3	0,6	0,7	0,8
0,7	0,07	0,21	0,42	0,49	0,56
0,6	0,06	0,18	0,36	0,42	0,48
0,5	0,05	0,15	0,3	0,35	0,4
0,3	0,03	0,09	0,18	0,21	R1 R2
0,2	0,02	0,06	R3 0,12	0,14	0,16
0,1	0,01	0,03	0,06	0,07	R7 0,08

Таким образом, наиболее опасным риском является увеличение запланированных на проект затрат. Также довольно большое негативное влияние оказывают:

- негативное отношение персонала к изменениям;
- неправильно составленная программа адаптации;
- увольнение «новичка», в связи с несоответствием предполагаемого и реального представления об организации.

После того как мы выявили риски, не зависимо от степени их опасности необходимо разработать методы воздействия на них.

R1: для минимизации этого риска необходимо заранее сообщить персоналу завода о предстоящем проекте, разъяснить цели, задачи, выгоды данного совершенствования адаптации. Проинформировать о материальном и моральном стимулировании участия в процессе адаптации новых сотрудников.

R2: для минимизации этого риска необходимо составить четкий регламент оценки «новичка», ввести промежуточный контроль, который будет осуществляться непосредственным руководителем и менеджером отдела управления персоналом.

R3: для минимизации данного риска, наставника нужно назначать «новичку» после нескольких дней работы на заводе, чтобы можно было определить его личностные особенности и профессиональные навыки, знания. Также менеджер отдела управления персоналом может провести тестирование «новичка», которое поможет также определить его личностные особенности и профессиональные навыки, знания.

R4: для минимизации этого риска необходимо заранее сообщить персоналу завода о предстоящем проекте, разъяснить цели, задачи, выгоды данного совершенствования адаптации.

R5: для минимизации данного риска необходимо назначить ответственное лицо на заводе, которое рассчитает бюджет проекта.

Также необходимо составить четкий план и график мероприятий.

R6: для минимизации этого риска необходимо провести оценку компетенций «новичка», который будет осуществляться непосредственным руководителем и менеджером отдела управления персоналом и наставником.

Для этого можно использовать как практическое задание, так и тестирование.

R7: для минимизации этого риска, необходимо в первые дни работы «новичка» объяснить, что оказываемая ему помощь в адаптации, способствует более быстрому его приспособлению к организации, коллективу, трудовым обязанностям.

R8: минимизация данного риска возможна за счет введения системы обратной связи. Когда «новичок» может сказать, что его не устраивает в работе, как ему можно помочь. Для этого можно проводить беседы с новичком, опросы или анкетирование.

Далее составим план мероприятий реализации проекта (табл.3.13).

Таблица 3.13 – План мероприятий реализации проекта по совершенствованию системы адаптации персонала

Мероприятие	Сроки	Результат	Ответственные
1	2	3	4
Анализ финансовых показателей за 2014-2016	3.02.2017-10.02.2017	Выявление экономической проблемы	Заместитель директора по экономике и финансам
Анализ СУП	11.02.2017-17.02.2017	Проблемная подсистема	Менеджер ОУП
Разработка проекта по совершенствованию системы адаптации персонала	18.02.2017-21.02.2017	Основные этапы системы адаптации персонала	Начальник ОУП, менеджер ОУП
Принятие решения о реализации проекта	24.02.2017-28.02.2017	социально-экономическая эффективность проекта	Директор завода, начальник ОУП, Заместитель директора по экономике и финансам
Постановка целей и задач системы адаптации персонала, закрепление функций по адаптации персоналом за конкретным исполнителем	3.03.2017-7.03.2017	Видения системы адаптации персонала и ответственных за ее реализацию	Менеджер ОУП

