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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В.Резанович
«___» _____2018 г.

Повышение эффективности системы адаптации как средство удержания персонала в ООО «Монро»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ– 38.03.03.2018.1505.ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н, доцент
_____/ Е.А.Резанович
«____»_____2018 г.

Руководитель
ст.преподаватель
_____/ В.А.Конкина
«___» _____ 2018 г.

Автор
студентка группы ЭУ-583
_____/Т.В.Глушенкова
«___»_____2018г.

Нормоконтролер
ст.преподаватель
_____/М.Р.Пяткова
«___»_____2018г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……..3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
1.1 Сущность системы адаптации персонала ……..5
1.2 Виды и особенности системы адаптации персонала……...10
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта адаптации персонала…….18
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
2.1 Анализ организационно-хозяйственной деятельности сети магазинов «Монро»……...26
2.2 Анализ внешней и внутренней среды магазина Монро……...32
2.3 Кадровый аудит магазина Монро……..43
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА МАГАЗИНА МОНРО
3.1 Анализ системы адаптации персонала ООО «Монро»……...52
3.2 Предложения по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Монро»……...63
3.3 Расчет стоимости проекта по повышению эффективности системы адаптации персонала в ООО «Монро»…….78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ…….88
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК……95
ПРИЛОЖЕНИЕ Анкета сотрудника ……99

ВВЕДЕНИЕ

В отечественной и зарубежной практике управления предприятиями на современном этапе особое место занимают вопросы формирования, развития, оценки, мотивации, использования, перемещения персонала. Специалисты-практики одной из наиболее актуальных проблем в этом перечне считают вопрос адаптации персонала.

В большинстве случаев, новый специалист, начиная свою работу, сталкивается с большим количеством проблем, которые могут заключаться в нехватке информации о работе, в плохом взаимоотношении с коллегами, месторасположении рабочего места и другие. Для предотвращения возникающих проблем у нового специалиста существуют мероприятия, которые направленны на процесс адаптации новых специалистов, и которые помогут им выполнять свои должностные обязанности без труда.

Кроме того, данные мероприятия, направленные на вхождение специалиста в деятельность предприятия, позволят существенно активизировать творческий потенциал, как молодых специалистов, так и уже работающих сотрудников, включая их в корпоративную культуру организации и усиливая ее значимость.

Полученная в исследование информация позволит руководителю понять, на каком уровне находится процесс адаптации новых специалистов, насколько сплочен коллектив и на какой степени находится уровень его внутренней интеграции.

Во многих предприятиях существует проблема несоответствия реальных действий со стороны руководства предприятий в проведении мероприятий, обеспечивающих процесс адаптации специалистов в профессиональной деятельности на его начальном этапе. Поэтому, исследуя систему адаптации в ООО «Монро», можно предположить, что в данном предприятии, также существует данная проблема, которую можно будет устранить при помощи различных рекомендаций.

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

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

– описать сущность системы адаптации персонала;

– выделить особенности системы адаптации персонала в отрасли;

– провести анализ зарубежного опыта адаптации персонала;

– проанализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия ООО «Монро»;

– провести кадровый аудит организации;

– осуществить анализ системы адаптации персонала;

– разработать предложения по совершенствованию адаптации персонала;

– произвести расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы адаптации персонала.

Объект исследования – персонал ООО «Монро».

Предмет исследования – процесс адаптации персонала в ООО «Монро».

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

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность системы адаптации персонала

Современная ситуация текучести кадров зачастую создает предпосылки частой смены кадров и как следствие повышается потребность в адаптации персонала. Адаптация выступает сегодня не только как научная категория, но и как условие успешной деятельности организации.

Проблема адаптации персонала широко обсуждается теоретиками, исследователями, практиками.

Адаптация персонала – это приспособление «нового» работника и адаптированных сотрудников к новым для них условиям и взаимодействию в организации.

Теоретическое обоснование проблемы адаптации персонала содержится в теоретических предпосылках ученых. Научное содержание основ адаптации персонала представлено, прежде всего, в трудах М.В. Артамоновой, Т.Ю. Базарова, Е.А. Борисовой, Т.Н. Василюка, В.Р. Веснина, А.Я. Кибанова и др. Различным особенностям управления адаптацией посвящены труды М. Армстронга, Г. Баккера, У. Бриджерса, Д. Грамова, В.И. Маслова, Г.И. Шепеленко и др.

Широкое внимание научной общественности к проблеме адаптации обусловлено ее актуальностью в различные периоды развития общества и организационной системы. Важными остаются вопросы актуализации процесса адаптации в восприятии руководящего состава организации, протяженность данного процесса, условия, ресурсы и как результат – эффективность деятельности организации.

Как утверждает исследователь И.А. Сказка «процесс адаптации сотрудников и организации будет успешным, если нормы и ценности коллектива станут нормами и ценностями отдельного сотрудника»[1].

Каждый управленец соприкасается с проблемой адаптации работников, которых считают определенное время «новичками». Следует заметить, что сложность процесса адаптации обусловлена спецификой и особенностями организации, состоянием ее социально-психологического климата, организационной структурой, распределением обязанностей, «Адаптация» как понятие рассматривается с позиции самого работника и с позиции другой стороны – организации. Как правило, когда речь идет о первичной адаптации следует учесть социальную адаптацию. Адаптация – это процесс многоступенчатый и сложный.

Так, вслед за А.А. Барановой и В.В. Бондаренко, процесс адаптации персонала содержит следующие стадии [2].:

– когнитивная стадия (знания и осведомленность об организации, организационной культуре, способах информации);

– ознакомление со стилем руководства в организации;

– теоретическая и практическая подготовка персонала к труду.

Не меньшее значение адаптация имеет по отношению к организации. Адаптация в контексте организации включает:

– практическое закрепление знаний в профессиональной деятельности;

– теоретическое обоснование знаний для осуществления успешной и бесперебойной профессиональной деятельности;

– установление личностного контакта и гармонизация взаимоотношений в коллективе [3].

Следует отметить, что адаптация, как для организации, так и для работника, является процессом взаимообусловленным. Из этого следует, что эффективность адаптации зависит от степени совместимости, интеграции и взаимности двух сторон.

Адаптация персонала организации является необходимым звеном кадрового управления и важным элементом всей системы управления персоналом.

Согласно В.Г. Дробышевой, А.А. Костычеву адаптация персонала является процессом, «объединяющим» внешние ситуационные факторы, эффективность, регулирующий баланс удовлетворенности сотрудников, их социально-психологическое состояние и их приспособленность к внешним и внутренним условиям организации.

Адаптация персонала как процесс имеет свои особенности, специфику, проявляющиеся в зависимости от типов, которые предлагает в своих исследованиях Ю.М. Кузьмина [4]. Типология адаптации, как отмечает исследователь, дифференцируется по функциональному назначению:

– профессиональная адаптация - приспособление сотрудника к профессиональной деятельности; освоение специфики профессии, формирование профессиональных навыков и умений, которые должны быть достаточными для эффективной реализации своих профессиональных функций, формирование позитивной устойчивости по отношению к профессиональной деятельности;

– психофизиологическая адаптация - процесс приспособления организма работника к условиям, которые обеспечивают гармоничное выполнение им профессиональных обязанностей; важны все параметры адаптации, но особенно связанные с режимом и уровнем трудоспособности;

– социально-психологическая адаптация - включение персонала в социально-психологическую среду взаимоотношений со сложившейся организационной культурой, устоями, традициями, правилами, ценностями и установками;

– организационно-административная адаптация – приспособление к имеющейся организационной структуре, специфике управленческого процесса, особенностям управления, роли структурного подразделения, должности, целевым установкам и механизмам реализации управленческих решений и задач; в процессе организационно-административной адаптации происходит

приспособление персонала к новой для него организационной культуре, стилю управления, ценностно-ориентационному единству;

– экономическая адаптация – привыкание к заработной плате (уровню дохода), социальным гарантиям, специфике экономического регулирования управленческого процесса, системе мотивации и стимулирования персонала, условиям материального вознаграждения;

– санитарно-гигиеническая адаптация – приспособление к трудовому распорядку, дисциплине, как технологической, так и производственной.

В учебной литературе, интернет-источниках, методических пособиях представлен широкий спектр мероприятий, направленных на организацию процесса адаптации в целом. Они изобилуют всевозможными методами и приемами, и чаще всего эти мероприятия представлены отдельно, не связанно между собой. В данной работе я хотела бы акцентировать внимание, на мероприятиях, направленных на реализацию именно профессиональной адаптации сотрудников, и предложить алгоритм организации данного процесса для крупных предприятий, в котором будет наглядно представлена очередность наиболее значимых мероприятий адаптации.

Предлагаемый мною алгоритм представлен в таблице 1 и может быть применен для любой категории сотрудников.

Таблица 1.1 – Алгоритм организации профессиональной адаптации сотрудников.

№ п.п.	Наименование этапа	Содержание	Примечание
1	Разработка нормативных документов	Перед началом адаптации, до выхода нового сотрудника на работу, должны быть разработаны все необходимые локально-нормативны документы: положения, общая программа адаптации, программа адаптации на конкретной должности, памятка новому сотруднику, раздаточные материалы и т.д.	Данные документы и материалы, как правило, разрабатываются при организации процесса адаптации в целом, и носят общеобязательный характер. Т.к. эти документы предназначены не для конкретного сотрудника, их разрабатывают один раз, и при необходимости редактируют.

Окончание таблицы 1.1

№ п.п.	Наименование этапа	Содержание	Примечание
2	Выявление имеющихся знаний и умений	До начала адаптации необходимо выявить уровень знаний и умений сотрудника в его будущей сфере деятельности.	Существуют разные способы определения уровня знаний: - собеседование с руководителем, где в устной форме определяется уровень знаний; - тестирование (анкета составляется совместно с руководителем отдела и ведущими специалистами); - выполнение конкретного задания в соответствии с должностными обязанностями и др.
3	Определение метода профессиональной адаптации	В зависимости от того на каком уровне знаний и умений находится сотрудник выбирается наиболее оптимальный метод профессиональной адаптации.	Возможно, наставник не обладает всей необходимой информацией или сотруднику необходимо обучиться работе в определенной программе и т.д. В этом случае, может быть принято решение о направлении сотрудника на семинары, курсы повышения квалификации и т.д.
4	Выбор и закрепление наставника	Наставник назначается руководителем подразделения из числа наиболее квалифицированных и опытных сотрудников и официально закрепляется за новым работником.	Назначение наставника осуществляется изданием приказа по предприятию или распоряжением по подразделению
5	Реализация запланированных мероприятий	В соответствии с программой адаптации в указанные сроки должны быть проведены все указанные в ней мероприятия.	
6	Отчетность	- дневник адаптируемого; - отзыв наставника; - отзыв руководителя.	В дневнике должны быть представлены отметки о прохождение всех этапов адаптации, в соответствии с программой

По окончании адаптации наставник и руководитель предоставляют отзыв на сотрудника, где отмечают профессиональный уровень. адаптируемого, полученные знания, умения, дают характеристику его возможностям в данной сфере деятельности

Экзамен, по результатам которого принимаются решения о дальнейших действиях.

Экзамен принимает комиссия, в состав которой входят: руководитель подразделения, наставник, представитель отдела, ответственного за адаптацию, представитель отдела кадров.

По результатам экзамена могут быть даны рекомендации о продлении срока адаптации, наставничества, составлен план мероприятий, необходимых для реализации новым сотрудником и т.д.

Таким образом, учитывая многоаспектность исследуемой проблемы, важно на ранних этапах управленческого взаимодействия создавать условия, применять максимум усилий для создания инструмента эффективного управления адаптацией персонала организации.

В данном исследовании под адаптацией будем понимать процесс, в ходе реализации которого происходит приспособление нового сотрудника к многообразным аспектам деятельности в организации: содержанию и условиям труда, корпоративной культуре, правилам внутреннего трудового распорядка и механизмам осуществления трудовой деятельности.

1.2 Виды и особенности системы адаптации персонала

Большинство сотрудников в первые дни работы больше всего опасаются не справиться с новой должностью, не найти общего языка с руководителем и коллегами. Часто им кажется, что они никому не нужны, что члены коллектива недружелюбны. Не получив реальной поддержки в первые дни работы, многие вновь нанятые сотрудники принимают решение об уходе, которое дорого обходится организации, так как она уже затратила средства на их поиск, отбор и обучение. Ситуация обостряется еще и тем, что на смену «поколению Х» сегодня приходит поколение «У», представители которого более мобильны.

Они, как правило, не держатся за рабочее место, довольно легко принимают решение о смене работы.

Причинами ухода могут быть завышенные ожидания нового сотрудника, не совпавшие с реальной жизнью организации, сложный процесс интеграции в новую организационную среду, неэффективная система адаптации персонала, отсутствие стремления понять корпоративную культуру.

Система адаптации персонала в организации включает:

– ориентацию персонала;

– прикрепление к наставнику;

– обучение на рабочем месте;

– адаптационные тренинги;

– контроль процесса адаптации со стороны непосредственного руководителя;

– анкетирование по результатам прохождения испытательного срока;

– план индивидуального развития нового сотрудника;

– оценку эффективности системы адаптации персонала в организации.

Адаптации персонала предшествует процедура отбора. Это довольно длительный и затратный для организации процесс, включающий предварительную отборочную беседу, анализ и проверку предоставленных кандидатом документов, собеседование, тестирование, принятие решения о найме. Если отбор неэффективный, то на рабочее место попадает не соответствующий требованиям сотрудник, при адаптации которого могут возникнуть определенные сложности.

Интеграция персонала в организацию начинается с его ориентации, направленной на введение новых сотрудников в курс их новых задач на новом рабочем месте, ознакомление с организацией, руководителями и рабочими коллективами.

Большинство новых работников представляют свою предстоящую деятельность слишком формально и поверхностно. Попадая на новое место работы, человек часто чувствует себя неуверенно. Начало для любого нового

работника затруднительно еще и потому, что новизна означает незнание того, чего следует ожидать, необходимость мириться с большими жизненными изменениями.

В некоторых организациях, особенно там, где много «ветеранов», существует клановость, которая может выливаться в активную враждебность к новичкам. В этом случае необходимо мотивировать опытных специалистов на оказание помощи вновь нанятым сотрудникам в освоении нового рабочего места в качестве эффективных наставников. Целесообразно подчеркивать престижность наставничества в организации, материально и морально стимулируя этот процесс. Наставничество помогает приспособиться к корпоративной культуре, к формальным и неформальным организационным процессам, увеличивает эффективность обучения, улучшает мотивацию.

Первоначальная ориентация позволяет новым сотрудникам избежать «шока от реальности». Это «эмоциональный удар», который может получить сотрудник в результате того, что его первоначальные надежды и цели не совпали с реальной жизнью организации. Молодые специалисты, как правило, надеются на интересную работу, высокую заработную плату, продвижение по служебной лестнице. Вместе с тем, первое время работа может носить рутинный характер, не требовать напряжения, невысоко оплачиваться. Как следствие, происходит разочарование, растет неудовлетворенность, которая может привести к смене работы. В процессе отбора кандидатам на рабочие места должна предоставляться объективная предварительная информация о работе, позволяющая избежать нереалистических ожиданий. Новые сотрудники должны быть готовы не только к выгодам, но и возможным затруднениям.

Ориентация направлена на установление благоприятного отношения к организации в сознании нового сотрудника, уменьшение стартовых издержек, сокращение текучести кадров, развитие позитивного отношения к работе, повышение степени удовлетворенности работой.

Специалисты в области управления выделяют два вида ориентации персонала: введение в организацию и введение в должность.

Введение в организацию осуществляется менеджером по персоналу и содержит общее представление об организации, основные условия занятости, систему оплату труда и льготы, охрану труда и технику безопасности, экономические факторы, трудовые отношения.

Программа введения в организацию может включать: ряд небольших лекций; тренинги по адаптации персонала; буклеты с описанием истории, миссии, продукции, структуры организации; справочники, содержащие информацию о структурных подразделениях организации; экскурсии. Особое внимание уделяется знакомству с имиджем и политикой организации, корпоративной культурой.

Если организация проводит массовый набор, то группы вновь нанятых работников могут быть направлены на обучение с целью ускорения процесса адаптации.

Введение в должность представляет собой совокупность процедур, направленных на ускорение освоения новым сотрудником работы, сокращение периода адаптации, помощь в установлении контактов с коллегами. Это позволяет избежать многих ошибок, вызванных слабым знанием организации, ее особенностей, снизить вероятность разочарования, сформировать позитивное отношение к новым обязанностям и окружению.

Детализированное ознакомление с подразделением организации проводит непосредственный руководитель или наставник. При этом ставятся следующие цели: вызвать интерес со стороны нового сотрудника к организации и работе в ней; обеспечить базовой информацией по вопросу организации труда; ознакомить со стандартным исполнением и производственным поведением; рассказать об организации обучения и возможностях продвижения.

В процессе введения в должность новый сотрудник должен получить информацию о функциях подразделения, рабочих обязанностях и

ответственности, правила и предписания на рабочем месте. Непосредственный руководитель выявляет сильные и слабые стороны сотрудника и определяет потребности в обучении и развитии.

Менеджер по персоналу составляет программу ориентации и обеспечивает введение в организацию. Линейный менеджер консультирует менеджера по персоналу при разработке программы ориентации, проводит введение в должность, прикрепляет к новому сотруднику наставника из числа опытных специалистов.

Следствием неэффективной ориентации новых сотрудников может быть долгий период адаптации, низкая производительность, некачественная работа, низкая удовлетворенность, высокая текучесть, рост расходов организации на восполнение персонала.

При эффективной ориентации новый сотрудник с самого начала ощущает себя членом коллектива, старается работать качественно и ответственно, стремится повышать свою квалификацию, развиваться и продвигаться по служебной лестнице.

Ориентацию персонала следует отличать от профориентации, которая определяется как комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов и пригодности, влияющих на выбор профессии или смену рода деятельности.

Под факторами адаптации понимается совокупность условий и обстоятельств, которые определяют ее темпы и результаты. Знание этих факторов служит непременным условием эффективного управления процессом адаптации. Выделяют объективные и субъективные факторы адаптации персонала к новым условиям.

К объективным факторам следует относить: содержание, условия и организацию труда; условия профессионального обучения и возможности

продвижения; уровень заработной платы и льгот; морально-психологический климат в коллективе и стиль управления.

Субъективные факторы составляют социально-демографические и социальные свойства личности, мотивы выбора профессии и места работы, ориентации и установки в труде.

Специалисты выделяют социально-психологическую, экономическую, психофизиологическую и профессиональную адаптацию.

Социально-психологическая адаптация. Это адаптация к коллективу и его нормам, руководству и коллегам. Социально-психологическая адаптация может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний. Она завершается тогда, когда работник не только включился в трудовую жизнь коллектива, но и усвоил его ценностные ориентации.

Факторами социально-психологической адаптации являются морально-психологический климат трудового коллектива, традиции и нормы взаимоотношений в нем, стиль управления, особенности межличностных отношений. Социально-психологический аспект адаптации включает обязательное соблюдение новым сотрудником трудовой дисциплины, представляющей собой форму общественной связи между работниками, основанную на правилах поведения, определяемых объективной необходимостью функционирования производственного процесса.

