

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
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 управления персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_ / И.В. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019г.

Разработка программы производственной адаптации среди рабочих АО  
«Электросеть»  
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.03 2019XXXВКР

Консультант  
по экономической части  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ / Е.А. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Руководитель  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ / Т.А. Виноградова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор  
студент группы ЭУ-593  
\_\_\_\_\_ / К.А. Коротков  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ / М.Р. Пяткова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ АДАПТАЦИИ РАБОЧИХ.....	6
1.1 Сущность, виды, основные формы и задачи адаптации.....	6
1.2 Особенности и основные этапы процесса адаптации рабочих.....	11
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыт производственной адаптации рабочих.....	16
Вывод по главе 1.....	24
2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ЭЛЕКТРОСЕТЬ» В Г. ОРСК.....	26
2.1 Общая характеристика АО «Электросеть» в г. Орск.....	26
2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «Электросеть» в г. Орск.....	32
2.3 Кадровый аудит АО «Электросеть» в г. Орск.....	49
Вывод по главе 2.....	59
3. ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО АДАПТАЦИИ РАБОЧИХ АО «ЭЛЕКТРОСЕТЬ» В Г. ОРСК.....	61
3.1 Анализ существующей системы адаптации рабочих АО «Электросеть» в г. Орск.....	61
3.2 Разработка программы адаптации рабочих АО «Электросеть» в г. Орск.....	65
3.3 Расчет стоимости.....	85
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	106
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ	

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях любая компания представляет собой живой организм, в котором деятельность каждого сотрудника является залогом успеха и достижения конечной цели всей организацией. Эффективная адаптация персонала является важным элементом кадровой работы на предприятии. Адаптационный срок у каждого сотрудника может быть разным, но руководству каждого предприятия следует уделять внимание повышению эффективности адаптационной программы.

Принятие и успешное исполнение управленческих решений всегда в полном объеме зависит от эффективности внутриличностного взаимодействия в коллективе. Нормы и правила, регулирующие профессиональную адаптацию, являются фундаментальной основой развития компании любой сферы деятельности.

Профессиональная адаптация почти всегда сопровождается социальной, так как приспособляться нужно не только к профессии, но и к людям, принять сложившийся трудовой быт и благополучно объединить эти два процесса. Ведь бывает, что человек прекрасно влился в коллектив, его все любят, без него скучно, а мастером своего дела так и не стал. Случается, абсолютно противоположная ситуация, когда профессиональные качества человека достаточно высоки, но в коллектив ему влиться не удалось.

В рамках исследования следует отметить работы российских и зарубежных ученых в области управления персоналом. Можно выделить работы О. Конта, М. Вебера, К. Маркса, Т. Веблена, Э. Дюркгейма, Г. Спенсера, Дж. Морено, Т. Парсонса, Р. Мертон, послужившие общетеоретической основой развития классической парадигмы управления и возникших на ее основе концепций управления поведением персонала в организации в организациях.

Столь же значимую роль в исследовании процессов профессионального отбора и адаптации сыграли работы представителей классических и современных школ в области теории управления и принятия управленческих решений. Здесь

необходимо отметить вклад таких ученых, как Ф. Тейлор, Г. Форд, А. Файоль, Э. Мейо, Д. Макгрегор, К. Арджилис, Р. Лайкерт, К. Левин, У. Оучи, Л. Парсонс, П. Друкер, Г. Саймон, Т. Питерс, Б. Уотерман, А. Морита, Э. Дейл, Р. Дэвис, А. Голднер, Р. Фалмер и др.

В пространстве российской научной школы также накоплен значительный потенциал в области исследования процессов профессиональной адаптации. Нельзя не отметить труды таких ученых, как Л.Г. Брылева, Р.Г. Леонтьев, С.Н. Зачиняев, А.Г. Здравомыслов, Б.В. Кабылинский, О.В. Калашников, О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская, В.М. Прибыловский, С.Л. Прошанов, Э.Э. Садовников, С.Г. Шевченко, С.С. Фролов, З.Н. Хисматуллина, А.М. Чекалдин.

Объектом исследования в работе выступает персонал предприятия АО «Электросеть»

Предмет исследования – адаптация рабочих АО «Электросеть».

Целью работы является разработка программы адаптации рабочих АО «Электросеть»

Исходя из цели исследования, можно выделить следующие задачи:

- рассмотреть сущность, виды, основные формы и задачи адаптации;
- проанализировать зарубежный и отечественный опыт адаптации персонала;
- дать характеристику предприятия АО «Электросеть»;
- провести анализ внешней и внутренней среды АО «Электросеть»;
- осуществить кадровый аудит АО «Электросеть»;
- проанализировать текущую систему адаптации рабочих АО «Электросеть»;
- разработать проект адаптации рабочих;
- рассчитать стоимость предложений по разработанному проекту.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три главы, заключение, библиографический список.

В первой главе рассматриваются теоретические основы адаптации, рассматривается зарубежный и российский опыт адаптации персонала.

Во второй главе дана характеристика предприятия, проведен анализ внешней и внутренней среды организации, а также кадровый аудит предприятия.

В третьей главе проводится анализ текущей системы адаптации и разрабатывается новая система адаптации рабочих АО «Электросеть» и рассчитывается стоимость проекта.

В работе использованы теоретические и методологические исследования отечественных авторов в области адаптации персонала.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ АДАПТАЦИИ СРЕДИ РАБОЧИХ

## 1.1 Сущность, виды, основные формы и задачи адаптации

Адаптация – это процесс постепенного привыкания индивида к внутренним и внешним условиям организации [14]. Данный термин достаточно широко распространяется в различных сферах жизнедеятельности и областях науки. В самом широком понимании принято говорить о социальной и производственной адаптации.

В некоторой степени эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждый конкретный вид обладает и самостоятельными прикладными сферами: социальная деятельность не ограничивается производством, а производственная – содержит и технические, и биологические, и социальные аспекты деятельности.

Адаптация персонала – это весьма трудоемкий процесс, в рамках которого осуществляется поиск и установления взаимного соответствия: характеристик работника – организации и конкретных потребностей организационной среды к качествам и особенностям работника[3].

Сам процесс адаптации персонала можно охарактеризовать двумя направлениями изменений [2]:

- 1) привыкание сотрудников организации к основным требованиям, которые предъявляют к ним работодатели;
- 2) подстраивание организационной среды к характеристикам работников, для обеспечения комфорта во внутриорганизационной среде.

Обычно, процесс адаптации рассматривается в одностороннем порядке, т.е. приспособление работников к внутренней среде организации. Данный процесс в организации носит постоянный характер, поскольку связан с изменениями в компании, как в структуре персонала, так и в системе деятельности.

Ученные выделяют несколько групп и видов адаптации, в соответствии с адаптационными задачами[3]:

1) социальная адаптация или принятие требований социальной сферы. Указанный вид адаптации присущ группе лиц, только поступивших на работу после окончания учебного заведения или после длительного перерыва в работе (например, у женщин, после отпуска по уходу за ребенком). В этом случае, работнику кажутся сложно выполнимыми элементарные вещи, которые для остального персонала, работающего уже длительное время в компании, является очень простым. Процесс социальной адаптации трансформирует компанию в особенный социальный институт, который необходим для социализации отдельного круга людей. Социальная педагогика является механизмом социальной адаптации;

2) профессиональная адаптация или приспособление к требованиям профессии. Данная категория адаптации характерна для лиц, только приступивших к профессиональной деятельности именно в рамках профессии. К примеру, человек, занимающийся большую часть своей жизни рисованием, решил поменять свою профессию и перейти в музыкальную сферу. Этот вариант адаптации предполагает постепенное включение человека в данную сферу деятельности и освоение им профессиональных приемов, а также постепенным наращиванием задач, которые способен освоить работник. Профессиональное консультирование и обучение внутри организации выступает механизмом профессиональной адаптации;

3) должностная адаптация или приспособление работника к требованиям определенной должности. Данная категория адаптации затрагивает всех работников организации, которые поменяли свой статус на работе. В качестве лиц, проходивших адаптацию, относят людей, которые повысились в должности, либо лица, должности которых были значительно изменены. Во всех случаях меняются не только должностные обязанности, но и средства, с помощью которых решаются данные задачи. Самыми сложными вариантами адаптации в этом случае является повышение, либо понижение в должности в пределах одного структурного подразделения, поскольку и в том, и в другом случае будут

очевидны попытки использовать те механизмы работы, которые работник использовал, будучи в прежней должности. Индивидуальное консультирование является механизмом должностной адаптации;

4) организационная адаптация или привыкание сотрудников к новым требованиям. Указанный вид адаптации свойственен тем сотрудникам, которые переходят от одной организации в другую. Даже если у сотрудника не возникает проблем с профессиональной или должной адаптацией, организационная адаптация все равно будет, поскольку необходимо перестроиться к новой организационной культуре. Это, прежде всего, касается методов исполнения задания, поручения, написания писем, характера коммуникаций и т.д. Данная адаптация касается не только тех, кто перешел с одной организации в другую. Это еще может относиться и к действующим рабочим, например, в случае изменения руководящего состава компании и прихода нового руководителя со своими требованиями и стилем работы;

5) производственная адаптация – одна из наиболее непростых разновидностей адаптации. Приоритетные задачи этого вида адаптации – знакомство нового работника с производственной средой, усвоение новой трудовой функции, принятие производственных условий, миссии и ценностей компании, установление и развитие сети контактов и взаимодействий с руководством и рабочим коллективом;

б) экономическая адаптация. Указанный видосновательно пересекается с другими гранями адаптации. В каждой профессии и на каждом предприятии существует своя установленная система материального поощрения сотрудников. Таким образом, под экономической адаптацией можно понимать формирование у работника понимания существующей в организации системы выплаты заработной платы и иных материальных вознаграждений, а также согласие с ней и с установленными сроками выплат.

Процесс адаптации никогда не завершается до конца. Он всегда находится в динамике и обладает такой специфической чертой, как непрерывность процесса.



Подойдя к тезису о непрерывности процесса адаптации, стоит отдельно остановиться на таких понятиях, как пределы, сроки и критерии адаптации.

В идеальном представлении финалом производственной адаптации должно являться отождествление интересов работника и организации, их ассимиляция. Однако ввиду того, что интересы работника не равны только интересам организации, осуществить такую цель на практике нам представляется невозможным. В таком случае за условный конечный предел адаптации можно принять ситуацию, когда между работником и организацией достигнуто понимание и двустороннее отсутствие конфликта интересов и целей.

Еще одной специфической чертой адаптации является ее обратимость. Находясь в процессе непрекращающегося развития, субъект и объект адаптации в любой момент могут изменить свои позиции по отношению друг к другу. Именно поэтому некоторыми исследователями в термин адаптации вкладывается «установление динамического соответствия» между рабочим местом и адаптантом [19].

Принято говорить о двух основных видах адаптации: первичной и вторичной [10]. Первичная адаптация – это процесс приспособления молодых соискателей, начинающих работников, которые пока не получили достаточного профессионального опыта и только начинают свою трудовую карьеру (как правило, недавние выпускники учебных заведений).

Если же приспособляться к производственной среде необходимо уже опытным работникам, которые владеют определенными навыками и знаниями в профессиональной сфере, то в этом случае необходимо говорить о процессе вторичной адаптации. Как правило, вторичная адаптация затрагивает тех, кто сменил сферу деятельности или освоил новую профессиональную функцию (например, повышение по службе и, как следствие, переход в разряд руководителей)

1) вовлечение молодежи в систему трудовой деятельности в общественном производстве;

2) необходимость первично распределить рабочую силу, при условии, что оно никогда не будет окончательным;

3) социализация и профессионализация;

4) возможность заменить уходящих работников новыми кадрами;

5) профессиональный отбор и ориентация.

Говоря о последних пунктах, можно сделать вывод, что у трудовой адаптации появляются функции, не характерные для нее. Это объясняется тем, что профотбор и профориентация еще не окончательно оформились в социальные институты.

Вторичная производственная адаптация ставит перед собой иные цели (возможны взаимопересечения)[13]:

1) рекомбинация кадров;

2) качества работника должны соответствовать заявленным требованиям рабочего места;

3) работник должен и дальше продолжать социализироваться и профессионализироваться;

4) стабильность и сплоченность коллектива должна расти;

5) благоприятный климат должен быть устойчив и способен к развитию.

Показатели адаптированности напрямую зависят от того, какие цели поставлены производственной адаптацией. Отличие в том, что показатели адаптированности содержат в себе сведения о развитии личности адаптанта, а цели – о результатах производственной адаптации с точки зрения всего общества.

Период адаптации следует выделять как самостоятельный и неизбежный этап для каждого работника. Формирует этот период несколько стадий, каждую из которых работнику предстоит пройти. Стадии различаются по степени адаптированности работника, механизмам и методам координации адаптационного процесса.

Период адаптации следует выделять как самостоятельный и неизбежный этап для каждого работника. Формирует этот период несколько стадий, каждую из

которых работнику предстоит пройти. Стадии различаются по степени адаптированности работника, механизмам и методам координации адаптационного процесса.

## **1.2 Особенности и основные этапы процесса адаптации рабочих**

Адаптация персонала представляет собой длительный, трудоемкий и разнонаправленный процесс. При этом со стороны работодателя необходимо особое внимание. В связи с этим многие компании создают службы адаптации персонала. Как правило, они создаются с использованием разных организационных механизмов, а сам процесс напрямую связан с численностью штата, структуры предприятия и стиля управления. Немаловажную роль играет и нацеленность руководства компании на решение основных социальных проблем.

В процессе адаптации можно выделить несколько этапов. Каждому этапу присуще выполнение определенных адаптационных мероприятий, которые становятся невозможными без применения конкретных инструментов адаптации. Условно указанный процесс можно разделить на 4 этапа [22].

Первый этап – ознакомительный. Необходимо определить подготовленность нового сотрудника для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Период адаптации сотрудника будет значительно сокращен, если имеется опыт работы на аналогичной должности, либо похожем структурном подразделении. При этом стоит учитывать тот факт, что даже при наличии опыта, на новом месте могут быть непривычные варианты решения уже известных задач. Организационная структура зависит от ряда параметров: стиль управления, внешняя инфраструктура, персонал и новичок, при любом раскладе попадает в неизвестную ему среду. Поэтому адаптация должна учитывать не только ознакомление с производственными особенностями предприятия, но и непосредственное включение в коммуникативные сети, знакомство с сотрудниками, изучение внутренних правил поведения, корпоративной этики и

т.д. Например, первый рабочий день работника на предприятии можно описать следующими этапами:

- 1) встреча с непосредственным руководством;
- 2) знакомство с коллективом под руководством начальника отдела, подразделения, службы;
- 3) знакомство с рабочим местом либо местом, где им будут проводиться работы;
- 4) знакомство с организационной структурой предприятия;
- 5) обязательный инструктаж по технике безопасности;
- 6) обучение куратором, либо начальником основных функций и задач, требующих от рабочего.

Второй этап – ориентационный. Специфика указанного этапа заключается в непосредственном ознакомлении работника с его должностными обязанностями и требованиями, которые предъявляет к нему руководство организации. Кроме того, на этом этапе совершается установление контактов с коллегами.

Третий этап – действенная адаптация, или адаптация в действии. Приспособление рабочего к своему новому статусу и включение в межличностные отношения с коллегами становится специфической чертой указанного этапа. Теперь новичок должен активно развиваться в различных сферах, он должен на практике применить и проверить абсолютно все знания, полученные им об организации – и крайне важно ему это позволить. Помимо этого, новичок нуждается во всесторонней поддержке – необходимо вместе с ним производить регулярную оценку его деятельности, оценивать взаимодействие с коллегами. К примеру, рабочий, приступив к своим обязанностям, не до конца усвоил полученные знания, при стажировке, либо переквалификации. В этой ситуации он должен обратиться к своему куратору, или коллеге. И основная задача данных лиц, это всесторонняя помощь новому рабочему, поскольку от этого, в том числе, зависит результативность отдела. Благодаря такой слаженной

работе новый рабочий может быстрыми темпами влиться в коллектив и выйти с этапа адаптации.

Четвертый этап – функционирование. Этот этап свидетельствует о завершении стадии адаптации и полном переходе работника к стабильной работе и преодолением производственных и межличностных проблем. Обозначенный этап при самой длительной адаптации может наступить спустя 1-1,5 года работы. Но если координировать процесс адаптации работника, то этап функционирования можно сократить до нескольких месяцев. Здесь обнаруживается прямая связь между самим работником и правильными действиями адаптационной службы, в случае если она существует в организации. Указанное сокращение адаптационного периода может принести существенную экономическую выгоду компании.

Очень часто путают понятия «испытательный срок» и «адаптационный период» [6]. Указанные процессы могут быть параллельными, протекать в один и тот же период времени, но преследуемые ими задачи при этом совершенно различны. В адаптационный период специалист должен не только подтверждать профессиональную пригодность и соответствие, но и должен наладить связи с коллективом. Ведь коллектив – это люди, с которыми он будет работать в дальнейшем.

Если углубиться, то адаптационный период начинается еще с момента оценки претендента на должность. В этот же момент оценивается уровень подготовленности специалиста, поскольку именно от этого будет зависеть выбор мероприятий по адаптации.

Новый сотрудник может приступить к работе, когда [11]:

- 1) для него было организовано соответствующее рабочее место, создан почтовый ящик и предоставлен доступ ко всем информационным базам компании;
- 2) назначен наставник, который будет помогать в освоении работником необходимых программ на начальном этапе;

3) сам сотрудник направлен на обучение, либо повышение квалификации в рамках корпоративного обучения, если в этом есть необходимость.

Для менеджеров по персоналу существует специально разработанная программа по адаптации новых работников, в соответствии с которой они должны действовать.

Программа, если ей следовать, позволяет сформировать исчерпывающий перечень адаптационных инструментов для нового сотрудника в зависимости от его должности. Как правило, в такой программе две части: общая и специализированная. В практической деятельности она должна реализовываться усилиями специалиста по персоналу. Если речь идет о необходимости адаптировать в целом всю организацию, тогда следует говорить об общей программе адаптации.

В случае стремления избежать профессиональной адаптации, присутствует риск возникновения столкновения молодого рабочего с реальностью, оказывающей влияние на его мотивационную сферу (как возможное следствие – поиск себя в другой профессии) и психику, не подготовленную к данному столкновению. Это происходит подобно функционированию системы иммунитета. Иммунитет укрепляется и развивается при взаимодействии с антигенами – точно так же защитные механизмы нашей нервной системы активизируются в случае отрицательных эмоций. Таким образом, негативные эмоции в какой-то степени закаляют организм и влияют на преодоление негативных проявлений дезадаптационного синдрома среди молодых рабочих, особенно в течение первого года профессиональной деятельности.

На результативность профессиональной адаптации молодых рабочих влияют такие педагогические условия, как [12]:

1) понимание и принятие профессиональной адаптации молодыми рабочими как многоаспектного процесса, направленного на их профессиональную самоидентификацию, социальную и психическую сферы и на важнейшие

функции жизнеобеспечения и сложного процесса профессиональной деятельности;

2) перенятая молодым рабочим новая социальная роль, готовность осуществлять должностные обязанности в условиях высокой нагрузки;

3) развитие в себе личностных качеств: таких, как выносливость (умение контролировать события собственной жизни и влиять на них), самоуважение и самоэффективность;

4) развитая склонность личности к объяснению возникновения важных жизненных событий. В таком случае собственные усилия работника способствуют профилактике разочарования профессией и оптимизируют процесс профессиональной адаптации.

Организации разрабатывают отдельную программу адаптации рабочих, чтобы на производстве была цельная, отработанная процедура приема работников. Это и является основной целью программы адаптации. Основное направление и задача программы это быстрое введение нового рабочего к должностным обязанностям и знакомство с коллективом. Программа такого типа, минимизирует ошибки нового рабочего, снижает изначальный дискомфорт и повышает уровень квалификации работника уже с первых дней.

Программа адаптации рабочих должна включать в себя несколько аспектов:

1) общая часть, которая включает в себя: ориентирующую вводную беседу, личное ознакомление с предприятием и работниками, знакомство с рабочим местом и ориентирующая беседа с руководителем структурного подразделения;

2) индивидуальная часть, которая состоит из: плана вступления в должность, плана оценки этапов вступления, определения наставника, отчета рабочего по итогам выполненной работы.

Таким образом, изменившиеся условия делают предыдущий опыт молодого работника, в котором присутствовали только привычные способы деятельности, неподходящим. Своеобразный барьер, который молодому работнику только предстоит преодолеть, чтобы быть конкурентным и активно включиться в новые

формы работы, успешно двигаться к цели, обусловлен существенной разницей в организации, задачах и условиях образовательного процесса в высшей школе по сравнению с реальной профессиональной деятельностью.

Привыкание к новому образу жизни, усваивание новых видов деятельности, привыкание к изменению организационной формы профессиональной работы молодого работника, – это аспекты, которые должны быть реализованы в процессе адаптации.