Продолжение таблицы 3.13

1	2	3	4
Определение основных составляющих системы адаптации персоналом	10.03.2017-14.03.2017	Направления изменения и совершенствования	Менеджер ОУП
Поиск консультанта по построению бизнес-процессов	17.03.2017-19.03.2017	Заключение договора о сотрудничестве	Менеджер ОУП
Проведение обучения и консультации по построению бизнес-процессов	20.03.2017-26.03.2017	Необходимая информация и навыки для построению бизнес-процесса	Школа бизнеса – Управляй будущим
Разработка системы адаптации персонала как бизнес-процесс	27.03.2017-3.04.2017	Управление адаптацией персонала как бизнес-процесс	Начальник ОУП
Разработка Положения о бизнес-процессе «Адаптация персонала»	4.04.2017-9.04.2017	Положение о бизнес-процессе «Адаптация персонала»	Менеджер ОУП
Разработка программы адаптации специалистов, руководителей, служащих	9.04.2017-14.04.2017	Программа адаптации специалистов, руководителей, служащих	Менеджер ОУП
Разработка программы адаптации рабочих	14.04.2017-16.04.2017	Программа адаптации рабочих	Менеджер ОУП
Определение системы оплаты труда «новичков»	16.04.2017-18.04.2017	Система оплаты труда «новичков»	Менеджер ОУП, начальник отдела бюджетирования и финансирования
Разработка плана внедрения наставничества	21.04.2017-25.04.2017	План внедрения системы наставничества	Менеджер ОУП
Разработка Положения «О системе наставничества»	28.04.2017-30.04.2017	Положение «О системе наставничества»	Менеджер ОУП
Определения основных компетенций наставника	5.05.2017-8.05.2017	Профиль компетенций наставника	Менеджер ОУП
Формирование реестра наставников по разработанному профилю компетенций	12.05.2017-16.05.2017	Группа наставников	Менеджер ОУП
Создание системы мотивации наставников	19.05.2017-23.05.2017	Система мотивации наставников	Менеджер ОУП
Разработка программы обучения наставников	26.05.2017-30.05.2017	Программа обучения наставников	Менеджер ОУП
Проведение обучения наставников	2.06.2017-11.06.2017	Обученные наставники	Ответственный за обучение наставников, менеджер ОУП
Составление плана работы наставников с «новичками»	16.06.2014-20.06.2014	План работы наставника с «новичком»	Менеджер ОУП
Разработка памятки нового сотрудника	23.06.2017-25.06.2017	Памятка нового сотрудника	Менеджер ОУП
Поиск типографии для печати памятки	26.06.2017-30.06.2017	Заключение договора на печать	Менеджер ОУП

Окончание таблицы 3.13

1	2	3	4
Печать Памятки нового сотрудника (500шт)	1.07.2017-11.07.2017	Памятка нового сотрудника	Типография «Два комсомольца»
Разработка оценки эффективности процесса адаптации на основе субъективных показателей	14.07.2017-16.07.2017	Оценка эффективности процесса адаптации на основе определения уровня удовлетворенности	Менеджер ОУП
Разработка оценки эффективности процесса адаптации на основе объективных показателей	17.07.2017-23.07.2017	Оценка эффективности процесса адаптации на основе объективных показателей (производительность и т.д.)	Менеджер ОУП
Разработка анкеты для опроса наставников и руководителей	24.07.2017-28.07.2017	Анкета оценки нового сотрудника	Менеджер ОУП
Разработка карты контроля введения в должность	29.07.2017-31.07.2017	Карта контроля введения в должность	Менеджер ОУП
Подведение итогов	4.08.2017-8.08.2017		Менеджер ОУП

Таким образом, длительность проекта полгода, в течение этого времени будут достигнуты цели, которые были переделены в дереве целей проекта. План мероприятий наглядно представлен в диаграмме Ганта (Приложение А). Далее на основании выделенных мероприятий определи стоимость каждого из них, и составим бюджет проекта по совершенствованию системы адаптации ПАО «Транснефть Нефтяные насосы».

3.3 Затраты на проект

Определим единовременные затраты на проект. Так как в реализации проекта будут задействованы в основном персонал завода, определим затраты связанные с оплатой их труда, при этом заработная плата с учетом налогов:

- Заместитель директора по экономике и финансам = 41888 рублей в месяц, почасовая =238 рублей;
- начальник ОУП = 31328 рублей в месяц, почасовая =178 рублей;

- менеджер ОУП = 20994 рублей в месяц, почасовая = 119 рублей.