Экономическая адаптация предполагает приспособление работника к системе планирования и оплаты труда. Факторами экономической адаптации являются конкурентный уровень заработной платы и принцип внешней и внутренней справедливости в оплате труда. Если работодатель считает, что вновь нанятым работникам можно платить ниже рыночного уровня оплаты труда, то вряд ли адаптация будет протекать успешно. При таком подходе текучесть кадров будет высокой.

Психофизиологическая адаптация включает приспособление работника к санитарно-гигиеническим условиям труда, режиму работы, эргономическим характеристикам рабочего места, содержанию и характеру труда. Такого рода адаптация протекает достаточно быстро и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих условий.

Профессиональная адаптация предусматривает освоение профессии, ее тонкостей, специфики. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности. Критерием уровня профессиональной адаптации является полное овладение избранной специальностью, которое выражается в эффективной и качественной работе.

Качественный отбор персонала играет существенную роль в его адаптации. Если описание рабочего места составлено некачественно, неправильно определены квалификационные требования, источники набора и методы отбора персонала, то сотруднику будет сложно адаптироваться в новых условиях.

По степени идентификации различают три категории работников: безразличные, частично идентифицированные, полностью идентифицированные. Полностью идентифицированные сотрудники разделяют цели организации и составляют ядро трудового коллектива. Как правило, это кадровые квалифицированные работники с большим стажем работы в организации, совокупные способности которых обеспечивают организации стратегические преимущества на рынке товаров и услуг. Это, прежде всего, способность к инновациям, создание и поддержание внутренних и внешних связей, формирование имиджа организации, контроль стратегических ресурсов. Эти способности существенны для выживания организации в кризисных условиях, представляют собой сочетание умений и знаний персонала, могут поддерживаться и воспроизводиться организацией в течение определенного периода времени,

имеют важное значение для выпускаемой продукции, существенны для реализации стратегических планов.

Эффективность процесса адаптации новых сотрудников во многом определяют руководители первичных трудовых коллективов. В их обязанности входит проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем, чтобы новичка хорошо встретили, назначение наставника, проверка состояния материальных условий труда. Руководитель коллектива должен как можно раньше полностью составить представление о сильных и слабых сторонах нового работника, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, желании обучаться и развиваться.

Субъективным показателем адаптации персонала считается удовлетворенность работника трудом, морально-психологическим климатом в коллективе, взаимоотношениями с коллегами и руководством, стилем управления, системой материального и морального стимулирования, системой обучения и развития персонала, возможностями продвижения и т.д. На процесс адаптации работника большое влияние оказывает его личностный потенциал, то есть совокупность черт и качеств, которые формируют определенный тип поведения: уверенность в собственных силах, общительность, уравновешенность, ответственность, внимательность и т.д. Большое значение в процессе адаптации имеют знания и опыт. Информацию о степени удовлетворенности персонала можно получить из анкетных опросов новых сотрудников.

Показателями успешной адаптации персонала к новым условиям может являться коэффициент текучести кадров в группе вновь нанятых работников, который определяется как отношение числа новых работников, уволившихся в первый год работы по собственному желанию и по инициативе администрации, к численности вновь нанятых работников в течение года. Все вопросы, связанные с адаптацией персонала в организации следует зафиксировать в Положении об адаптации новых сотрудников. Процесс адаптации требует и от нового сотрудника и от коллектива взаимной активности и заинтересованности.

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта адаптации персонала

Перенимая зарубежный опыт адаптации персонала, современная компания способна в кратчайшие сроки создать комплексную адаптационную систему.

Комплексный подход к адаптации персонала (опыт Японии это подтверждает) позволяет эффективно обучать новых сотрудников и повышать уровень их лояльности.

К сожалению, осознание значимости роли персонала в коммерческом успехе компании далеко не сразу приходит к большинству руководителей. Согласно результатам нескольких масштабных опросов, проводившихся в 2005–2017 гг., не более 50% отечественных компаний уделяют достаточное внимание вопросам адаптации сотрудников. Между тем, вкладывая в их решение средства, время и другие виды ресурсов, можно повысить прогнозируемость результатов труда отдельных работников и повысить их эффективность, и зарубежный опыт адаптации персонала это подтверждает.

Адаптация – процесс ознакомления нового сотрудника с деятельностью организации и вливания в производственную среду. Основные цели, которые работодатель преследует при организации адаптационного периода новичков, сводятся к: уменьшению стартовых издержек; снижению степени неопределенности у недавно принятых на работу сотрудников; сокращению текучести кадров; развитию у персонала позитивного и конструктивного отношения к работе.

Для достижения поставленных целей используются различные системы адаптации. Известно, что успех данного процесса во многом зависит не только от характеристик производственной среды, но и от принципов управления кадрами, применяемых в условиях конкретного предприятия.

Современные российские компании, внедряющие новые адаптационные методики, традиционно ориентируются на стандарты США, Японии, Германии и

других стран, в которых принято уделять максимум внимания профессиональной ориентации, обучению и адаптации работников, и тому есть веские причины.

Опыт адаптации персонала в России не столь продолжителен; демонстрирует далеко не лучшие результаты.

К сожалению, сопоставляя отечественный и зарубежный опыт адаптации персонала, приходится делать неутешительные выводы: неразвитость рынка труда; встречающееся сплошь и рядом непонимание сути и значимости адаптационных процессов; недооценка возможных трудностей; отсутствие практического опыта создания реально работающих систем адаптации у руководителей компаний. Далеко не полный перечень факторов, благодаря которым в большинстве российских компаний наблюдается крайне низкий уровень качества трудовой жизни коллектива. Особняком стоит финансовый аспект, которым зачастую объясняется отсутствие внимания к таким важным задачам, как адаптация персонала.

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

Впрочем, есть и положительные примеры, демонстрирующие, насколько полезной может оказаться своевременная и полноценная адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы работы с молодыми сотрудниками в отдельно взятых компаниях приятно удивляет. Так, например, поступило руководство ОАО «Саха-ипотечное агентство», среди сотрудников которого по состоянию на 2009 год преобладали молодые мужчины и женщины (до 30 лет). Именно в этом возрасте специалисты активно строят карьеру.

Внедрение руководством компании комплексной системы адаптации и обучения сотрудников позволило всего за год повысить параметры экономической адаптации и уровень удовлетворенности персонала своей работой. Сотрудники стали использовать в своей повседневной деятельности четко структурированные алгоритмы и регламенты, вследствие чего повысилась переменная часть зарплаты и возрос интерес к работе.

Изучая зарубежный опыт адаптации персонала организации, целесообразно брать на заметку и применять на практике только проверенные, эффективные и универсальные методики. В то время как в России редко применяются какие-либо комплексные методы (обычно работодатели ограничиваются наставничеством), зарубежные компании нередко фокусируются на разработке многоуровневых систем, позволяющих одновременно осуществлять эффективную психофизиологическую, социальную и экономическую адаптацию новых сотрудников.

Для новичков, например: применяют методику постепенного усложнения заданий; проводят инструктажи; дают разовые общественные поручения в рамках организации работы административного органа (например, совета директоров).

Семинары, краткосрочные курсы и разовые тематические мероприятия, посвященные разным аспектам деятельности компании, ускоряют процесс адаптации и обеспечивают специалиста пищей для ума.

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

За каждым молодым специалистом закрепляется наставник с широкими полномочиями, с участием которого решаются все рабочие вопросы.

Именно с этого в большинстве стран, в том числе и в России, начинается адаптация персонала.

Опыт Японии отличается лишь тем, что здесь наставничество часто длится не один год – как правило, до достижения младшим сотрудником возраста 30-35 лет. Но дальше – сплошные различия.

Японские работодатели не ограничиваются наставничеством: параллельно новичок участвует в программах подготовки, призванных развить мощный корпоративный дух, и учится с первых дней на работе обсуждать проблемы и задачи своего отдела. Компания предоставляет молодым специалистам максимум полезной информации: о структуре производства; о направлениях деятельности бизнеса, который она ведет; обеспечивает их общежитиями; знакомит с объемным пакетом документов, регламентирующих внутрикорпоративную жизнь; прилагает все усилия для того, чтобы новичок хорошо разбирался в тонкостях корпоративной этики, социальной политике руководства и, разумеется, своих непосредственных рабочих обязанностях.

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

В отчете от Top Employers обозначаются лучшие тенденции, благодаря которым адаптация превращается в реальный процесс (в противоположность однократному событию). При этом высшее руководство играет ключевую роль, настраивая новых сотрудников на нужный лад с самого первого дня.

Преимущества создания многофункциональной программы очевидны как для сотрудников, так и для компании. Обучая новых специалистов, работодатель дает им не только нужные навыки, но и знания о том, как работает организация. В результате сотрудники лучше понимают бизнес и его потребности.

На основании отчета Top Employers можно вывести следующие ключевые тенденции:

1. Переход от мероприятия к процессу

Раньше мероприятия по адаптации проходили в течение двух-трех дней с момента трудоустройства. Top Employers указывает, что теперь адаптация начинается еще на фазе рекрутинга и продолжается от трех до шести месяцев (максимальный срок - год). Она включает в себя профессиональное обучение, знакомство с HR-политикой и процедурами. Особое внимание уделяется внутренним связям. 75% компаний из Великобритании, участвовавших в опросе, назначают новым сотрудникам помощников из числа коллег, 77% организуют общение посредством внутренних социальных сетей, 92% проводят оценку после найма, а 58% анализируют результаты деятельности через год после трудоустройства.

2. Появление многофункциональных программ

От первого впечатления о работодателе во многом зависят перспективы долгосрочного сотрудничества. Эффективные программы адаптации охватывают следующие аспекты деятельности:

Бизнес-контекст (цели и философия, организационная стратегия, бренд, место в отрасли и возможные трудности)

Ситуационный контекст (содержание работы, ожидания, результаты и параметры оценки успеха)

Культурный контекст (организационные ценности и их влияние на бизнес)

3**.** Активное участие высшего руководства

Руководители высшего звена играют ключевую роль в адаптации новых сотрудников и помогают им осознать свое предназначение, начиная с самого первого дня. 77% опрошенных руководителей обязательно встречаются с новыми сотрудниками (в 2015 году этот показатель составлял 15%), 93% активно пропагандируют адаптацию.

4. Использование цифровых технологий

Согласно последним тенденциям, технологии играют немалую роль в организации и рационализации процесса адаптации. Благодаря отказу от традиционных методов работы с бумажной документацией процесс значительно ускорился, а процент ошибок снизился. Кроме того, компании получили возможность анализировать данные и избегать повторения ошибок. В рамках процесса адаптации они определяют образовательные потребности сотрудников, составляют планы индивидуального обучения, обеспечивают тесную связь и взаимодействие в коллективе. 77% компаний из Великобритании, участвовавших в опросе, используют для общения внутренние социальные сети (в предыдущем году этот показатель составил 14%), 66% делятся своим опытом в публичных сетях, 90% поддерживают адаптационные порталы.

5. Улучшение адаптационных программ, основанное на анализе данных

Многие компании отслеживают ключевые показатели, позволяющие судить о влиянии и эффективности адаптации, особенно если их цель заключается в том, чтобы новые сотрудники как можно быстрее влились в рабочий процесс. При этом они не только определяют прогресс сотрудников, но и ищут способы изменить саму программу. 69% компаний из Великобритании, участвовавших в опросе, используют ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки эффективности деятельности (например, проведения вводных инструктажей или удержания персонала).

Вывод по главе

Таким образом, учитывая многоаспектность исследуемой проблемы, важно на ранних этапах управленческого взаимодействия создавать условия, применять максимум усилий для создания инструмента эффективного управления адаптацией персонала организации.

В данном исследовании под адаптацией будем понимать процесс, в ходе реализации которого происходит приспособление нового сотрудника к многообразным аспектам деятельности в организации: содержанию и условиям

труда, корпоративной культуре, правилам внутреннего трудового распорядка и механизмам осуществления трудовой деятельности.

Эффективность процесса адаптации новых сотрудников во многом определяют руководители первичных трудовых коллективов. В их обязанности входит проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем, чтобы новичка хорошо встретили, назначение наставника, проверка состояния материальных условий труда. Руководитель коллектива должен как можно раньше полностью составить представление о сильных и слабых сторонах нового работника, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, желании обучаться и развиваться.

Говоря об отечественных организациях, следует отметить, что подход к адаптации часто имеет однонаправленный характер. Адаптация фактически сводится к профессиональному обучению на протяжении всего срока адаптационного процесса. Это можно отнести как к плюсам, так и к минусам.

Профессиональная компетентность помогает сотруднику быстро включиться в работу, не испытывая при этом проблем, но в то же время другие аспекты остаются неотраженными (организационная адаптация, социальная, корпоративная). На наш взгляд сегодня руководители, как отечественных, так и зарубежных компаний, должны прийти к четкому пониманию того, что персонал – ключевой движущий фактор организации.

От того, насколько сотрудники отождествляют себя с ней, разделяю ее ценности, цели и задачи, философию, насколько они являются командой, зависит, в каком направлении будет развиваться организация. Процесс адаптации сотрудников так важен. Для того чтобы адаптация давала свои результаты, необходим комплексный подход к построению адаптивной системы. Для этого необходимо использовать различные методики, не бояться экспериментировать, иногда имеет смысл обратиться к зарубежному опыту в данном вопросе.

Такие страны как США, Япония, Германия далеко продвинулись в развитии управления персоналом, поэтому главная задача для отечественных компаний

сегодня – попытаться использовать положительный зарубежный опыт, адаптируя его к российским условиям с учетом менталитета, специфики деятельности. Только в этом случае адаптация закрепится как одна из важнейших функций управления персоналом и начнет давать реальные результаты.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Анализ организационно-хозяйственной деятельности сети магазинов «Монро»

«Монро» – это один из крупнейших обувных ритейлеров России с более чем 20-ти летней историей.

Миссия сети «Монро» – развитие российского обувного производства, создание качественной, доступной обуви для российского потребителя и повышении качества жизни людей в городах присутствия компании.

Стратегия компании – достижение 70% доли российского рынка в выбранном сегменте в течение 7 лет за счет:

– открытия новых магазинов в новых городах;

– увеличения популярности онлайн-магазина;

– поддержание стратегии лидерства по издержкам (устранение неэффективных затрат, повышения компетентности персонала, повышения продуктивности).

Таблица 2.1 – Краткая характеристика организации

Общие сведения	Содержание, количественные показатели
1. Полное и сокращенное название организации	Федеральная обувная сеть «Монро»
2. Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
3. Почтовый адрес, контактный телефон	Управляющий Челябинским филиалом – Рышманова Елена Васильевна – (351) 740-49-12
4. Дата создания организации	1995 год
5. Краткая история	Федеральная обувная сеть «Монро» работает уже более 20 лет в 79 городах России. В более чем 200 магазинах работает более 2000 сотрудников. «Монро» - это один из крупнейших обувных ритейлеров: обширная розничная сеть охватывает крупнейшие регионы страны. В течение всей своей истории компания ориентировалась на потребности покупателей. При этом неизменной суммой преимуществ обуви компании МОНРО всегда оставались и остаются: демократичные цены, качество и большой ассортимент.

Окончание таблицы 2.1

Общие сведения	Содержание, количественные показатели
6. Описание миссии организации	Миссия сети «Монро» – развитие российского обувного производства, создание качественной, доступной обуви для российского потребителя и повышении качества жизни людей в городах присутствия компании.
7. Отрасль хозяйственной деятельности	Оптовая и розничная торговля
8. Основные виды деятельности	В магазинах сети «Монро» представлены собственные обувные бренды как: Banderos, Rita Bravuro, Bona Mente, Carido, Paseo, Ulet и Лёва Солнечный, а также бренды других известных производителей. Кроме того, в «Монро» всегда можно приобрести колготы, кожгалантерею и средства по уходу за обувью.
9. Годовые объемы выпуска по основным видам продукции / оказание услуг, нат. ед.	978000 тыс. руб. по Челябинской области
10. Доля продаж на региональном (районном) рынке, %	В российской рознице на долю продукции внутреннего производства приходится только около 15-20% рынка обуви в товарной массе и около 10-15% в денежном выражении.
11. Основные конкуренты, поставщики, клиенты (краткое наименование организаций)	Основные конкуренты: «Юничел», «Super style», «Центр Обувь». Поставщики: собственное производство марок Banderos, Rita Bravuro, Bona Mente, Carido, Paseo, Ulet и Лёва Солнечный;
12. Среднесписочная численность персонала, чел.	256 чел. в Челябинском филиале.

Как видно из стратегии, компания придерживается стратегии лидерства по издержкам. Неэффективные издержки напрямую связаны с текучестью, поскольку новых сотрудников, сначала нужно найти, нанять, затем адаптировать, обучить, при большой вероятности, что он не останется надолго. Именно в «Монро» затраты на замещение сотрудника являются очень большими, а следовательно необходима политика удержания, более продуманная система адаптации персонала.

Организационная структура сети является процессной. Высшее звено руководства – президент «Монро» и штат сотрудников офиса. Он включает в себя департаменты дизайна, закупок, специалистов по продукту, логистики, е-

commerce, HR, DT (коммерческие директора), дизайнеры витрин, бухгалтерия и менеджеры кассовых систем.

Затем идут офисы стран, главы департаментов, сетевые специалисты, специалисты по продукту, логистика, e-commerce, IT (информационные технологии), HR, DT (коммерческие директоры), дизайнеры витрин, бухгалтерия, служба поддержки, call-центр, менеджеры кассовых систем.

Специалисты образуют при линейном руководстве штаб, который готовит для него данные в целях компетентного решения специальных вопросов. В этом случае функциональные органы находятся в подчинении линейного руководителя. Их распоряжения отдаются только после согласования с последним. Это дает возможность решать вопросы более компетентно. Но при такой структуре управления резко увеличивается нагрузка на линейного руководителя, который должен исполнять роль посредника между различными отделами. Он воспринимает потоки информации от подчиненных подразделений, дает задания функциональным службам, вырабатывает решения, отдает команды сверху вниз.

Таким образом, выше перечисленное свидетельствует о том, что в «Монро» линейно-функциональная структура управления (иерархический тип). Ее основными недостатками являются:

– отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействий на горизонтальном уровне между отделами;

– чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности «своих» подразделений, ответственность за общие результаты только на высшем уровне;

– недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило не участвует в его реализации;

– чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

– увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований;

– реакция на изменения рынка чрезвычайно замедлена.

Рисунок 2.1 – Организационная структура сети «Монро» в Челябинской области

На рисунке 2.2 представлена организационная структура управления в магазине «Монро».

Этот тип организационной структуры управления (линейная) может быть очень эффективным при условии рационального распределения управленческих функций среди сотрудников предприятия.