### **1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта производственной адаптации рабочих**

Адаптация нового рабочего занимает большое место в деятельности крупных зарубежных предприятий, поскольку уже на этапе адаптации можно оценить кадровый потенциал компании. В то же время существует проблема оптимального соотношения численности молодых сотрудников и тех, кто уже какое-то время работают на предприятии. Поэтому процесс отбора и набора рабочих становится весьма трудным и энергоемким.

Методы и формы работы с молодыми рабочими, во многом зависят от организационной структуры предприятия и специфики ее деятельности. Например, в Японии, в одной из автомобильных компаний, студент, закончивший Токийский государственный университет, зачисляется в штат сотрудников только после того, как пройдет интеллектуальный тест и тест на способности в области сбыта. На новой работе, новый менеджер проходит курс обучения по общим вопросам управления. Далее проводятся двухнедельные вводные лекции и недельный курс по техническому обслуживанию оборудования. Освоив теоретическую часть, молодой работник направляется в конструкторское бюро, на стажировку длительностью один месяц, и уже после этого в течение месяца работает в производственном отделе предприятия. Молодому менеджеру в распоряжение предоставляется пять сотрудников и два секретаря[9].



Одна из сталелитейных японских компаний, принимая в штат нового сотрудника, учитывает его организаторские способности, рекомендации клуба и престиж университета, в котором работник обучался. Молодой рабочий в течение года проходит интенсивный курс технической подготовки на заводе компании, где учится проводить анализ технологического процесса и системы учета. За рабочим закрепляется наставник, стаж работы которого не менее трех лет, он несет полную ответственность за уровень подготовки нового рабочего и является его консультантом по всем производственным вопросам. В течение месяца вся работа нового рабочего контролируется руководителем отдела, в котором работает данный рабочий, а его эффективность становится основой для служебных рекомендаций. При этом, основной задачей является предоставление новым работникам возможность изучить механизмы совершенствования организационной структуры и стратегию развития компании, а также осознание их причастности к процессу производства. Результат труда менеджера, оценивается на основании уровня квалификации его подчиненных.

Процесс адаптации новых рабочих зарубежные предприятия определяют, как взаимное приспособление рабочего и организации, основанное на постепенном «вработывании» сотрудника в новую профессиональную, социальную и организационно-экономическую сферу труда. При этом выделяют следующие аспекты адаптации[7]:

- 1) психофизиологический – привыкание к новым физическим и психическим нагрузкам;
- 2) социально-психологический – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношениям;
- 3) профессиональный – постепенная активизация и совершенствование трудовых навыков;
- 4) организационный – освоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделений в общей организационной структуре,

а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

Каждая организация старается сократить период адаптации новых рабочих, и наиболее распространенное мероприятие, способствующее этому, является организация стажировок для новичков. Например, во Франции, большинство предприятий, разработали для себя определенную политику в области стажировок, которая дает возможность выявить наиболее способных студентов, предоставляя им в дальнейшем, рабочее место в компании прививая ему определенные навыки. Эти компании в период обучения студентов(стажеров), поддерживают с ними связь, а специалисты по персоналу этих компаний находятся в постоянном контакте с учебным заведением, в котором обучается стажер.

Гарвардская школа бизнеса осуществляет обучение по программе MBA (магистр делового администрирования) и готовит своих выпускников к трудовой адаптации по следующим направлениям, необходимым руководителю[4]:

- 1) способность оценить роль организации в окружающем мире;
- 2) аналитические и интеграционные навыки, то есть способность разобраться в ситуации, определить проблему, предложить альтернативные варианты ее решения и реализовать выбранный вариант;
- 3) технические и функциональные навыки, то есть компетентность в таких областях деятельности, как производство, маркетинг, финансовый анализ;
- 4) умение сочетать личную деловую этику с успешной деятельностью по управлению компанией;
- 5) профессиональную зрелость –успешные навыки общения и взаимодействия с людьми и умение трудиться в условиях высокой конкуренции.

На сегодняшний день наибольшую популярность за рубежом имеют следующие виды адаптации[20]:

Secondment (вторичное обучение) – это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Этот подход к адаптации нельзя связать со стажировкой или командировкой. Его суть заключается в том, что новый сотрудник на определенный промежуток времени отправляется в другой отдел той же компании или возможно в другую компанию[9]. Secondment бывает краткосрочным (100 часов), и долгосрочным (до двух лет). Этот метод приобрел максимальную популярность в Европе и США, отмечены даже случаи, когда в компаниях формировались очереди на Secondment[9].

Buddying (от англ. buddy– друг, приятель) –суть этого метода заключается, прежде всего, в поддержке и помощи одного человека другим, и только потом уже – в руководстве. Обязательным условием является объективный и честный алгоритм обратной связи, анализ успехов и ошибок и наставлении в обретении новых навыков [9]. Главная идея данного метода адаптации в том, наставник и адаптируемый дружат. Различия традиционного наставника и «приятеля» заключаются в том, что традиционный наставник имеет значительный профессиональный опыт и пытается его передать наставнику, как непосредственный начальник, «приятель» же находится с новичком на одной иерархической ступени. Обычно buddying длится не больше года, но он особенно важен в первые недели работы новичка..

E-learning (дистанционное обучение) или blendedlearning (смешанное обучение). E-learning в своей основе содержит требование жесткой самодисциплины, только в таком случае его применение будет эффективным. В Европе эта проблема решается максимальной интерактивностью модулей. Программы выстроены таким образом, чтобы новичок всегда проявлял интерес. Программы эстетично выглядят, от них сложно оторваться, в них есть интрига, которая еще больше вызывает интерес. За рубежом e-learning применяется около 6 лет, за это время специалисты по развитию и обучению персонала, не обсуждали, нужен ли этот метод или нет. Они просто совершенствовали метод по

мере использования и сделали вывод, что метод неэффективен в первоначальном виде, и дошли до того, что командообразование многие компании выполняют через e-learning[9].

JobShadowing – метод адаптации, который активно используется за рубежом. В соответствии с этим методом, новичок в компании преследует более опытного работника в реальном рабочем времени, буквально становится его «тенью» на протяжении всего рабочего дня. При этом работник, выполняющий роль «тени», может задать вопрос или обсудить определенные рабочие моменты не только с сотрудником, за которым он «следует» в течение дня, но и с другими членами группы[9].

Кадровые школы – этот метод обучения, чаще всего применяется в страховых компаниях. Эта методика эффективна в своем применении в случаях, когда стоит задача в короткие сроки обучить новых сотрудников профессиональным навыкам и стандартам профессии, которые редко дают в образовательных учреждениях. Такое обучение необходимо, потому что новички, приходящие в организацию могут быть из абсолютно разных сфер деятельности. Задача такой методики заключается в приведении их к единому пониманию специфики и механизмов организации. Такое обучение, как правило, несет теоретический характер, новому сотруднику дают базовые знания, без которых он не может приступить к работе. Поэтому из кадровых школ выходят с большим багажом знаний, но при этом у работника отсутствует понимание именно процесса работы. Новичкам приходится почти с нуля осваивать профессию и в таком случае обойтись без процедуры наставничества представляется затруднительным. В таблице 1.1 представлены методы адаптации в Европейских странах и в России.

Таблица 1.1 – Применение методов адаптации в Европе и России

Виды обучения и развития персонала	В Европе	В России
Secondment (вторичное обучение)	71%	В единичных случаях
Buddying	72%	Не достаточно широко

Продолжение таблицы 1.1

E-learning (дистанционное обучение) или blendedlearning (смешанное обучение)	54%	В единичных случаях
JobShadowing	71%	В единичных случаях
Кадровые школы	54%	Не достаточно широко распространено
Наставничество	72%	Широко распространено

Итак, можно сделать вывод, что для успешной и быстрой адаптации новых рабочих зарубежные компании делают ставку на воспитание и подготовку рабочих, сочетающих в себе максимум профессиональной эффективности с большим личностным потенциалом, способных быть лидером в изменяющихся условиях, планировать, прогнозировать будущее, реализовывать поставленные цели. Практика российских корпораций и ее опыт в работе по адаптации молодых сотрудников показывает, что если данная работа будет оптимально спланирована, организована и контролируется, то это экономит время и финансы предприятия, обеспечивает коллективизм и дает результат эффективной деятельности сотрудников.

В связи с этим в каждой организации разработаны собственные системы адаптации рабочих к новой работе. Так, например, менеджеры компании «Шлюмберже Лимитед» (г. Москва) при приеме на работу молодых рабочих используют собственную модель адаптации[20].

Чтобы адаптация к сформированным на предприятии универсальным способам поведения, корпоративным ценностям и методам работы новых сотрудников была быстрой, данная компания использует модель которая, использует программу краткосрочного комплексного тренинга, сохраняющая технологические стандарты работы и обеспечивающая стабильную деятельность компании. Это связано, прежде всего, с тем, что в данной компании работают люди разных национальностей из разных стран и культур. Руководство «Шлюмберже Лимитед» в целях создания поддержки процессов взаимодействия

среди новых и старых работников, соответствующей мотивации между ними и увеличивая вовлеченность сотрудников в деятельность компании, применяет адаптационный тренинг, в котором молодые сотрудники данной компании, оптимизируя работу в ней, улучшая бизнес-процессы и повышая ее эффективность, разрабатывают и представляют результаты собственных решений. Лучшие проекты будут использованы в дальнейшем.

Руководители корпорации «Квазар-Микро» (г. Москва) стимулируют положительную адаптацию молодых рабочих естественным путем – путем культивирования и развития корпоративной культуры [17]. Корпорация активно продвигает формальное и неформальное наставничество. Так молодой работник оказывается под наблюдением опытного сотрудника, которым, чаще всего, становится коллега или непосредственный руководитель и который обеспечивает ему плавное вхождение в рабочий процесс.

В указанной компании успешно практикуется распространение буклетов. Они содержат необходимые сведения и информацию об организации и корпоративных ценностях для профессиональной деятельности и взаимодействия в ней с коллективом.

Адаптируя молодых рабочих к новой работе, коммерческий банк «Бин-Банк» (г. Москва), также как и корпорация «Квазар-Микро», использует систему наставничества, в которой к новичку, на период испытательного срока, прикрепляется квалифицированный работник подразделения. После чего, по результатам успешного выполнения поставленных задач в установленный срок их выполнения, наставником и руководителем подразделения принимается решение о приеме молодого рабочего на работу[21].

В 2013 году была создана «Концепция профессиональной адаптации рабочих как фактора повышения конкурентоспособности персонала», под руководством команды молодых студентов-выпускников и специалистов высших учебных заведений России, авторами которой являются Ю.В. Бобкова, А.Д. Алешкин, Е.Ю. Каргина, Н.С. Курина, В.А. Новикова и другие[9]. Следует отметить, что,

несмотря на то, что изначально данная концепция была разработана для атомной отрасли, в результате была получена уникальная и одновременно универсальная концепция с системным подходом.

Направленная и спланированная работа с молодыми рабочими создает благоприятные условия для формирования потенциальных научно-технических кадров, заинтересованных в научной деятельности и презентации своих научных проектов, помогает формировать у работников уровень профессиональной компетентности, а использование эффективных механизмов и инструментов педагогической и психологической работы позволяет создавать благоприятный климат и хорошие отношения в коллективе.

В организационно-хозяйственной сфере необходимо обеспечение хорошим оборудованием на рабочем месте, создание учебных площадок, создание команд для групповой работы; успешной адаптации и развитие профессиональной грамотности представителей компании, которые задействованы в системе профессиональной адаптации [15]. Таким образом, концепция профессиональной адаптации направлена на быстрое формирование целенаправленных и ответственных рабочих, которые ориентированы на общий результат, в результате чего компания получает социально-психологический и экономический эффект.

По итогам проделанной работы, можно сделать следующий вывод. На адаптацию работника в организации оказывает влияние ряд факторов, которые обусловлены как динамикой внешней и внутренней среды организации, так и особенностями поведения объекта и субъекта управления, ролевой структурой коллектива, этими факторами могут быть: структура организации, стиль руководства, климат коллектива, состояние отрасли, «престиж» профессии и т.д.

Адаптация – это управляемый процесс, соответственно в организации необходимо формирования системы управления адаптацией, которая бы включала в себя субъект и объект управления, методы и инструменты управления и коммуникативные связи между элементами. Эффективная система адаптации

рабочих позволяет снизить потери от текучести кадров и повысить эффективность труда.

Сегодня, существует множество методов и программ по адаптации рабочих. Чтобы грамотно и конструктивно сформировать ее для отдельно взятого предприятия необходимо провести полный анализ всей компании, кадрового состава, изучить все внешние и внутренние факторы, а также основываться на опыт иных предприятий, как на российском рынке, так и на зарубежном.

### **Вывод по главе 1**

Таким образом, Адаптация – это процесс приспособления работника к внутренним и внешним условиям организации.

Это очень сложный процесс, по которому происходит процесс поиска и определения форм соответствия характеристик работника и определенных требований организационной среды.

На данный момент ученые выделяют несколько групп и видов адаптации:

- 1) социальная адаптация
- 2) профессиональная адаптация
- 3) должностная адаптация
- 4) организационная адаптация
- 5) производственная адаптация
- 6) экономическая адаптация

Также выделяется первичная и вторичная адаптация. Первичная адаптация – процесс, включения молодого поколения в трудовую деятельность. Вторичная адаптация предполагает приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности.

Адаптацию разделяют на несколько этапов:

- 1) Первый этап – ознакомительный
- 2) Второй этап – ориентационный
- 3) Третий этап – действенная адаптация



#### 4) Четвертый этап – функционирование

Основные виды адаптации в Европы:

- 1) Secondment (вторичное обучение)
- 2) Buddying
- 3) Job Shadowing
- 4) Наставничество

В России широко распространено только наставничество и в единичных случаях используется E-learning (дистанционное обучение) и JobShadowing.

Далее в Главе 2 мы рассмотрим организацию в целом, проанализируем текущую внутреннюю и внешнюю экономическую ситуацию в АО «Электросеть» и проведем кадровый аудит.

## **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ЭЛЕКТРОСЕТЬ» В Г. ОРСК**

### **2.1 Общая характеристика АО «Электросеть» в г. Орск**

Акционерное общество «Электросеть» (далее – Общество) создано в соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (с последними изменениями от 27.12.2018 № 514-ФЗ), Гражданским кодексом РФ и иными нормативно-правовыми актами[1]. Общество является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании Устава, утвержденного решением единственного акционера 24 марта 2008 года (последняя редакция от 26 сентября 2017 года) и действующего законодательства Российской Федерации.

По законодательству Российской Федерации Общество является юридическим лицом. Общество вправе от своего имени совершать сделки и действия, не запрещенные законодательством России, приобретать имущественные и иные права, выступать от своего имени в судах. Также Общество в своей собственности имеет обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, и круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке.

АО «Электросеть» несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. В свою очередь, Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров. Акционеры организации не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости, принадлежащих им акций.

В случае банкротства АО «Электросеть» вызванной действиями или бездействиями действующих акционеров, которые имеют право давать указания сотрудникам или иным лицам, участвующим в деятельности компании, на данных акционеров, в случае недостаточности имущества, может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам. Данная методика

служит в целях сбалансирования ответственности среди руководителей и акционеров Общества.

Основной целью деятельности АО «Электросеть» является извлечение прибыли, повышение доступности электросетевой структуры, обеспечение экономической эффективности деятельности благодаря передовому опыту, профессионализму, снижению издержек и сокращению потерь электроэнергии в сетях и обеспечение бесперебойного, безопасного и эффективного функционирования электросетевого комплекса и электроснабжения потребителей. Для реализации данной цели Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- 1) оказание услуг по передаче электрической энергии;
- 2) оказание услуг по распределению электрической энергии;
- 3) деятельность по обеспечению работоспособности электрических сетей;
- 4) оказание услуг по присоединению к электрическим сетям;
- 5) покупка электрической энергии на оптовом и розничном рынках электрической энергии;
- 6) оказание услуг по сбору, передаче и обработке технологической информации, включая данные измерения и учета;
- 7) отключение или повторное подключение потребителей;
- 8) оборудование точек поставки электроэнергии автоматизированной системой коммерческого учета электроэнергии;
- 9) диагностика, эксплуатация, ремонт сетей технологической связи, средств измерений и учета, оборудования релейной защиты и противоаварийной автоматики и иного, связанного с функционированием электросетевого хозяйства, технологического оборудования, а также технологическое управление ими;
- 10) деятельность по техническому освидетельствованию технологических схем и электрооборудования;

11) эксплуатация взрывоопасных, химических и пожароопасных производственных объектов, связанного с функционированием электросетевого хозяйства;

12) деятельность по предупреждению пожаров;

13) развитие сетей технологической связи, средств измерений и учета, оборудования релейной защиты и противоаварийной автоматики и иного технологического оборудования, связанного с функционированием электросетевого хозяйства, включая проектирование, инженерные изыскания, строительство, реконструкцию, техническое перевооружение, монтаж и наладку;

14) проектирование производственных помещений, включая размещение машин и оборудования, промышленный дизайн;

15) испытание и анализ механических и электрических характеристик готовой продукции: моторов, автомобилей, станков, радиоэлектронных устройств, оборудования связи и другого оборудования, включающего механические и электрические компоненты;

16) организация и проведение оборонных мероприятий по вопросам мобилизационной подготовки, гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и защиты сведений, составляющих государственную тайну, в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации;

17) иные виды деятельности.

Своей миссией предприятие определяет предоставление максимальной выгоды своим потребителям путем создания наиболее лучших условий по использованию электроэнергии. В соответствии с миссией и целями, АО «Электросеть», в соответствии с планом стратегического развития до 2022 года, планирует охватить территорию Уральского и Дальневосточного Федеральных округов.

Уставной капитал Общества составляет 9 000 000 рублей, что определяет минимальный размер имущества. Он разделен на 900 000 штук обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 10 рублей каждая. Все

акции в АО «Электросеть» являются именными и выпускаются в бездокументарной форме.

Высшим органом управления Общества является Единоличный акционер АО «Электросеть». Единственный акционер Общества обязан ежегодно принимать годовое решение в сроки, не ранее чем 2 месяца и не позднее чем через 6 месяцев после окончания отчетного года.

Единоличный акционер Общества отвечает за следующие вопросы:

1) утверждение в новой редакции, внесение изменений или дополнений в Устав Общества;

2) реорганизации компании;

3) увеличение уставного капитала путем уменьшения номинальной стоимости акций;

4) выплата дивидендов по итогам квартала, полугодия, года;

5) утверждение внутренних документов, регулирующих деятельность органов Общества;

6) принятие решений о совершении или о последующем одобрении сделок в случаях, предусмотренных статьей 83 ФЗ «Об Акционерных обществах»[1];

7) утверждение решения о выпуске и эмиссии ценных бумаг, отчета об итогах выпуска, внесение в них изменений и дополнений;

8) утверждение планов развития и бюджетов Общества;

9) иные вопросы, предусмотренные Федеральным законом «Об акционерных обществах».

Руководство АО «Электросеть» осуществляется единоличным исполнительным органом Общества – Генеральным директором. Генеральный директор подчиняется Единственному акционеру Общества и назначается сроком на 1 год.

В компетенцию Генерального директора входят все вопросы по текущему руководству организацией, кроме тех, что входят в компетенцию Единоличного акционера АО:

- 1) утверждение организационной структуры Общества;
- 2) утверждение штатного расписания, правил внутреннего распорядка деятельности акционерного общества и иных документов, регламентирующих порядок деятельности сотрудников и внутренних структурных подразделений АО «Электросеть»;
- 3) издает в пределах своей компетенции внутренние указы, инструкции, распоряжения;
- 4) осуществляет контроль за рациональным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов Общества;
- 5) распоряжается средствами организации, заключая от имени Общества сделки и договоры, принимает иные имущественные решения, необходимые для достижения целей компании;
- б) решает иные вопросы текущей деятельности Общества, не отнесенные действующим законодательством и Уставом организации к исключительной компетенции Единственного акционера Общества.

Структура обособленного подразделения АО «Электросеть» в г. Орск построена таким образом, чтобы охватить все необходимые участки по работе электростанций. В каждое структурное подразделение отвечает за свой блок задач, который позволяет работать слажено и без перебоев.

В таблице 2.1 представлены основные экономические показатели АО «Электросеть» за последние 3 года. Проанализировав данные представленные в таблице 2.1, будут произведен расчет динамики основных экономических показателей предприятия.