Также мы будем пользоваться услугами консультанта «Школы бизнеса - Управляй будущим» по построению бизнес- процесса «Адаптация персонала», стоимость услуг которого составляет 22500 рублей.

Печати «Памятки нового сотрудника» будет осуществлять типография «Два комсомольца», где 500 шт. экземпляров будет стоить 5630 рублей.

По окончании внедрения проекта, работники ОУП, участвующие в реализации проекта, получат премию в размере 5000 рублей.

Далее в соответствии с планом мероприятий определим единовременные затраты проекта в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Единовременные затраты на проект

Наименование затрат	Стоимость	Итого
1	2	3
Февраль		
Анализ завода	Оплачивается 12 часов работы. Заместитель директора по экономике и финансам почасовая оплата 238руб. =2856руб. Менеджер ОУП почасовая оплата 119 руб. = 1428 руб.	4284 рублей
Разработка проекта	Оплачивается 12 часов работы. Начальник ОУП почасовая оплата 178 руб. = 216 Менеджер ОУП почасовая оплата 119 руб. = 1428 руб.	3564 рублей
Итого за февраль		7848 рублей
Март		
Стоимость услуг консультанта по построению бизнес-процесса «Адаптация персонала»	Услуги консультанта 25200 руб.	25200 рублей
Разработка бизнес-процесса «Адаптация персонала»	Оплачивается 12 часов работы. Менеджер ОУП почасовая оплата 119 руб. = 1428 руб.	1428 рублей
Итого за март		26628 рублей
Апрель		
Разработка программы адаптации специалистов, руководителей, служащих	Оплачивается 8 часов работы. Менеджер ОУП почасовая оплата 119 руб. = 952 руб.	952 рублей

Окончание таблицы 3.14

1	2	3
Разработка программы адаптации рабочих	Оплачивается 8 часов работы Менеджер ОУП почасовая оплата 119 руб. = 952 руб.	952 рублей
Разработка системы оплаты труда «новичков»	Оплачивается 8 часов работы Менеджер ОУП почасовая оплата 119 руб. = 952 руб.	952 рублей
Разработка программы наставничества	Оплачивается 12 часов работы. Менеджер ОУП почасовая оплата 119 руб. = 1428 руб.	1428 рублей
Итого за апрель		4284 рублей
Май		
Формирование реестра наставников по разработанному профилю компетенций	Оплачивается 12 часов работы. Менеджер ОУП почасовая оплата 119 руб. = 1428 руб.	1428 рублей
Создание системы мотивации наставников	Оплачивается 10 часов работы Менеджер ОУП почасовая оплата 119 руб. = 1190 руб.	1190 рублей
Разработка программы обучения наставников	Оплачивается 12 часов работы. Менеджер ОУП почасовая оплата 119 руб. = 1428 руб.	1428 рублей
Итого за май		4046 рублей
Июнь		
Обучение наставников	Оплачивается 12 часов работы Ответственный за обучение почасовая оплата 142 руб. = 1704 руб.	1704 рублей
Составление плана работы наставников с «новичками»	Оплачивается 8 часов работы Менеджер ОУП почасовая оплата 119 руб. = 952 руб.	952 рублей
Итого за июнь		2656 рублей
Июль		
Разработка памятки нового сотрудника	Оплачивается 8 часов работы Менеджер ОУП почасовая оплата 119 руб. = 952 руб.	952 рублей
Печать Памятки нового сотрудника (500шт)	Оплата печати в типографии 5630 руб.	5360 рублей
Разработка оценки эффективности процесса адаптации	Оплачивается 12 часов работы. Менеджер ОУП почасовая оплата 119 руб. = 1428 руб.	1428 рублей
Премия работникам ОУП по итогам внедрения проекта	Премия в размере 5000 руб. 5 человек в ОУП = 25000 руб.	25000 рублей
Итого за июль		32740 рублей
Итого:		78202 рублей

Таким образом единовременные затраты на проект будут составлять 78202 рублей.