Преимуществами линейной структуры являются:

– ясно выраженная ответственность;

– четкая система взаимных связей подразделений и функций;

– четкая система единоначалия – один руководитель держит в своих руках руководство всей совокупностью процессов;

– быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

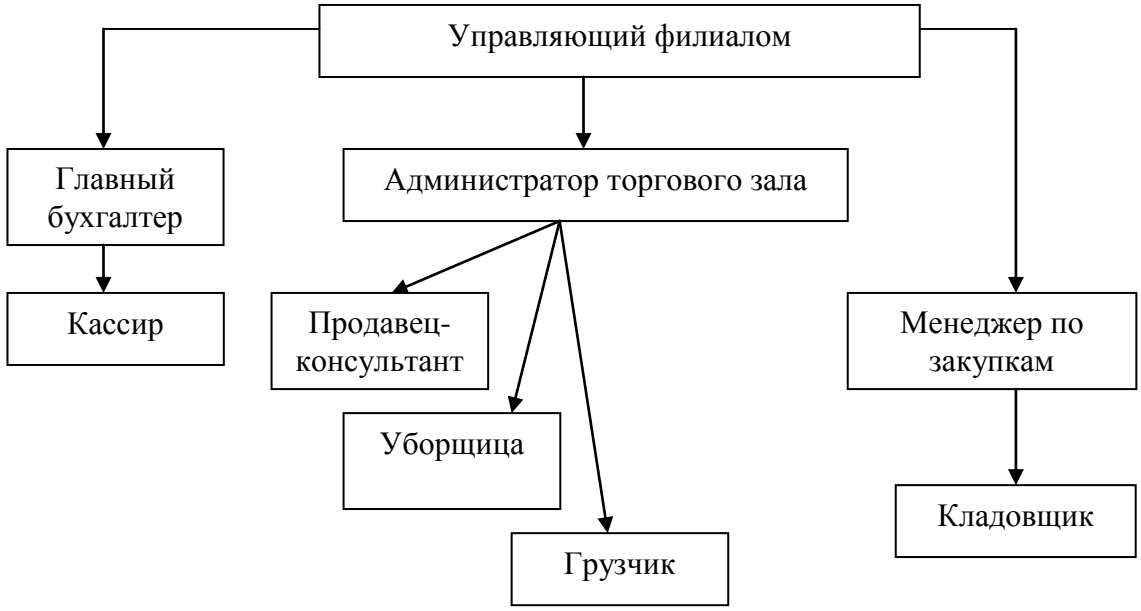

Рисунок 2.2 – Организационная структура в магазине «Монро» (действующая)

Недостатками линейной структуры являются:

– склонность к перекладыванию ответственности при решении проблем, которые требуют участия нескольких подразделений;

– чрезмерная централизация

– перегруженность управленцев верхнего уровня.

Основные экономические показатели являются обобщающими параметрами предприятия.

В своей совокупности эти показатели отражают общее состояние дел на предприятии в производственно-технической, хозяйственно-финансовой, коммерческой, социальной сферах, поэтому произведем анализ основных экономических показателей «Монро» (таблица 2.2).

Наблюдается ежегодный спад выручки на 24-25%, что косвенно отражает конкурентоспособность предприятия. Вместе с тем, снижаются показатели

рентабельности. Вместе с снижением выручки наблюдается прирост численности персонала с 2015 по 2017 года.

Таблица 2.2 – Основные экономические показатели 2015 – 2017 гг. «Монро» по Уральскому федеральному округу

Показатель эффективности, размерность	2015 год	2016 год	2017 год
1	2	3	4
1. Выручка от реализации продукции (оказанных услуг), тыс.руб.	946122,8	759468,1	607574,3
2.Себестоимость реализованной продукции (оказанных услуг), тыс.руб.	785281,9	615169,2	481806,4
3.Чистая прибыль, тыс.руб.	160840,9	144298,9	125767,9
4.Рентабельность, %	20,70	19,00	17,00
5. Качество продукции / услуги (уровень брака и рекламаций), %	4	5	4
6. Доля постоянных клиентов, %	45	40	32
7. Средняя сумма заказа, тыс. руб.	3500	3400	3170
8.Численность персонала, чел.	412	431	445
9.Производтельность труда, тыс. руб./чел.	2296,41	1762,11	1365,34
10. Фонд заработной платы, тыс. руб.	71688	84303,6	105198
11.Средняя заработная плата на 1 работника, руб/чел	14500	16300	19700
12. Текучесть кадров, %	4,65	5,79	6,24

При сопоставлении таких показателей как «Выработка на одного работающего» и «Среднегодовая заработная плата одного работающего» видно, что соблюдается закон опережения темпов роста уровня оплаты труда над темпами роста производительности труда, что является отрицательной тенденцией. Кроме этого, такой экономический показатель эффективности деятельности организации, как рентабельность продаж, также снижается с каждым годом. В рассматриваемый период он снизился с до 20,7% до 17,0%.

Поэтому можно сделать вывод, что «Монро» требуется стратегия поддержания экономического роста предприятия и один из возможных путей это исследование современного состояния и перспектив развития управления персоналом.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды магазина Монро

Для начала охарактеризуем внешнюю среду с помощью STEP-анализа.

Проанализируем факторы социальной, технологической, экономической и политической среды, влияющие на организацию.

Таблица 2.3 – STEP-анализ

Группа	Факторы	Влияние +/-	Важность (0-5)	Вероятность (0-1)	Оценка
Социальные	Рост требований к качеству обслуживания	+	5	0,8	4
	Рост требований к оформлению магазина	+	5	0,6	3
	Растущее значение внешнего вида	+	5	0,8	4
	Мода на обувь из натуральных материалов	+	4	0,7	2,8
	Спад значимости бонусных программ	+	2	0,6	1,2
Экономические	Упрощение системы налогообложения	+	3	0,9	2,7
	Усложнение документооборота (допустим, в случае, когда передаются образцы в рекламных целях, значительно усложнится документооборот, потому что для признания рекламных расходов нужно получить от контрагента бумаги, подтверждающие проведение рекламной акции с образцами и т.д.)	-	3	0,5	-1,5
	Снижение покупательской способности населения	-	1	0,9	-0,9
	Банкротство магазинов обуви (Крупнейшая в России обувная сеть «ЦентрОбувь» задолжала банкам почти 20 млрд рублей и обанкротилась)	+	4	0,7	2,8
	Экономическая нестабильность	-	2	0,7	-1,4
Политические	Поддержка государством малого бизнеса (В 2018 году небольшие предприятия могут получить дополнительное финансирование, которое будет стимулировать их экономическую активность).	+	5	0,6	3
	Увеличение штрафов за несоблюдение ТК	+	2	0,8	1,6
	Сложности с поставками обуви в связи с санкциями	-	3	0,3	-0,9
Технологические	Появление новых технологий в сфере продаж (специалисты по продажам всё чаще вместо демонстрации выгод предоставляют покупателю возможность выбора из нескольких вариантов продукта)	-	4	0,5	-2
	Рост значения онлайн-магазинов	+	5	0,4	2
	Рост роли мобильных приложений	+	5	0,5	2,5

Как видно из данного анализа, существенное значение имеют социальные факторы, поскольку в первую очередь предприятие зависит от потребителя и его предпочтений. Среди данных факторов особо выделяются рост требований к качеству обслуживания и растущее значение внешнего вида продавца. Экономические факторы в основном влияют отрицательно на компанию, но их значение имеет малый вес. Среди политических факторов важным является поддержка государством малого бизнеса. Маловероятно, что данный бизнес будет конкурировать с описанной компанией, но легче будет найти партнеров (перевозчики), а также повысится покупательная способность населения.

Проведем анализ 5-ти сил Портера.

Рыночная власть поставщиков (10%). Поскольку в работе рассматриваются магазины России, то поставщики обуви не имеют влияния (весь товар поступает от логистической платформы Монро). Один из поставщиков, имеющий влияние - арендодатель, но согласно политике «Монро», компания заходит в торговые центры сразу несколькими брендами и арендует большие площади, благодаря чему получает индивидуальные предложения по арендной плате.

Угроза появления новых игроков минимальна (5%). Для открытия магазина собственного бренда (к тому же высокого качества) требуются большие капиталовложения и в кризисный период навряд-ли кто-то рискнет открывать такое дело.

Власть потребителей имеет большое влияние (45%): если им что-то не нравится, они с легкостью могут купить это в других магазинах. Но данные риски снижает лояльность потребителей: за многие годы работы «Монро» зарекомендовал себя как магазин, оптимально сочетающий цену, качество и стиль, предлагающий высокое качество обслуживания даже в конфликтных ситуациях и в случаях возврата.

Угроза появления товаров-заменителей не высока, но присутствует (20%). Появляется тенденция к авторскому пошиву обуви. Тем не менее, это не коснется сразу всех потребителей и всех групп товаров, поскольку у магазинов перед

ателье есть свои преимущества (ассортимент, обслуживание, цена, гарантия качества и возможность возврата). Также при снижении доходов потребителей, есть угроза потерять часть покупателей, если они предпочтут обувь более низкой цены. Но на данный момент такой тенденции в «Монро» не наблюдается.

Что касается внутриотраслевой конкуренции, то она высока, если брать рынок ритейла обуви в целом (20%). Но с учетом целевой аудитории, конкурентов у «Монро» не так много. Есть конкуренты по отдельным группам товаров: сумки, кожаные изделия, но их доля в общем объеме продаж около 7%. Основной товар – это обувь.

После анализа внешней среды, стало видно, что угрозы есть, но при дальнейшем удовлетворении предпочтений потребителей их можно минимизировать. Данное положение обеспечивает имидж компании, постоянное совершенствование бизнес-процессов и бизнес-модели.

Теперь проанализируем продуктовый портфель компании. Отразим основные категории товаров «Монро» на матрице БКГ.

«Монро» является компанией розничной торговли обувью, аксессуарами и сопутствующими товарами.

Ассортимент компании «Монро» представлен в таблице 2.6. Каждый вид обуви может быть произведен из натуральных и ненатуральных материалов.

Таблица 2.6 – Ассортимент компании «Монро»

Наименование	Общее количество моделей, видов (шт.)	Доля соотношения (%)
Обувь	3577	100
Сапоги женские зимние	482	13,5
Полуботинки женские зимние	249	7
Ботинки женские зимние	293	8,2
Сапоги женские демисезонные	458	12,7
Полуботинки женские демисезонные	159	4,4
Ботинки женские демисезонные	347	9,7
Туфли женские летние	231	6,6
Босоножки женские летние	157	4,4
Пантолеты женские летние	63	1,8
Полуботинки мужские зимние	267	7,5

Окончание таблицы 2.6

Наименование	Общее количество моделей, видов (шт.)	Доля соотношения (%)
Ботинки мужские зимние	248	6,9
Полуботинки мужские демисезонные	183	5,1
Ботинки мужские демисезонные	241	6,7
Туфли мужские всесезонные	123	3,4
Туфли мужские летние	76	2,1
Аксессуары	481	100
Сумки (мужские, женские)	279	58
Шарфы, палантины	157	32,6
Ремни (мужские, женские)	45	9,4
Сопутствующие товары	224	100
Крема, аэрозоли, воск для обуви	86	38,4
Губки, щетки, салфетки, шнурки	138	61,6

Наибольшую долю в ассортименте товаров «Монро» занимает обувь. Обувь представлена в розничной продаже в 15 наименованиях, большая доля из которых – зимние женские сапоги и демисезонные женские сапоги. Мужская обувь представлена не значительно, а детская отсутствует вообще.

Объем продаж «Монро» за 2017 гг. по видам продукции с учетом сезонности и месяцам приведен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Объем продаж «Монро» по видам продукции с учетом сезонности и месяцам, шт.

Месяцы	Женская зимняя обувь	Женская демисез. обувь	Мужская зимняя обувь	Мужская демисез. обувь	Детская зимняя обувь	Детская демисез. обувь	Всего обуви	Прирост 2017 году, %
январь	8753	3647	2623	3026	2935	913	21897	0
февраль	7704	3984	2950	3571	3185	923	22317	1,91
март	7266	4013	3065	3493	3630	1763	23230	6,08
апрель	6442	3952	3017	3591	4245	2120	23365	6,70
май	5528	3231	4501	3072	4219	3812	24363	11,26
июнь	4236	3156	5892	3911	3335	4118	23648	7,99
июль	3964	3642	5321	2723	3199	3951	22800	4,12
август	4129	4745	4002	2055	4072	3146	22149	1,15
сентябрь	5378	4568	3982	3076	4620	1917	23481	7,23
октябрь	6239	5023	2547	3570	4622	1995	23996	9,58
ноябрь	6892	5108	2341	3917	3278	2150	23686	8,17
декабрь	7423	4065	2105	4649	3758	2067	24067	9,91

Как видно из таблицы 2.7, наибольшим спросом пользуется женская обувь. Наибольшая динамика продаж наблюдает в период сезонности для соответствующих групп обуви. Мужская обувь имеет аналогичную зависимость по сезонности, но по продажам уступает женской обуви. Это, скорее связано с тем, что ассортимент по женской обуви представлен шире.

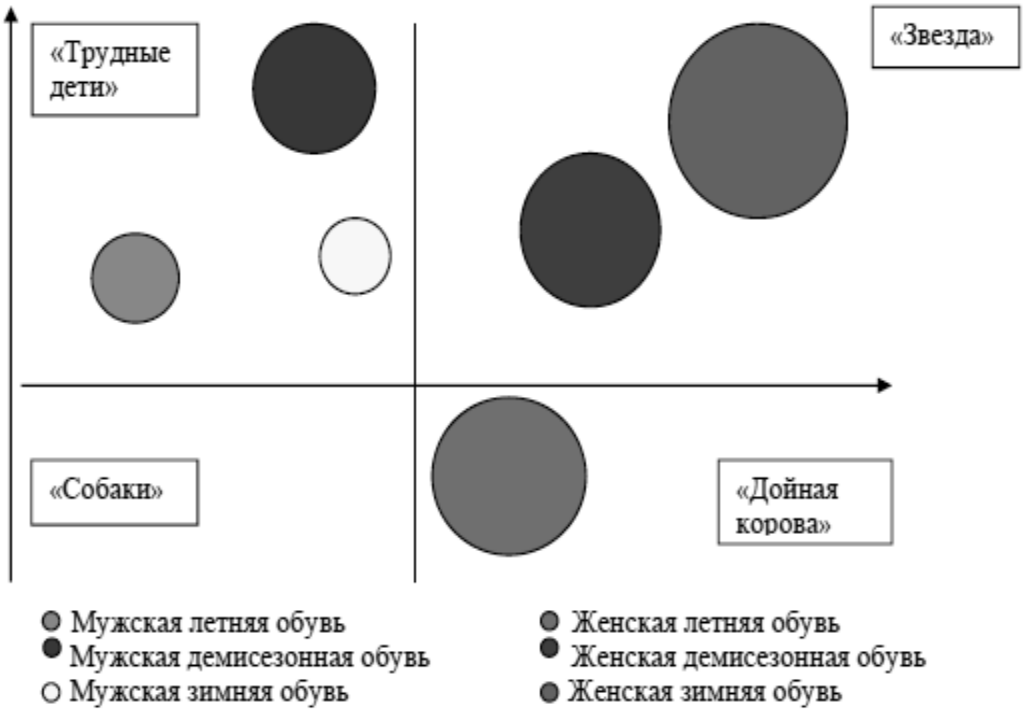

Рисунок 2.3 – Матрица BCG продуктового портфеля организации «Монро»

В 2017 г. наблюдается прирост в темпах продаж каждый месяц по сравнению с 2016 г. Особенно высокий скачок по продажам приходится на март – апрель 2017 г., когда в магазине был завоз нового модельного ряда женской и мужской обуви.

Чтобы оценить товарные группы, пользующиеся наибольшим спросом у покупателей и сформировать продуктовый портфель «Монро», необходимо провести анализ по матрице BCG.

Матрицу BCG построим по данным об ассортименте компании и динамике продаж, учитывая долю каждой товарной группы.

Баланс портфеля – удовлетворительный. Необходимо осваивать новые перспективные направления и укреплять положение «трудных детей» в компании.

Из матрицы BCG видно, что в компании «Монро» «звездами» являются товарные группы, такие как: женская зимняя и женская демисезонная обувь. Для данной категории обуви это отличное положение, так как товар является сезонным и пользуется высоким спросом. Хотя поддерживать их лидерство на рынке следует с помощью расширения ассортимента новых ТМ и моделей. К «дойным коровам» относятся женские туфли, так как это товар самый стабильный на рынке обуви и пользуется спросом круглогодично. К «трудным детям» попали такие товарные группы, как: мужская зимняя, мужская демисезонная и мужская летняя обувь. К этим товарным группам нужно обратить особое внимание и разработать программы по увеличению количества «дойных коров» или «звезд» По данным в группу «собаки» не попала ни одна товарная группа компании «Монро». Это говорит о том, что компания развивается в правильном направлении. Ни один вид обуви, имеющейся в ассортименте, не тянет компанию вниз, не лишает свободных денежных средств и не съедает ресурсы.

Теперь рассмотрим внутреннюю среду с помощью SNW-анализа. Данный инструмент поможет выявить возможные проблемы внутри компании. Сравним показатели «Монро» со среднеотраслевыми показателями по общему состоянию бизнеса ритейла в сфере управления персоналом.

Для начала охарактеризуем показатели компании «Монро» в целом. Приведем результаты в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели внутренней среды

Показатель	Характеристика
Стратегия предприятия	Стратегия компании - это достижение 70% доли рынка в выбранном сегменте за 7 лет за счет: открытия новых магазинов в новых городах; развития онлайн-магазина и увеличение его доли продаж; поддержание стратегии лидерства по издержкам (рациональное использование имеющихся ресурсов); высокого качества обслуживания.
Организационная структура	Организационная структура компании – процессная. Она позволяет гибко реагировать на изменения, быстро принимать решения и внедрять изменения, а также эффективно контролировать процессы. Отдельные отделы и работники отвечают за реализацию определенного процесса, проходящего через различные уровни управления и деятельности. В рамках магазина структура иерархическая.

Продолжение таблицы 2.4

Показатель	Характеристика
Имидж предприятия	Организация за 23 года работы заработала хорошую репутацию: уровень магазинов в России приравнивают к европейскому уровню. Качество, стиль, материал не вызывают сомнений даже у самых притязательных покупателей. Также имидж создает обслуживание, которому компания уделяет много внимания, и постоянно его совершенствует (для повышения продаж).
Количество магазинов	Количество магазинов оптимально для того, чтобы не создавать внутреннюю конкуренцию и обеспечивать максимальную прибыль при минимальных затратах. Тем не менее, во многих городах бренд не присутствует, в силу высокой стоимости открытия нового магазина необходимо некоторое время, чтобы окупились старые перед открытием новых магазинов.
Ценовая политика	Ценовая политика гибкая, старается обеспечить максимальную доступность для населения. Цены на товары зависят не только от себестоимости, но и от популярности модели (на топовые модели цены не повышаются, а снижаются на неходовые модели). Постоянные акции в виде скидок до 30% на выбранные модели стимулируют покупки, а в сезонные распродажи размер скидок достигает 70% (начиная с 40%, постепенно увеличивается). Данная политика позволяет не только максимизировать прибыль (до 70% доходят лишь немногие модели – большинство раскупают на первых этапах), но и освободить сток, чтобы неходовые позиции не занимали места на складах и не приносили убытки.
Уровень маркетинга	Маркетинг в компании присутствует в форме рекламы. При этом много внимания уделяется рыночным исследованиям, исследованиям спроса, поведению потребителей, визуальному и коммерческому мерчендайзингу.
Уровень менеджмента	Уровень менеджмента достаточно высокий, чтобы обеспечить эффективные коммуникации, выполнение задач, получение обратной связи. Тем не менее, западает уровень менеджмента на уровне магазинов, в силу того, что он плохо прописан и почти не обговаривается.
Качество обслуживания	Качество обслуживания выше среднеотраслевого. Тем не менее, в силу перераспределения целевой аудитории между сегментами ритейла обуви, к качеству обслуживания требования растут и нужно сравнивать показатели не со среднеотраслевыми, а с магазинами более высокого ценового сегмента.
Соответствие качество/цена	Ценовая политика старается обеспечить максимальную связь между качеством и стоимостью. Хотя цена на некоторые товары высока, она оправдана стилем, качеством и типом материала.
Имидж работодателя	Имидж формируется посредством «сарафанного радио». А в силу того, что компания предоставляет сотрудникам значительно больше льгот, чем другие ритейлы, то данный имидж формируется положительным.
Корпоративная культура	Корпоративная культура находится на невысоком уровне, как и в среднем по отрасли. Культура организации достаточно размытая из-за постоянного найма новых сотрудников. Кроме транслируемых ценностей и отдельных мероприятий, работа над корпоративной культурой не проводится, поэтому она тормозит некоторые бизнес-процессы.
Уровень заработной платы	Уровень заработной платы в компании чуть выше, чем по отрасли. Тем не менее, заработная плата дополняется другими материальными бонусами (скидка в сети, форма, ДМС, скидки на страхование, отели, перелеты, лингвистические курсы)

Окончание таблицы 2.4

Показатель	Характеристика
Уровень текучести	С текучестью в компании ситуация хуже, чем по отрасли, наблюдается текучесть персонала первого года работы. В компании «Монро» данную ситуацию нужно ещё улучшать, поскольку стартовые издержки новых сотрудников очень высокие, а также очень большой срок необходимой адаптации.
Компетентность персонала	Компетентность персонала находятся на высоком, но не предельном уровне. Новые сотрудники долго обучаются, старые эмоционально выгорают и перестают обучаться дополнительно. Это может повлечь за собой определенные риски и последствия.
Лояльность персонала	Уровень лояльности сотрудников не высок, а низкая лояльность сотрудников грозит нелояльностью покупателей, а также утечкой информации.
Регламентированность работ	Регламентированность работ находится на не слишком высоком уровне. С одной стороны, компания контролирует бизнес-процессы и нормы труда, с другой стороны дает сотрудникам самостоятельность в работе.