Таблица 2.1 – Экономические показатели АО «Электросеть» за последние 3 года

Наименование	2016	2017	2018	Прирост 17 к 16, %	Прирост 18 к 17, %
Выручка от реализации (тыс. руб.)	59839,7	70164,4	72437,9	14,7	3,1
Чистая прибыль (тыс. руб.)	6238,97	8468,6	10735,5	26,3	21,1
Себестоимость (тыс. руб.)	53600,73	61695,8	61702,4	15,1	0,01

## Окончание таблицы 2.1

Кредиторская задолженность (тыс. руб.)	28248,9	42709,2	32742,1	51,2	-23,3
Дебиторская задолженность (тыс. руб.)	31482,5	123369,3	41672,3	291	-33,77
Рентабельность услуг по передаче электроэнергии (Чистая прибыль от реализации/себестоимость передачи*100%)	11,6%	13,7%	17,4%	18,1	27
Доля постоянных клиентов (%)	100	100	100	100	100
Производительность труда (тыс. руб. на чел.)	738,76	730,88	787,37	8,7	7,7
Уровень брака (аварийные отключения)	2	4	7	100	75
Износ основных средств (%)	31,8	25,4	22,1	-20,1	-12,9
Средняя сумма заказа (чека), тыс. руб.	2,6	2,6	2,75	0	5,7
Фонд заработной платы, (тыс. руб.)	20218,3	23771,5	24602,6	17,5	3,5
Средняя заработная плата сотрудника, (тыс. руб. в мес.)	18,931	20,635	22,285	8,3	7,4
Текучесть кадров, %	8	11	15	37,5	36,3
Количество нарушений техники безопасности	3	6	7	66,6	16,6

Проанализировав вышеуказанную таблицу, можно сделать вывод, что основные экономические показатели АО «Электросеть» в г. Орск имеют положительную динамику. По данным таблицы видно, что за последние три года компания работает в «плюс», он, конечно, не значительный, но является показателем востребованности услуг организации. Если говорить о выручке от реализации, то видно, что в 2018 году объем выручки составил 72437,9 тыс. рублей, что на 3,1 больше чем в 2017 году.

Такая же положительная динамика прослеживается и в показателе чистой прибыли АО «Электросеть» в г. Орск. В 2018 году она составила 10735,5 тыс. рублей, что 21,1% больше чем в 2017 году и на 72% больше чем в 2016 году. При этом стоит учитывать, что себестоимость продукции также увеличивалась.

Положительная динамика прослеживается в дебиторской и кредиторской задолженности. Так, по показателю кредиторская задолженность видно, что компания в 2018 году закрыла часть своей задолженности, в связи с чем, долг

сократился на 23,3%. Также и по дебиторской задолженности. В 2018 году клиенты компании погасили задолженность перед АО «Электросеть» в размере 81 697 тыс. рублей, в связи с чем, долг сократился на 33,8%.

Еще один показатель, который на протяжении 3-х лет показывал положительную динамику, является производительность труда. Учитывая, что за последние три года с предприятия ушли четыре работника, а объемы реализации, чистая прибыль и средняя заработная плата сотрудника увеличивались, соответственно это послужило тому, что производительность труда в компании также увеличилась. В 2018 году она составила 22285,9, что на 7,4% больше чем в 2017 году и на 17,7% больше чем в 2016 году.

В целом, проанализировав вышеуказанную таблицу и делая вывод, можно отметить, что на сегодняшний день, организация работает и набирает активные обороты в сфере продажи электроэнергии, что свидетельствует о том, что в компании отсутствует экономическая проблема.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что АО «Электросеть» является одной из самых крупных организаций г. Орск, занимающейся снабжением, сбытом, добычей, эксплуатацией и иными видами деятельности, непосредственно связанными с электрической энергией. Организация сформировалась 24 марта 2008 года в г. Междуреченск и уже 10 лет успешно функционирует на рынке электрической энергии.

Для всестороннего рассмотрения и изучения деятельности АО «Электросеть» в г. Орск, необходимо проанализировать внешнюю и внутреннюю среду обособленного подразделения с помощью основных инструментов исследования. Диагностика внешней и внутренней среды будет проведена в параграфе 2.2.

## **2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «Электросеть» в г. Орск**

Для проведения диагностики внешней среды АО «Электросеть» проведем СТЭП-анализ (PEST, STEEP). СТЭП-анализ - это маркетинговый инструмент,



который необходим для выявления: политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, влияющих на бизнес компании.

На первом этапе проведения анализа составляется список факторов, которые могут воздействовать на прибыль АО «Электросеть» в долгосрочной перспективе. Данные факторы представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Факторы, воздействующие на прибыль АО «Электросеть»[18]

<b>Тип</b>	<b>Наименование фактора</b>	<b>Описание</b>
Политические	изменение законодательства	Лучше в этой колонке сделать описание по каждому фактору. Например, какое конкретно законодательство изменилось в Вашей сфере и как это повлияло на компанию
	обеспечение политической стабильности	
	повышение конкурентоспособности энергетической системы РФ	
	привлечение иностранных и отечественных стратегических инвесторов в энергетический кластер	
Экономические	увеличение тарифов на электроэнергию	
	изменение уровня инфляции	
	увеличение потребления электроэнергии на внутреннем рынке	
	увеличение уровня доходов населения;	
	неустойчивый валютный курс	

Продолжение таблицы 2.2

Социокультурные	увеличение тарифов на энергетические ресурсы в ближайшие 3 года	
	изменение в структуре доходов населения, которое приведет к увеличению спроса на услуги высокой стоимости	
	организация эффективного использования энергоресурсов потребителями	
	развитие социально ответственных предприятий энергетического комплекса	
	увеличение мощности производства энергоресурсов	
Технологические факторы	организация производственных предприятий для снабжения АО «Электросеть»	
	использование нового оборудования	
	развитие технической инфраструктуры энергетического комплекса	
	введение новых мощностей и выполнение комплекса реконструктивных работ, обеспечивающих снижение ограничений мощности и повышение качества мощности	
	ускорение НТП	

Следующий шаг, это выставления баллов по каждому фактору и соответственно проведение PEST-анализа АО «Электросеть». Данный анализ представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – PEST-анализ АО «Электросеть»

Факторы	Знак влияния	Количественная оценка	Весовой фактор	Взвешенная оценка
<b>1. Политические</b>				
1.1 изменение законодательства	-	4	0,2	-0,8
1.2 обеспечение политической стабильности	-	3	0,1	-0,3
1.3 повышение конкурентоспособности энергетической системы РФ	+	7	0,3	2,1
1.4 привлечение иностранных и отечественных стратегических инвесторов в энергетический кластер	+	5	0,4	2
<b>2. Экономические</b>				
2.1 увеличение тарифов на электроэнергию	+	7	0,2	1,4
2.2 изменение уровня инфляции	+	4	0,3	1,2
2.3 увеличение потребления электроэнергии на внутреннем рынке	+	6	0,35	2,1
2.4 увеличение уровня доходов населения	+	5	0,1	0,5
2.5 неустойчивый валютный курс	-	4	0,05	-0,2
<b>3. Социальные</b>				
3.1 увеличение тарифов на энергетические ресурсы в ближайшие 3 года	+	6	0,35	2,1
3.2 изменение в структуре доходов населения, которое приведет к увеличению спроса на услуги высокой стоимости	-	3	0,2	-0,6
3.3 организация эффективного использования энергоресурсов потребителями	-	3	0,05	-0,15
3.4 развитие социально ответственных предприятий энергетического комплекса	-	2	0,1	-0,2
3.5 увеличение мощности производства энергоресурсов	+	6	0,3	0,9
<b>4. Технологические</b>				
4.1 организация производственных предприятий для снабжения АО «Электросеть»	+	5	0,2	1
4.2 использование нового оборудования	+	7	0,35	2,45
4.3 развитие технической инфраструктуры энергетического комплекса	+	7	0,3	2,1

### Окончание таблицы 2.3

4.4 введение новых мощностей и выполнение комплекса реконструктивных работ, обеспечивающих снижение ограничений мощности и повышение качества мощности	+	6	0,1	0,6
4.5 ускорение НТП	+	5	0,05	0,25

По итогам проведения PEST-анализа, который представлен в таблице 2.3, видно, что наиболее значимые для фирмы факторы находятся в позитивной внешней среде: повышение конкурентоспособности энергетической системы РФ, увеличение тарифов на электроэнергию, увеличение потребления электроэнергии на внутреннем рынке, увеличение тарифов на энергетические ресурсы в ближайшие 3 года, увеличение мощности производства энергоресурсов, развитие технической инфраструктуры энергетического комплекса и использование нового оборудования. Это дает шанс для дальнейшего развития и функционирования данной организации.

Количество и разнообразие факторов внешней среды, значительно влияющих на организацию относительно невысокие, что говорит о низкой сложности внешней среды. Степень изменения самих факторов и силы их воздействия, напротив, достаточно высокие, что свидетельствует о высокой подвижности внешней среды. На основании этого, можно сделать вывод, что степень неопределенности внешней среды для АО «Электросеть» является умеренно высокой, т.е. для нее характерно небольшое число достаточно схожих факторов внешней среды, которые постоянно изменяются.

Следующий анализ для определения внешней среды предприятия это «Анализ пяти сил Портера». Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера, изображенная на Рисунке 2.3, представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара.



Рисунок 2.3 – Модель пяти сил Портера

Внутриотраслевая конкуренция в отрасли достаточно сильная. На сегодняшний день, на рынке продажи электроэнергии в г. Орск есть 7 основных игроков: Филиал ПАО «МРСК ВОЛГИ», «Оренбургэнерго», ГУП «ОКЭС», ООО «Единая энергетическая система Оренбуржья», ООО «Уралэлектросеть», ООО «Электросетевая компания», ООО «Оренбургская областная территориальная сетевая компания», ООО «Орские электрические сети». Доля рынка для каждого конкурента варьируется приблизительно от 10-15%. Спектр услуг, которые предоставляют основные конкуренты АО «Электросеть» не настолько обширный и в основном заканчивается на предоставлении услуг по электроэнергии. Все вышеперечисленные компании-конкуренты располагаются на территории г. Орска, либо в близлежащих территориях.

Угроза появления новых конкурентов и влияние действующих очень похожи между собой. Оценка действующих конкурентов необходима, чтобы понять

насколько опасна ситуация при таком же планомерном движении. Изучение новых конкурентов даст понимание того, что может произойти, если они придут. С одной стороны, при большой конкуренции происходит максимальное развитие сферы, но с другой – компания может не успеть перестроиться. Например, как в один прекрасный момент появились интернет-магазины, и те, кто не успел их открыть не смогли реализоваться в данной сфере в дальнейшем. В случае с АО «Электросеть» на рынке уже имеется большое количество конкурентов. Спектр услуг, предоставляемый компаниями одинаковый, поэтому появление на рынке очередного конкурента с новыми услугами маловероятно.

Потребителями услуг, предоставляемых АО «Электросеть» г. Орск, являются жители, проживающие на данной территории. В соответствии с данными Федеральной службы государственной статистики на 31.12.2018 в г.Орск проживает 244 408 человек[25]. Все жители города влияют на сферу электроснабжения как в лучшую, так и в худшую сторону. Но это не тогда, когда данная ситуация проявляется в единоличном помешательстве, а именно когда у народа массово меняются предпочтения, критерии выбора, страхи, потребности. Всё, что может изменить их поведение. К примеру, еще 5 лет назад никто особо не задумывался об эко-продуктах, а сейчас всё изменилось, и борьба за каждый дополнительный год своей жизни идёт ежедневно через употребление чистых продуктов. Поэтому важно предусмотреть все возможные случаи, когда клиент может уйти к конкурентам.

Обычно, поставщиков не считают за угрозу, но не стоит упускать тот момент, когда поставщик в один день может отказать от поставки товара. Например, они из-за ограниченного количества сырья смогут отпускать лишь определенное количество ресурса и у компании, в итоге будет минимальная прибыль из-за небольшого оборота. В случае с компанией АО «Электросеть» имеется один поставщик АО «Оренбургэнергосбыт», который является производителем электроэнергии во всей области и диктовать свои условия и цены на продукт.

У каждого товара, и даже услуги, есть заменитель. Это продукт, который решает одну и ту же проблему, но разными путями. В случае с АО «Электросеть» товаров-заменителей на данный момент нет, но с каждым годом происходит развитие альтернативных источников энергии. Все больше и больше люди устанавливают солнечные батареи, используют ветряные мельницы и добывают электроэнергию своими силами.

Каждый из рассматриваемых факторов по каждой из пяти сил конкуренции оценивается по бальной шкале (диапазон оценок от 1 до 3 баллов): «1» балл соответствовал слабому проявлению фактора; «2» балла соответствовало среднему проявлению данного фактора; «3» балла соответствовало значительному проявлению данного фактора[5]. В таблице 2.4 проведен анализ внешней среды АО «Электросеть» на основе модели «5 конкурентных сил Портера».

Таблица 2.4 – Анализ внешней среды АО «Электросеть» на основе модели «5 сил Портера»

Силы конкуренции	Факторы	Оценка
Внутриотраслевая конкуренция	Привлекательность рынка для работающих на нем организаций-конкурентов	3
	Степень насыщенности и концентрации рынка	3
	Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку	3
	Средний балл – 3	
Влияние со стороны потенциальных конкурентов	Барьеры входа на рынок	2
	Средний балл – 2	
Влияние товаров-заменителей	Переход на новые способы подачи электроэнергии и развитие альтернативных источников энергии	1
	Средний балл – 1	
Влияние покупателей	Вероятность ухода покупателей к конкурентам	2
	Средний балл – 2	

Продолжение таблицы 2.4

Влияние поставщика АО «Оренбургэнергообл»	Качество товара и малое количество поставщиков	3
		Средний балл – 3

Основываясь на модель «5 сил Портера», можно сделать следующие выводы:

1) АО «Электросеть» может потерять свою власть над рынком в г. Орск, в случае появления «на поле новых игроков», которые будут предоставлять аналогичные услуги в сфере электроснабжения. Общество может стать более уязвимым, особенно, если новая организация превзойдет ее по многим показателям.

2) покупатели способны повлиять на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают эффективное существование рынка в процессе удовлетворения своих потребностей. В связи с этим, при выработке собственной стратегии, Обществу необходимо ориентироваться на покупателей, оказывающих наименьшее влияние на рынке.

3) оказывать влияние на конкурентоспособность товара на рынке способны также поставщики, ввиду того, они владеют необходимыми ресурсами для производства товаров в данной отрасли. Рост себестоимости готовой продукции и рост издержек производства зачастую обусловлен ростом цен на сырье, а также процессом заключения невыгодных для компании сделок. В случае, когда повышение розничной цены на готовую продукцию невозможно, в отрасли значительно снижается прибыльность от реализации тех или иных товаров или услуг.

4) Потенциал рынка с точки зрения роста цен может быть ограничен товарами-заменителями (товарами-субститутами). Как правило, это влияние оказывается на установление верхнего предела рыночных цен, что, в свою очередь, в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний. До тех пор, пока участники рынка не смогут повысить качество продукции и



дифференцировать свой товар от товаров-заменителей, – невысокая прибыль и ограниченный рост рынка будут наблюдаться в отрасли постоянно.

5) Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Наличие ценовой конкуренции, увеличение затрат на продвижение товара, а иногда повышение качества продукции и увеличение инвестиций в новые разработки произрастает из условий интенсивной конкуренции на рынке. Все это снижает прибыльность отрасли. На сегодняшний день АО «Электросеть» имеет семь конкурентов, что является непосредственным плюсом для стимуляции дальнейшего роста Общества.

Анализ внутренней среды АО «Электросеть» можно провести с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы (далее – БКГ). Являясь простым, но эффективным инструментом, она позволяет выявить наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты или подразделения предприятия. Для построения матрицы БКГ первым делом необходимо провести сбор исходных данных. В таблице 2.5 представлены данные по вычислению относительной доли рынка по отношению к главному конкуренту. Главным конкурентом в нашем случае будет выступать ООО «Орские электрические сети», поскольку большая доля рынка находится в его «руках».

Таблица 2.5– Доля рынка электроэнергии в г. Орск

Товар/услуга	Выручка, тыс.рублей		Объем продаж ООО «Орские электрически е сети» в 2018 году	Показатели	
	2017 год	2018 год		Темп роста рынка	Относител ьная доля рынка
продажа электроэнергии	70164,4	72473,9	64369,1	103,3%	112,5%
оказание услуг по присоединению к электрическим сетям	41257,3	43111,2	36479,1	104,5%	118,1%

Окончание таблицы 2.5

оказание услуг по обеспечению работоспособности электрических сетей	7469,3	8321,90	9 932,5	111,4%	83,7%
оказание услуг по передаче электрической энергии	12968,7	12663,1	11 986,6	97,6	105,6%

Следующий шаг после анализа основной товарной структуры и доли рынка электроэнергии в г. Орск, построим матрицу БКГ, которая представлена на рисунке 2.5.

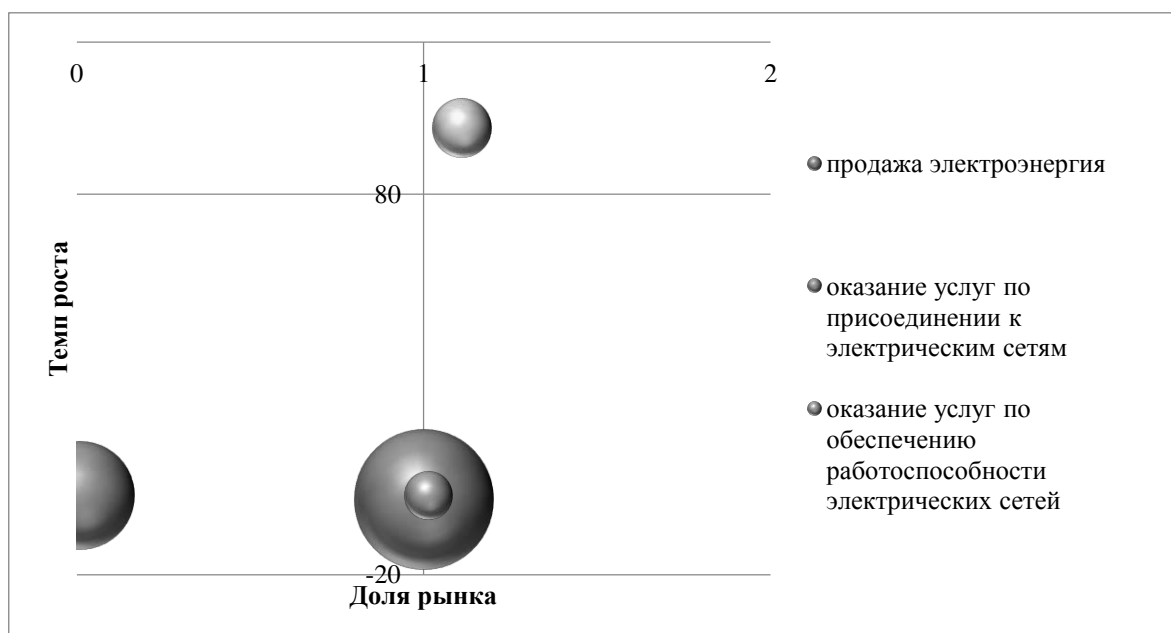


Рисунок 2.5 – Матрица БКГ АО «Электросеть»

По итогам построения матрицы можно сделать следующие выводы:

- 1) оказание услуг по передаче электрической энергии располагается в зоне «Трудны дети», соответственно для развития этого вида услуг нужны инвестиции.
- 2) оказание услуг по присоединению к электрическим сетям располагается в зоне «Дойные коровы», что означает, что данная услуга приносит неплохую прибыль, которую можно использовать для финансирования других продуктов;
- 3) продажа электроэнергии и обеспечение услуг по обеспечению работоспособности электрических сетей находятся одновременно в двух зонах:

«дойные коровы» и «собаки». Это означает, что с одной стороны данные виды услуг приносят хорошую прибыль, а с другой стороны все-таки есть отрицательные моменты в виде перенасыщения рынка, которая влечет за собой негативные последствия. С целью недопущения ситуации ухода с рынка, компании необходимо расширить географию поставок товара.

Следующая модель для анализа внутренней среды предприятия это модели Маккинси 7С, представленная в таблице 2.7. Данная модель представляет собой удобный инструмент анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании.