Так как данный проект в основном реализуется за счет собственных трудовых ресурсов, то затраты на него не так велики, если бы привлекались сторонние консультанты.

Далее определим текущие затраты на проект. В рамках данного проекта мы должны определить работника, ответственного за адаптацию персонала, которому с февраля 2017 года ежемесячно будет выплачиваться доплата в размере 4000 рублей.

Также в текущие затраты мы включаем организационные расходы завода, такие как затраты на бумагу, канцелярские принадлежности и т.д., в размере 1500 рублей февраля 2017 года, ежемесячно.

Определим затраты на наставничество. Так как наставничество у нас будет вводиться, начиная с мая 2017 года, то и оплата будет производиться с этого месяца в размере 4645 рублей, ежемесячно. Предполагается, что наставников будет восемь человек поэтому сумма ежемесячных затрат на них будет составлять 37154 рублей. Представим эти данные в виде таблицы (табл. 3.15).

Таблица 3.15 – Текущие затраты на проект совершенствования системы адаптации «Транснефть Нефтяные насосы»

Наименование затрат	Стоимость	Итого
Доплата работнику ответственного за адаптацию персонала	4000 рублей в год = 44000	44000 рублей
Оплата наставничества с мая – декабрь 2014 года	Заработная плата 4645 руб./мес. рублей 8 наставников =37154 руб.	408700 рублей
Организационные расходы	1500 рублей ежемесячно	1650 рублей
Итого:		469200 рублей

Таким образом, сумма текущих затрат на 2017 год составит 469200 рублей. Работнику отдела управления персонала, назначается надбавка заработной платы в размере 4000 рублей в год.

Также появляются расходы, связанные с оплатой труда наставников в размере 440000 рублей.

Определим сумму всех затрат на проект на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Сумма общих затрат на проект

Таким образом, мы наглядно представили, сколько денежных средств будет потрачено на реализацию проекта.

Представим бюджет проекта бюджет проекта в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Бюджет проекта по совершенствованию системы адаптации

ПАО «Транснефть нефтяные насосы» на 2017 год

Месяц реализации	Сумма единовременных затрат (руб.)	Сумма текущих затрат (руб.)	Итого
Февраль	7848	3500	13348
Март	26628	3500	32128
Апрель	4284	3500	9784
Май	4046	31500	54346
Июнь	2656	31500	52956
Июль	32740	31500	83040
Август	0	31500	50300
Сентябрь	0	31500	50300
Октябрь	0	31500	50300
Ноябрь	0	31500	50300
Декабрь	0	31500	50300
Итого:	78202	262500	547402

Определив сумму затрат на реализацию проекта можно переходить к расчету его экономической эффективности. Бюджет на проект составил 328202 рублей. Финансирование будет осуществляться за счет собственных средств.

Выводы по 3 главе

Таким образом, мы представили адаптацию персонала в системном виде с учетом рекомендации по ее совершенствованию. Ее составляющими являются:

- организация бизнес-процесса «Адаптация персонала»;
- составление программы адаптации;
- разработка материалов для адаптации (памятка нового сотрудника);
- организация наставничества;
- создание механизмов оценки процесса адаптации.

Также было составлено дерево целей проекта, где главная цель проекта – совершенствование системы адаптации персонала завода.

Проанализировав движущие и сдерживающие силы проекта, мы выявили, что сдерживающие силы проекта, конечно, имеют влияние на него, но движущие силы имеют больший вес. Так как главную сдерживающую силу проекта – увеличение затрат покроют увеличение производительности, а в результате – увеличение прибыли.

Составив план мероприятий по совершенствованию системы адаптации, мы определили стоимость каждого из них, составили бюджет проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью нашего дипломного проекта было повышение эффективности системы адаптации на ПАО «ТНН».