Подведем итог данного анализа в форме таблицы, оценим по шкале от -3 до +3 и сравним его со среднеотраслевыми показателями (таблица 2.5).

«Монро» отмечена сплошной линией, отрасль – пунктиром.

Таблица 2.5 – SNW-анализ

Показатели эффективности	-3	-2	-1	0	1	2	3
Стратегия предприятия							
Организационная структура							
Имидж предприятия							
Количество магазинов							
Ценовая политика							
Уровень маркетинга							
Уровень менеджмента							
Качество обслуживания							
Соответствие качество/цена							
Имидж работодателя							
Корпоративная культура							
Уровень заработной платы							
Уровень текучести							
Компетентность персонала							
Лояльность персонала							
Регламентированность работ							

Судя по результатам анализа, «Монро» имеет лучшие показатели, чем среднеотраслевые. Тем не менее, в некоторых пунктах значения совпадают (корпоративная культура, уровень заработной платы). На данный момент проблем

нет, но они могут появиться в долгосрочной перспективе (на которую ориентируется компания). В рамках стратегии лидерства необходимо улучшать показатели по данным направления, особенно в сфере управления человеческими ресурсами.

Теперь рассмотрим Концепцию 7С МакКинси, которая описывает 7 факторов того, характеризующих деятельность предприятия. Данные факторы взаимосвязаны, и если не уделять должного внимания хотя бы одному из них, могут ухудшиться показатели других факторов. Руководство организации должны учитывать все эти факторы, чтобы быть уверенными в благополучном осуществлении стратегии.

1 фактор: Стратегия. Стратегия компании – это достижение 80% доли рынка в выбранном сегменте за 5 лет за счет:

– открытия новых магазинов в новых городах;

– развития онлайн-магазина и увеличение его доли продаж;

– поддержание стратегии лидерства по издержкам (рациональное использование имеющихся ресурсов);

– высокого качества обслуживания;

Для этого постоянно открываются новые магазины, совершенствуются бизнес-процессы, проводится мониторинг рынка, конкурентов, персонала.

2 фактор: Структура. Организационная структура компании – процессная. Она позволяет гибко реагировать на изменения, быстро принимать решения и внедрять изменения, а также эффективно контролировать процессы. Отдельные отделы и работники отвечают за реализацию определенного процесса, проходящего через различные уровни управления и деятельности.

В рамках магазина структура иерархическая, но уровень должности определяет в основном функционал и ответственность, а не объем полномочий.

3 фактор: Система. Работа магазинов «Монро» в России имеет следующий производственный цикл: получение и разбор поставки, размещение продукции на

складе; визуальный и коммерческий мерчендайзинг; работа с покупателем; оформление покупки на кассе.

Все бизнес-процессы данного цикла имеют определенный алгоритм, который позволяет работать наиболее эффективно. Бизнес-процессы постоянно анализируются и улучшаются.

4 фактор: Навыки. Сама компания в силу принадлежности к холдингу имеет большой опыт в продажах, общении с клиентами, в дизайне и логистике. И данные знания компания стремиться передать сотрудникам. Поскольку высокое качество обслуживания рассматривается как конкурентное преимущество, компания уделяет много внимания развитию навыков персонала и постоянному обучению сотрудников.

5 фактор: Общепризнанные ценности. В первую очередь, общепризнанные ценности компании – это клиенториентированность, скорость работы и развитие, честность и уважение как к коллегам, так и к клиентам. Компания ценит сотрудников и постоянно вводит дополнительные бонусы для них. Особенно важной является ценность равенства всех сотрудников, не зависимо от занимаемой ими позиции. Она проявляется в одинаковых бонусах (кроме оплаты труда, скидочного лимита), одинаковых условиях проживания и проезда в командировках.

6 Фактор: Персонал. Федеральная сеть около 3500 человек. Основную долю штата занимают молодые девушки, которые работают в качестве продавцов-кассиров и продавцов-консультантов.

Из-за постоянного набора новых сотрудников в открывающиеся магазины, а так же высокой текучести вновь набранных сотрудников, ценности и моральные нормы плохо транслируются. Работники приносят культуру с прошлых мест работы, в связи с этим возникает низкий уровень лояльности и размытая организационная культура, не смотря на достаточно объемный социальный пакет и социальную политику организации. В целом факторы характеризуют успешность деятельности предприятия. Мы видим, что характеристики «жестких»

факторов лучше, чем «мягких», что вероятнее всего связано с историческим развитием компании.

Подведем итог проведенных анализов среды в форме SWOT-анализа (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – SWOT-анализ

Внешние / Внутренние	**Возможности** -Растущая роль стиля человека и требований работодателей к нему -Рост требований к качеству обслуживания -Рост популярности обуви из натуральных материалов	**Угрозы** -снижение покупательской способности населения - усложнение документооборота - экономическая нестабильность
Сильные стороны -Эффективная стратегия и гибкая орг. структура -Ценовая политика соответствует сегменту рынка и качеству -Высокий уровень маркетинга и качество обслуживания	Улучшение качества обслуживания и повышения лояльности клиентов путем развития персонала и повышения его лояльности	Улучшение обслуживания и ускорение бизнес-процессов в период распродаж и работа с ценностями персонала
Слабые стороны -Корпоративная культура «Культура власти» - Недостаточно частое повышение заработной платы - Повышение текучести персонала со стажем работы до 1 года	Проведение маркетинговых мероприятий и стимулирование повышения индивидуальных показателей сотрудников для увеличения продаж Совершенствование системы адаптации персонала	Проведение модернизации корпоративной культуры с целью удержания персонала, повышения его лояльности, для дальнейшего улучшения обслуживания и увеличения продаж

Итак, анализ внешней и внутренней среды демонстрирует нам, что у компании отсутствуют серьезные экономические проблемы.

Тем не менее, существуют некоторые слабые стороны, которые могут помещать реализации генеральной стратегии организации.

Для предотвращения такого необходимо реализовать стратегию не только направленную на возможности и сильные стороны, но и учесть угрозы и слабые стороны.

2.3 Кадровый аудит магазина Монро

Кроме общей характеристики внутренней среды необходимо более детально проанализировать качественную и количественную характеристику человеческих ресурсов на предприятии, состав и структуру персонала. Для анализа использовались: статистическая отчетность, данные отдела кадров.

В таблице 9 представлена динамика изменения численности персонала в 2015-2017 гг. Динамика численности положительная, штат руководителей и специалистов увеличивается пропорционально изменению штата магазинов. Количество сотрудников магазина увеличивается в связи с открытием новых магазинов каждый год.

Таблица 2.9 – Динамика изменения численности персонала «Монро»

Категория работников	2015 год	2016 год	2017 год
Руководители, чел.	197	195	200
Специалисты, чел.	693	708	710
Другие служащие, чел.	5	11	14
Сотрудники магазинов, чел.	1144	1226	1306
Всего, чел.	2039	2140	2230

Рассмотрим динамику изменения структуры персонала по возрасту в 2015-2017 годах (табл. 2.10).

Таблица 2.10 – Возрастная динамика персонала «Монро» (все филиалы) 2014 – 2017 гг., чел.

Год	до 25 лет	25-30 лет	31-40 лет	41-50 лет	51-60 лет	Всего
2015	501	150	50	48	17	2039
2016	475	143	58	63	10	2140
2017	564	162	85	47	6	2230

Мы видим, что в течение 3-х лет структура персонала по возрасту существенно не изменилась, и в ней преобладают молодые специалисты, что естественно для данной сферы деятельности.

Таблица 2.11 – Численность и состав работников «Монро» на 2017 г., чел.

Филиалы Организации	Всего	В том числе			
		Руководителей	Специалистов	Других служащих	Работники магазинов
Администрация	360	76	279	5	-
Уральский федеральный округ	445	22	116	1	306
Центральный федеральный округ	623	39	165	3	416
Приволжский федеральный округ	460	27	100	2	331
Северо-Западный федеральный округ	342	36	50	3	253

Рассмотрим численность и состав работников федеральной сети “Монро» за 2017 год более подробно. Так наибольшее количество персонала представлено в Центральном федеральном округе 623 человека. При этом, наибольшее количество представлено сотрудниками магазинов.

Рассмотрим показатели текучести персонала федеральной сети «Монро» за 2014 – 2017 гг.

Таблица 2.12 – Показатели текучести кадров, %

Филиалы организации «Монро» по округам	2014	2015	2016	2017
Уральский федеральный округ	3,28	4,65	5,79	6,24
Центральный федеральный округ	2,63	2,71	3,5	4,8
Приволжский федеральный округ	2,83	4,09	3,62	4,65
Северо-Западный федеральный округ	-	3,92	6,46	8,28
Администрация	-	-	2,76	1,97

Так, в ходе исследования текучести персонала было определено, что данный показатель с 2014 года по 2017 год увеличивается. Так, если рассматривать Уральский федеральный округ, то текучесть персонала в 2014 году составляла 3,28%, но к 2017 году она достигла показателя 6,24%. Та-же картина наблюдается и в других федеральных округах присутствия сети «Монро». Виду достаточно высокого показателя текучести персонала, а так же увеличения коэффициента текучести, произведем исследование причин увольнения сотрудников.

Согласование факторов текучести кадров на предприятии возможно по пяти блокам. Каждому блоку соответствуют определенные факторы текучести кадров, которые способствуют не только выбытию персонала, но и определению «Проблемных блок», и выявлению «болевых факторов».

Таким образом, сложилась наиболее приемлемая для предприятия система факторов, значения которых по цехам предприятия сформировали исходную таблицу - матрицу данных.

Факторы текучести кадров, представленные в таблице, следующие:

Ф1-неудовлетворенность заработной платой;

Ф2 - неудовлетворенность социальными условиями;

Ф3 -ненормированный рабочий день;

Ф4 -не развитая инфраструктура офиса (плохая мебель, орг. техника);

Ф5 -удаленность от места жительства;

Ф6 -тяжелые условия труда;

Ф7 -нестабильность, неуверенность в завтрашнем дне;

Ф8 -отсутствие возможности работать по свободному графику;

Ф9 -наличие командировок;

Ф10 -отсутствие программы добровольного медицинского страхования;

Ф11-отсутствие программы связанной с воспитанием и обучением детей;

Ф12 -отсутствие консультативных услуг сотрудникам;

Ф13 -неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе;

Ф14 -качество делового общения (слаженность взаимодействия подразделений);

Ф15 -отсутствует процесс адаптации нового сотрудника в коллективе (введение в коллектив);

Ф16 -отсутствие корпоративных мероприятий (праздники, выезды);

Ф17 -трудовая дисциплина;

Ф18 -недостаточное материальное вознаграждение;

Ф19 -отсутствие возможности стажировок, повышения квалификации;

Ф20-отсутствие возможности проявить инициативу и работать самостоятельно;

Ф21 -отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки со стороны руководства;

Ф22 -невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки;

Ф23- выполняемые функции, не соответствовали уровню вашей квалификации;

Ф24 - отсутствие условий для профессионального роста;

Ф25 -отсутствие интересной и содержательной работы;

Ф26 - профессионализм.

Для определения значений опрашиваемым респондентам на предприятие было предложено из списка факторов текучести кадров выбрать: наименее значимые для них-1 балл; наиболее значимые – 10 балл.

Оценки, выставляемые сотрудниками по каждому из анализируемых факторов, применяются в методе в виде арифметического среднего.

В результате полученных среднеарифметических значений по строкам таблицы 21 выявляются 3 зоны влияния на текучесть кадров на предприятии: значения 0-3,5 - лучшие факторы; значения 3,6-6,5- средние факторы; значения 6,6-10- «болевые» факторы.

Результаты исследования заносятся в разработанную модель (таблица 13) соответственно полученным значениям отдельно по каждому филиалу предприятия. Серая заливка означает уровень достигнутого значения.

Таблица 2.13 – Выявление «болевых» факторов по зонам влияния на текучесть кадров сотрудниками «Монро»

№ Фактора	Значения		
	0-3,5	3,6-6,5	6,6-10
Ф1	10 (болевой фактор)		
Ф2	5,1		
Ф3	8,8(болевой фактор)		

Окончание таблицы 2.13

№ Фактора	Значения		
	0-3,5	3,6-6,5	6,6-10
Ф4	2,7		
Ф5	0,8		
Ф6	2,7		
Ф7	0,3		
Ф8		8,9(болевой фактор)	
Ф9		4	
Ф10	2,2		
Ф11	0,4		
Ф12		3,4	
Ф13		5,2	
Ф14		4,5	
Ф15			9,8(болевой фактор)
Ф16		5,2	
Ф17		4,5	
Ф18		9,3(болевой фактор)	
Ф19		3,5	
Ф20		3,8	
Ф21	1,3		
Ф22		7(болевой фактор)	
Ф23		7(болевой фактор)	
Ф24	0,7		
Ф25		9(болевой фактор)	
Ф26		6,5	

Ведущим фактором для всех исследуемых филиалов являются «неудовлетворенность заработной платой» (94 % респондентов), а именно заработная плата не ниже рыночной по отрасли и возможность привязки заработной платы к результатам труда. Для того чтобы сотрудник добросовестно выполнял свои обязанности необходимо увязать систему оплаты труда с результатами выполненной работы. А заработная плата является главным источником доходов и повышения благосостояния, для каждого человека[44].

Кроме этого важным фактором является неудовлетворенность системой адаптации персонала «отсутствует процесс адаптации нового сотрудника в коллективе (введение в коллектив)» (Ф15) (68 % респондентов), достижение комфорта которой приведет к формированию группы, что будет способствовать достижению тактических целей организации.

В данной ситуации нужно обратить внимание на стаж сотрудников организации, он является от 1 года до 3 лет – это объясняет возникновение «болевого» фактора установления межличностных отношений в коллективе. Благоприятные отношения между сотрудниками не возникают сами собой, их нужно формировать. Поэтому мероприятия должны быть направлены в первую очередь на сближение сотрудников с коллективом. Необходимым здесь будет использование системы наставничества и адаптации, в рамках которой новый сотрудник проникается целями организации и начинает испытывать ответственность за их достижение, а с помощью наставника осознает, что успех или неудача организации зависят от каждого сотрудника, занимающего ту или иную должность. Кроме того, часто сопутствующим благоприятному климату мероприятием является знакомство сотрудников независимо от продолжительности их совместной работы. Оно позволяет сотрудникам лучше узнать друг друга, задать вопросы, на которые не всегда хватает времени на работе, снять напряжение в отношениях. Психологами доказано, что чем лучше люди в коллективе знают друг друга, понимают и принимают особенности каждого, тем выше групповая сплоченность. Будет целесообразным дать возможность участия сотрудникам в подготовке и организации корпоративных мероприятий.

Надо отметить, что неудовлетворенность социальной политикой, в общем, по предприятию не являются «проблемным блоком». Учитывая, что лишь 36% сотрудников по всему предприятию называют этот фактор текучести кадров, можно считать его частично удовлетворённым.

При личной беседе с сотрудниками отделов, внимание заострили на следующих моментах: нет четкого представления о продвижении по службе, полная информация о компании и происходящих событиях отсутствует в открытом доступе, как и информация о возможностях повысить квалификацию.

Вывод по главе. Таким образом, «Монро» – это один из крупнейших обувных ритейлеров России с более чем 20-ти летней историей.

Анализ внешней и внутренней среды демонстрирует нам, что у компании отсутствуют серьезные экономические проблемы. Тем не менее, существуют некоторые слабые стороны, которые могут помещать реализации генеральной стратегии организации. Для предотвращения такого необходимо реализовать стратегию не только направленную на возможности и сильные стороны, но и учесть угрозы и слабые стороны.

Анализ закрепления функций управления за руководителями предприятия показывает, что в магазине нет отдельного специалиста по кадрам.

В ходе исследования текучести персонала было определено, что данный показатель с 2014 года по 2017 год увеличивается. Так, если рассматривать Уральский федеральный округ, то текучесть персонала в 2014 году составляла 3,28%, но к 2017 году она достигла показателя 6,24%. Та-же картина наблюдается и в других федеральных округах присутствия сети «Монро».

Ведущим фактором для всех исследуемых филиалов являются «неудовлетворенность заработной платой» (94 % респондентов).

В данной ситуации нужно обратить внимание на стаж сотрудников организации, он является от 1 года до 3 лет – это объясняет возникновение «болевого» фактора установления межличностных отношений в коллективе.

Миссия сети «Монро» – развитие российского обувного производства, создание качественной, доступной обуви для российского потребителя и повышении качества жизни людей в городах присутствия компании.

Цели организации «Монро» по уровням иерархии представлены на рис. 2.

Главной стратегической целью является максимизации прибыли. «Дерево целей построено по функционально-временному признаку».

В компании «Монро» ведутся все основные документы, регламентирующие управление персоналом.

Функции по управлению персоналом осуществляет руководитель отдела кадров. Также управление персоналом осуществляют директор, заместители директора и в некоторой степени бухгалтер. В компании не наблюдается

структурной разобщенности сотрудников, выполняющих функции управления персоналом, в результате чего взаимоотношения сотрудников компании способствуют эффективному функционированию службы управления персоналом и компании в целом. Управление персоналом направлено на достижение эффективной деятельности организации и поддержание взаимоотношений между работниками.

В результате анализа было выявлено, что работа по адаптации вновь принятых работников ведется не полностью, отсутствует специалист по данной работе, а вся деятельность в данном направлении переложена на наставников в самих магазинах.