Рисунок 2.7 Анализ 7СМакКинси

Рассмотрим каждый элемент модели в отношении АО «Электросеть»:

1) стратегия – постоянный охват рынка предоставляемыми услугами, стремление охватить весь рынок России и стран СНГ по предоставлению услуг по электроэнергетики. Своей миссией предприятие определяет предоставление максимальной выгоды своим потребителям путем создания наиболее лучших условия по использованию электроэнергии. В соответствии с миссией и целями, АО «Электросеть», в соответствии с планом стратегического развития до 2022 года, планирует охватить территорию Уральского и Дальневосточного

Федеральных округов. В стратегии нет противоречий, так как компания с каждым годом расширяется, и экономические показатели растут. Необходимо увеличивать темп роста, производительность труда, чтобы к 2022 году охватить запланированную территорию;

2) структура – в обществе бюрократическая структура правления, которая помогает выстраивать систему подчинения и ответственности. Во главе подразделения в г. Орске находится директор АО «Электросеть». У него в подчинении находится главный инженер, отдел по работе с персоналом, бухгалтерия, планово-экономический отдел, коммерческий отдел, отдел по охране труда, служба по ремонту и эксплуатации, участок релейной защиты и участок линейных электропередач. В каждом отделе находятся свои начальники и мастера участков, у которых в подчинении находятся сварщики, диспетчеры, лаборанты, экономисты и т.д. Противоречий в структуре управления нет, так как каждый работник подчиняется своему непосредственному руководителю, а каждый руководитель подчиняется начальнику отдела или участка, а далее директору подразделения;

3) система управления – система обработки предоставляемых услуг, контроль качества оказанных услуг, контроль работы отделов, управление персоналом;

4) сумма навыков – рабочие имеют высокий уровень навыков. В связи с тем, что на рынке присутствует 7 конкурентов, необходимо оказывать услуги по передаче электроэнергии на высоком уровне, соответственно на работу принимаются только специалисты с необходимым образованием и стажем работы. На 2018 год в компании работают 92 человека, из которых 12 руководителей и 7 специалистов с высшим образованием. Оставшееся количество 73 человека – рабочие, из которых 24 человека имеют высшее образование и 49 человек среднее специальное. На предприятии приветствуется получение высшего образования работниками. В целом сумма навыков не противоречит остальным факторам;

5) состав работников – высокие требования к работникам. На 2018 год в компании работают 92 человека, из них: 12 руководителей, 7 специалистов и 73 рабочих. В обществе имеется текучесть вновь прибывших специалистов. Новые работники не успевают адаптироваться к условиям работы. Имеется противоречие со стратегической целью, так как проблема заключается в адаптации работников. Новички не выдают той производительности труда, которая от них требуется, также в компании часты случаи нарушения техники безопасности среди новых работников и аварийные отключения, что приводит к потере прибыли и усилению конкурентов на рынке;

б) стиль взаимоотношений – в обществе превалирует демократический стиль управления;

7) система ценностей – энтузиазм, высокий профессионализм и доверительные отношения в организации. В компании АО «Электросеть» приветствуется энтузиазм среди рабочих. На рынке большое количество конкурентов, поэтому руководство идет навстречу новым нововведениям и поддерживает инициативу работников. Система ценности не противоречит остальным факторам.

Для анализа слабых и сильных сторон АО «Электросеть», проведем SNW-анализ, таблица 2.6. В данном анализе мы будем рассматривать сильные, нейтральные и слабые стороны компании. Сильные и слабые стороны будут разбиты на баллы от 1 до 3. Также будет проведено сравнение с основным конкурентом ООО «Орские электрические сети» (обозначение в таблице буквой – Y).

Таблица 2.6 – SNW – анализ АО «Электросеть» в г. Орск

Наименование стратегического фактора	Сильные (S)			Нейтральные (N)	Слабые (W)		
	3	2	1		-1	-2	-3
Стратегия организации	X	↔	Y				
Организационная структура		X	↔	→	Y		
Финансовое положение							

Окончание таблицы 2.6

Корпоративная культура			Y ←→ X			
Конкурентоспособность продукта				X ←→ Y		
Структура затрат				Y ←→ X		
Уровень рабочего персонала				Y ←→ X		
Репутация на рынке электроэнергии			X ←→ Y			
Степень имеющегося новейшего оборудования		Y			X	
Уровень заработной платы			Y ←→ X			
Управление подбором и учетом персонала				X ←→ Y		
Управление трудовыми отношениями				XY		
Адаптации персонала			Y		X	
Уровень текучести			Y		X	
Качество предоставления услуг (отсутствие аварийных отключений)		Y			X	
Соблюдение техники безопасности на предприятии			Y		X	
Производительность труда				XY		

Если сравнивать с ООО «Орские электрические сети», одним из основных конкурентов АО «Электросеть», то следует отметить, что данная компания может конкурировать с АО «Электросеть» по степени имеющегося новейшего оборудования и адаптации персонала. В соответствии с данными, представленными на официальном сайте ООО «Орские электрические сети» в 2018 году компания закупила новое оборудование, а прибыль составила 9096,7 тыс.рублей [23]. Уровень зарплаты незначительно выше, как и уровень корпоративной культуры. Как мы можем увидеть, компании не уступают друг

другу в финансовом положении, условиях труда и управлении трудовыми отношениями.

Качество предоставляемых услуг у компании ООО «Орские электрические сети» выше, так как на предприятии отсутствуют аварийные отключения, которые ведут к финансовым потерям и потерям репутации на рынке. Показатель соблюдения техники безопасности также выше у ООО «Орские электрические сети». Это связано с тем, что персонал обучен работе на участках и на новом оборудовании, что сводит к минимуму количество нарушений.

Главная задача SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия. А задача разрабатываемой стратегии развития – использование актива для нейтрализации и устранения пассива. В отношении АО «Электросеть» к «пассиву» (слабым позициям) предприятия относятся: структура затрат, уровень работающего персонала и степень имеющегося новейшего оборудования. Также слабыми позициями является уровень текучести и адаптация персонала. Исходя из проведенного анализа, можно сформировать цель организации на предстоящий год.

Целью будет являться обеспечение экономического роста и решении проблем, выявленных в ходе анализа.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, проведем SWOT-анализ АО «Электросеть», представленный в таблице 2.7 и определим сильные и слабые стороны, а также имеющиеся возможности и угрозы.

Таблица 2.7 SWOT-анализ АО «Электросеть»

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	1) увеличение иностранных и отечественных инвестиций в отрасль 2) увеличение спроса на внутреннем рынке 3) появление на рынке нового оборудования	1) изменение законодательства 2) неустойчивый валютный курс 3) большое количество конкурентов 4) малый перечень услуг в сфере энергетики

## Окончание таблицы 2.7

<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>1) высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия;</p> <p>2) высокое качество выпускаемых товаров;</p> <p>3) востребованность на рынке;</p> <p>4) растущая зарплата;</p> <p>5) оптимизация передачи электроэнергии.</p>	<p><b>Сильные стороны и возможности</b></p> <p>1) возможность оптимизации передачи электроэнергии, за счет применения энергосберегающих технологий, в связи, с чем будет происходить уменьшение потерь в сети;</p> <p>2) востребованность на рынке способствует увеличению оборота компании, вследствие чего увеличение прибыли, что позволяет увеличить заработную плату персоналу и увеличить свою долю на рынке;</p> <p>3) высокое качество выпускаемого товара может способствовать признанию со стороны государства и вследствие этого получение помощи.</p>	<p><b>Сильные стороны и угрозы</b></p> <p>1) высокое качество выпускаемой продукции и оптимизация передачи электроэнергии будет способствовать повышению энергоснабжения за счет увеличения производства на территории</p> <p>2) поддержание высокого качества продукции способствует удержанию клиентов и завоеванию новых</p> <p>3) растущая зарплата является хорошим мотивом для переманивания квалифицированных кадров из компаний конкурентов</p>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <p>1) неэффективная система адаптации;</p> <p>2) низкая производительность труда;</p> <p>3) высокая текучесть кадров;</p> <p>4) финансовые потери из-за нарушений техники безопасности</p>	<p><b>Слабые стороны и возможности</b></p> <p>1) совершенствование адаптации рабочих</p> <p>2) перекавалификация персонала для работы на новом оборудовании</p> <p>3) использование нового оборудования поможет избежать аварийных отключений</p>	<p><b>Слабые стороны и угрозы</b></p> <p>1) низкая производительность труда способствует снижению энергопотребления за счет уменьшения производства на территории, т.е. происходит экономический спад. Возникновение такой ситуации может вызвать банкротство компании.</p>

По итогам проведенного SWOT-анализа можно сделать следующий вывод: с целью решения проблем по повышению производительности труда, а также нивелирования слабых сторон, и имеющихся угроз, предлагается разработать программу адаптации рабочих АО «Электросеть», что позволит избежать долгого вхождения нового персонала в трудовой процесс и сократит количество нарушений техники безопасности и соответственно сократит количество аварийных отключений.



В целом, проведя итог по всем сделанным анализам, хочется отметить, что на сегодняшний день, компания работает не в убыток и стабильно держится на рынке продажи электроэнергии в г. Орск. Имея конкурентов, предприятия осуществляет тот спектр услуг, который отсутствует в основном виде деятельности других организаций. Прибыль в 2018 году составила 10735,5 тыс. рублей, что 21,1% больше чем в 2017 году и на 72% больше чем в 2016 году. Это может свидетельствовать лишь о правильной работе компании в отношении управленческой политики, которая требует незначительных корректировок.

### **2.3 Кадровый аудит АО «Электросеть» в г. Орск**

Оценить возможности кадрового потенциала – одна из задач кадровой политики предприятия. При проведении кадрового аудита отделу по работе с персоналом важно понимать, какие направления деятельности и с какой эффективностью осуществляются в организации.

В АО «Электросеть» 6 отделов, 3 службы и 3 участка. Согласно штатному расписанию в Обществе имеется: генеральный директор, главный инженер, отдел по работе с персоналом, бухгалтерия, планово-экономический отдел, коммерческий отдел, отдел охраны труда и промышленной безопасности, производственно-технический отдел, оперативно-диспетчерская служба, служба релейной защиты и высоковольтных испытаний, участок релейной защиты и высоковольтных испытаний, служба по ремонту и эксплуатации подстанций и распределительных систем, участок линий электропередач и участок по ремонту подстанций и распределительных устройств. Всего по подразделениям насчитывает 56 работников (см. Приложение 1). Средний возраст работников Общества в 2017-2018 годах – 44-46 лет.

Основные цели кадровой политики АО «Электросеть»[24]:

1) привлечение квалифицированного персонала для решения текущих и перспективных задач Общества;

2) создание условий для закрепления и оптимального использования высококвалифицированного персонала;

3) обеспечение постоянного роста профессиональной подготовки работников и высокого качественного уровня персонала для решения задач по повышению уровня надежности эксплуатации объектов АО «Электросеть»;

4) совершенствование системы кадрового резерва для наиболее эффективного использования кадрового потенциала Общества;

5) развитие корпоративной культуры и поддержание благоприятного морально-психологического климата.

Составим таблицу, где приведены данные по половому признаку. Данные указаны в Таблице 2.8

Таблица 2.8–структура персонала по полу АО «Электросеть»

Пол	2016		2017		2018	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
<b>Всего</b>	89	100	96	100	92	100
<b>Муж.</b>	62	69	66	68	63	68
<b>Жен.</b>	27	30	30	32	29	32

Как мы видим, большую часть персонала в 2018 году составляют мужчины – 63 человека, на 29 женщин. АО «Электросеть» является производственной организацией, где мужчины задействованы в технических работах и работе на участках. Женщины работают в офисе: в бухгалтерии, отделе кадров и закупок.

Далее проведем анализ и составим таблицу с возрастной структурой персонала АО «Электросеть». Данные указаны в Таблице 2.9

Таблица 2.9– структура персонала по возрасту АО «Электросеть»

Возраст	2016		2017		2018	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
<b>Всего</b>	89	100	96	100	92	100
<b>До 20</b>	0	0	0	0	1	1
<b>20-30</b>	3	3	5	6	9	9
<b>30-40</b>	25	27	29	30	25	28
<b>40-55</b>	44	48	44	45	46	50
<b>55-65</b>	20	21	18	19	11	12
<b>Старше 65</b>	1	1	0	0	0	0

Возрастная группа варьируется от 20 до 65 лет. Больше всего работников в возрасте от 40 до 55 лет. Данная возрастная группа сконцентрирована на руководящем составе и на персонале, работающем на участках.

Проведем анализ по уровню образования персонала, где выделим следующие основные пункты: среднее общее, среднее профессиональное и высшее образование. Данные представлены в Таблице 2.10

Таблица 2.10 – Структура персонала по уровню образования АО «Электросеть»

Уровень образования	2016		2017		2018	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
<b>Всего</b>	<b>89</b>	<b>100</b>	<b>96</b>	<b>100</b>	<b>92</b>	<b>100</b>
<b>Среднее общее</b>	44	49	46	47	44	47
<b>Среднее профессиональное</b>	20	22	24	25	23	26
<b>Высшее</b>	25	28	26	21	25	27

Образование преимущественно среднее общее и среднее профессиональное, но при этом есть и специалисты, имеющие высшее образование. Высшее образование имеют: главный и ведущий инженер, бухгалтеры, специалисты и руководящий состав. При чем, из 12 руководителей 10 имеет степень магистра, а

2 закончили специалитет. Остальные имеет степень бакалавра. 70% персонала, работающего на участках, имеет среднее профессиональное образование, 5% имеют степень бакалавра и 25% среднее общее образование.

Также наблюдается тенденция долгорботающего персонала. То есть, на сегодняшний день людей, работающих на предприятии меньше 1 года, числится 1 человек. При этом 65% персонала имеет стаж работы от 5 до 7 лет. Данные указаны в Таблице 2.11.

Таблица 2.11– структура персонала АО «Электросеть» по стажу работы

Стаж	2016		2017		2018	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
<b>Всего</b>	89	100	96	100	92	100
<b>До 1 года</b>	0	0	0	0	1	1
<b>1-3</b>	3	3	5	5	9	10
<b>3-5</b>	25	28	29	30	19	21
<b>5-7</b>	44	49	44	45	46	50
<b>Больше 7</b>	21	20	20	20	17	18

Как мы видим, число работников от 1 до 3 лет увеличилось с 3 до 9 человек, что означает тенденцию принятия персонала с малым опытом работы. Количество работников от 3 до 5 лет уменьшилось на 6 человек в сравнении с 2016 годом.

По категории персонал можно разделить на рабочих, специалистов и руководителей. Данные представлены в Таблице 2.12

Таблица 2.12– структура персонала АО «Электросеть» по категориям

Категория	2016		2017		2018	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
<b>Всего</b>	89	100	96	100	92	100
<b>Рабочие</b>	69	77	76	80	73	79
<b>Специалисты</b>	8	10	8	8	7	7
<b>Руководители</b>	12	13	12	12	12	14

Как мы можем заметить, количество рабочих возросло на 4 человека в сравнении с 2016 годом, количество руководителей осталось на том же месте.

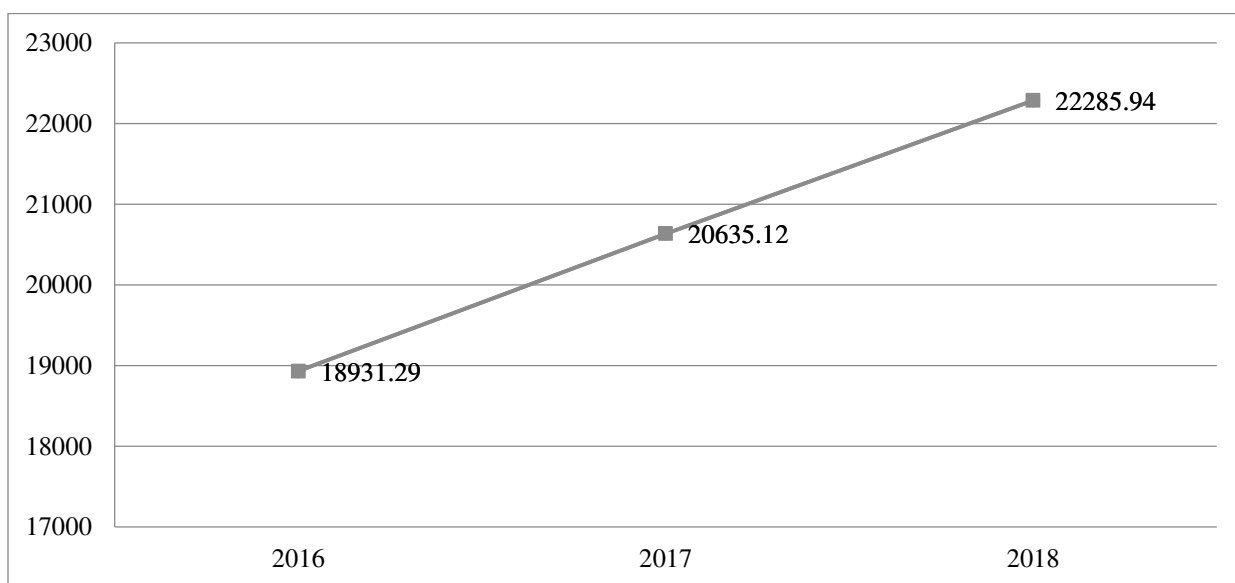


Рисунок 2.8 – Средняя заработная плата АО «Электросеть» за 2015-2018 годы

На рисунке 2.8 представлена средняя заработная плата АО «Электросеть» за 2015-2018 годы. По данным Общества очевиден ежегодный прирост заработной платы почти на 5-6%. Это относительно неплохой результат для организации с такой сферой деятельности.

Эффективное развитие компании зависит от профессионального уровня работников. АО «Электросеть» предоставляет своим сотрудникам равные возможности для постоянного совершенствования их способностей и навыков. Ключевым аспектом политики в области обучения и развития персонала является стратегия внутреннего роста и профессионального развития.

Обучение персонала является ключевой составляющей развития персонала и способствует повышению эффективности выполнения должностных обязанностей и укреплению конкурентного преимущества АО «Электросеть», осуществляется в соответствии с годовым планом обучения работников. Наиболее перспективным и амбициозным сотрудникам предоставляется возможность не только профессионального, но и карьерного роста внутри Общества.

При выборе кандидатур на руководящие должности предпочтение отдается своим сотрудникам. Для продвижения по карьерной лестнице в компании действует корпоративная программа «Кадровый резерв». Она предоставляет возможность совершенствования профессиональных навыков и комплексно оценивать потенциал и способности сотрудника.

Помимо всего вышеперечисленного, одной из важнейших составляющих АО «Электросеть» является его социальная политика, которая составляет неотъемлемую часть кадровой политики Общества и направлена на формирование стабильного, сплоченного, ориентированного на результат коллектива.

Социальные льготы и гарантии работникам компании предоставляются в соответствии с Трудовым кодексом РФ и утвержденными локальными нормативными актами. В рамках этих задач предусмотрено[24]: страхование работников от несчастных случаев и болезней на производстве;

- 1) негосударственное пенсионное обеспечение;
- 2) организация культурно-массовых и спортивных мероприятий;
- 3) организация отдыха в оздоровительных лагерях детей сотрудников Общества;
- 4) выплата материальной помощи по различным аспектам социальной направленности (рождение ребенка, пособие по уходу за ребенком до 3 лет, и т.д.);
- 5) поощрение работников ведомственными и корпоративными наградами к профессиональному празднику;
- 6) организация работы с пенсионерами Общества, работа Совета ветеранов;
- 7) организация работы с молодежью, работа Совета молодежи

При анализе внутренней среды Общества, необходимо отметить, что по состоянию на 1 сентября 2018 года, в АО «Электросеть» трудоустроено 92 человек. На рисунке 2.9 представлена динамика численности работников

АО «Электросеть» за последние 4 года. Очевидно, что сильных скачков не наблюдается.

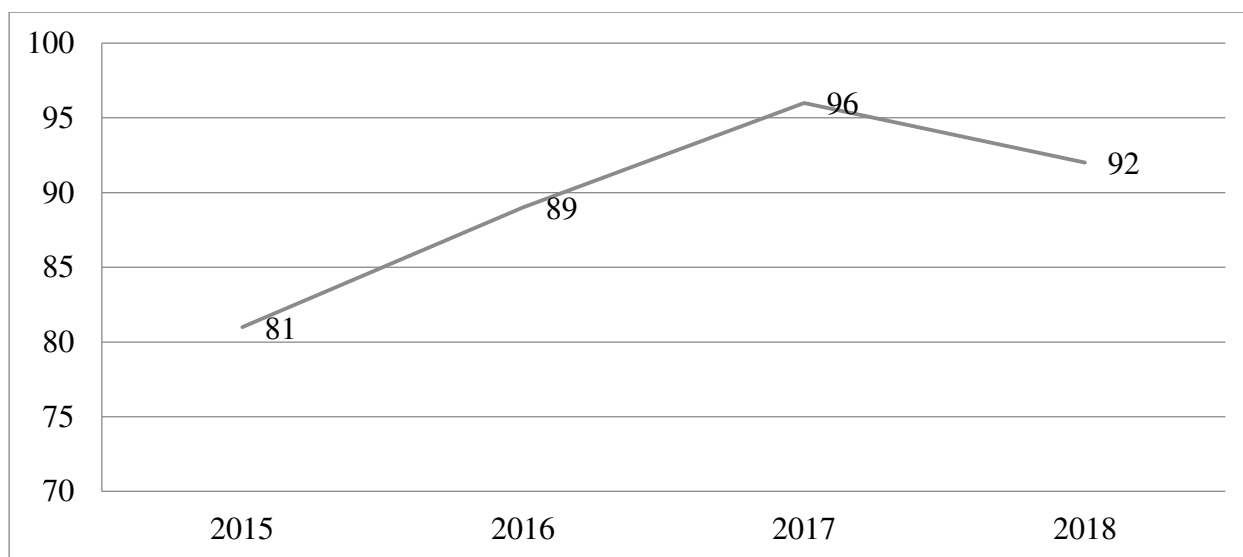


Рисунок 2.9 – Численность работников АО «Электросеть» г. Орск за последние 4 года

Как мы можем заметить из Таблицы 2.13, количество уволенных сотрудников резко возросло к 2018 году на 13 человек в то время, как количество принятых возросло только на 1 человека в сравнении с 2016 годом. Наибольшая текучесть кадров наблюдается среди рабочих. В процентном соотношении коэффициент возрос на 11,3%. Если рассматривать движение персонала, то важно отметить, что с 2015 года в Общество было принято 47 сотрудников, из которых было уволено 32. Данная ситуация представлена на рисунке 2.10.