Для этого мы, изучив работы, таких авторов как А.В. Кибанов, Н.И. Базарова, А.П. Егоршин, Е.В. Маслов, А.И. Турчинова, Ю.Г. Одегов, В.Г. Веснин, М.И. Магура сформировали понимание, что такое система адаптации персонала, какие ее виды и программы существуют и т.д. В рамках данной работы мы выявили, что система адаптации персонала это отлаженный процесс, призванный помочь новому работнику как можно более быстро приспособиться к новой организации, коллективу, условиям труда, и тем самым достичь необходимого уровня выполнения своих трудовых обязанностей.

Анализ технико-экономических показателей «Транснефть Нефтяные насосы» показал, что выручка увеличивается каждый год, в 2015 году на 15,7 %, а в 2016 на 5,7% . Но при этом растут и затраты и в 2014 темпы роста затрат пре-вышают темпы роста выручки. Себестоимость производимой продукции увеличивается за счет увеличения уровня. Затраты также увеличиваются за счет открытия нового цеха. Хотя открытие нового цеха должно было привести к увеличению количества производимой продукции. Далее был проведен анализ внешней и внутренней среды. Где было выявлено, что у завода есть проблемы с персоналом. На основании чего был проведен кадровый аудит завода. Изучив структуру персонала ПАО «Транснефть нефтяные насосы», мы выявили, что на заводе повысилась текучесть персонала, большая часть вновь прибывших сотрудников уходит, не проработав и года. Основными причинами ухода является завышенные требования к работникам в первые месяцы работы и отсутствие помощи при освоении основных должностных обязанностей. Идет снижение объемов производства. Анализ подсистем найма, мотивации и обучения персонала, показал, что они функционируют эффективно и проблема не в них. Таким образом, необходимо изучить подсистему адаптации персонала.

Изучив документы системы адаптации ПАО «Транснефть Нефтяные насосы» мы видим, что система адаптации персонала не формализирована, как таких документов по адаптации нет.

При системном анализе адаптации было выявлено, что на заводе поверхностно относятся к адаптации рабочих. Проведя с ними инструктаж и первичное обучение, непосредственные начальники отправляют их выполнять работу. При этом работники, конечно, могут спросить совета у коллег или начальника, но так как кураторство или наставничество специально не организованно, и нет специально выделенного на это время и доплат, никто особо им не помогает. В результате мы выявили, что данная система недостаточно эффективна и требует корректировок.

Далее мы разработали проект системы адаптации персонала в системном виде с учетом рекомендации по ее совершенствованию. Ее составляющими являются:

- организация бизнес-процесса «Адаптация персонала»;
- составление программы адаптации;
- разработка материалов для адаптации (памятка нового сотрудника);
- организация наставничества;
- создание механизмов оценки процесса адаптации.

Составив план мероприятий по совершенствованию системы адаптации, мы определили стоимость каждого из них, составили бюджет проекта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Завьялова, Е.К. Психологические механизмы социальной адаптации человека / Е.К. Завьялова // Вестник Балтийской педагогической академии. - СПб. 2001. - №40 (34). - С. 55-60.
2. Збровский, Г.Е. Общая социология / Г.Е. Збровский. – Екатеринбург: 2009. – 718 с.
3. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В.Маслов.- М.: Инфра, 2007. – 200 с.
4. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-м, 2010. – 695 с.
6. Турчинова, А.И. Управление персоналом / А.И. Турчинова. – М.: РАГС, 2008. – 608 с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю.Базаров, Б.Л. Еремин. – М: Юнити-Дана, 2012. – 563 с.
8. Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах / Т. О. Соломанидина. – М.: Инфа, 2007. – 395 с.
9. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах / Ю.Г. Одегов. – М.: Альфа-пресс, 2008. – 944 с.
10. Малуев, П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий / П.А. Малуев, Ю.Е. Мелихов. – М.: Инфа, 2008. – 177 с.
11. Шаталова, Н.И., Галкин, А.Г. и др. Управление персоналом на производстве / Н.И. Шаталова, А.Г. Галкин. – Екб.: УрГУПС, 2013. – 557 с.
12. Юрсов, И.А. Мониторинг адаптивности промышленных рабочих / И.А. Юрсов // Управление персоналом. – 2006. – № 14 (144). – С. 62-65.
13. Майкова, С. Э. Адаптация персонала промышленных предприятий региона как социальная детерминанта внутриорганизационных изменений / С.Э. Майкова // Регионология. – 2011. – № 2. – С. 45-50.