Наблюдается ежегодный спад выручки на 24-25%, что косвенно отражает конкурентоспособность предприятия. Вместе с тем, снижаются показатели рентабельности. Вместе с снижением выручки наблюдается прирост численности персонала с 2015 по 2017 года.

При сопоставлении таких показателей как «Выработка на одного работающего» и «Среднегодовая заработная плата одного работающего» видно, что соблюдается закон опережения темпов роста уровня оплаты труда над темпами роста производительности труда, что является отрицательной тенденцией.

В дальнейшем анализе необходимо оценить насколько сильно повлияла неэффективность системы стимулирования труда на данную ситуацию. Кроме этого, такой экономический показатель эффективности деятельности организации, как рентабельность продаж, также снижается с каждым годом. В рассматриваемый период он снизился с до 20,7% до 17,0%.

Поэтому можно сделать вывод, что «Монро» требуется стратегия поддержания экономического роста предприятия и один из возможных путей это исследование современного состояния и перспектив развития управления персоналом.

В результате были выделены две главные проблемы в сфере формирования и использования трудового потенциала предприятия, отрицательно влияющие на деятельность магазина «Монро» и тормозящие его развитие:

– высокий уровень текучести кадров среди торгового и обслуживающего персонала. Высокая текучесть кадров обусловлена, прежде всего, увольнениями новичков в первые месяцы их работы в организации. Уровень текучести среди новичков (стаж работы до 6 месяцев) составляет почти 50%. Половина вновь принятых сотрудников не выдерживают адаптационного периода и многие из них увольняются по причине сложности вхождения в должность, высоких требований к результативности сотрудника. Можно сделать вывод, что отсутствие эффективной системы управления адаптацией новых сотрудников приводит к значительным потерям в результате текучести кадров.

– нерациональное использование персонала. Об этом говорит такой факт, что с одной стороны, в 2017 г. мы наблюдаем в магазине значительные потери рабочего времени (в среднем 11,6 день в год на одного сотрудника), с другой, на предприятии наблюдается превышение фактической продолжительности рабочего дня над плановой.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА МАГАЗИНА МОНРО

3.1 Анализ системы адаптации персонала ООО «Монро»

Целью предприятия, как и любой коммерческой структуры, является получение наибольшей прибыли. Для достижения этой цели, необходимо выполнять определенные задачи, в выполнении большинства из которых главную роль играет персонал организации: чем сплоченней коллектив, тем больше он стремится к общей цели - тем выше шансы получить наибольшую прибыль. А для того, чтобы персонал предприятия был «командой», необходимо, чтобы была низкая текучесть кадров, хорошие условия труда, умение работать в «команде», необходимым условием также является степень подготовленности, компетентность сотрудников и знание дела, что обеспечивается в процессе адаптации.

Рассматривая систему адаптации и принимая во внимание такие факторы, как взаимодействие отделов, отношения между сотрудниками отделов, передача информации между отделами, можно сделать вывод, что они оказывают значительное влияние, как на адаптацию нового сотрудника, так и на адаптацию всех сотрудников предприятия.

Новый сотрудник уже начинает адаптироваться на этапе отбора, когда проходит повторное собеседование – это психологическая адаптация. И поэтому предприятие показывает с самого первого дня, благодаря менеджеру по кадрам, что оно может дать новому сотруднику, и выяснить, что может получить от него.

В общей программе адаптации были рассмотрены обязанности менеджера по кадрам, оплата труда, дополнительные льготы, охрана труда и техники безопасности, работник и его отношение с профсоюзом, служба быта. Общая программа адаптации существует в любой организации, но все эти вопросы должны быть более детально рассмотрены и иметь структурированный вид.

На данном этапе работы нам необходимо рассмотреть подсистему «система отбора кадров» как систему (формулировка) и как процесс. На рисунке ниже представлена существующая система по системе адаптации персонала ООО «Монро» (рисунок 3.1).

Рисунок 3.1 – Система адаптации персонала ООО «Монро»

Теоретически процесс отбора персонала в ООО «Монро» должен включать в себя следующие этапы:

1. Анкетирование (Приложение).
2. Собеседование.
3. Повторное собеседование.
4. Прием на работу: заключение трудового договора или трудового соглашения, знакомство с рабочим местом и описание должностных обязанностей.

5. Выполнение должностных обязанностей в течение испытательного срока (он является для всех общим - 3 месяца).

6. По истечении испытательного срока, по совместному решению генерального директора и менеджера по кадрам, предусмотрено:

а) повышение в должности;

б) повышение заработной платы;

в) перевод новичка на другую должность (здесь учитывается желание самого работника), в случае освобождения рабочего места «старым» сотрудником, т. е. его увольнения;

г) увольнение нового сотрудника по истечении испытательного срока, в случае, если работник не выполнял своих должностных обязанностей, так как этого требует предприятие [20, с.458].

Теперь рассмотрим, как фактически проходит процесс адаптации на предприятии ООО «Монро». Было проведено интервью с менеджером по кадрам и выявлено, что при приеме нового сотрудника, ему оказывают помощь в адаптации в новой для него компании в следующих формах:

1. Ознакомление с общими положениями предприятия. Ознакомление с компанией проводит менеджер по кадрам.

2. Обучение:

2.1. Новый сотрудник проходит дополнительные курсы, если в этом есть необходимость, которые оплачивает предприятие. Договор заключается между работником и предприятием, представленным в лице директора.

2.2. Обучение проходит под руководством наставника, который занимает ту же должность, что и новый сотрудник. Наставник или ответственный за обучение нового сотрудника, назначается директором совместно с менеджером по кадрам.

Наставник или ответственный за нового сотрудника, выполняет предъявленные ему функции по «просьбе-приказу» генерального директора. Обучение нового сотрудника внутри предприятия ответственным за обучение «старым» работником никак не вознаграждается.

3. Адаптация в коллективе. Основными факторами адаптации в коллективе являются:

3.1. Представление коллективу нового сотрудника по имени и должности, которую он будет занимать.

3.2. Знакомство с коллективом отдела.

3.3. Предоставление рабочего места.

Всеми этими вопросами на предприятии занимается менеджер отдела кадров.

Можно сделать вывод, что на начальном этапе приема на работу нового сотрудника, ему оказывается помощь со стороны предприятия, что положительно влияет на эффективность деятельности, следовательно, возрастает степень адаптивности.

Таблица 3.1 – Процесс адаптации персонала (действующий)

№	Мероприятие	Ответственные
1	Ознакомление с общими положениями предприятия: режим работы, распорядок дня, техника безопасности, охрана труда – едины для всех, в том числе и для нового сотрудника	Специалист по кадровому учету, подбору и развитию персонала
1.2	Заключение трудового договора, Заполнение личной карточки	Специалист по кадровому учету, подбору и развитию персонала
1.4	Получение пропуска, комплекта специальной одежды и СИЗ	Специалист по кадровому учету, подбору и развитию персонала, непосредственный руководитель
1.3	Новый сотрудник проходит дополнительные курсы, если в этом есть необходимость, которые оплачивает предприятие	Наставник
1.5	Официальное представление коллективу нового сотрудника по имени и должности, которую он будет занимать	Специалист по кадровому учету, подбору и развитию персонала
1.6	Личное знакомство с коллективом отдела, представление всех сотрудников отдела	Специалист по кадровому учету, подбору и развитию персонала
1.7	Предоставление рабочего места	Специалист по кадровому учету, подбору и развитию персонала

Общая программа адаптации в ООО «Монро» включает:

1. Общее представление о компании: на начальном этапе новички, пришедшие устраиваться на работу, узнают информацию о том, чем занимается предприятие, его место расположения.

2. Политика организации:

2.1 Принципы подбора персонала включают в себя набор высококвалифицированных специалистов. При необходимости сотрудники проходят обучение. Предусмотрено повышение квалификации.

2.2. Существуют правила использования режимов рабочего времени: рабочий день в компании с 8.00 до 21.00, обеденный перерыв с 12.00 до 13.00, и с 18.00 до 18.30. Работникам, работающим за компьютером, предоставляется отдых – 10 минут после каждого часа работы.

3. Оплата труда: все работники имеют стабильный оклад + премиальные.

4. Дополнительные льготы:

4.1. Существует возможность обучения на работе: работник берет административный отпуск на определенное время. Использованное время в своих нуждах вычитают из рабочих дней.

4.2. Существует комната отдыха, которая используется работниками как комната приема пищи, т.к. там есть все необходимое для приготовления обеда: микроволновая печь, холодильник и чайник.

5. Охрана труда и техника безопасности:

5.1. Каждое подразделение имеет в наличии аптечку, где есть все необходимые лекарственные средства для оказания первой медицинской помощи, определенных мест оказания первой медицинской помощи не существует.

5.2. Правила противопожарной безопасности предусматривают: не курить на территории складов, офиса - существует определенное место для курения, предусмотрен штраф в размере 500 руб. в случае курения в неустановленном месте; в каждом отделе есть ответственный за противопожарную безопасность и существуют инструкции по технике противопожарной безопасности на каждом складе и в офисе; на каждом складе и в офисе в наличии есть огнетушитель.

6. Работник и его отношение с профсоюзом:

6.1. Существуют сроки и условия найма при приеме нового сотрудника, этот вопрос оговаривается с менеджером по кадрам и при необходимости с директором предприятия.

6.2. Новый сотрудник проходит испытательный срок.

6.3. Права и обязанности работника и руководителя указаны в трудовом договоре, который заключается при приеме на работу нового сотрудника.

6.4. Существуют определенные правила дисциплины: опоздание на работу, приход на работу в нетрезвом состоянии - влечет за собой увольнение, однако в начале делаются замечания.

7. Служба быта:

7.1. Предоставляется место для парковки личных автомобилей работников.

7.2. На предприятии не существует столовой и буфета. Для организации питания предоставлена комната отдыха.

Проведем анализ, и выявим, на каком уровне находится система адаптации ООО «Монро». Рассмотрев понятие адаптации, процесс системы адаптации, этапы, программы по адаптации персонала, была разработана анкета (Приложение А), определяющая уровень адаптации в компании и включающая в себя 11 вопросов.

Нами был проведен опрос среди работников предприятия, занимающих различные должности. Было опрошено 25 человек и рассмотрены следующие вопросы, представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Результаты исследования «Уровень адаптации в компании»

Критерии	Респонденты	
	в процентах	количество, чел.
1. Срок работы на предприятии		
до 1 мес.	-	-
1-3 мес.	4	1
3-6 мес.	28	7
6 мес.-1 год	12	3
больше года	56	14
2. Занимаемая должность до поступления в компанию, или место учебы		

Продолжение таблицы 3.2

Критерии	Респонденты	
	в процентах	количество, чел.
еще учится или уже закончил	8	2
занимает ту же должность	76	19
занимает другую должность	16	4
3. Периоды, когда необходима помощь руководителя		
при решении вопросов, касающихся выполнения должностных обязанностей	44	11
при возникновении личных вопросов	56	14
другое	24	6
4. Насколько часто нужна помощь коллег		
часто	40	10
редко	52	13
не нужна	8	2
5. Срок освоения профессиональных навыков		
до 1 мес.	52	13
1-3 мес.	24	6
3-6 мес.	16	4
более 6 мес.	-	-
В течение всей работы	8	2
6. Период вхождения в коллектив		
до 1 мес.	84	21
1-3 мес.	8	2
3-6 мес.	8	2
более 6 мес.	-	-
7. Устраивает ли место в коллективе		
да	84	21
нет	16	4
8. Вернулись бы в компанию через некоторое время		
да	64	16
нет	84	21
9. Какие критерии выражены в работе в полной мере		
стремление к глубокому знанию дел в организации	44	11
интерес к делам и перспективам коллектива	16	4
внимание к событиям, имеющим прямое отношение к про-		
фессиональным обязанностям	88	22
стремление принимать самое активное участие в принятии		
решений	16	4
стремление доводить начатое дело до конца	100	25
чувство принадлежности к коллективу	36	9
активное отношение к окружающим	12	3
10. Кто оказал ощутимую помощь в процессе адаптации		

Окончание таблицы 3.2

Критерии	Респонденты	
	в процентах	количество, чел.
сотрудник отдела кадров	32	8
линейный руководитель	36	9
наставник	4	1
коллега по работе	60	15
кто-то еще	-	-
11. Что помогло в процессе адаптации		
лекции, семинары	12	3
специальная литература	8	2
фильмы, слайды	-	-
опыт	76	19

Результаты опроса были проанализированы и получены следующие выводы. Опыт работы персонала был выявлен благодаря вопросу о занимаемой должности, 76% работников занимают ту же должность, что и занимали до того, как устроились работать в ООО «Монро», 16% - занимают другую должность и лишь 8% еще учатся или закончили, и не имели опыта работы.

Можно сделать вывод, что наибольший процент работников (76%) ООО «Монро» имеют опыт работы в занимаемой должности, но в то же время 8% сотрудников не имели опыта до поступления на предприятие, следовательно, в организации существует возможность обучения и приобретения специальных навыков, тем самым накопление опыта и стажа работы.

56% опрошенных ответили, что помощь руководителя нужна лишь при решении личных вопросов, 44% – при решении вопросов, касающихся выполнения должностных обязанностей, и 24% предложили свой вариант ответа, что помощь руководителя требуется в случае оказания материальной помощи.

Это свидетельствует о том, что работники в большей степени (56%) обращаются к руководителю предприятия по личным вопросам, в основном это вопросы, касающиеся отпуска, как административного, так и очередного, а также по вопросам, касающимся оплаты труда. Период вхождения в коллектив у наибольшего числа опрошенных респондентов (84%) составил менее 1 месяца. Так ответили работники, проработавшие с начала создания компании или,

проработавшие более 3 лет. Быстрая адаптация в коллективе – это положительная сторона работы предприятия и всего коллектива. Наибольшую помощь в адаптации работников предприятия оказывает коллега по работе - 60%, 36% - линейный руководитель, 32% - сотрудник отдела кадров. Это обусловлено тем, что трудовой договор, заключенный между работодателем и работником включает в себя пункт: выполнение приказа руководителя или непосредственного начальника - здесь - оказание помощи в адаптации нового сотрудника, поэтому в основном помощь исходит от коллеги по работе. 76% опрошенных респондентов ответили, что в процессе адаптации помог опыт, приобретенный ранее. 12% - ответили, что помогли лекции и семинары: сотрудники, которые обучались программе на компьютере. В основном сотрудники предприятия имеют опыт работы и компетентны в различных вопросах, касающихся их должности. В процессе своей работы сотрудники, конечно, читают необходимую литературу, следят за изменениями в законодательной базе, изменениями в Трудовом Кодексе, в Налоговом Кодексе, непосредственно, касающиеся вопросов выполняемой ими работы.

Проведенный анализ показал, что в ООО «Монро» существует система адаптации. В систему входят такие этапы, как знакомство с общими положениями предприятия, знакомство с коллективом и при необходимости обучение.

Анализ показал, что в ООО «Монро» набор сотрудников осуществляет по определенным критериям: образование, стаж, умение работать (это определяется в течение испытательного периода), но в то же время предоставляет возможность обучения и развития. Это профессиональная адаптация. К видам производственной адаптации относится еще и психофизиологическая адаптация, она предусматривает обеспечение работников хорошими условиями труда.

Был проведен устный опрос сотрудников торгового зала, офиса и складов. Выявлено, что работников офиса не устраивает духота в кабинетах и повышенная влажность. Работников склада не устраивает отсутствие комнаты гигиены. Работников торгового зала – тяжелая работа. Поэтому можно сделать вывод, что

предприятие не предусматривает развитие психофизиологической адаптации и не заботится об установлении хороших условий труда для своих работников.

Проведенный анализ показал, что в ООО «Монро» профессиональная система адаптации существует, но, к сожалению, она до конца неотработанная. Положительными сторонами производственной адаптации является возможность повышения квалификации и обучения, получение ценного опыта работы и стаж. При этом одной из слабых сторон являются плохие условия труда, что оказывает свое влияние на повышение текучести кадров.

Проведя анализ системы трудовой адаптации в сети магазинов «Монро» были выявлены следующие проблемы:

1. Обучение «старым» работником нового сотрудника никак не вознаграждается.

2. В системе адаптации не рассмотрен такой вопрос, как знакомство нового сотрудника со всем коллективом предприятия. Новичку самому приходится знакомиться с новым для него коллективом.

3. Условия труда не всегда соответствуют тому, что ожидает новый сотрудник, здесь можно привести пример: на складах не соблюдается температурный режим: зимой очень холодно, летом очень жарко; работа грузчиками осуществляется вручную.

4. На предприятии редко проводятся собрания работников во главе с директором. Приказы и распоряжения со стороны директора передаются работникам непосредственными начальниками. Не разглашается такая информация, как: чего достигла компания за последние месяцы и к чему необходимо стремиться, с кого брать пример.

5. Не поддерживается единый дух команды: не существует таких мотивирующих факторов как: благодарности, выделение конкретных людей, добившихся наилучших результатов в работе.

Для повышения эффективности системы трудовой адаптации в сети магазинов «Монро» нами предлагаются следующие рекомендации:

1. Разработать программу адаптации.

2. Обеспечить вознаграждение сотрудников, ответственных за обучение новых сотрудников в виде: доплаты к основной заработной плате; благодарности в устной форме или в форме премии.

3. Проводить официальное представление нового сотрудника всему коллективу работников, с кем непосредственно будет работать новый сотрудник. Выделять время на общее собрание, касающееся представлению нового сотрудника.

4. Директору организации необходимо проводить общие собрания, сообщать о целях, о планах предприятия на определенный период, проводить дискуссии с работниками, выявлять проблемы предприятия, которые видят сами сотрудники, и собирать предложения их по улучшению дел.

5. Проводить корпоративные вечера, поздравлять весь коллектив сотрудников с праздниками.

6. Обратиться в консультационную фирму, к специалистам по проведению тренингов на предприятии по сплоченности коллектива.

7. Использовать такие инструменты адаптации как наставничество и коучинг; планирование первого дня нового сотрудника; применение «WELCOME! Тренинг».

Таким образом, проведенный анализ показал, что в ООО «Монро» профессиональная система адаптации существует, но, к сожалению, она до конца неотработанная. Положительными сторонами производственной адаптации является возможность повышения квалификации и обучения, получение ценного опыта работы и стаж. При этом одной из слабых сторон являются плохие условия труда, что оказывает свое влияние на повышение текучести кадров.

Далее необходимо разработать предложения по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Монро».

3.2 Предложения по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Монро»

Далее разработаем усовершенствованную систему адаптации персонала ООО «Монро».

Рисунок 3.2 – Усовершенствованная система адаптации персонала

Нами была разработана программа адаптации персонала для новых сотрудников сети магазинов «Монро», которая будет предназначена для введения единой формы процедуры адаптации во всех структурных подразделениях компании. Программа адаптации новых сотрудников будет состоять из двух основных частей – общей и индивидуальной, и рассчитана на весь испытательный срок.

1. Общая часть предполагает формирование общего представления о компании, ее основных направлениях деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений компании и работника (порядок приема и увольнения, заработная плата, льготы), условий труда и т.п. В зависимости от категории принимаемого специалиста, общая часть может быть более или менее полной. Проводится в течение первой недели работы сотрудника и состоять из 4-х этапов.

1.1. Вводное ориентационное собеседование.

Основной задачей данной процедуры является сообщение новому сотруднику сведений о компании, оказываемых ею услугах и особенностях трудовых отношений компании и работника.