Таблица 2.13 – Показатели текучести кадров АО «Электросеть»

Показатели	2016	2017	2018	Прирост 17 к 16, %	Прирост 18 к 17, %
<b>Количество уволенных</b>	3	7	16	133	128
<b>Количество принятых</b>	11	14	12	27	-14
<b>Коэф. текучести кадров в т.ч.:</b>	3,3%	7,2	17,3	118	140
- руководители	1%	1,2%	2%		
- специалисты	1%	2%	3,3%		
- рабочие	1,3%	4%	12%		
<b>Коэф. оборота по приему</b>	12	14	13	16	7

Если рассматривать движение персонала, то важно отметить, что с 2015 года в Общество было принято 47 сотрудников, из которых было уволено 32. Данная ситуация представлена на рисунке 2.10.

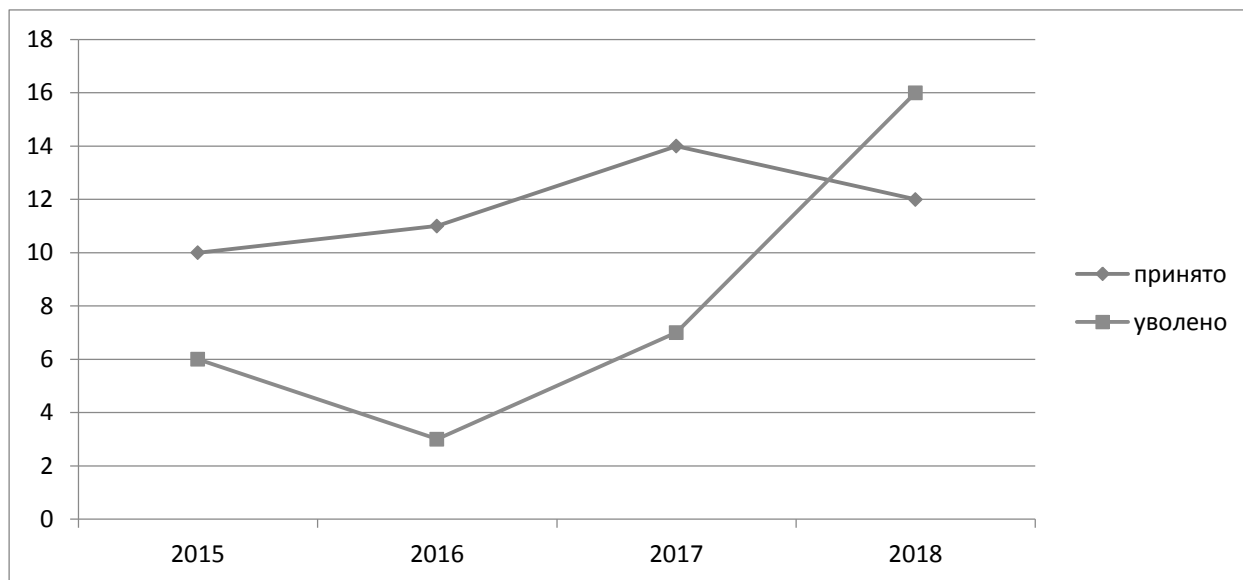


Рисунок 2.10 – Динамика движения персонала АО «Электросеть»

Далее составим таблицу с причинами увольнений среди рабочих со стажем до 1 года в АО «Электросеть», где будут указаны основные причины, неустраивающие новых сотрудников. Данные представлены в Таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Причины увольнений рабочих со стажем до 1 года

Причины	2016	2017	2018	Прирост 18 к 16, %
<b>Уволено человек всего</b>	3	7	16	430
<b>Отсутствие карьерного роста</b>	0	1	1	100
<b>Переезд в другой город</b>	1	2	1	0
<b>Низкая заработная плата</b>	1	0	3	20
<b>Неэффективная программа адаптации</b>	1	4	10	90

Как мы можем заметить, количество уволившихся сотрудников из-за неэффективной программы адаптации выросло на 90%. Это связано с тем, что новые сотрудники не успевают привыкнуть к новым условиям труда. Также часты случаи нарушения техники безопасности и аварийных отключений. Не каждый



рабочий может спокойно воспринять такую ответственность и продолжить выполнять свои обязанности после случившегося.

В Обществе текучесть кадров в основном происходит среди работников, которые работают в организации менее года. Это во многом отражается на производительности труда. Чем меньше работает человек в организации, тем меньше у него опыта работы в данном направлении, соответственно из-за этого страдает производительность труда. В компании постоянно меняется персонал, а это дополнительные затраты на обучение, потраченное время на адаптацию и т.д.

Одной не менее важной проблемой являются аварийные отключения сети, основной причиной из которых, как правило, является неопытность недавно принятых на работу сотрудников. Данные указаны в Таблице 2.13

Таблица 2.13 – Причины аварийных отключений АО «Электросеть»

Причины	2016	2017	2018
Ошибки в работе среди сотрудников до 1 года	2	3	5
Погодные условия	0	1	2
Итого	2	4	7

Как мы можем заметить, количество аварийных отключений за 2 года возросло. Только одно отключение произошло в связи с погодными условиями в 2017 году. Все остальные причины – это ошибки работников, которые работают менее одного года.

Вследствие аварийных отключений Общество теряет свое положение на рынке и несет финансовые потери. Как отмечалось ранее, на рынке присутствует 7 конкурентов, среди которых идет борьба за владение рынком. Каждое аварийное отключение способствует укреплению позиций конкурентов, так как клиент в данный момент не может использовать электроэнергию.

Данные инциденты говорят о том, что необходимо уделять больше времени вновь прибывшим сотрудникам, так как каждое аварийное отключение это потеря

финансовой прибыли и потеря репутации среди клиентов, которые в будущем могут отказаться от услуг АО «Электросеть».

Также в Обществе наблюдается тенденция роста нарушений техники безопасности среди рабочих до 1 года. Данные представлены в Таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Нарушения техники безопасности среди рабочих АО «Электросеть»

Стаж работы	2016	2017	2018	Прирост 18 к 16
	Количество	Количество	Количество	%
<b>Всего</b>	3	6	7	133
<b>До 1 года</b>	1	3	4	300
<b>1-3</b>	1	1	1	0
<b>3-5</b>	0	1	1	100
<b>5-7</b>	1	1	0	-100
<b>Больше 7</b>	0	0	1	100

Как мы видим из представленных данных в таблице, количество нарушений возросло с 2016 года на 4 случая. Самый большой нарушений техники безопасности наблюдается среди работников до 1 года. Это связано с тем, что вновь прибывшие работники не успевают адаптироваться к новым условиям труда и из-за чего происходят нарушения, которые ведут к травмам самих сотрудников, экономическим потерям и тд.

## **Вывод по главе 2**

Подводя итог, хочется еще раз отметить, что АО «Электросеть», является одной из передовых компаний в г. Орск, занимающаяся оказанием услуг по передаче и распределению электроэнергии, по присоединению к электрическим сетям и иными видами деятельности.

Во второй главе был проведен анализ внешней и внутренней среды Общества, который выявил сильные и слабые стороны компании, её основные возможности и угрозы.

К слабым сторонам относятся:

- 1) неэффективная система адаптации;
- 2) низкая производительность труда;
- 3) высокая текучесть кадров;
- 4) финансовые потери из-за нарушений техники безопасности

Также был произведен кадровый аудит персонала АО «Электросеть» и сделаны следующие выводы:

- 1) основной возраст работников в организации 40-45 лет
- 2) большую часть персонала составляют мужчины, так как АО «Электросеть» является производственной организацией;
- 3) средний стаж работы 5-7 лет, работников со стажем работы до 1 года на предприятии меньше всего;
- 4) на предприятии большую часть персонала составляют рабочие, меньшую часть руководители;

Следует отметить, что в организации наблюдается рост заработной платы, что не может не радовать. Также растут экономические показатели, но присутствует проблема текучести кадров среди рабочих со стажем до 1 года.

В компании за последние 4 года наблюдается большая текучесть кадров, которая значительно снижает производительность труда. По итогам проведения анализа внутренней среды было выявлено, что в компании плохо развита адаптивность персонала к условиям, предоставляемые компанией. Для устранения указанных проблем, предлагается разработать программу адаптации рабочих АО «Электросеть», которая позволит провести эффективную кадровую политику и повысить авторитет компании как среди рабочего персонала, так и на рынке электроэнергии. Именно необходимость разработки данной программы раскрывает актуальность темы дипломной работы.

## ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО АДАПТАЦИИ РАБОЧИХ АО «ЭЛЕКТРОСЕТЬ» В Г. ОРСК

### 3.1 Анализ существующей системы адаптации рабочих АО «Электросеть» в г. Орск

Данный этап дипломной работы стоит начать с рассмотрения существующей системы адаптации рабочих АО «Электросеть», как систему и процесс. На рисунке 3.1 изображена текущая адаптация рабочих АО «Электросеть» в г. Орск.



### Окончание рисунка 3.1

Критерии	1) выполнение плановых заданий (уровень и стабильность); 2) высокая производительность труда 3) удовлетворенность своей профессией, условиями труда, коллективом.
----------	---

Рисунок 3.1 – Система адаптации рабочих АО «Электросеть» в г. Орск

Для составления полной картины представим существующую систему адаптации рабочих АО «Электросеть» в г. Орск в виде схемы. Данная схема представлена на рисунке 3.2.

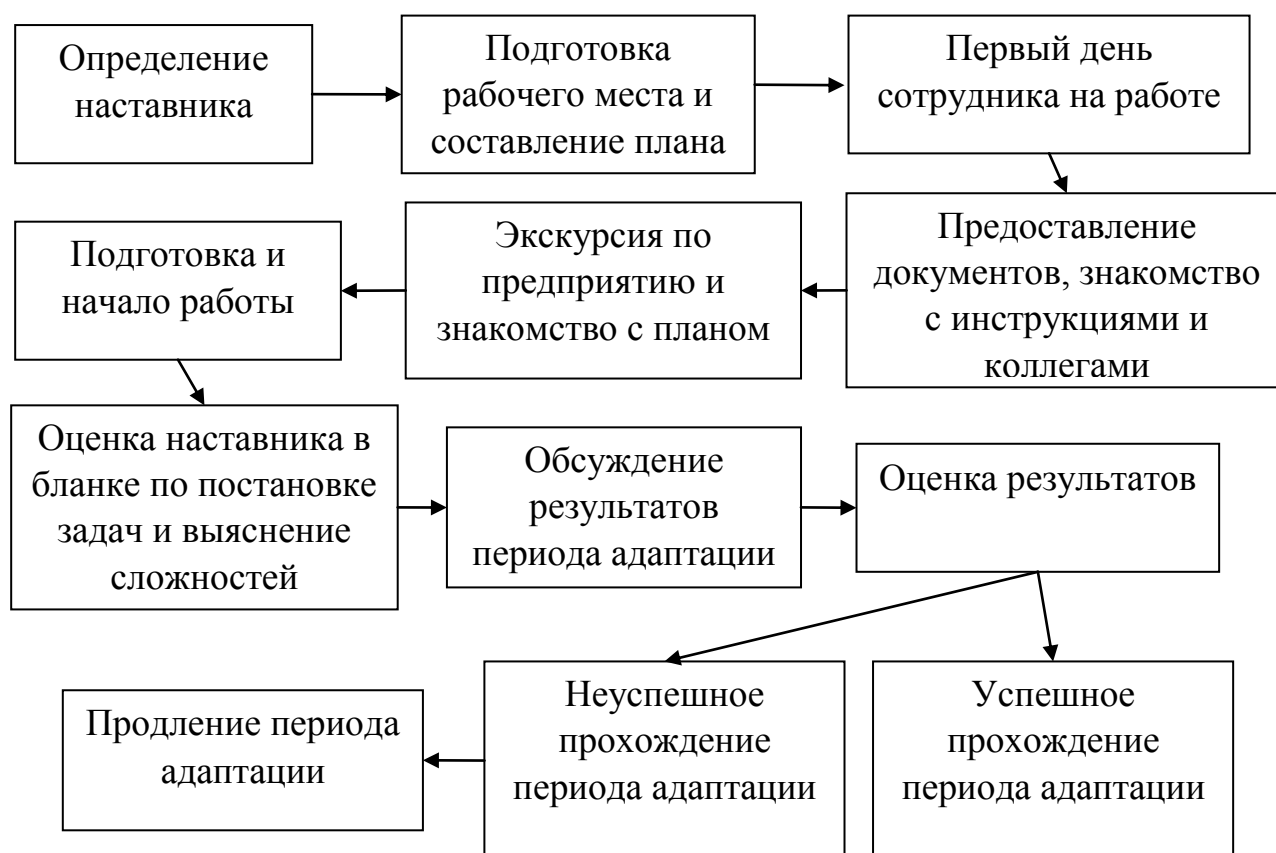


Рисунок 3.2 – Бизнес-процесс адаптации рабочих АО «Электросеть» в г. Орск

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

- 1) прием сотрудника на работу;
- 2) руководитель определяет наставника;
- 3) наставник подготавливает рабочее место;

4) руководитель вместе с сотрудником отдела управления персоналом составляет план вхождения в должность;

5) наставник знакомит работника с положениями, с должностной инструкцией, локальными нормативными актами;

6) руководитель предоставляет сотруднику необходимые документы, спецодежду и т.д.;

7) наставник знакомит нового сотрудника с коллегами;

8) наставник проводит экскурсию по предприятию;

9) сотрудник отдела кадров организывает беседу нового сотрудника с наставником, во время которой наставник:

– знакомит нового сотрудника с планом адаптации;

– знакомит сотрудника с задачами и критериями их успешного выполнения;

10) наставник проводит инструктаж по технике безопасности и охране труда;

11) наставник знакомит нового сотрудника со спецификой отдела, службы, в котором он будет работать;

12) наставник разъясняет рабочие обязанности и ответственности;

13) наставник рассказывает новому сотруднику о системе начисления заработной платы и, в какие дни сотрудник будет ее получать;

14) по истечении первой недели сотрудник отдела УП проводит собеседование с новичком, на котором проясняет правильность понимания сотрудником должностных обязанностей;

15) один раз в неделю наставник проводит собеседование с сотрудником и дает оценку его работе по итогам прошедшей недели, фиксирует эту оценку в бланке по постановке задач и выясняет у сотрудника, какие были сложности при выполнении поставленных задач, и объясняет задачи на следующую неделю;

16) сотрудник отдела УП сообщает руководителю об окончании испытательного срока работника его подразделения;

17) сотрудник отдела кадров направляет руководителю или наставнику бланки для оценки деятельности нового работника в период адаптации;

18) сотрудник отдела УП контролирует заполнение оценочных форм, написание тестов;

19) сотрудник отдела УП вместе с руководителем структурного подразделения, наставником и новым работником обсуждают результаты периода адаптации:

- руководитель и наставник дают оценку результатам работы в течение испытательного срока;

- руководитель и наставник озвучивают результаты теста;

- руководитель сообщает решение;

- сотрудник высказывает свое мнение о работе и компании;

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

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

- об успешном прохождении периода адаптации;

- о неудовлетворительном прохождении периода адаптации;

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

Делая вывод, стоит отметить, следующие недостатки:

1) цели системы адаптации не конкретизированы;

2) задачи, которые ставит перед собой система – не достижимы, без использования современных технологий, рассмотренных в первой главе дипломной работы;

3) многие значимые элементы адаптации, такие как формирование лояльного отношения, помощь в социальной адаптации и освоение своих должностных функций, в системе присутствуют, но не работают;

4) наблюдается текучесть кадров;

- 5) невысокий уровень производительности труда;
- б) отсутствие программы адаптации.

Таким образом, рассмотренная информация по текущему состоянию системы адаптации рабочих в АО «Электросеть», является заключающей и дает полную картину происходящего в компании. В предыдущей главе, была дана характеристика деятельности АО «Электросеть» в г. Орск, описана миссия, задачи, цель компании и т.д., был проведен экономико-управленческий анализ, в результате которого была выявлена проблема с адаптацией рабочих в компании.

### **3.2 Разработка программы адаптации рабочих АО «Электросеть» в г. Орск**

На текущий момент система адаптации рабочих АО «Электросеть» в г. Орск не учитывает в полной мере всю специфику адаптации и не использует современные методы и технологии адаптации. В параграфе 3.2 предлагается усовершенствовать проблемную подсистему управления персоналом. При разработке улучшений были использованы рассмотренные в работе специфические особенности адаптации рабочих, а также зарубежный опыт, были учтены стремления предприятия, стратегическая цель, миссия и видение компании. На рисунке 3.3 представлена усовершенствованная система адаптации рабочих в АО «Электросеть» в г. Орск.

Рисунок 3.3 – усовершенствованная система адаптации рабочих

Цель	Увеличение производительности труда на 15% среди рабочих первого года к 09.01.2020
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Разработать мероприятия по повышению эффективности процесса адаптации;</b></li> <li>2) <b>разработка программы производственной адаптации рабочих;</b></li> <li>3) <b>снижение текучести вновь принятых сотрудников до 3% к 09.01.2020;</b></li> <li>4) <b>рост производительности труда среди новых сотрудников;</b></li> <li>5) <b>снижение количества нарушений трудовой дисциплины и ошибок в работе среди новичков.</b></li> </ol>

Продолжение рисунка 3.3



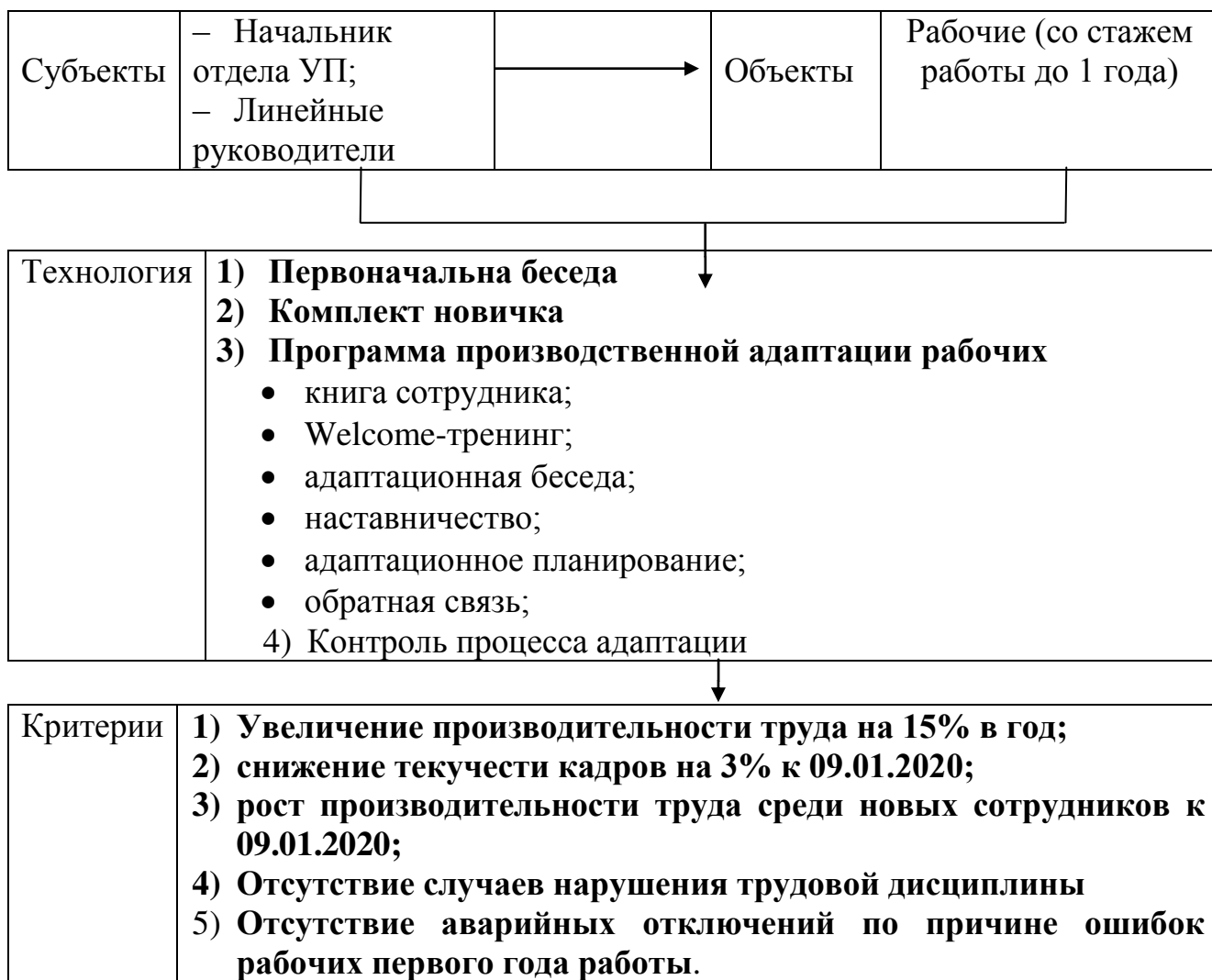


Рисунок 3.3 – Усовершенствованная система адаптации специалистов АО «Электросеть» в г. Орск

Представляем усовершенствованный процесс адаптации новых работников, который включает в себя такие нововведения, как: проведение первоначальной беседы, проведение «Welcome-тренинга», выдачу комплекта новичка и др. Сам процесс адаптации будет проходить в течение трех месяцев. После каждого месяца рабочему будет даваться обратная связь и объяснение всех ошибок. Во время периода адаптации наставник будет помогать новому сотруднику в выполнении всех работ.