14. Смирнов, В.В. Особенности совершенствования системы адаптации на промышленном предприятии / В.В. Смирнов // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – №1. – С. 10-11.
15. Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала / М. Н. Крутцова. – Вологда.: Легия, 2010. – 128 с.
16. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В.Р. Веснин. М.: КНОРУС, 2009. – 517 с.
17. Скопылатов, И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного университета, 2004. – 101 с.
18. Процессно-организационная бизнес-модель Производственной Компании (система бизнес-моделирования Business Studio) Модель разработана компанией БИТЕК. - <http://www.betec.ru/secure/indexprint.php?id=5&sid=02&tid=02>
19. Шapiro, С.А., Шатаева, О.В. Основы управление персоналом в современных организациях / С.А. Шapiro, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 199 с.
20. Латуха, М.О. Адаптация персонала / М.О. Латуха // Справочник кадровика. – 2009. – №4. – С. 4-5.
21. Погодина, Г. Процедура адаптации нового сотрудника / Г. Погодина // Все для кадровика. – 2012. – №9. – 15 с.
22. Котова, Т.В. программа адаптации квалифицированного персонала: опыт разработки / Т.В. Котова // Управление персоналом. – 2009. – № 10. – 23 с.
23. Рудавина, Е.Р. Большая книга директора по персоналу / Е.Р. Рудавина. - СПб: Питер, 2011. – 368 с.
24. Банько, Н.А., Карташов, Б.А., Яшин, Н.С. Управление персоналом / Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин. – Волгоград.: ВолгГТУ, 2006. – 96 с.
25. Магура, М.И., Курбатова, М.Б. Современный персонал – технологии / М.И. Магура, М. Б. Курбатова. - М.: Ось, 2001. – 376 с.
26. Марченко, О.И. Управление персоналом / О.И. Марченко. - М.: Ось, 2004. - 224 с.

27. Сочивкина, О. А. Сравнительный анализ методик адаптации персонала [Электронный ресурс] // URL: <http://hrm.ru/sravnitelnyjj-analiz-metodik-adaptacii-personala>.
28. Управление адаптацией персонала. - Режим доступа: <http://www.psikonsalting.ru/articles/upravlenie-adaptatsiey/>.
29. Орлова, Т. Справочное бюро для новичка, или Выбираем наставника/ Т. Орлова // Все для кадровика. – 2013. – №1.
30. Наиболее популярный метод адаптации новых сотрудников – наставничество. – Режим доступа: http://www.superjob.ru/community/otdel_kadrov/46514/.
31. Колосова, Р.П. Экономика персонала / Р.П. Колосова. – М.: Инфа, 2010. – 896 с.
32. Латуха, М. О. Оценка эффективности процесса адаптации: российская практика / М.О. Латуха // Справочник кадровика. – 2009. – №5. – 7 с.
33. Сочивкина, О.А. Экономические аспекты профессиональной адаптации персонала организаций социальной сферы в современных условиях [Электронный ресурс] / О.А. Сочивкина. – Режим доступа: <http://sovman.ru/en/all-numbers/archive-2011/item/13html>.
34. Володина, Н.А. Оценка эффективности процесса адаптации / Н.А. Володина // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №5.
35. Текущесть кадров: формула, расчет, примеры. - <http://bbcont.ru/business/tekuchest-kadrov-formula-raschet-primery.html>.
36. Михайлова, А. Четыре колеса адаптации персонала / А. Михайлова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 18-20.
37. Дружинина, Е. Непростая адаптация / Е. Дружинина // Инвестгазета. – 2004.– №48. – 17 с.
38. Закомурная, Е. «Тени» и «Друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет [Электронный ресурс] / Е. Закомурная. – Режим доступа: www.amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT_ID=7113&phrase_id=58564.
39. Положения о порядке адаптации работников в ПАО "ТРАНСНЕФТЬ"
40. Опыт создания системы обучения на рабочем месте компании Wrigley Russia. – http://www.hrm.ua/article/bez_otriva.