Ориентационное собеседование проводится после формирования окончательного предложения по приему на работу и согласования даты выхода. Возможно также его проведение в первый день работы.

Проводит собеседование начальник отдела персонала или сотрудник отдела по его поручению. Для кандидатов, принимаемых на ключевые посты возможно проведение данного собеседования с руководителем направления, Генеральным директором или Учредителем.

Основные вопросы, затрагиваемые на ориентационном собеседовании:

Компания на рынке:

1. Основные виды услуг, оказываемые компанией;
2. Сильные стороны компании в сравнении с конкурентами, основной круг клиентов;
3. Формы и методы работы;
4. Основные этапы консультационного процесса;
5. Общая оценка позиции компании на рынке, ближайшие и долгосрочные цели развития.

Компания внутри:

6. История развития;

7. Основные подразделения и содержание их деятельности;

8. Руководство компании, разграничение полномочий, порядок выработки решений;

9. Внутренние связи компании.

1.2. Личное ознакомление с фирмой и ее сотрудниками.

После оформления всех необходимых документов при приеме на работу проводится представление сотрудника персоналу компании и показ основных помещений офиса.

В зависимости от категории работника этот обход может совершить непосредственный руководитель сотрудника или другой человек по его поручению, а также сотрудник отдела кадров.

1.3.Ознакомление с рабочим местом.

1.3.1 Общее ознакомление проводит непосредственный руководитель. Показывает рабочий стол, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других рабочих материалов общего пользования.

1.3.2 Инструктаж по использованию технических средств (автоматизированные технические средства (АТС), персональный компьютер). Проводит начальник отдела кадров. Регистрирует нового сотрудника как пользователя сети, объясняет особенности использования возможностей сети компании (диски и хранящаяся на них информация, директории общего пользования и т.д.) и дает вводные консультации по пользованию конкретными программными продуктами. Объясняет особенности пользования внутренней АТС компании и дает памятку с основными функциями.

1.4. Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем проводится непосредственным начальником сотрудника, возможно в присутствии руководителя направления. Проводится в свободной форме в рабочем порядке в течение первой недели работы. Руководитель объясняет задачи и требования к работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового сотрудника.

2. Индивидуальная программа адаптации определяется непосредственным руководителем, согласуется с Руководителем направления и начальником отдела персонала. Она включает в себя более детальное ознакомление с деятельностью компании и оказываемыми ею услугами (для сотрудников, которые будут непосредственно взаимодействовать с клиентами или другими сторонними организациями), более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности (например, программные продукты, ведение внутренней документации и т.п.).

Индивидуальная программа адаптации рассчитана на период прохождения испытательного срока, фиксируется в индивидуальном плане прохождения испытательного срока и делится на две части:

– вхождение в должность;

– работа в должности.

2.1. План вхождения в должность. Рассчитан на первый месяц работы со дня приема. Он составляется по окончании первой недели работы сотрудника непосредственным руководителем, согласовывается с отделом персонала и доводится до сотрудника под роспись. Этот этап предполагает полное вхождение нового сотрудника в должность, т.е. полное освоение своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, ее деятельности и структуре. План работы закрепляется в первой части Индивидуального плана прохождения испытательного срока, где и фиксируется его выполнение. В этой части оценивается адаптивность и обучаемость сотрудника.

2.2. План оценки работы в должности. Рассчитан на оставшийся период испытательного срока. Сотрудник самостоятельно составляет ежемесячный план работы, согласовывает его с непосредственным руководителем и отделом персонала. Оценка выполнения плана фиксируется во второй части Индивидуального плана прохождения испытательного срока. В этой части оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его

профессиональные знания, уровень исполнительской дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста.

2.3. Назначение наставника. Для новых сотрудников с небольшим опытом работы в должности (или без опыта работы) назначается наставник, который планирует, сопровождает и оценивает работу нового сотрудника в период прохождения им испытательного срока. Сотрудник ежемесячно (еженедельно) предоставляет наставнику отчеты о работе, проделанной в соответствии с индивидуальным планом. Наставник оценивает работу и передает отчет руководителю.

2.4. За 10 рабочих дней до окончания испытательного срока в отдел кадров подаются следующие документы:

– отчеты нового сотрудника о проделанной работе;

– индивидуальный план работы с оценкой наставником и/или непосредственным руководителем проделанной работы и отзывом с предложениями по дальнейшей работе сотрудника, завизированный Руководителем направления.

2.5. За 7 рабочих дней до окончания испытательного срока все документы с заключением и рекомендациями начальника отдела персонала подаются для рассмотрения и принятия окончательного решения Генеральному директору.

2.6. При успешном прохождении испытательного срока, непосредственный руководитель устно информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений. Отдел персонала инициирует заполнение сотрудником Личного плана профессионального и служебного развития. План служит основой для определения профессиональных и служебных интересов сотрудника, возможных путей мотивации, а также оценки достижений и потенциала специалиста во время аттестации.

Индивидуальный план прохождения испытательного срока с оценками, комментариями и решением Генерального директора, а также личный план

профессионального и служебного развития передаются в отдел персонала для дальнейшей работы. Копии приобщается к личному делу сотрудника.

2.7. В случае если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие сотрудника должности, непосредственный руководитель оформляет служебную записку на имя руководителя направления о несоответствии сотрудника. Служебная записка согласовывается с начальником отдела кадров и визируется Генеральным директором. О неудовлетворительном итоге прохождения испытательного срока и нежелании продолжать трудовые отношения сотруднику сообщается до даты истечения испытательного срока в письменной форме под роспись.

Составим таблицу для отражения владельцев каждого бизнес-процесса и необходимого перечня документации, (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Процесс адаптации персонала

№ п/п	Мероприятие	Ответственные	Необходимая документация
1.	Общая часть предполагает формирование общего представления о компании, ее основных направлениях деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений компании и работника (порядок приема и увольнения, заработная плата, льготы), условий труда и т.п.		
1.1	Вводное ориентационное собеседование	Специалист по кадровому учету, подбору и развитию персонала	- Положение о персонале, - список сотрудников с указанием должности,
1.2	Заключение трудового договора, Заполнение личной карточки	Специалист по кадровому учету, подбору и развитию персонала	- кадровая документация; -миссия, история компании; - Положение о корпоративной культуре;
1.3	Получение пакета документов, включая «Справочник новичка»	Специалист по кадровому учету, подбору и развитию персонала	
1.4	Получение пропуска, комплекта специальной одежды и СИЗ	Специалист по кадровому учету, подбору и развитию персонала, непосредственный руководитель	
1.5	Инструктаж по использованию технических средств (автоматизированные технические средства (АТС).	Специалист по кадровому учету, подбору и развитию персонала	

Окончание таблицы 3.3

№ п/п	Мероприятие	Ответственные	Необходимая документация
1.6	Просмотр фильма о предприятии	Специалист по кадровому учету, подбору и развитию персонала	- Справочник новичка; - фильм о предприятии; - положение об оплате труда; - правила внутреннего трудового распорядка
1.7	Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем проводится непосредственным начальником сотрудника, возможно в присутствии руководителя направления	Специалист по кадровому учету, подбору и развитию персонала	
1.8	Личное ознакомление с фирмой и ее сотрудниками	Специалист по кадровому учету, подбору персонала; непосредственный рук-ль	
2. Индивидуальная программа адаптации определяется непосредственным руководителем, согласуется с Руководителем направления и начальником отдела персонала			
2.1	План вхождения в должность	Непосредственный руководитель; наставник;	- Положение по обучению - учебные пособия
2.2	План оценки работы в должности	Сотрудник самостоятельно составляет ежемесячный план работы, согласовывает его с непосредственным руководителем	
2.3	Назначение наставника	Специалист по кадровому учету, подбору и развитию персонала	
2.4	Проведение практического обучения наставником	Наставник	
2.5	Консультирование у наставника	Наставник	
3. Оценка уровня адаптированности			
3.1	Проведение аттестации	Специалист по кадровому учету, подбору и развитию персонала, непосредственный руководитель	- Положение по аттестации персонала - оценочный лист - опросный лист - анкета
3.2	Определение уровня лояльности сотрудника	Специалист по кадровому учету, подбору и развитию	
3.3	Анализ результатов проведения аттестации и тестирования	Специалист по кадровому учету, подбору и развитию персонала, непосредственный руководитель	
4.4	Проведение собеседования по итогам аттестации с сотрудником	Специалист по кадровому учету, подбору и развитию персонала	

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

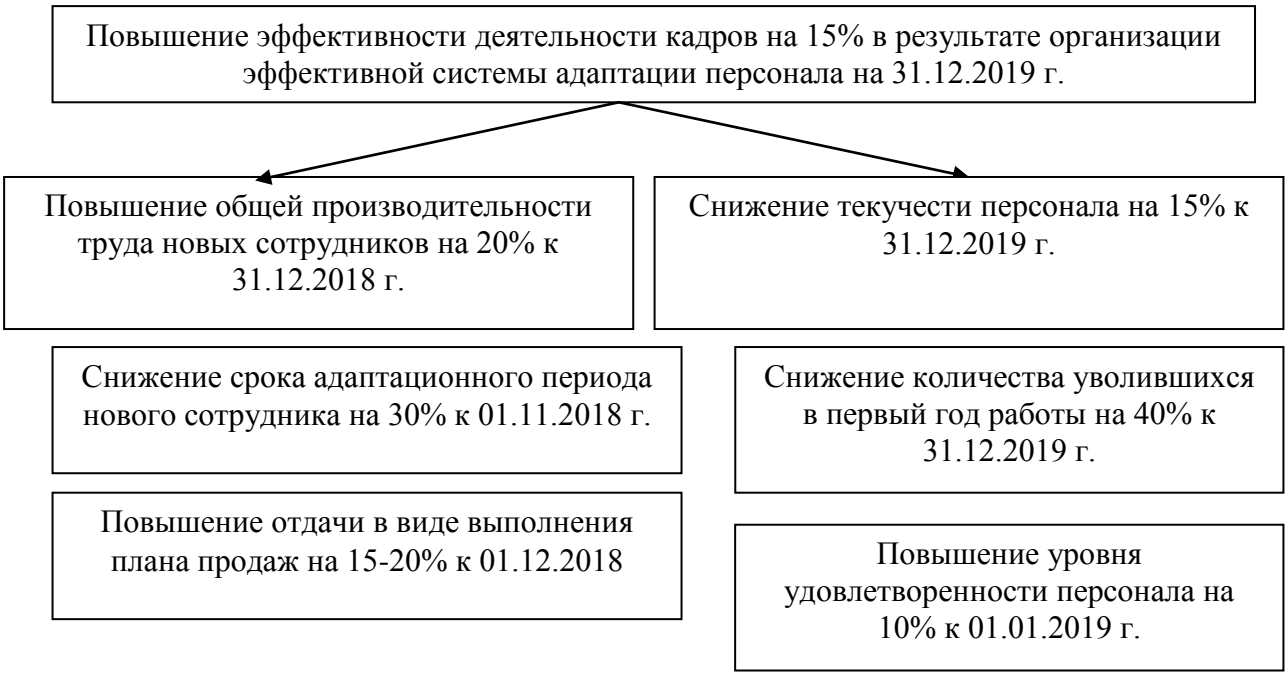

Рисунок 3.3 – Дерево целей проекта совершенствования системы адаптации персонала ООО «Монро»

Рассмотрим движущие силы проекта:

1. Поддержка руководства – без поддержки высшего руководства невозможно реализовать данный проект, так как в его руках сосредоточены все необходимые для этого ресурсы.

2. Необходимость осуществления стратегии предприятия, заключающейся в повышении эффективности использования кадрового ресурса. В сети магазинов «Монро» существует четкая стратегия, и проект по адаптации персонала способствует ее достижению.

3. Необходимость повышения производительности труда нового сотрудника – адаптация персонала способствует быстрому вхождению нового сотрудника в трудовую деятельность, что отражается на увеличении производительности труда.

4. Увеличение конкурентоспособности в результате реализации проекта - посредством адаптации персонала, предприятие выйдет на рентабельность продаж, что в дальнейшем поможет укрепить позиции организации на рынке.

Рисунок 3.4 – Анализ поля сил К. Левина

Рассмотрим сдерживающие силы проекта:

1. Сопротивление изменениям со стороны существующих работников. Людям присуще оказывать сопротивление каким-либо изменениям, так как у них возникает страх перед неизвестностью. Существует вероятность, что сотрудники не захотят на себя брать дополнительную ответственность. Преодолеть это поможет правильно организованная работа с персоналом.

2. Неправильное понимание некоторых работников и руководителей сути проекта – данный фактор заключается в том, что если неверно донести до сотрудников суть проекта, а также ожидаемые результаты от его реализации, то персонал неправильно воспримет необходимость проведения данного проекта.

3. Высокие затраты на реализацию проекта. Схематично представим движущие и сдерживающие силы на рисунке 3.4, а также в баллах по десятибалльной шкале укажем степень их влияния на данный проект.

Смысл совершенствования системы управления организацией заключается в том, что бы результаты управленческих решений использовать только в целях развития персонала. Таким образом, проведя анализ факторов, которые оказывают влияние на проект, можно сделать вывод, что движущие силы оказывают большее влияние на проект, чем сдерживающие.

Таблица 3.4 – Оценка рисков

Критерий оценки риска	Шкала оценок
Вероятность проявления риска	Очень высокая - 0,9 Высокая - 0,7 Средняя - 0,5 Низкая - 0,3 Очень низкая -0,1
Серьезность последствий	Очень высокая - 0,9 Высокая - 0,7 Средняя - 0,5 Низкая - 0,3 Очень низкая -0,1

Данный факт говорит о том, что проект является актуальным для данной организации. Любой проект при реализации имеет множество рисков.

На основе рассмотренных критериев оценим риски проекта и представим их в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Риски проекта

№ п/п	Риск	Описание	Вероятность	Последствия	Оценка
R1	Принятие во внимание не всех факторов в существующей системы адаптации персонала, пропуск существенных моментов снижающих удовлетворенность новых сотрудников	Специалисты имеют малый стаж, не имеют необходимого опыта, что может осложнить реализацию проекта	0,7	0,7	0,49

Окончание таблицы 3.5

№ п/п	Риск	Описание	Вероятность	Последствия	Оценка
R2	Несоблюдение правил разработки проекта	Отсутствие опыта анализа процессов может стать причиной отсутствия эффекта	0,5	0,7	0,35
R3	Сопротивление персонала изменениям	Сопротивление изменениям - естественная реакция людей. Может затормозить ход реализации проекта	0,7	0,5	0,35
R4	Несоблюдение сроков проекта	Возможно из-за невозможности точной оценки проекта. Результат - повышение срока окупаемости	0,7	0,3	0,21
R5	Появление непредусмотренных дополнительных затрат	Проект вносит большие изменения в систему управления персоналом, поэтому существует риск появления непредусмотренных затрат, что увеличит стоимость проекта.	0,3	0,3	0,09

По каждому критерию выберем шкалу. Представим данные в таблице 3.4. На основе представленных рисков проекта составим карту рисков (таблица 5).

Таким образом, можно сделать вывод, что для проекта наиболее опасными выступают риски: недостаточный уровень квалификации сотрудников; ошибки в процессе разработки проекта; сопротивление персонала изменениям.

Таблица 3.6 – Карта рисков проекта

	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,07	0,21 R4	R 3 0,35	R1 0,49	0,63
0,5	0,05	0,15	0,25	R2 0,35	0,45
0,3	0,03	0,09 R5	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09

Разработаем план мероприятий по минимизации рисков.

Для того, чтобы нейтрализовать риск «недостаточный уровень квалификации сотрудников» необходимо провести обучение проектной группы. Для нейтрализации риска «ошибки в процессе разработки проекта» необходимо определить круг лиц, ответственных за разработку и реализацию проекта. Для того, чтобы преодолеть сопротивление нужно провести информирование персонала, а также создать систему обратной связи. При разработке плана мероприятий необходимо учесть освоение нового вида работ, задать некоторый резерв времени, также необходимо составить календарный план-график и осуществлять постоянный контроль за его соблюдением.

Таблица 3.7 – План мероприятий

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длитель-ностъ, дней	Тру-доем-костъ, час	Предшествующие работы	Результат	Ответственные лица
1	Исследование экономических показателей, анализ финансового состояния за 2015, 2016, 2017	01.08.18 04.08.18	4	8	-	Отчет о финансовом результате компании	Бухгалтер
2	Проведение кадрового аудита и исследование системы управления персоналом	05.08.18 11.08.18	5	15	1	Определение существующих проблем в управлении кадрами магазина	Специалист отдела кадров
3	Разработка программы адаптации персонала	09.08.18 20.09.18	31	50	1,2	Проект Адаптации персонала	Специалист отдела кадров
4	Разработка бизнес-процесса «адаптация персонала»	12.08.18 08.09.18	20	40	1,2	Сформированный бизнес-процесс адаптации персонала	Специалист отдела кадров 2
5	Определение акцентов ценностей для разных категорий персонала	12.08.18 31.08.18	14	8	3,4	Разделение ценностей, в зависимости от их значения в деятельности	Специалист отдела кадров 2

Продолжение таблицы 3.7

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длитель-ностъ, дней	Трудоем-костъ, час	Предшествующие работы	Результат	Ответственные лица
6	Проработка уровня дополнительных оплат и премий наставникам	22.08.18 20.09.18	22	10	3,4,5	Сформированный бюджет проекта адаптации	Специалист отдела кадров + Бухгалтер
7	Ознакомление с проектом директора филиала, и главы департамента	21.09.18 22.09.18	2	5	3,4,5	Информированные директора магазина и главы департамента, обратная связь	Начальник отдела кадров
8	Освещение информации о проекте сотрудников отдела кадров других департаментов (онлайн-конференция)	23.09.18 26.09.18	2	7	3,4,5	Вовлеченные в данный проект, обратная связь	Начальник отдела кадров
9	Онлайн-конференция с начальниками отделов кадров других департаментов	27.09.18 28.09.18	2	4	3,4,5	Осведомленность, сбор информации о проекте, освещение положительных и отрицательных сторон	Начальник отдела кадров
10	Внесение корректировок в проект	29.09.18 30.09.18	2	5	7, 8,9	Скорректированный проект адаптации персонала	Специалист отдела кадров
11	Разработка вводного ориентационное собеседование	03.10.18 11.10.18	7	15	3,4,11	Сформированные документы, и текст обращения к сотруднику	Специалист отдела кадров
12	Формирование справочника новичка	03.10.18 11.10.18	7	15	3,4	Справочник новичка	Специалист отдела кадров
13	Организация съемок фильма о предприятии	03.10.18 07.10.18	5	8	3, 4, 5, 11	Фильм о предприятии	Специалист отдела кадров 2
14	Формирование документа «история предприятия»	03.10.18 28.10.18	20	15	3,4,11	История предприятия	Специалист отдела кадров 2

Продолжение таблицы 3.7

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длитель-нослъ, дней	Тру-доем-кослъ, час	Предшествующие работы	Результат	Ответственные лица
15	Формирование внешнего вида для презентации документов: положение об оплате труда; правила внутреннего трудового распорядка	03.10.18 21.10.18	15	15	3,4,11	- положение об оплате труда; - правила внутреннего трудового распорядка	Специалист отдела кадров 2
16	Разработка программы «Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем»	03.10.18 28.10.18	20	15	3,4,11	Программа для руководителей отделов «Ориентационного собеседования»	Начальник отдела кадров
17	Формирование плана вхождения в должность	03.10.18 28.10.18	20	25	3 4 5 11	План вхождения в должность	Специалист отдела кадров
18	Составление оценочной шкалы и бланков для оценки работы в должности	03.10.18 28.10.18	20	15	3,4,11	План оценки работы в должности	Специалист отдела кадров 2
19	Формирование списка наставников	03.10.18 28.10.18	20	20	4, 5,6	Список возможных наставников	Специалист отдела кадров
20	Проведение обучения наставников	с 31.10.18	-	5	19	Сформированный список наставников	Специалист отдела кадров
21	Формирование программы и оценочной системы аттестации	31.10.18 01.11.18	2	8	8,10, 13	Программа аттестации	Специалист отдела кадров 2
22	Составление программы Оценки уровня лояльности	02.11.18 15.11.18	10	5	21	- оценочный лист - опросный лист - анкета	Специалист отдела кадров 2
23	Информирование работников о новой системе адаптации	02.11.18	1	3	21	Осведомленность сотрудников	Начальник отдела кадров
24	Ознакомление возможных кандидатов в наставники с новой системой и системой оплаты за наставничество	03.11.18	1	4	3,23	Осведомленность сотрудников	Начальник отдела кадров

Окончание таблицы 3.7

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длитель-ность, дней	Трудоем-кость, час	Предшествующие работы	Результат	Ответственные лица
25	Сбор заявок на участие в конкурсе «наставник»	ежедневно с 04.11.18	1	0,5	13,21	Трансляция ценностей, налаживание коммуникаций	Начальник отдела кадров
26	Отбор кандидатов в наставники	с 04.11.18	-	1	21,23	Список кандидатов	Начальник отдела кадров
27	Организация курсов наставников	03.11.18 25.01.19	60	20	17, 23	Обученные наставники	Начальник отдела кадров
28	Отбор наставников по результатам курсов	03.11.18 25.01.19	60	15	11, 17	Стимулирование индивидуальных успехов	Специалист отдела заработной платы
29	Исследование эффективности новой системы адаптации персонала	25.01.19 31.12.19	352	54	27, 28, 30,31, 33	Определение динамики	Специалист отдела кадров
30	Оценка результатов и внесение корректировок в проект	01.01.20 01.06.20	7	15	34, 35	Своевременное отслеживание и решение проблем, адаптация	Директор по обучению и развитию

Данные мероприятия позволят компании комплексно подойти к изменению системы адаптации персонала. Послепроектный анализ и его корректировка позволят сохранять актуальность изменений.