С каждым месяцем новый работник будет всё больше делать сам, а наставник постепенно отдаляться от него, чтобы к концу адаптации, новичок мог самостоятельно продолжать выполнять свою работу.

Таблица 3.1 – Усовершенствованный бизнес-процесс адаптации рабочих АО «Электросеть»

Этап	Длительность	Задачи	Ответственный	Критерии оценки
Принятие сотрудника на работу	Первый день	Оформление трудовых отношений с новым сотрудником. Подписание трудового договора и всех необходимых документов. Оформление пропуска.	Отдел управления персоналом	Успешное подписание всех документов. Принятие сотрудника на работу.
Введение в организацию	Второй день	1) <b>Проведение первоначальной беседы;</b> 2) <b>Проведение «Welcome-тренинга»</b> (цели развития, перспективы, экскурсия); 3) <b>Выдача комплекта новичка:</b> план адаптации, книга сотрудника, должностная инструкция, локальные нормативные акты, корпоративный сувенир, приветственное письмо от генерального директора; 4) Назначение наставника	Отдел управления персоналом; директор АО «Электросеть»	Хорошее отношение рабочего к месту работы, понимание всех основных процессов работы, вовлеченность, заинтересованность
Начало работы	Первая неделя - конец первого месяца	1) Ознакомление с рабочим местом; 2) Проведение инструктажа; 3) Составление плана работы; 4) Проведение теста на знание рабочих обязанностей и правил безопасности; 5) Начало работы.	Наставник, специалист отдела УП	Понимание сотрудником всех своих обязанностей; знание правил безопасности
Итоги первого месяца работы	Конец первого месяца	1) Оценка проделанной работы новым сотрудником; 2) Обратная связь; 3) Анализ работы сотрудника и наставника 4) Продолжение адаптации	Специалист УП, наставник	Подведение итогов после первого месяца адаптации сотрудника; успешный первый месяц работы; обратная связь сотруднику.
Продолжение работы	2-й и 3-й месяц работы	1) Выполнение работником поставленных задач; 2) Корректировка плана; 3) Обратная связь 4) Оценка прохождения программы адаптации	Специалист УП, наставник	?
Подведение итогов	?	1) Итоги после трех месяцев работы; 2) Дальнейшая работа и выполнение своих обязанностей.	Специалист УП, директор АО «Электросеть»	?

			ть»	
--	--	--	-----	--

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

1) проведение «Welcome-тренинга»:

- основная информация о компании (история, миссия, видение, стратегические цели, организационная структура и т.д.);
- описание основной деятельности (сведения обо всех видах деятельности и предоставляемых услугах компании);
- описание корпоративной культуры (основные положения корпоративной культуры, негласные традиции);
- корпоративная политика (цели в области управления рабочими, развитие карьеры, описание системы вознаграждения, бытовые аспекты);
- экскурсии по компании (посещение ключевых мест организации);

2) выдача «Комплекта новичка». Комплект новичка включает:

- план адаптации;
- книга сотрудника;
- должностная инструкция;
- локальные нормативные акты;
- корпоративный сувенир;
- приветственное письмо от генерального директора.

3) инструмент наставничества. К выбору куратора стоит подходить очень ответственно. От того обладает ли он должной квалификацией и педагогическими качествами будет, во многом, зависеть результат адаптации;

4) план адаптации. При объяснении сотруднику плана адаптации и постановки задач следует убедиться, что была дана исчерпывающая информация, и у работника не осталось вопросов;

5) корректировка плана. Вследствие психофизиологических различий человека, а также приобретенных навыков и умений, справляться с задачами адаптационного периода, сотрудники будут по-разному. Оценивая результаты можно изменять темпы работы, корректируя план под конкретного сотрудника;

6) обратная связь. После каждой оценки сотрудника необходимо дать ему обратную связь;

7) продление адаптационного периода. Основное нововведение в систему адаптации – увеличение продолжительности адаптационных процедур. Обычная практика совмещает испытательный срок с периодом адаптации. Несмотря на то, что адаптация продолжается значительно дольше, программа практически во всех компаниях длится около трех месяцев. Смещение сроков необходимо для того, чтобы работник осознал то, что он еще не является полноценным членом организации, находясь в ожидании «экзамена» не может полностью раскрыться. После прохождения испытательного срока психологический барьер нивелируется;

На рисунке 3.4 представлена схема улучшенной системы адаптации рабочих АО «Электросеть» в г. Орск. В основу нового процесса практически полностью вошел прошлый процесс, с рядом доработок:

- 1) Проведение «Welcome-Тренинга»;
- 2) Выдача комплекта новичка;
- 3) Улучшенный инструмент наставничества;
- 4) Разработанный план адаптации на период и его корректировка во время прохождения;



Рисунок 3.4 – Усовершенствованная схема адаптации рабочих АО «Электросеть» в г. Орск

В усовершенствованной системе конкретизирована цель адаптации и выявлены задачи для ее достижения. Технологии, которые предлагается использовать, уже были опробованы другими компаниями и дали положительные результаты. Для более подробного рассмотрения новой системы адаптации, необходимо перейти к следующему этапу работы – построение дерева целей проекта, которое ляжет в основу и даст возможность разработать план мероприятий по совершенствованию системы адаптации в АО «Электросеть» в г. Орск. На рисунке 3.5 представлено дерево целей проекта.



Рисунок 3.5 – Дерево целей проекта

Таким образом, основополагающей целью для АО «Электросеть» в г. Орск будет – Увеличение производительности труда рабочих путем улучшения системы адаптации новых сотрудников к 09.01.2019. Данная цель будет достигнута с помощью выполнения следующих задач:

1) снижение текучести кадров в компании до 3%. Высокая текучесть персонала не только заставляет компанию тратить деньги на вхождение и обучение новых рабочих, но и наносит урон объему прибыли, т.к. не один из вновь прибывших работников не сможет приобрести необходимые навыки, чтобы приносить компании прибыль. Более того в компании наблюдается рост количества

нарушений техники безопасности и аварийных отключений, что несет дополнительные затраты и потерю репутации на рынке.

2) Уменьшение ошибок среди работников до 1 года. Данная цель будет достигнута путем совершенствования системы наставничества и проведения обучения сотрудников работе на новом оборудовании.

В достижении вышеуказанных целей, большую роль сыграли новые средства улучшения системы адаптации: «Welcome-тренинг» и «Комплект новичка». Далее с помощью анализа поля сил К.Левина рассмотрим факторы, которые влияют на проект. Данный анализ представлен на рисунке 3.6.

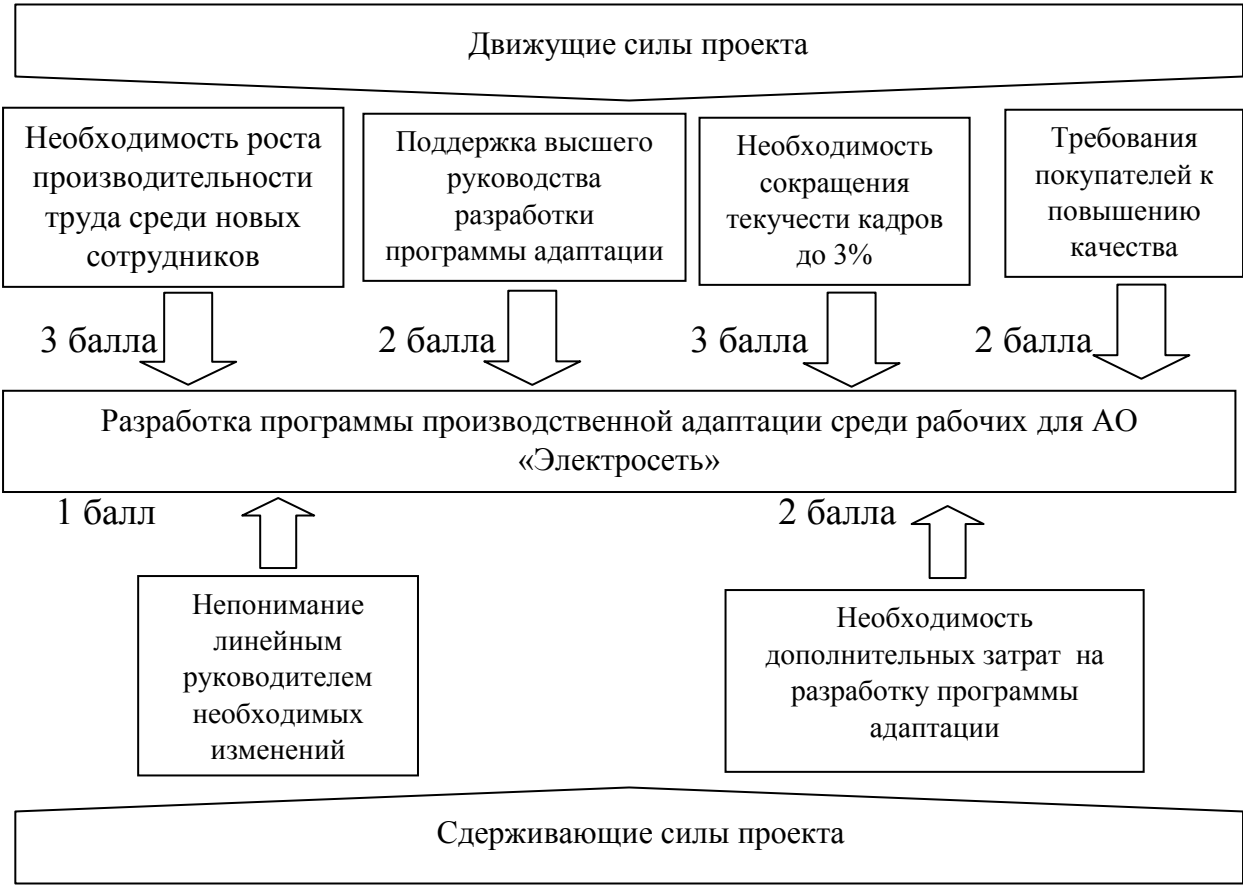


Рисунок 3.6 – Анализ поля сил К.Левина

Рассмотрим движущие силы:

1) Необходимость в росте производительности труда среди новых сотрудников. Данный фактор является целью нашего проекта, с ростом производительности труда в компании возрастет и прибыль. (3 балла)

2) Поддержка высшего руководства разработки программы адаптации рабочих. (2 балл)

3) Одним из основных факторов является снижение текучести кадров. Чем меньше будет этот показатель, тем больше людей будет оставаться на производстве. Вследствие чего произойдет количественный рост среди работников, увеличится производительность труда, предприятие будет расширяться. (3 балла)

4) Требования покупателей к повышению качества. На рынке присутствует 7 конкурентов и у покупателей есть возможность выбирать своих поставщиков. В организации за последние годы участили аварийные отключения, которые ведут к экономическим потерям и потере репутации среди клиентов. Таким образом, есть необходимость в разработке программы адаптации рабочих, чтобы избежать ошибок в их работе и соответственно улучшить качество оказываемых услуг. (2 балла)

Среди сдерживающих факторов мы можем выделить следующие:

1) Необходимость дополнительных затрат на разработку программы адаптации. В разработке будут принимать участие специалисты отдела управления персоналом, будут привлекаться опытные работники в качестве наставников. Все затраченное время и труд должен быть оплачен, так как появляется дополнительная нагрузка помимо основных рабочих обязанностей. Также существуют и материальные затраты, такие как покупка канцтоваров, подготовка необходимого материала и др. (2 балла)

2) Одной из сложностей является непонимание линейным руководителем необходимых изменений, так как это связано с тем, что на предприятии присутствует большинство рабочих со стажем от 5 до 7 лет, которые справляются



со своими задачами безошибочно. Основные происшествия случаются с работниками со стажем до 1 года, которых в организации меньшинство.

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

1) создать презентацию «Новая система адаптации рабочих АО» «Электросеть» в г. Орск;

2) подготовить доклад о важности предстоящих изменений. В ходе проведения встречи, необходимо рассказать, какие преимущества получит организация и рабочие после нововведений;

3) получение обратной связи и возможное дополнительное разъяснение непонятных позиций.

Опираясь на сделанный анализ, можно утверждать, что проект по совершенствованию системы адаптации рабочих АО «Электросеть» в г. Орск является перспективным и на предприятия существует потребность в его реализации. Началом проекта выступает анализ экономических показателей, что позволит оценить экономическую ситуацию в компании, выявить возможные проблемы. Далее следует провести кадровый аудит, что позволит определить проблемную группу рабочих. Затем наступает момент разработки самого проекта по повышению эффективности адаптации рабочих, работа должна быть проведена непосредственно начальников отдела кадров, т.к. качество проекта во многом будет определять опыт и квалификация исполнителя.

Делая вывод, стоит отметить, что в данном пункте был разработан проект по повышению эффективности системы адаптации рабочих АО «Электросеть» в г. Орск. Внесение в проект новых методов адаптации, которые получили широкое применение в зарубежных компаниях, таких как:

«Welcome-тренинг» и т.д., будут способствовать увеличению ключевых экономических показателей компании, и улучшит внутреннюю ситуацию компанию.

Поскольку улучшение системы адаптации на предприятия проводится в первый раз возможно допущение ошибок при реализации проекта. Для того чтобы исправить возможные недочеты последним этапом идет оценка реализации проекта. В случае неудовлетворительных результатов проекта исправление допущенных ошибок поможет, в долгосрочной перспективе, поддерживать высокий уровень системы адаптации в АО «Электросеть» в г. Орск.

Реализация проекта адаптации сотрудников имеет свои риски такие как:

- 1) дополнительные затраты в ходе проекта;
- 2) увеличение сроков реализации проекта;
- 3) нежелание персонала принимать участие в проекте;
- 4) ухудшение экономического положения в стране;

Составим критерии оценки рисков, которые представлены в Таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Критерии рисков

Критерий	Оценка
Вероятность наступления риска	- очень высокие 0,9 - высокие 0,7 - средние 0,5 - низкие 0,3 - очень низкие 0.1
Последствия	– очень серьезные - 0,8; – серьезные - 0,4; – средние - 0,2; – незначительные - 0,1; – очень незначительные - 0,05

Следующим шагом будет оценка рисков по критериям. Данные представлены в Таблице 3.3

Таблица 3.3 – Оценка рисков

№	Риски	Вероятность наступления	Последствия	Коэффициент влияния
R1	дополнительные затраты в ходе проекта	0,5	0,2	0,1
R2	увеличение сроков реализации проекта	0,5	0,2	0,1
R3	нежелание персонала принимать участие в проекте	0,7	0,4	0,28
R4	ухудшение экономического положения в стране	0,1	0,05	0,005

Таким образом, по коэффициенту влияния мы можем разделить наши риски на три подгруппы:

- 1) низкое влияние – 0, 005
- 2) среднее влияние – 0,1
- 3) высокое влияние – 0,28

Теперь составим карту рисков и отразим в ней наши значения. Данные указаны в Таблице 3.4

Таблица 3.4 – карта рисков проекта адаптации рабочих АО «Электросеть»

Вероятность	Последствия				
	0, 05	0,1	0,2	0,4	<b>0,8</b>
<b>0,1</b>	0, 005 <b>R4</b>	0, 01	0,02	0,04	0,08
<b>0,3</b>	0, 015	0, 03	0,06	0,12	0,24
<b>0,5</b>	0, 025	0, 05	0,1 <b>R1</b> <b>R2</b>	0,2	0,4
<b>0,7</b>	0, 035	0, 07	0,14	0,28 <b>R3</b>	0,56
<b>0,9</b>	0, 045	0,09	0,18	0,36	0,72

Исходя из данных представленных в таблице 3.4, необходимо разработать перечень профилактических мероприятий:

R1 – при составлении бюджета на проект адаптации необходимо дополнительно заложить 5% от итогового бюджета на непредвиденные траты;

R2 – необходимо составить детальный график всех мероприятий и стараться придерживаться ему;

R3 – с персоналом необходимо провести беседу и уведомить его о разработке и необходимости новой программы адаптации рабочих. Хорошим стимулом будет являться премирование всех учувствовавших в конце проекта;

R4 – в случае наступления экономического кризиса или изменения ситуации в стране не произойдет существенного влияния на разработку программы адаптации и сферу энергетики в целом, так как электричество является одним из основных ресурсов нашего времени.

Таким образом, при своевременном выявлении рисков и принятии решений по их устранению можно снизить их влияние на разработку проекта адаптации.

Составим план мероприятий и определим проектную команду, которая будет заниматься разработкой и проведением адаптации сотрудников до 1 года.

Проектная команда:

- 1) Начальник отдела управления персоналом;
- 2) специалист отдела управления персоналом;
- 3) экономист;
- 4) директор АО «Электросеть»;
- 5) руководитель подразделения;
- 6) назначенный наставник.