41. Как мы работаем с новичками. Опыт наставничества. – http://www.hr-journal.ru/articles/ap/ap_1290.html.
42. Транснефть : АО «ТНН». [Электронный ресурс] -
[https://pumps.transneft.ru/.](https://pumps.transneft.ru/)
43. Миссия и ценности ПАО «ТРАНСНЕФТЬ НЕФТЯНЫЕ НАСОСЫ»
44. МВФ ожидает инфляцию в РФ в 2013-2014 годах на уровне 6%. -
<http://ria.ru/economy/20130220/923825293.html#13935687822533&message=resize&relto=register&action=addClass&value=registration>.
45. Прогноз: кризис может прийти в Россию уже в 2014 году. -
<http://www.rosbalt.ru/business/2012/11/23/1062523.html>.
46. Транснефть.: АО. <http://www.rosbalt.ru/business/2012/11/23/1062523.html>.
47. О Программе развития предприятий промышленности строительных материалов и индустриального домостроения Челябинской области на 2012 — 2020 годы. Режим доступа: <http://docs.pravo.ru/document/view/25553934/25260265>.
48. Челябинской области грозит кадровый голод. – Режим доступа:
<http://www.nr2.ru/chel/398291.html>.
49. Итоги переписи населения. – Режим доступа: <http://www.perepis-2010.ru/smi/detail.php?ID=7013>.
50. Оборудование для линии по производству железобетонных шпал. -
http://www.teh-rom.com/products/equipmentfor_the_construction_industry/sleepers.
51. Годовой отчет ПАО «ТРАНСНЕФТЬ НЕФТЯНЫЕ НАСОСЫ».
52. Основные тренды на рынке труда для производственного персонала в России. – Режим доступа: http://www.baltic-course.com/rus/_analytics/?doc=83787.
53. Оценка профессиональной компетентности. – Режим доступа:
<http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=3376>.
54. Примеры расчета ставки дисконтирования. – Режим доступа:
<http://www.master-effect.biz/index.php?id=134>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Диаграмма Ганта

№ п/п	Мероприятия	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл
1	Анализ финансовых показателей за 2014-2016						
2	Анализ СУП						
3	Разработка проекта по совершенствованию системы адаптации персонала						
4	Принятие решения о реализации проекта						
5	Постановка целей и задач системы адаптации персонала, закрепление функции по адаптации персоналом за конкретным исполнителем						
6	Определение основных составляющих системы адаптации персоналом						
7	Поиск консультанта по построению бизнес-процессов						
8	Проведение обучения и консультации по построению бизнес-процессов						
9	Разработка системы адаптации персонала как бизнес-процесс						
10	Разработка Положения о бизнес-процессе «Адаптация персонала»						
11	Разработка программы адаптации специалистов, руководителей, служащих						
12	Разработка программы адаптации рабочих						
13	Определение системы оплаты труда «новичков»						
14	Разработка плана внедрения наставничества						
15	Разработка Положения «О системе наставничества»						
16	Определения основных компетенций наставника						
17	Формирование реестра наставников по разработанному профилю компетенций						
18	Создание системы мотивации наставников						
19	Разработка программы обучения наставников						
20	Проведение обучения наставников						
21	Составление плана работы наставников с «новичками»						

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

22	Разработка памятки нового сотрудника						
23	Поиск типографии для печати памятки						
24	Печать Памятки нового сотрудника (500шт)						
25	Разработка оценки эффективности процесса адаптации на основе субъективных показателей						
26	Разработка оценки эффективности процесса адаптации на основе объективных показателей						
27	Разработка анкеты для опроса наставников и руководителей						
28	Разработка карты контроля введения в должность						
29	Подведение итогов						