Далее составим диаграмму Ганта для проекта адаптации персонала сети магазинов «Монро».

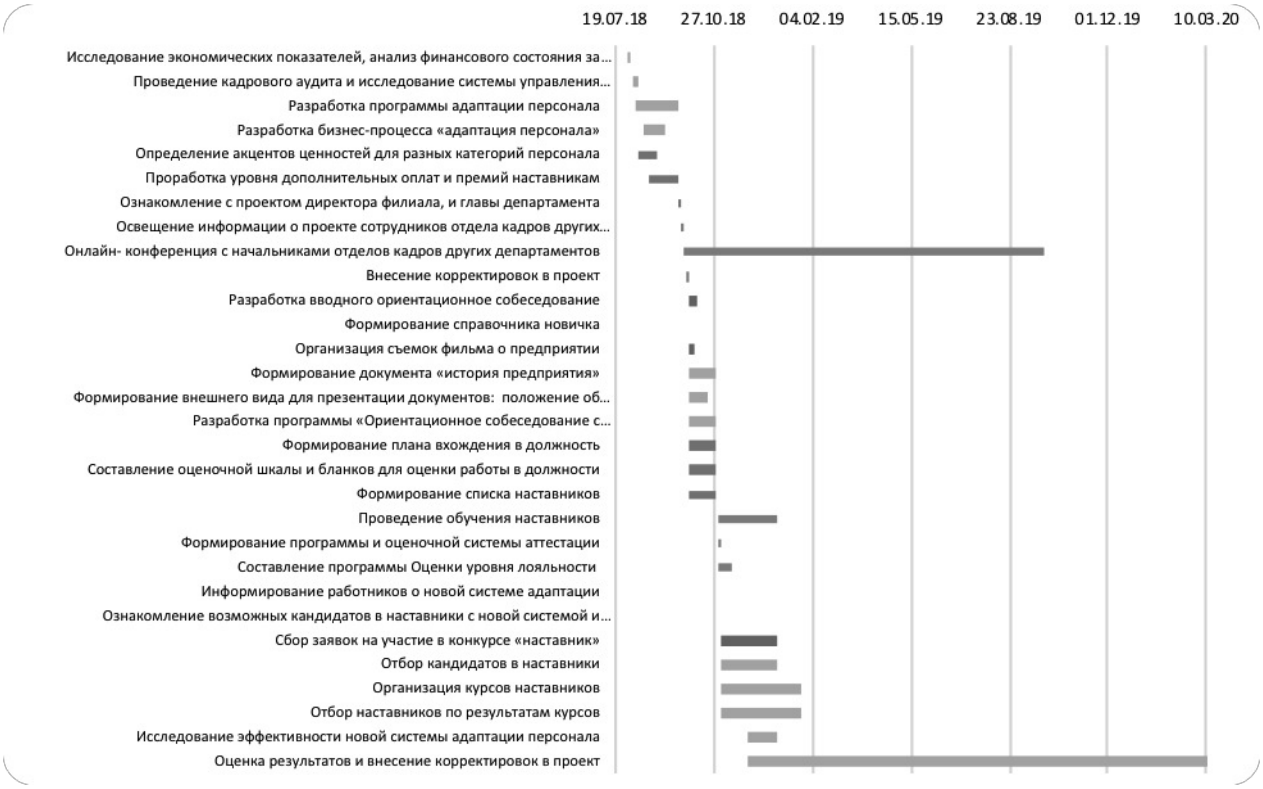

Рисунок 3.5 – Диаграмма Ганта по плану работ исследования

Кроме того, необходимо разработать детальный план с указанием всех расходов. На дополнительные затраты выделить фиксированную сумму, превышение которой недопустимо.

3.3 Расчет стоимости проекта по повышению эффективности системы адаптации персонала в ООО «Монро»

Необходимо рассчитать стоимость проекта. Составим смету затрат и бюджет для инвестиционных и реализационных расходов (табл. 3.8).

Таблица 3.8 – Смета инвестиционных затрат

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
1	Исследование экономических показателей, анализ финансового состояния за 2015,	Доплата бухгалтеру за 8 часов: 70*8=540 руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1356 руб.	1356

	2016, 2017		

Продолжение таблицы 3.8

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
2	Проведение кадрового аудита и исследование системы управления персоналом	Доплата специалисту (1) за 15 часов: 100*15=1500 руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1695руб.	1695
3	Разработка программы адаптации персонала	Доплата специалисту ОиР (2) за 40 часов: 100*40=4000 Оплата дизайнеру за 5 часов - 220*5=1100 Оплата редактору за 5 часов - 220*5=1100 - с учетом 13% - налог на заработную плату = 7006 руб.	7006
4	Разработка бизнес-процесса «адаптация персонала»	Доплата специалисту ОиР (1) за 40 часов: 100*40=4000 - с учетом 13% - налог на заработную плату = 4520 руб.	4520
5	Определение акцентов ценностей для разных категорий персонала	Доплата специалисту ОиР (3) за 8 часов: 100*8=800 - с учетом 13% - налог на заработную плату = 904 руб.	904
6	Проработка уровня дополнительных оплат и премий наставникам	Доплата специалисту ОиР (3) за 10 часов: 100*10=1000 - с учетом 13% - налог на заработную плату =1130 руб.	1130
7	Ознакомление с проектом директора филиала, и главы департамента	Доплата директору ОиР за 5 часов: 150*5=450 - с учетом 13% - налог на заработную плату = 508.5 руб.	508.5
8	Освещение информации о проекте сотрудников отдела кадров других департаментов (онлайн-конференция)	Доплата специалисту ОиР (3) за 7 часов: 100*7=700 - с учетом 13% - налог на заработную плату = 791 руб.	791
9	Онлайн- конференция с начальниками отделов кадров других департаментов	Доплата директору ОиР за 4 часа: 150*4=600 - с учетом 13% - налог на заработную плату = 678 руб.	678
10	Внесение корректировок в проект	Доплата специалисту ОиР (3) за 5 часов: 100*5=500 - с учетом 13% - налог на заработную плату = 565 руб.	565
11	Разработка вводного ориентационное собеседование	Доплата специалисту ОиР (2) за 15 часов: 100*15=1500 - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1695руб.	1695
12	Формирование справочника новичка	Доплата специалисту ОиР (2) за 15 часов: 100*15=1500 - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1695руб.	1695
13	Организация съемок фильма о предприятии	Доплата специалисту ОиР (2) за 8 часов: 100*8=800 - с учетом 13% - налог на заработную плату = 904 руб.	904

14	Формирование документа «история предприятия»	Доплата специалисту отдела кадров за 15 часов: 80*15=1200 руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1695руб.	1695

Окончание таблицы 3.8

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
15	Формирование внешнего вида для презентации документов: положение об оплате труда; правила внутреннего трудового распорядка	Доплата специалисту отдела кадров за 15 часов: 80*15=1200 руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1695руб.	1695
16	Разработка программы «Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем»	Доплата специалисту ОиР (1) за 15 часов: 100*15=1500 - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1695руб.	1695
17	Формирование плана вхождения в должность	Доплата специалисту отдела заработной платы за 20 часов: 80*20=1600 руб. Доплата директору за 5 часов: 150*5=450 руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 2316.5 руб.	2316.5
18	Составление оценочной шкалы и бланков для оценки работы в должности	Доплата специалисту ОиР (1) за 15 часов: 100*15=1500 - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1695руб.	1695
19	Формирование списка наставников	Доплата специалисту за 20 часов: 80*20=1600 - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1808 руб.	1808
	Итого		34352

Смета отражает основные группы затрат, необходимые для подготовки к реализации проекта. В основном, это затраты на оплату труда специалистов, которые занимаются проектом.

Общая сумма инвестиционных затрат – 34352 рубля, с учетом налога на заработную плату. Составим бюджет инвестиционных затрат по месяцам.

Таблица 3.9 – Бюджет инвестиционных затрат

№	Мероприятие	Август 2018	Сентябрь 2018	Октябрь 2018	Итого
1	Исследование экономических показателей, анализ финансового состояния за 2015, 2016, 2017	1356			1356
2	Проведение кадрового аудита и исследование	1695			1695

	системы управления персоналом				
3	Разработка программы адаптации персонала		7006		7006
4	Разработка бизнес-процесса «адаптация персонала»		4520		4520

Окончание таблицы 3.9

№	Мероприятие	Август 2018	Сентябрь 2018	Октябрь 2018	Итого
5	Определение акцентов ценностей для разных категорий персонала		904		904
6	Проработка уровня дополнительных оплат и премий наставникам		1130		1130
7	Ознакомление с проектом директора филиала, и главы департамента		508.5		508,5
8	Освещение информации о проекте сотрудников отдела кадров других департаментов (онлайн-конференция)		791		791
9	Онлайн- конференция с начальниками отделов кадров других департаментов		678		678
10	Внесение корректировок в проект		565		565
11	Разработка вводного ориентационное собеседование			1695	1695
12	Формирование справочника новичка			1695	1695
13	Организация съемок фильма о предприятии			904	904
14	Формирование документа «история предприятия»			1695	1695
15	Формирование внешнего вида для презентации документов: положение об оплате труда; правила внутреннего трудового распорядка			1695	1695
16	Разработка программы «Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем»			1695	1695
17	Формирование плана вхождения в должность			2316.5	2316,5
18	Составление оценочной шкалы и бланков для оценки работы в должности			1695	1695
19	Формирование списка наставников			1807	1807
Всего		3051	16102.5	15198	34351

Бюджет отражает, что наибольшие затраты приходятся на сентябрь и октябрь, но суммы несущественны относительно выручки в данное время.

Теперь необходимо подсчитать сумму эксплуатационных затрат, которые потребует проект. Приведем расчеты в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Смета эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
20	Проведение обучения наставников	Доплата специалисту ОиР (1) за 5 часов: 100*5=500 - с учетом 13% - налог на заработную плату = 565 руб.	565

Окончание таблицы 3.10

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
21	Формирование программы и оценочной системы аттестации	Доплата Управляющему магазинов за 8 часов: 150*3*8=3600 руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 4068 руб.	4068
22	Составление программы Оценки уровня лояльности	Доплата Управляющим магазинов за 5 часов: 100*5*8=4000 - с учетом 13% - налог на заработную плату = 4520 руб.	4520
23	Информирование работников о новой системе адаптации	Доплата Управляющим магазинов за 3 часа: 100*3*8=2400 - с учетом 13% - налог на заработную плату = 2712 руб.	2712
24	Ознакомление возможных кандидатов в наставники с новой системой и системой оплаты за наставничество	Доплата менеджерам магазина за 4 часа: 100*4*8=3200 руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 3616 руб.	3616
25	Сбор заявок на участие в конкурсе «наставник»	Доплата менеджерам магазина за 0, 5 часа: 30*44*0,5*60=47520 руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 6177 руб.	53697
26	Отбор кандидатов в наставники	Доплата Управляющим магазинов за 1 час: 100*1*8=800 руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 904 руб.	904
27	Организация курсов наставников Отбор наставников по результатам курсов	Доплата специалисту отдела заработной платы за 20 часов: 1056*20=21132 руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 3158 руб.	24290
28	Исследование эффективности новой системы адаптации персонала	Доплата начальнику отдела кадров магазинов за 15 часов: 100*15*2=3000 руб. Призовой фонд: 60 000руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 86376 руб.	86376
29	Оценка результатов и внесение корректировок в проект	Расходы на курьера - без дополнительных затрат Доплата HR-менеджерам магазинов за 2 часа: 100*2*8=1600руб. - с учетом 13% - налог на заработную плату = 1808 руб.	1808
30	Проведение обучения наставников	Доплата начальникам отдела кадров за 2 часа: 100*2*8=1600 руб. Фонд оплаты мероприятий: 90 000 руб.	103508

		- с учетом 13% - налог на заработную плату = 103508 руб.	
	Итого	-	282600

Итак, затраты на реализацию проекта по изменению организационной структуры составят 282600 рублей. Данные затраты главным образом состоят из призовых фондов, которые необходимы для реализации проекта.

Подведем эти затраты в бюджет эксплуатационных затрат.

Таблица 3.11 – Бюджет эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	Ноябрь 2018	Декабрь 2018	Январь 2019	Февраль 2019	Март 2019	Апрель 2019	Май 2019	Июнь 2019	Итого
20	Проведение обучения наставников		80	80	80	80	80	80		480
21	Формирование программы и оценочной системы аттестации	4068								4068
22	Составление программы Оценки уровня лояльности	4520								4520
23	Информирование работников о новой системе адаптации	2712								2712
24	Ознакомление возможных кандидатов в наставники с новой системой и системой оплаты за наставничество	3616								3616
25	Сбор заявок на участие в конкурсе «наставник»	6712	6712	6712	6712	6712	6712	6712	6712	53697
26	Отбор кандидатов в наставники	904								904
27	Организация курсов		6073	6073	6073	6073				24290

	наставников									
28	Отбор наставников по рез-там курсов	1695	1695	67800						71190

Окончание таблицы 3.11

№	Мероприятие	Ноябрь 2018	Декабрь 2018	Январь 2019	Февраль 2019	Март 2019	Апрель 2019	Май 2019	Июнь 2019	Итого
29	Исследование эффективности новой системы адаптации персонала		1808							1808
30	Оценка результатов и внесение корректировок в проект		103508							103508
	Всего	24227	119876	80665	12865	12865	13584	13584	6712	284378

Сведем полученные данные в итоговый бюджет и определим итоговую стоимость проекта.

Таблица 3.12 – Итоговый бюджет

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)	Итоговая сумма (руб.)
Август 2018	3051		3051
Сентябрь 2018	16102		16102
Октябрь 2018	15198		15198
Ноябрь 2018		24227	24227
Декабрь 2018		119876	119876
Январь 2019		80665	80665
Февраль 2019		12865	12865
Март 2019		12865	12865
Апрель 2019		13584	13584
Май 2019		13584	13584
Июнь 2019		6712	6712
Итого:	34 351	284378	318729

Стоимость проекта составит 318 729 рублей, что является незначительной суммой по отношению к выручке.

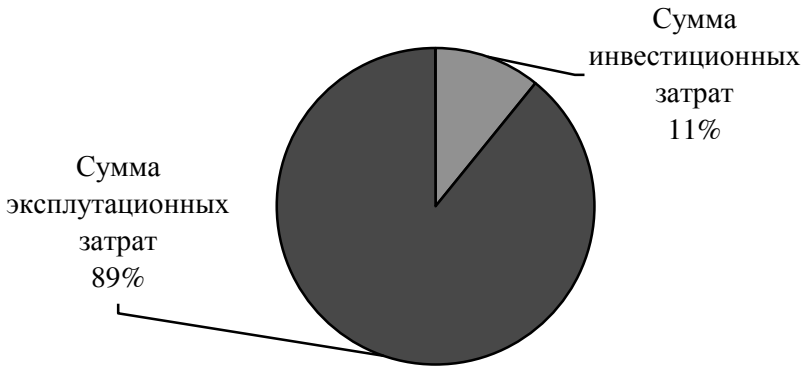

Рисунок 3.6 – Итоговый бюджет

Для того, чтобы произвести оценку эффективности предложенных мероприятий необходимо рассчитать стоимость замещения ушедших работников в год (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Стоимость замещения одного работника

Статья	Сумма
Время потраченное на подбор кандидатов 2 часа × 100 рублей	360 руб.
Время потраченное на собеседования 3 часа × 100 рублей	460 руб.
Время директора, потраченное на адаптацию 180 рублей × 2 часа	360 руб.
Время менеджера, потраченное на обучение 180 рублей × 3 часа	460 руб.
Время старшего кассира, потраченное на обучение 140 рублей × 4 часа	640 руб.
Время неэффективной работы сотрудника 120 часов × 114 рублей	13 680 руб.
Стоимость униформы	10 500 руб.
Итого	26 460 руб.

Штат компании 2230 человек, уровень текучести – 6,24%. Соответственно, в среднем в год уходят:

2230 × 6,24% = 139 человек

139 × 26 460 = 3 677 940 руб. – такова стоимость найма новых сотрудников в год.

Посчитаем, как снизятся издержки при снижении текучести хотя бы на 3%.

3 677 940 – (139 × 10%) × 26 460 = 367794 руб.

Итак, снижение уровня текучести хотя бы на 3%, сократит издержки компании на 367 794 рублей. Это значит, что проект окупится уже в первый год после внедрения.

Вывод по главе.

Проведенный анализ показал, что в ООО «Монро» профессиональная система адаптации существует, но, к сожалению, она до конца неотработанная. Положительными сторонами производственной адаптации является возможность повышения квалификации и обучения, получение ценного опыта работы и стаж. При этом одной из слабых сторон являются плохие условия труда, что оказывает свое влияние на повышение текучести кадров.