Следующим шагом будет составление плана мероприятий. Мы разделим их на следующие пункты: анализ и диагностика, разработка проекта, эксплуатация и завершение. Данные по мероприятиям указаны в Таблице 3.5

Таблица 3.5 – План мероприятий по разработке программы адаптации рабочих АО «Электросеть»

<b>Анализ и диагностика</b>
Анализ экономических показателей АО «Электросеть» за 2016, 2017, 2018 годы
Кадровый аудит и анализ системы управления персоналом
Постановка проблемы. Сбор проектной команды.
<b>Разработка проекта</b>

### Окончание таблицы 3.5

Создание информационной презентации «Адаптация в АО «Электросеть» в г. Орск
Разработка программы производственной адаптации рабочих
Информирование руководителя и рабочих АО «Электросеть» о новой системе адаптации по средствам презентации «Адаптация в АО «Электросеть» в г. Орск
Создание «Комплекта новичка»
Разработка «Welcome-тренинга»
<b>Эксплуатация</b>
Составление плана и постановка задач на период адаптации
Ведение в организацию, проведение «Welcome-тренинга»
Выдача «Комплекта новичка»
Назначение наставника новым сотрудникам
Подготовка рабочего места новым сотрудникам
Допуск к работе новых сотрудников
Ознакомление с планом и задачами на период адаптации
Начало работы по плану адаптации, выполнение задач
Контроль выполнения плана, корректировка
Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации
Первый месяц в компании. Дальнейшее выполнение плана адаптации
Контроль выполнения плана
Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации
Дальнейшее выполнение плана адаптации
Оценка прохождения периода адаптации
Завершение адаптации. Сообщение рабочему результатов прохождения испытательного срока
Продолжение программы адаптации.
<b>Завершение</b>
Завершение проекта. Оценка результатов.
Внесение корректировок в программу адаптации (при необходимости)
Оценка и анализ результатов
Премирование проектной команды

Таким образом, мы можем отметить, что самая трудоемкая часть это эксплуатация мероприятий, меньше всего задач расположено в анализе,

разработке и завершении проекта. Далее распишем мероприятия по датам, исполнителям и опишем каждое мероприятие. Данные представлены в Таблице 3.6

Таблица 3.6 – План мероприятий адаптации рабочих АО «Электросеть»

№	Мероприятия	Сроки	Трудоемкость. Часов в день	Предш. мероприятия	Исполнители	Описание
<b>Анализ и диагностика</b>						
1	Анализ экономических показателей АО «Электросеть» за 2017, 2018 годы	01.07.19 – 05.07.19 5 дня	5	-	Экономист	Экономический отчет; Выявление существующей экономической проблемы
2	Кадровый аудит и анализ системы управления персоналом	08.07.19 - 12.07.19 5 дней	5	1	Специалист отдела УП	Выявление существующих проблем управления рабочими в АО «Электросеть»
3	Постановка проблемы. Сбор проектной команды.	15.07.19 – 19.07.19 5 дней	6	2	Директор; Начальник отдела УП	Сбор информации. Назначение участников проектной команды.
<b>Разработка проекта</b>						
4	Создание информационной презентации «Адаптация в АО «Электросеть»	22.07.19 – 24.07.19 2 дня	5	3	Начальник отдела УП	Презентация «Адаптация в АО «Электросеть» в г. Орск
5	Разработка программы производственной адаптации рабочих	25.07.19 - 31.07.19 5 дней	6	3	Начальник отдела УП	Создание программы адаптации. Планировка мероприятий. Расчет затрат и предусмотрение рисков.
6	Информирование руководителя и рабочих АО «Электросеть» о новой системе адаптации по средствам презентации «Адаптация в АО «Электросеть»	01.08.19 - 02.08.19 2 дня	2.5	5	Специалист отдела УП	Рабочие будут уведомлены о предстоящих изменениях

Продолжение таблицы 3.6

7	Создание «Комплекта новичка»	05.08.19 - 09.08.19 5 дней	5	5	Специалист отдела УП	Книга сотрудника; Корпоративные памятки; Маркетинговые материалы
8	Разработка «Welcome-тренинга»	12.08.19 - 16.08.19 5 дней	6	5	Начальник отдела УП	
Эксплуатация						
9	Составление плана и постановка задач на период адаптации	19.08.19 - 30.01.20 8 дней	4	6	Начальник отдела кадров, Директор	Первое составление плана и постановка задач на период адаптации до корректировки
10	Ведение в организацию, проведение «Welcome-тренинга»	20.08.19 - 30.01.20 8 дней	5	9	Специалист отдела УП	Первый день нового сотрудника необходимо начинать с «приветственной программы»
11	Выдача «Комплекта новичка»	29.08.19 - 30.01.20 8 дней	1	10	Специалист отдела УП	Обеспечение работника основной информацией об организации
12	Назначение наставника новому сотруднику	02.09.19 - 30.01.20 8 дней	1	11	Директор	Куратором нового сотрудника становится его непосредственный руководитель, либо опытный сотрудник подразделения
13	Подготовка рабочего места новому сотруднику	04.09.19 - 30.01.20 8 дней	1	12	Специалист отдела УП	Сотрудник хозяйственного отдела подготавливает рабочее место новому сотруднику
14	Допуск к работе нового сотрудника	05.09.19 - 30.01.20 8 дней	1	13	Руководитель подразделения	Руководитель подразделения знакомит сотрудника с куратором. Дальнейшие мероприятия по допуску работника к исполнению должностных обязанностей проводит куратор

Продолжение таблицы 3.6

15	Ознакомление с планом и задачами на период адаптации	06.09.19 - 30.01.20 8 дней	1	14	Наставник	Выдача и объяснение плана новичку
16	Начало работы по плану адаптации, выполнение задач	09.09.19 - 30.01.20 5 дней	8	15	Наставник	В течение 1 рабочей недели куратор проводит обучение
17	Контроль выполнения плана, корректировка	16.09.19 - 30.01.20 8 дней	2	16	Наставник	Корректировка планов адаптации и оценка эффективности деятельности
18	Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации	17.09.19 - 30.01.20 8 дней	3	17	Наставник	После результатов корректировки, рабочему сообщают о результатах его работы, при необходимости изменяют план адаптации
19	Первый месяц в компании. Дальнейшее выполнение плана адаптации	06.09.19 - 30.01.20 20 дней	3	18	Наставник	Выполнение необходимых работ в соответствии с планом
20	Контроль выполнения плана	07.10.19 - 30.01.20 8 дней	2	19	Наставник	Корректировка планов адаптации и оценка эффективности деятельности
21	Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации	08.10.19 - 30.01.20 8 дней	3	20	Наставник	После результатов корректировки, рабочему сообщают о результатах его работы, при необходимости изменяют план адаптации
22	Дальнейшее выполнение плана адаптации	09.10.19 - 30.01.20 20 дней	2	21	Наставник	Выполнение необходимых работ в соответствии с планом
23	Оценка прохождения периода адаптации	11.11.19 - 30.01.20 8 дней	2	22	Наставник, руководитель подразделения	Выполнение необходимых работ в соответствии с планом



Окончание таблицы 3.6

24	Завершение испытательного срока. Сообщение рабочему результатов прохождения испытательного срока	12.11.19 - 30.01.20 8 дней	2	23	Наставник, специалист отдела УП	При завершении испытательного срока программа адаптации не заканчивается
25	Продолжение программы адаптации.	13.11.19 - 30.01.20 8 дней	4	24	Специалист отдела УП	После завершения первичной адаптации и получения необходимого опыта, сотрудники продолжают работать под присмотром наставника.
26	Самостоятельное выполнение своих должностных функций	13.12.19 - 30.01.20 20 дней	-	25	-	Наставник больше не помогает. Рабочий остается в «свободном плавании»
27	Завершение проекта. Оценка результатов	16.12.19 - 30.01.20 8 дней	5	26	Специалист отдела УП, наставник, руководитель подразделения	Подведение итогов программы
Завершение						
28	Внесение корректировок в программу адаптации (при необходимости)	17.12.19 - 30.01.20 8	4	27	Начальник отдела УП	При выявлении недостатков в программу адаптации вносятся корректировки
29	Оценка и анализ результатов	18.12.19 - 30.01.20 4 дня	6	28	Начальник отдела УП; Специалист отдела УП	Оценка всех произведенных мероприятий. Выявление сильных и слабых сторон
30	Премирование проектной команды	20.12.19 - 30.01.20 8 дней	4	29	Директор Экономист	Вознаграждение за проведенную работу всех участников команды

Таким образом, период реализации проекта составит 7 месяцев, из которых первый месяц уйдет на анализ текущей экономической ситуации, сбор данных, разработку программы адаптации рабочих. В оставшиеся 6 месяцев произойдет реализация всех мероприятий, будут трудоустроены новые сотрудники и

адаптированы с помощью новой программы. В последнем месяце будут подведены итоги проекта и выплачены премии участвовавшим сотрудникам.

Далее составим диаграмму Ганта, где будет видна продолжительность мероприятий по месяцам. Как мы можем заметить, мероприятия с 1 по 9 будут продолжаться до конца августа. С августа в компании АО «Электросеть» начнется трудоустройство новых сотрудников и применение новой программы адаптации. Все мероприятия будут проходить до конца января 2020 года. В конце января следующего года будут подведены итоги проекта и выплачена премия всем участникам команды.

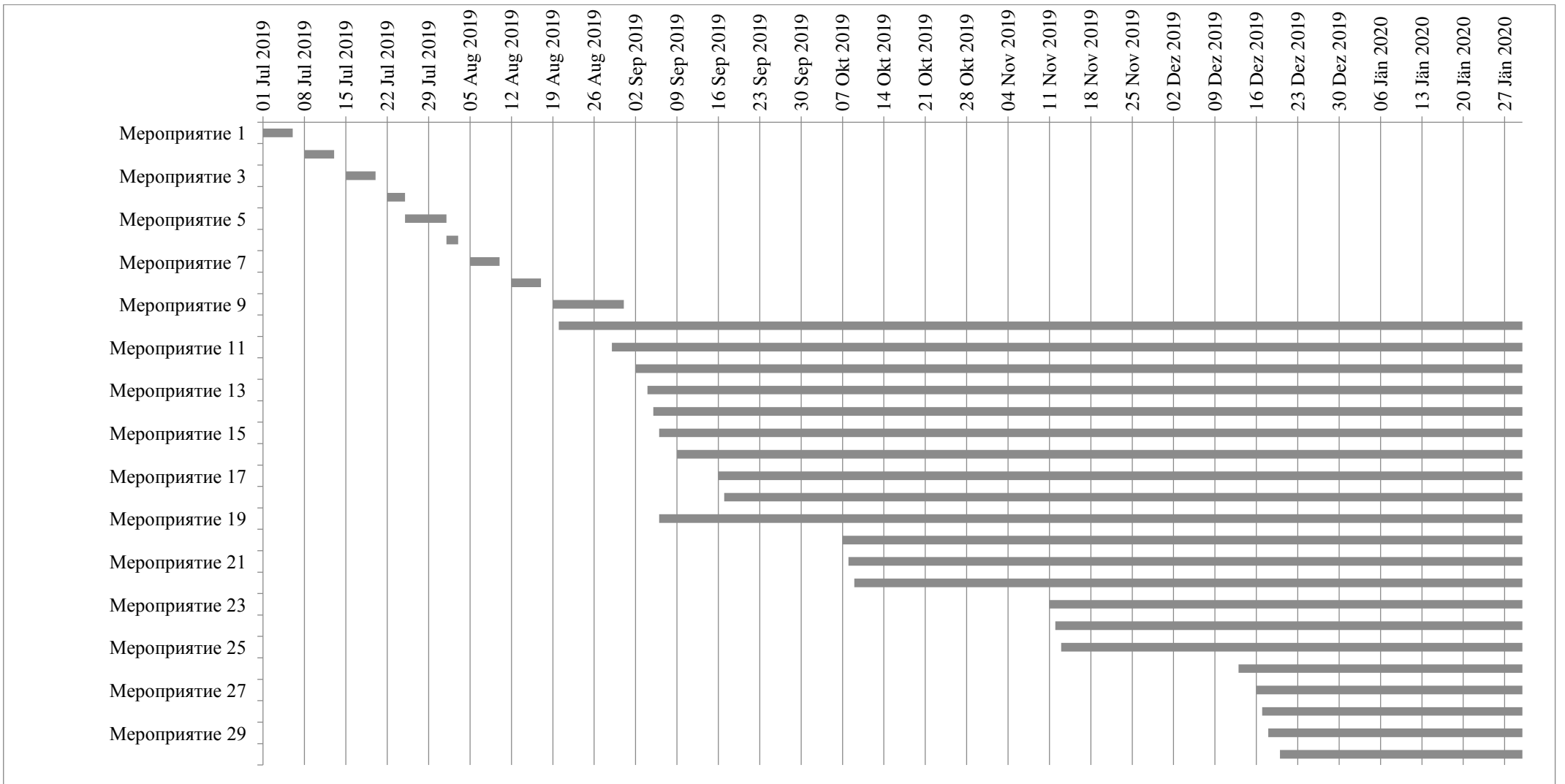


Рисунок 3.7 – Диаграмма Ганта

### 3.3 Расчет стоимости проекта

В этом параграфе мы рассчитаем стоимость всех затрат на разработку программы адаптации в АО «Электросеть».

Составим таблицу с трудоемкостью проектных мероприятий, где будут указаны участники программы адаптации, сроки и время исполнения всех операций. Данные указаны в Таблице 3.7

Таблица 3.7 – Мероприятия по разработке программы адаптации рабочих

№	Мероприятия	Сроки	Трудоемкость. Часов в день	Пре дш. мер опр ияти я	Исполнит ели	Описание
Анализ и диагностика						
1	Анализ экономических показателей АО «Электросеть» за 2016, 2017, 2018 годы	01.07.19 – 05.07.19 4 дня	5	-	Экономис т	Экономический отчет; Выявление существующей экономической проблемы
2	Кадровый аудит и анализ системы управления персоналом	08.07.19 - 12.07.19 5 дней	5	1	Специалист отдела УП	Выявление существующих проблем управления рабочими в АО «Электросеть»
3	Постановка проблемы. Сбор проектной команды.	15.07.19 – 19.07.19 5 дней	6	2	Директор; Начальник отдела УП	Сбор информации. Назначение участников проектной команды.
Разработка проекта						
4	Создание информационной презентации «Адаптация в АО «Электросеть»	22.07.19 – 24.07.19 2 дня	5	3	Начальник отдела УП	Презентация «Адаптация в АО «Электросеть» в г. Орск
5	Разработка программы производственной адаптации рабочих	25.07.19 - 31.07.19 5 дней	6	3	Начальник отдела УП	Создание программы адаптации. Планировка мероприятий. Расчет затрат и предусмотрение рисков.

Продолжение таблицы 3.7

6	Информирование руководителя и рабочих АО «Электросеть» о новой системе адаптации по средствам презентации «Адаптация в АО «Электросеть»	01.08.19 - 02.08.19 2 дня	2.5	5	Специалист отдела УП	Рабочие будут уведомлены о предстоящих изменениях
7	Создание «Комплекта новичка»	05.08.19 - 09.08.19 5 дней	5	5	Специалист отдела УП	Книга сотрудника; Корпоративные памятки; Маркетинговые материалы
8	Разработка «Welcome-тренинга»	12.08.19 - 16.08.19 5 дней	6	5	Начальник отдела УП	
Эксплуатация						
9	Составление плана и постановка задач на период адаптации	19.08.19 - 30.01.20 8 дней	4	6	Начальник отдела кадров, Директор	Первое составление плана и постановка задач на период адаптации до корректировки
10	Ведение в организацию, проведение «Welcome-тренинга»	20.08.19 - 30.01.20 8 дней	5	9	Специалист отдела УП	Первый день нового сотрудника необходимо начинать с «приветственной программы»
11	Выдача «Комплекта новичка»	29.08.19 - 30.01.20 8 дней	1	10	Специалист отдела УП	Обеспечение работника основной информацией об организации
12	Назначение наставника новому сотруднику	02.09.19 - 30.01.20 8 дней	1	11	Директор	Куратором нового сотрудника становится его непосредственный руководитель, либо опытный сотрудник подразделения

Продолжение таблицы 3.7

13	Подготовка рабочего места новому сотруднику	04.09.19 - 30.01.20 8 дней	1	12	Специалист отдела УП	Сотрудник хозяйственного отдела подготавливает рабочее место новому сотруднику
14	Допуск к работе нового сотрудника	05.09.19 - 30.01.20 8 дней	1	13	Руководитель подразделения	Руководитель подразделения знакомит сотрудника с куратором. Дальнейшие мероприятия по допуску работника к исполнению должностных обязанностей проводит куратор
15	Ознакомление с планом и задачами на период адаптации	06.09.19 - 30.01.20 8 дней	1	14	Наставник	Выдача и объяснение плана новичку
16	Начало работы по плану адаптации, выполнение задач	09.09.19 - 30.01.20 5 дней	8	15	Наставник	В течение 1 рабочей недели куратор проводит обучение
17	Контроль выполнения плана, корректировка	16.09.19 - 30.01.20 8 дней	2	16	Наставник	Корректировка планов адаптации и оценка эффективности деятельности
18	Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации	17.09.19 - 30.01.20 8 дней	3	17	Наставник	После результатов корректировки, рабочему сообщают о результатах его работы, при необходимости изменяют план адаптации
19	Первый месяц в компании. Дальнейшее выполнение плана адаптации	06.09.19 - 30.01.20 20 дней	3	18	Наставник	Выполнение необходимых работ в соответствии с планом

Продолжение таблицы 3.7

20	Контроль выполнения плана	07.10.19 - 30.01.20 8 дней	2	19	Наставник	Корректировка планов адаптации и оценка эффективности деятельности
21	Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации	08.10.19 - 30.01.20 8 дней	3	20	Наставник	После результатов корректировки, рабочему сообщают о результатах его работы, при необходимости изменяют план адаптации
22	Дальнейшее выполнение плана адаптации	09.10.19 - 30.01.20 20 дней	2	21	Наставник	Выполнение необходимых работ в соответствии с планом
23	Оценка прохождения периода адаптации	11.11.19 - 30.01.20 8 дней	2	22	Наставник, руководитель подразделения	Выполнение необходимых работ в соответствии с планом
24	Завершение испытательного срока. Сообщение рабочему результатов прохождения испытательного срока	12.11.19 - 30.01.20 8 дней	2	23	Наставник, специалист отдела УП	При завершении испытательного срока программа адаптации не заканчивается
25	Продолжение программы адаптации.	13.11.19 - 30.01.20 8 дней	4	24	Специалист отдела УП	После завершения первичной адаптации и получения необходимого опыта, сотрудники продолжают работать под присмотром наставника
26	Самостоятельное выполнение своих должностных функций	13.12.19 - 30.01.20 20 дней	-	25	-	Наставник больше не помогает. Рабочий остается в «свободном плавании»

Окончание таблицы 3.7

27	Завершение проекта. Оценка результатов	16.12.19 - 30.01.20 8 дней	5	26	Специалист отдела УП, наставник, руководитель подразделения	Подведение итогов программы
Завершение						
28	Внесение корректировок в программу адаптации (при необходимости)	17.12.19 - 30.01.20 8	4	27	Начальник отдела УП	При выявлении недостатков в программу адаптации вносятся корректировки
29	Оценка и анализ результатов	18.12.19 - 30.01.20 4 дня	6	28	Начальник отдела УП; Специалист отдела УП	Оценка всех произведенных мероприятий. Выявление сильных и слабых сторон
30	Премирование проектной команды	20.12.19 - 30.01.20 8 дней	4	29	Директор Экономист	Вознаграждение за проведенную работу всех участников команды

Таким образом, длительность нашего проекта составит 8 месяцев. В первый месяц произойдет постановка целей и разработка проекта адаптации рабочих, в последующие 7 месяцев будет осуществлена адаптация новых работников и в конце проекта подведены итоги.

Составим матрицу ответственности – Таблица 3.8. Обозначение операций управления по функциям: У – управляющий; О – ответственный; И – исполняющий.



Таблица 3.8 – Матрица ответственности

№	Наименование мероприятий	Специалист отдела УП	Начальник отдела УП	Директор АО «Электросеть»	Наставник	Руководитель участка	Экономист
1	Анализ экономических показателей АО «Электросеть» за 2016, 2017, 2018 годы						И, О
2	Кадровый аудит и анализ системы управления персоналом	О, И	У				
3	Постановка проблемы. Сбор проектной команды.		О, И, У	У			
4	Создание информационной презентации «Адаптация в АО «Электросеть» в г. Орск	О, И	У				
5	Разработка программы производственной адаптации рабочих		О, И	У			
6	Информирование руководителя и рабочих АО «Электросеть» о новой системе адаптации по средствам презентации «Адаптация в АО «Электросеть» в г. Орск		О, И				
7	Создание «Комплекта новичка»	О, И	У				
8	Разработка «Welcome-тренинга»		О, И	У			

Продолжение таблицы 3.8

9	Составление плана и постановка задач на период адаптации		У	О, И			
10	Ведение в организацию, проведение «Welcome-тренинга»	О, И	У				
11	Выдача «Комплекта новичка»	О, И					
12	Назначение наставника новому сотруднику			У, И			
13	Подготовка рабочего места новому сотруднику	И	У				
14	Допуск к работе нового сотрудника			У		О, И	
15	Ознакомление с планом и задачами на период адаптации		У		И, О		
16	Начало работы по плану адаптации, выполнение задач		У		И, О		
17	Контроль выполнения плана, корректировка		У		И, О		
18	Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации		У		И, О		
19	Первый месяц в компании. Дальнейшее выполнение плана адаптации		У		И, О		
20	Контроль выполнения плана		У		И, О		
21	Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации	О	У		И		

Окончание таблицы 3.8

22	Дальнейшее выполнение плана адаптации		У		И, О		
23	Оценка прохождения периода адаптации	О, И	У		И		
24	Завершение адаптации. Сообщение рабочему результату прохождения испытательного срока	И, О	У				
25	Продолжение программы адаптации.	И, О	У				
26	Самостоятельное выполнение	-	-	-	-	-	-
27	Завершение проекта. Оценка результатов	И, О	У, О	У			
28	Внесение корректировок в программу адаптации (при необходимости)		О, И	У			
29	Оценка и анализ результатов	И, О	У				
30	Премирование проектной команды			У			О, И

Как мы видим из матрицы ответственности, основные решения принимает директор подразделения АО «Электросеть» и начальник отдела управления персоналом. Сбором данных и согласованием решений занимается сотрудник отдела управления персоналом. Исполнение решений в основном ляжет на наставника.

Далее рассчитаем стоимость затрат на осуществление проекта. Общая стоимость проекта включает в себя следующие виды затрат:

- инвестиционные затраты, отличительной чертой которых является единовременность выплат;
- эксплуатационные затраты, включающие периодические расходы.