Проведя анализ системы трудовой адаптации в сети магазинов «Монро» были выявлены следующие проблемы: обучение «старым» работником нового сотрудника никак не вознаграждается; в системе адаптации не рассмотрен такой вопрос, как знакомство нового сотрудника со всем коллективом предприятия. Новичку самому приходится знакомиться с новым для него коллективом; условия труда не всегда соответствуют тому, что ожидает новый сотрудник, здесь можно привести пример: на складах не соблюдается температурный режим: зимой очень холодно, летом очень жарко; работа грузчиками осуществляется вручную; на предприятии редко проводятся собрания работников во главе с директором. Приказы и распоряжения со стороны директора передаются работникам непосредственными начальниками. Не разглашается такая информация, как: чего достигла компания за последние месяцы и к чему необходимо стремиться, с кого брать пример; не поддерживается единый дух команды: не существует таких мотивирующих факторов как: благодарности, выделение конкретных людей, добившихся наилучших результатов в работе.

Для повышения эффективности системы трудовой адаптации в сети магазинов «Монро» нами предлагаются следующие рекомендации:

1. Разработать программу адаптации.

2. Обеспечить вознаграждение сотрудников, ответственных за обучение новых сотрудников в виде: доплаты к основной заработной плате; благодарности в устной форме или в форме премии.

3. Проводить официальное представление нового сотрудника всему коллективу работников, с кем непосредственно будет работать новый сотрудник. Выделять время на общее собрание, касающееся представлению нового сотрудника.

4. Директору организации необходимо проводить общие собрания, сообщать о целях, о планах предприятия на определенный период, проводить дискуссии с работниками, выявлять проблемы предприятия, которые видят сами сотрудники, и собирать предложения их по улучшению дел.

5. Проводить корпоративные вечера, поздравлять весь коллектив сотрудников с праздниками.

6. Обратиться в консультационную фирму, к специалистам по проведению тренингов на предприятии по сплоченности коллектива.

7. Использовать такие инструменты адаптации как наставничество и коучинг; планирование первого дня нового сотрудника; применение «WELCOME! Тренинг».

В результате разработанной системы адаптации персонала на ООО «Монро» возможно снижение уровня текучести хотя бы на 3%, что в результате сократит издержки компании на 367 794 рублей. Это значит, что проект окупится уже в первый год после внедрения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Выгоду от нормально функционирующей системы адаптации персонала получает как организация (повышение эффективности и результативности системы управления персоналом), так и вновь назначенные работники (рост шансов на реализацию успешной карьеры в организации). Несмотря на то, что система управления процессом адаптации персонала была признана важной и вошла в мировой практике управления предприятием, можно констатировать, что длительное время специалисты по управлению персоналом уделяли ей внимание «по остаточному принципу». Внимание в первую очередь уделялось подбору персонала, обучению, повышению квалификации и развитию персонала, оценке персонала, формированию корпоративной культуры. В то же время, определение места и роли процесса адаптации персонала в системе управления персоналом является одним из стратегических вопросов развития предприятия.

Предыдущий опыт привычных способов деятельности нового специалиста становится не подходящим к изменившимся условиям. Разница в организации, задачах и условиях образовательного процесса в высшей школе или предыдущей и нынешней профессиональной деятельности создает своеобразный барьер, который необходимо преодолеть специалисту, чтобы быть конкурентным, активно включиться в новые формы работы, успешно двигаться к цели - профессиональному становлению. Вхождение в новую организацию, новый коллектив, овладение новыми способами деятельности, привыкание к изменению организационной формы профессиональной работы нового специалиста, все эти аспекты осуществляются в процессе адаптации.

Говоря об отечественных организациях, следует отметить, что подход к адаптации часто имеет однонаправленный характер. Адаптация фактически

сводится к профессиональному обучению на протяжении всего срока адаптационного процесса. Это можно отнести как к плюсам, так и к минусам.

Профессиональная компетентность помогает сотруднику быстро включиться в работу, не испытывая при этом проблем, но в то же время другие аспекты остаются неотраженными (организационная адаптация, социальная, корпоративная). На наш взгляд сегодня руководители, как отечественных, так и зарубежных компаний, должны прийти к четкому пониманию того, что персонал – ключевой движущий фактор организации.

От того, насколько сотрудники отождествляют себя с ней, разделяю ее ценности, цели и задачи, философию, насколько они являются командой, зависит, в каком направлении будет развиваться организация. Процесс адаптации сотрудников так важен. Для того чтобы адаптация давала свои результаты, необходим комплексный подход к построению адаптивной системы. Для этого необходимо использовать различные методики, не бояться экспериментировать, иногда имеет смысл обратиться к зарубежному опыту в данном вопросе.

Такие страны как США, Япония, Германия далеко продвинулись в развитии управления персоналом, поэтому главная задача для отечественных компаний сегодня – попытаться использовать положительный зарубежный опыт, адаптируя его к российским условиям с учетом менталитета, специфики деятельности. Только в этом случае адаптация закрепится как одна из важнейших функций управления персоналом и начнет давать реальные результаты.

Таким образом, «Монро» – это один из крупнейших обувных ритейлеров России с более чем 20-ти летней историей. Группа торговых компаний «Монро» была основана в 1995 году. На сегодняшний день «Монро» является одной из лидирующих компаний в сегменте обуви как по объемам продаж обуви, так и по широте представленного ассортимента в оптовых и розничных подразделениях.

Анализ внешней и внутренней среды демонстрирует нам, что у компании отсутствуют серьезные экономические проблемы. Тем не менее, существуют некоторые слабые стороны, которые могут помещать реализации генеральной

стратегии организации. Для предотвращения такого необходимо реализовать стратегию не только направленную на возможности и сильные стороны, но и учесть угрозы и слабые стороны.

Анализ закрепления функций управления за руководителями предприятия показывает, что в магазине нет отдельного специалиста по кадрам.

В ходе исследования текучести персонала было определено, что данный показатель с 2014 года по 2017 год увеличивается. Так, если рассматривать Уральский федеральный округ, то текучесть персонала в 2014 году составляла 3,28%, но к 2017 году она достигла показателя 6,24%. Та-же картина наблюдается и в других федеральных округах присутствия сети «Монро».

Ведущим фактором для всех исследуемых филиалов являются «неудовлетворенность заработной платой» (94 % респондентов), а именно заработная плата не ниже рыночной по отрасли и возможность привязки заработной платы к результатам труда. Для того чтобы сотрудник добросовестно выполнял свои обязанности необходимо увязать систему оплаты труда с результатами выполненной работы. А заработная плата является главным источником доходов и повышения благосостояния, для каждого человека.

Кроме этого важным фактором является неудовлетворенность системой адаптации персонала «отсутствует процесс адаптации нового сотрудника в коллективе (введение в коллектив)» (68 % респондентов).

Миссия сети «Монро» – развитие российского обувного производства, создание качественной, доступной обуви для российского потребителя и повышении качества жизни людей в городах присутствия компании.

Цели организации «Монро» по уровням иерархии представлены на рис. 2.

Главной стратегической целью является максимизации прибыли. «Дерево целей построено по функционально-временному признаку».

В компании «Монро» ведутся все основные документы, регламентирующие управление персоналом.

Функции по управлению персоналом осуществляет руководитель отдела кадров. Также управление персоналом осуществляют директор, заместители директора и в некоторой степени бухгалтер. В компании не наблюдается структурной разобщенности сотрудников, выполняющих функции управления персоналом, в результате чего взаимоотношения сотрудников компании способствуют эффективному функционированию службы управления персоналом и компании в целом. Управление персоналом направлено на достижение эффективной деятельности организации и поддержание взаимоотношений между работниками.

В результате анализа было выявлено, что работа по адаптации вновь принятых работников ведется не полностью, отсутствует специалист по данной работе, а вся деятельность в данном направлении переложена на наставников в самих магазинах.

Наблюдается ежегодный спад выручки на 24-25%, что косвенно отражает конкурентоспособность предприятия. Вместе с тем, снижаются показатели рентабельности. Вместе с снижением выручки наблюдается прирост численности персонала с 2015 по 2017 года.

При сопоставлении таких показателей как «Выработка на одного работающего» и «Среднегодовая заработная плата одного работающего» видно, что соблюдается закон опережения темпов роста уровня оплаты труда над темпами роста производительности труда, что является отрицательной тенденцией.

В дальнейшем анализе необходимо оценить насколько сильно повлияла неэффективность системы стимулирования труда на данную ситуацию. Кроме этого, такой экономический показатель эффективности деятельности организации, как рентабельность продаж, также снижается с каждым годом. В рассматриваемый период он снизился с до 20,7% до 17,0%.

Поэтому можно сделать вывод, что «Монро» требуется стратегия поддержания экономического роста предприятия и один из возможных путей это

исследование современного состояния и перспектив развития управления персоналом.

В результате были выделены две главные проблемы в сфере формирования и использования трудового потенциала предприятия, отрицательно влияющие на деятельность магазина «Монро» и тормозящие его развитие:

– высокий уровень текучести кадров среди торгового и обслуживающего персонала. Высокая текучесть кадров обусловлена, прежде всего, увольнениями новичков в первые месяцы их работы в организации. Уровень текучести среди новичков (стаж работы до 6 месяцев) составляет почти 50%. Половина вновь принятых сотрудников не выдерживают адаптационного периода и многие из них увольняются по причине сложности вхождения в должность, высоких требований к результативности сотрудника. Можно сделать вывод, что отсутствие эффективной системы управления адаптацией новых сотрудников приводит к значительным потерям в результате текучести кадров.

– нерациональное использование персонала. Об этом говорит такой факт, что с одной стороны, в 2017 г. мы наблюдаем в магазине значительные потери рабочего времени (в среднем 11,6 день в год на одного сотрудника), с другой, на предприятии наблюдается превышение фактической продолжительности рабочего дня над плановой.

Проведенный анализ показал, что в ООО «Монро» профессиональная система адаптации существует, но, к сожалению, она до конца неотработанная. Положительными сторонами производственной адаптации является возможность повышения квалификации и обучения, получение ценного опыта работы и стаж. При этом одной из слабых сторон являются плохие условия труда, что оказывает свое влияние на повышение текучести кадров.

Проведя анализ системы трудовой адаптации в сети магазинов «Монро» были выявлены следующие проблемы: обучение «старым» работником нового сотрудника никак не вознаграждается; в системе адаптации не рассмотрен такой вопрос, как знакомство нового сотрудника со всем коллективом предприятия.

Новичку самому приходится знакомиться с новым для него коллективом; условия труда не всегда соответствуют тому, что ожидает новый сотрудник, здесь можно привести пример: на складах не соблюдается температурный режим: зимой очень холодно, летом очень жарко; работа грузчиками осуществляется вручную; на предприятии редко проводятся собрания работников во главе с директором. Приказы и распоряжения со стороны директора передаются работникам непосредственными начальниками. Не разглашается такая информация, как: чего достигла компания за последние месяцы и к чему необходимо стремиться, с кого брать пример; не поддерживается единый дух команды: не существует таких мотивирующих факторов как: благодарности, выделение конкретных людей, добившихся наилучших результатов в работе.

Для повышения эффективности системы трудовой адаптации в сети магазинов «Монро» нами предлагаются следующие рекомендации:

1. Разработать программу адаптации.

2. Обеспечить вознаграждение сотрудников, ответственных за обучение новых сотрудников в виде: доплаты к основной заработной плате; благодарности в устной форме или в форме премии.

3. Проводить официальное представление нового сотрудника всему коллективу работников, с кем непосредственно будет работать новый сотрудник. Выделять время на общее собрание, касающееся представлению нового сотрудника.

4. Директору организации необходимо проводить общие собрания, сообщать о целях, о планах предприятия на определенный период, проводить дискуссии с работниками, выявлять проблемы предприятия, которые видят сами сотрудники, и собирать предложения их по улучшению дел.

5. Проводить корпоративные вечера, поздравлять весь коллектив сотрудников с праздниками.

6. Обратиться в консультационную фирму, к специалистам по проведению тренингов на предприятии по сплоченности коллектива.

7. Использовать такие инструменты адаптации как наставничество и коучинг; планирование первого дня нового сотрудника; применение «WELCOME! Тренинг».

В результате разработанной системы адаптации персонала на ООО «Монро» возможно снижение уровня текучести хотя бы на 3%, что в результате сократит издержки компании на 367 794 рублей. Это значит, что проект окупится уже в первый год после внедрения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами /М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2014. – 831 с.

2. Баранова, А.А., Социальная адаптация персонала банковской сферы: теоретико-методологические основы исследования / А.А. Баранова // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2016. – № 28. – С. 222–226.

3. Вершинина, Т.Н. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации/ Т.Н. Вершинина. – Новосибирск, 2015. – 202 с.

4. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 239 с.

5. Герасимов, Б.Н. Система управления персоналом в организации /Б.Н. Герасимов // Вестник Поволжской академии государственной службы [Электронный ресурс]: науч. журн. – 2016. – № 8. – Режим доступа: http:// vestnik.pags .ru/vestnik/archive/text_pdf/8. pdf.

6. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.

7. Еременко, В.А. Управление производительностью в условиях рыночной экономики / В.А. Еременко, А.Л. Еськов. – Донецк: ИЭП НАН, 2017. – 334 с.

8. Задиора, В. Новый взгляд на адаптацию персонала / В. Задиора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http:// www.hr100.ru/wmc/mfo/

9. Зарудин, А.В. Кадры и персонал. Проблемы и пути их решения / В. Зарудин // Государственное управление: теория и практика – 2015. – № 1 (7) – С.17–22

10.Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 336 с.

11.Иванова, С.В. Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. В. Иванова. – М.: Эскимо, 2015. – 304 с.

12.Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда /А.Я. Кибанов. – М.: Экзамен, 2017. – 480 с.

13.Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров – М.: ГАУ, 2015. – 354 с.

14.Кибанов, А. Я. Как уменьшить стартовые издержки? Об управлении трудовой адаптацией / А. Я. Кибанов // Кадровик. – 2016. – № 2. – С. 4–18.

15.Команда ОАО «НИКИЭТ» им. Н. А. Доллежаля / Ю. В. Бобкова, Н. С. Курина, А. Д. Алешкин, Е. Ю. Каргина, В. А. Новикова и др. // Проект: «Система профессиональной адаптации молодых специалистов инженерно-конструкторской деятельности» – Турнир молодых профессионалов Росатома «ТеМП–2013» – Корпоративная академия Росатома [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rosatom–academy.org/

16.Корнелиус, Н. НК-менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус; пер. с англ. –Днепропетровск: Баланс бизнес букс, 2015. – 520 с.

17.Короткова, М. Всегда на шаг впереди / М. Короткова // Отдел кадров. – 2016. – №16. – С.22–27

18.Кузьмина, Ю.М. Проблема адаптации молодых специалистов технических специальностей на предприятиях / Ю.М. Кузьмина // Вестник Казанского технологического университета. – 2017. – №23. – т. 16. – С. 134–138.

19.Краснова, С.Р. Когда адаптация необходима /Справочник по управлению. – 2015. – №6. – С. 17–18

20.Летников, Н.С. Кадровый менеджмент на пороге XXI века: уч.пособ. / Н.С. Летников, В. М. Лобас. – Макеевка: ДонГАСА, 2016. – 238 с.

21.Леднева, С.А., Диагностика организационной культуры в компаниях сферы услуг и торговли / С.А. Леднева // Мотивация и оплата труда. 2016. №2. С.136–145.

22.Лукашевич, Н.П. Адаптация персонала: проблемы управления / Н.П. Лукашевич, В.В. Шкурко. – Запорожье: Просвещение, 2015. – 240 с.

23.Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА–М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2016. – 312 с.

24.Маусов, Н.К. Адаптация персонала в организации / Н.К. Маусов, О.М. Ламскова // Управление персоналом. – 2015. – № 13 (99). – С. 26–31.

25.Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.

26.Мудрик, А.В. Социализация человека / А.В. Мудрик. – М.: Академия, 2016. – 304 с.

27.Подцероб, М. Почему полезно заботиться о новых сотрудниках / М. Подцероб //HR–Life.ru [Электронный ресурс]: специализиров. ресурс для менеджер. по персон. и руководит. – Режим доступа: http://www.hr life.ru/article/pochemu–polezno–zabotitsyao–novykh–sotmdnikakh–0.

28.Рачинский, А.П. Аудит персонала как технология обеспечения эффективности систем управления персоналом: учеб. материалы / А.П. Рачинский; Н.А. Коняшина. – К.: НАГУ, 2015. – 36 с.

29.Сказка, И.А. Вопросы адаптации персонала / И.А. Сказка // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – № 6. – т. 2. – С. 269–270.

30.Служебная карьера / Гусева А.С., Иглин В.А., Лытов Б.В.; под общ. ред. Е. В. Охотского. – М.: Экономика, 2015. – 302 с.

31.Труд государственных служащих: учеб. пособ. / Институт труда (НИИтруда) Минтруда России. – М.: ЗАО «Финансстатинформ», 2016. – 352 с.

32.Удальцова, М. В. Социология управления. М-Новосибирск: Инфра–М ИГАЭИУ, 2016.

33.Управление персоналом: учебник. Под общ. ред. Дураковой И.Б. – М.: ИНФРА-М, 2015. 570 с.

34.Управление персоналом организации: учебник. Под ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2015. 694 с.

35.Шведова, Т. О. Организация системы адаптации новых сотрудников / Т.О. Шведова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hr100.ru/wmc/info/article/ article02/?id=1165253738

36.Шкурихина, О. Адаптация персонала высшего и среднего звена: этапы процесса /О. Шкурихина // Управление человеческим потенциалом. – 2017. – № 3. – С. 234–249.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Анкета

Уважаемые сотрудники!

Приглашаем Вас принять участие в нашем исследовании!

Нужный Вам ответ на вопросы подчеркните или отметьте любым знаком. Заранее благодарим Вас за участие в нашем исследовании!

1. Срок работы на предприятии	
до 1 мес.	
1-3 мес.	
3-6 мес.	
6 мес.-1 год	
больше года	
2. Занимаемая должность до поступления в компанию, или место учебы	
еще учится или уже закончил	
занимает ту же должность	
занимает другую должность	
3. Периоды, когда необходима помощь руководителя	
при решении вопросов, касающихся выполнения должностных обязанностей	
при возникновении личных вопросов	
другое	
4. Насколько часто нужна помощь коллег	
часто	
редко	
не нужна	
5. Срок освоения профессиональных навыков	
до 1 мес.	
1-3 мес.	
3-6 мес.	
более 6 мес.	
В течение всей работы	
6. Период вхождения в коллектив	
до 1 мес.	
1-3 мес.	
3-6 мес.	
более 6 мес.	
7. Устраивает ли место в коллективе	
да	
нет	
8. Вернулись бы в компанию через некоторое время	
да	
нет	
9. Какие критерии выражены в работе в полной мере	
стремление к глубокому знанию дел в организации	
интерес к делам и перспективам коллектива	

внимание к событиям, имеющим прямое отношение к профессиональным обязанностям	
стремление принимать самое активное участие в принятии решений	
стремление доводить начатое дело до конца	
чувство принадлежности к коллективу	
активное отношение к окружающим	
10. Кто оказал ощутимую помощь в процессе адаптации	
сотрудник отдела кадров	
линейный руководитель	
наставник	
коллега по работе	
кто-то еще	
11. Что помогло в процессе адаптации	
лекции, семинары	
специальная литература	
фильмы, слайды	
опыт	

Спасибо!