В сумме все затраты составляют генеральный бюджет, где указаны все расходы, которые возникают в процессе реализации проекта. В инвестиционные расходы включаются затраты на оплату труда сотрудников. Для расчета величины доплат сотрудникам, участвующим в процессе реализации проекта необходимо определить трудоемкость мероприятий, входящих в проект. Данные указаны в таблице 3.9

Таблица 3.9 – Трудоемкость проектных мероприятий (человекочасы)

№	Наименование мероприятий	Специалист отдела УП	Начальник отдела УП	Директор АО «Электросеть»	Наставник	Руководитель подразделения	Экономист
1	Анализ экономических показателей АО «Электросеть» за 2016, 2017, 2018 годы						20
2	Кадровый аудит и анализ системы управления персоналом	25					
3	Постановка проблемы. Сбор проектной команды.		25	5			
4	Создание информационной презентации «Адаптация в АО «Электросеть» в г. Орск		10				
5	Разработка программы производственной адаптации рабочих		30				
6	Информирование руководителя и рабочих АО «Электросеть» о новой системе адаптации по средствам презентации «Адаптация в АО «Электросеть» в г. Орск		5				
7	Создание «Комплекта новичка»	25					
8	Разработка вводного курса «Welcome-тренинг»		30				

Продолжение таблицы 3.9

9	Составление плана и постановка задач на период адаптации		30	2			
10	Введение в организацию, проведение «Welcome-тренинга»	30					
11	Выдача «Комплекта новичка»	8					
12	Назначение наставника новому сотруднику			8			
13	Подготовка рабочего места новому сотруднику	8					
14	Допуск к работе нового сотрудника					8	
15	Ознакомление с планом и задачами на период адаптации				8		
16	Начало работы по плану адаптации, выполнение задач				40		
17	Контроль выполнения плана, корректировка				16		
18	Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации				24		
19	Первый месяц в компании. Дальнейшее выполнение плана адаптации				60		
20	Контроль выполнения плана				16		
21	Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации				24		
22	Дальнейшее выполнение плана адаптации				40		
23	Оценка прохождения периода адаптации				16	6	
24	Завершение испытательного срока. Сообщение рабочему результатов прохождения испытательного срока	6			10		
25	Продолжение программы адаптации.	32					

### Окончание таблицы 3.9

26	Самостоятельное выполнение	-	-	-	-	-	-
27	Завершение программы. Оценка результатов	2			2	1	
28	Внесение корректировок в программу адаптации (при необходимости)		32				
29	Оценка и анализ результатов	20	4				
30	Премирование проектной команды			8			25

Как мы можем заметить, большая часть работы приходится на специалиста отдела кадров и наставника.

Рассчитаем стоимость одного часа сотрудников, участвующих в мероприятиях по адаптации персонала. Расчет часовой тарифной ставки будет производиться путем деления заработной платы сотрудника за месяц на количество отработанных часов в месяце. Зарплата сотрудников включает оплату по окладу и премию. В таблице 3.10 указаны средние заработные платы сотрудников и количество отработанных часов. Для расчета берется 22 рабочих дня в месяце с продолжительностью одного рабочего дня 8 часов.

Таблица 3.10– Среднемесячная заработная плата участников группы

Категория	Специалист отдела УП	Начальник отдела УП	Директор АО «Электросеть»	Наставник	Руководитель участка	Экономист
Зарплата, руб./мес.	25 000	35 000	70 000	24 000	30 000	29 000
Отработанное время, часов/мес.	176	176	176	176	176	176
Часовая тарифная ставка, руб./час	140	200	400	135	170	165

Как мы можем заметить, самая большая зарплата в час у директора АО «Электросеть» и самая низкая у наставника. Теперь рассчитаем сумму,

которую необходимо будет доплатить каждому участнику проекта за время участия в проекте. Данные указаны в Таблице 3.11.

Таблица 3.11–Заработная плата членов проектной команды

№	Наименование мероприятий	Специалист отдела УП	Начальник отдела УП	Директор АО «Электросеть»	Наставник	Руководитель участка	Экономист	Итого
		140 р/ч	200 р/ч	400 р/ч	135 р/ч	170 р/ч	165 р/ч	
1	Анализ экономических показателей АО «Электросеть» за 2016, 2017, 2018 годы						3300	3300
2	Кадровый аудит и анализ системы управления персоналом	3500						3500
3	Постановка проблемы. Сбор проектной команды.		5000	2000				7000
4	Создание информационной презентации «Адаптация в АО «Электросеть» в г. Орск		2000					2000
5	Разработка программы производственной адаптации рабочих		6000					6000

Продолжение таблицы 3.11

6	Информирование руководителя и рабочих АО «Электросеть» о новой системе адаптации по средствам презентации «Адаптация в АО «Электросеть» в г. Орск		1000					1000
7	Создание «Комплекта новичка»	3500						3500
8	Разработка вводного курса «Welcome-тренинг»		6000					6000
9	Составление плана и постановка задач на период адаптации		5000	800				5800
10	Ведение в организацию, проведение «Welcome-тренинга»	4200						4200
11	Выдача «Комплекта новичка»	1120						1120
12	Назначение наставника новому сотруднику			3200				3200
13	Подготовка рабочего места новому сотруднику	1120						1120
14	Допуск к работе нового сотрудника					1360		1360
15	Ознакомление с планом и задачами на период адаптации				1080			1080



Продолжение таблицы 3.11

16	Начало работы по плану адаптации, выполнение задач				5400			5400
17	Контроль выполнения плана, корректировка				2160			2160
18	Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации				3240			3240
19	Первый месяц в компании. Дальнейшее выполнение плана адаптации				8100			8100
20	Контроль выполнения плана				2160			2160
21	Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации				3240			3240
22	Дальнейшее выполнение плана адаптации				5400			5400
23	Оценка прохождения периода адаптации				2160	1020		3180
24	Завершение адаптации. Сообщение рабочему результатов прохождения испытательного срока	840			1350			2190
25	Продолжение программы адаптации.	4480						4480
26	Самостоятельное выполнение	-	-	-	-	-	-	

### Окончание таблицы 3.11

27	Завершение программы. Оценка результатов	280			270	170		720
28	Внесение корректировок в программу адаптации (при необходимости)		6400					6400
29	Оценка и анализ результатов	2800	800					3600
30	Премирование проектной команды			3200			4125	7325
	Итого	21840	32200	9200	34560	2550	7425	<b>107775</b>

Как мы видим из представленной таблицы, больше всех зарплата увеличится у наставника, специалиста отдела кадров и начальника отдела кадров, так как они принимают наибольшее участие в проекте. Общая сумма надбавки составит 107 775 рублей. Данная сумма расходов распределяется на весь период реализации проекта в зависимости от сроков выполнения запланированных мероприятий.

Произведем расчет инвестиционных расходов. Данные указаны в Таблице 3.12

Таблица 3.12 – Смета инвестиционных расходов АО «Электросеть»

№	Мероприятие	Затраты на з/п	Материалы	Прочие	Всего
1	Анализ экономических показателей АО «Электросеть» за 2016, 2017, 2018 годы	3300	150 руб. на канцтовары	1000	4450
2	Кадровый аудит и анализ системы управления персоналом	3500	150 руб. на канцтовары	500	4150
3	Постановка проблемы. Сбор проектной команды	7000	200 руб. на канцтовары	0	7200
4	Создание информационной презентации «Адаптация в АО «Электросеть» в г. Орск	2000	150 руб. на канцтовары	2500	4650

Окончание таблицы 3.12

5	Разработка программы производственной адаптации рабочих	6000	200 руб. на канцтовары	3000	9200
6	Информирование руководителя и рабочих АО «Электросеть» о новой системе адаптации по средствам презентации «Адаптация в АО «Электросеть» в г. Орск	1000	100 руб. на канцтовары	500	1600
7	Создание «Комплекта новичка»	3500	150 руб. на канцтовары	4000	7650
8	Разработка вводного курса «Добро пожаловать в нашу компанию!»	6000	150 руб. на канцтовары	1500	7650
	Итого	32300	1250	13000	<b>46550</b>

Из представленных данных можно сделать вывод, что основные статьи расходов это зарплата сотрудникам и другие расходы. Общие затраты составляют 46 550 рублей и будут носить разовые затраты.

Рассчитаем смету эксплуатационных расходов, где будут происходить затраты на протяжении всего периода адаптации рабочих. Данные указаны в Таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Смета эксплуатационных расходов

№	Мероприятие	Затраты на з/п	Материалы	Прочие	Всего
1	Составление плана и постановка задач на период адаптации	5800	150 руб. на канцтовары	0	5950
2	Введение в организацию, проведение «Welcome-тренинга»	4200	500 руб. на канцтовары	1000	5700
3	Выдача «Комплекта новичка»	1120	150 руб. на канцтовары	2500	3770
4	Назначение наставника новому сотруднику	3200	0	0	3200
5	Подготовка рабочего места новому сотруднику	1120	500 руб. на канцтовары	3000	4620
6	Допуск к работе нового сотрудника	1360	0	0	1360
7	Ознакомление с планом и задачами на период адаптации	1080	150 руб. на канцтовары	0	1230

Окончание таблицы 3.13

8	Начало работы по плану адаптации, выполнение задач	5400	0	0	5400
9	Контроль выполнения плана, корректировка	2160	150 руб. на канцтовары	0	2310
10	Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации	3240	200 руб. на канцтовары	0	3440
11	Первый месяц в компании. Дальнейшее выполнение плана адаптации	8100	0	0	8100
12	Контроль выполнения плана	2160	0	0	2160
13	Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации	3240	200 руб. на канцтовары	0	3440
14	Дальнейшее выполнение плана адаптации	5400	0	0	5400
15	Оценка прохождения периода адаптации	3180	200 руб. на канцтовары	0	3380
16	Завершение адаптации. Сообщение рабочему результатов прохождения испытательного срока	2190	300 руб. на канцтовары	0	2490
17	Продолжение программы адаптации.	4480	1000 руб. на канцтовары	800	6280
18	Завершение программы. Оценка результатов	720	200 руб. на канцтовары	0	920
19	Внесение корректировок в программу адаптации (при необходимости)	6400	200 руб. на канцтовары	0	6600
20	Оценка и анализ результатов	3600	0	0	3600
21	Премирование проектной команды	7325	200 руб. на канцтовары	0	7525
	Итого	75475	4100	7300	<b>86875</b>

Основная статья расходов – это выплата заработной платы сотрудникам и расходы, связанные с организацией всех мероприятий.

Далее нам необходимо рассчитать бюджет по этапам реализации проекта. Данные представлены в Таблице 3.14

Таблица 3.14 – Бюджет инвестиционных затрат

№	Мероприятие	01.07.19	01.08.19	Итого
1	Анализ экономических показателей АО «Электросеть» за 2016, 2017, 2018 годы	4450	0	4450
2	Кадровый аудит и анализ системы управления персоналом	4150	0	4150
3	Постановка проблемы. Сбор проектной команды	7200	0	7200
4	Создание информационной презентации «Адаптация в АО «Электросеть» в г. Орск	4650	0	4650
5	Разработка программы производственной адаптации рабочих	9200	0	9200
6	Разработка программы производственной адаптации рабочих	0	1600	1600
7	Создание «Комплекта новичка»	0	7650	7650
8	Разработка вводного курса «Welcome-Тренинг»	0	7650	7650
Итого		29650	16900	<b>46550</b>

Таким образом, общий бюджет инвестиционных затрат составляет 46 550 рублей. Основные расходы будут произведены в первые два месяца, когда будет проводиться анализ экономических показателей, создание программы адаптации и разработка всех необходимых мероприятий для осуществления программы адаптации рабочих АО «Электросеть».

Далее составим бюджет эксплуатационных затрат. Все мероприятия будут происходить в промежуток с 01 августа 2019 года по 31 декабря 2020 года и будут нести постоянные затраты, так как во время этого срока будет происходить наем рабочих и производится их адаптация. Данные представлены в Таблице 3.

Таблица 3.15 – Бюджет эксплуатационных затрат на период проведения программы адаптации рабочих

№	Мероприятие	01.08.2019	01.09.2019	01.10.2019	01.11.2019	01.12.2019	01.01.2020	Итого
1	Составление плана и постановка задач на период адаптации	5950						5950
2	Введение в организацию, проведение «Welcome-тренинга»	5700						5700
3	Выдача «Комплекта новичка»	3770						3770
4	Назначение наставника новому сотруднику	3200						3200
5	Подготовка рабочего места новому сотруднику	4620						4620
6	Допуск к работе нового сотрудника	1360						1360
7	Ознакомление с планом и задачами на период адаптации	1230						1230
8	Начало работы по плану адаптации, выполнение задач	5400						5400
9	Контроль выполнения плана, корректировка		2310					2310
10	Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации		3440					3440
11	Первый месяц в компании. Дальнейшее выполнение плана адаптации			8100				8100
12	Контроль выполнения плана			2160				2160
13	Обратная связь. Выдача и разъяснение скорректированного плана адаптации			3440				3440
14	Дальнейшее выполнение плана адаптации				5400			5400
15	Оценка прохождения периода адаптации				3380			3380

Окончание таблицы 3.15

16	Завершение адаптации. Сообщение рабочему результатов прохождения испытательного срока				2490			2490
17	Продолжение программы адаптации.					6280		6280
18	Завершение программы. Оценка результатов						920	920
19	Внесение корректировок в программу адаптации (при необходимости)						6600	6600
20	Оценка и анализ результатов						3600	3600
21	Премирование проектной команды						7525	7525
	Итого	31230	5750	13700	11270	6280	18645	<b>86875</b>

Далее рассчитаем генеральный бюджет, где будут сложены инвестиционные и эксплуатационные затраты на весь период адаптации рабочих АО «Электросеть». Данные представлены в Таблице 3.16

Таблица 3.16 – Генеральный бюджет за период адаптации рабочих АО «Электросеть»

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
Июль 2019	29650		29650
Август 2019	16900	31230	48130
Сентябрь 2019		5750	5750
Октябрь 2019		13700	13700
Ноябрь 2019		11270	11270
Декабрь 2019		6280	6280
Январь 2020		18645	18645
Итого:	46 550	86875	<b>133425</b>

Таким образом, итоговый бюджет составил 133 425 рублей. Самыми затратными месяцами являются июль и август – начало разработки программы адаптации рабочих и применение ее в деле. Также затратным является январь, так как в этом месяце подводятся все итоги, и рассчитывается премия для проектной команды.



## **Заключение**

## **Библиографический список**

### **Нормативно-правовые акты**

1) Федеральный закон от 26.12.1995 №208-ФЗ (последние изменения от 27.12.2018 №514-ФЗ) «Об акционерных обществах» // Справочная правовая система Консультант плюс [Электронный ресурс]/ Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/), дата обращения 11.03.2019

### **Научная литература**

2) Вершинина Т.В. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих. – Новосибирск: Наука, 2016. – 59 с.

3) Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. – М.: Эксмо, 2009. – 240 с.

4) Герасимов Б.Н. Система управления персоналом в организации /Б.Н. Герасимов // Вестник Поволжской академии государственной службы [Электронный ресурс]: науч. журн. – 2015. – № 8. – Режим доступа: [http://vestnik.pags.ru/vestnik/archive/text\\_pdf/8.pdf](http://vestnik.pags.ru/vestnik/archive/text_pdf/8.pdf). (дата обращения 16.04.2019).

5) Голубков Е.П. О понятии «стратегия», ее роли и месте в маркетинговом планировании // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С. 3-20.

6) Гусарова, Н.В. Строим эффективную адаптацию / Н.В. Гусарова // Отдел кадров: профессиональный ежемесячный журнал. – 2018. – №1. – С. 107-111

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

8) Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юрист, 2007. – с.171.

9) Задиора В. Новый взгляд на адаптацию персонала / В. Задиора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://>

[www.hr100.ru/wmc/mfo/artide/artide02/?id= 1165254408](http://www.hr100.ru/wmc/mfo/artide/artide02/?id=1165254408) (дата обращения 17.04.2019).

10) Каркуленко Н.А. Адаптация работников в новых условиях// Справочник кадровика. – 2014. – № 6 – стр. 46

11) Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. – М.: ИНФРА-М, 2011. – С. 287.

12) Кибанов А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда /А.Я. Кибанов. – М.: Экзамен, 2012. – 480 с.

13) Ламскова О.М., Маусов Н.К. Адаптация персонала в организации// Управление персоналом .– 2015. - №13. - стр. 53-56.

14) Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М., 2013 – 38 с.

15) Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2013. – 312 с.

16) Мудрик А.В. Социализация человека / А.В. Мудрик. – М.: Академия, 2015. – 304 с.

17) Рачинский А.П. Аудит персонала как технология обеспечения эффективности систем управления персоналом: учеб.материалы / А.П. Рачинский; Н.А. Коняшина. – К.: НАГУ, 2013. – 36 с.

18) Третьяк О. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. – М.: Инфра-М, 2014, с 129

19) Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: Изд. АКАЛИС, 2013. – 211 с.

20) 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> (дата обращения 17.04.2019).

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

22) Шмагина М.В. Подходы к адаптации нового сотрудника // Менеджмент сегодня. – 2010. – С. 167

### **Интернет-ресурсы**

23) Общество с ограниченной ответственностью «Орские электрические сети» [Электронный ресурс]/ Режим доступа <http://oes56.ru/raskrytie-informacii/2018/>, дата обращения 15.04.2019

24) Официальный сайт Акционерного общества «Электросеть» [Электронный ресурс]/ Режим доступа: [http://www.zaoelektroset.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=153&Itemid=501](http://www.zaoelektroset.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=153&Itemid=501), дата обращения 18.03.2019

25) Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]/ Режим доступа [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/investment/nonfinancial/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/investment/nonfinancial/#), дата обращения 03.04.2019

## Штатное расписание:

	Директор обособленного подразделения	1,0
	Главный инженер	1,0
<b>Отдел по работе с персоналом 05.01.</b>		
	Начальник отдела	1,0
	Специалист по кадрам	2,0
	<b>ВСЕГО ПО ОТДЕЛУ:</b>	<b>3,0</b>
<b>Бухгалтерия 05.02.</b>		
	Главный бухгалтер	1,0
	Специалист по бухгалтерскому учету и отчетности	1,0
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>2,0</b>
<b>Планово-экономический отдел 05.03.</b>		
	Начальник отдела	1,0
	Экономист	2,0
	<b>ВСЕГО ПО ОТДЕЛУ:</b>	<b>3,0</b>
<b>Коммерческий отдел 05.04.</b>		
	Начальник отдела	1,0
	Специалист по закупкам	2,0
	<b>ВСЕГО ПО ОТДЕЛУ:</b>	<b>3,0</b>
<b>Отдел охраны труда и промышленной безопасности 05.05.</b>		
	Начальник отдела	1,0
	Инженер по охране труда и промышленной безопасности	1,0
	<b>ВСЕГО ПО ОТДЕЛУ:</b>	<b>2,0</b>
<b>Производственно-технический отдел 05.06.</b>		
	Начальник отдела	1,0
	Ведущий инженер	2,0
	<b>ВСЕГО ПО ОТДЕЛУ:</b>	<b>3,0</b>
<b>Оперативно-диспетчерская служба 05.07.</b>		
	Начальник службы	1,0
	Диспетчер	6,0
	Электромонтер оперативно-выездной бригады 5 разряда	20
	<b>ВСЕГО ПО СЛУЖБЕ:</b>	<b>27,0</b>
<b>Служба релейной защиты и высоковольтных испытаний 05.08.</b>		

	Начальник службы	1,0
	Уборщик производственных и служебных помещений 2 разряда	2,0
<b>Участок релейной защиты и высоковольтных испытаний 05.08.01.</b>		
	Мастер участка	1,0
	Электромонтер диспетчерского оборудования и телеавтоматики 6 разряда	2,0
	Электромонтер по ремонту аппаратуры, релейной защиты и автоматики 6 разряда	4,0
	Лаборант электромеханических испытаний и измерений 5 разряда	4,0
	Слесарь по контрольно-измерительным приборам и автоматике 5 разряда	5,0
	<b>ВСЕГО ПО УЧАСТКУ:</b>	<b>16,0</b>
	<b>ВСЕГО ПО СЛУЖБЕ:</b>	<b>19,0</b>
<b>Служба по ремонту и эксплуатации подстанций и распределительных сетей 05.09.</b>		
	Начальник службы	1,0
<b>Участок линий электропередач 05.09.01.</b>		
	Начальник участка	1,0
	Электромонтер по ремонту воздушных линий электропередачи 6 разряда	5,0
	Электромонтер по ремонту и монтажу кабельных линий, постоянно занятый на работах по спайке освинцованных кабелей с полиэтиленовыми и полихлорвиниловыми оболочками 6 разряда	5,0
	<b>ВСЕГО ПО УЧАСТКУ:</b>	<b>11,0</b>
<b>Участок по ремонту подстанций и распределительных устройств 05.09.02.</b>		
	Электрослесарь по ремонту оборудования распределительных устройств 6 разряда	6,0
	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования 5 разряда	6,0
	Регенераторщик отработанного масла 3 разряда	2,0
	Электрогазосварщик, занятый на резке и ручной сварке 6 разряда	2,0
	<b>ВСЕГО ПО УЧАСТКУ:</b>	<b>16,0</b>
	<b>ВСЕГО ПО СЛУЖБЕ:</b>	<b>28,0</b>
	<b>ИТОГО ПО ПОДРАЗДЕЛЕНИЮ:</b>	<b>92,0</b>

