# 

# **Введение**

Проблема построения эффективной системы адаптации вновь принятых работников приобретают особую актуальность ввиду номинальной их организации на многих предприятиях и значимости последствий программы работы с новыми сотрудниками при должной ее организации в компании. Программа адаптации приводит к повышению эффективности функционирования персонала, введение программы адаптации имеет побочные последствия как, например, сплоченность коллектива и повышение уровня развития корпоративной культуры. Меры адаптации частично определяют вклад нового персонала при работе в организации, доходы будущих периодов, снижение затрат за счет ненужности поиска нового персонала и их адаптации. Несмотря на это, часто данная область работы службы управления персоналом не получает должного внимания на практике.

Компания ЗАО Торговый дом «Firma» столкнулась с проблемой снижения доли рынка. Кроме того, на данном этапе развития перед ней стоят проблемы продолжения комплектования штата работников, занятых непосредственно в осуществлении основной деятельности. Соответственно, наиболее востребованными функциями управления персоналом являются подбор, отбор и адаптация сотрудников. При этом функции подбора, отбора реализуются по отлаженному механизму, а система адаптации недостаточно регламентирована и не выполняет свои задачи.

**Объектом** исследования является система управления персоналом компании ЗАО Торговый Дом «Firma».

**Предметом** исследования является процесс адаптации персонала в компании ЗАО Торговый Дом «Firma».

**Цель** дипломного проекта – разработать проект повышения эффективности системы адаптации персонала в ЗАО Торговый Дом «Firma» на основе анализа эффективности управления персоналом в компании.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Изучить основные теоретические положения по вопросу адаптации, рассмотренные в литературе.
2. Проанализировать деятельность ЗАО ТД «Firma» на рынке для конкретизации проблем компании и выявления их причин.
3. Проанализировать структуру персонала организации, уровень его развития и основные процессы, происходящие в коллективе организации.
4. Провести исследование существующего механизма адаптации работников.
5. Разработать и обосновать проект повышения эффективности адаптации персонала ЗАО ТД «Firma».
6. Произвести расчет экономической эффективност проекта и оценить целесообразность его внедрения и реализации.

В ходе исследования используются следующие методы: теоретический анализ проблемы, анализ объективной экономико-статистической информации, наблюдение, опросные методы. Также при оценке предварительной экономической эффективности проекта будут использованы методы экономического анализа на основе различных показателей.

Таким образом, данная работа несет в себе новизну и непосредственную практическую пользу, заключающиеся в:

* систематизации основных точек зрения на проблему адаптации новых сотрудников;
* проведении анализа деятельности ЗАО ТД «Firma» на рынке, рассмотрении связи этой категории и построения системы работы с персоналом;
* проведении анализа персонала ЗАО ТД «Firma»;
* разработке методов адаптации в соответствии с особенностями ЗАО ТД «Firma»;
* расчете предварительной экономической эффективности проекта.

# 

# **1. Теоретические и методические основы адаптации персонала**

## **1.1 Сущность процесса адаптации персонала**

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

Адаптация работника *–* это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу, к содержанию и условиям труда. Но в то же время адаптация –это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Процесс адаптации – это двусторонний процесс. С одной стороны, за тем фактом, что человек начал работу в организации, стоит его сознательный выбор, основанный на определенной мотивации принятого решения, и ответственность за это решение. С другой стороны, и организация принимает на себя определенные обязательства, нанимая работника для выполнения конкретной работы. Организация ожидает от нового работника, что тот будет эффективно выполнять конкретную рабочую функцию, важную для организации, в обмен на получение им значимых для него благ.

После поступления на работу человек включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. И в соответствии со своими целями, потребностями, нормами поведения сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации. Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем и большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает социальные роли в коллективе.

Адаптация работника к требованиям работы и к труду в организации предполагает:

– возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации-работодателя;

– вхождение работника в рабочий коллектив, срастание с его неформальной структурой и ощущение себя членом организации;

– принятие работником основных требований сложившейся оргкультуры и следование правилам поведения, принятым в организации.

Вышеперечисленные установки в свою очередь повлекут за собой осуществление следующих целей адаптации:

* уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы;
* снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником.Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным;
* сокращение текучести кадров.Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, то они могут отреагировать на это увольнением;
* экономия времени непосредственного руководителя и коллег.Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей;
* развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу. Это является непременным условием высоких рабочих показателей.

В процессе адаптации работник проходит стадии ознакомления, приспособления, ассимиляции и идентификации.

Продолжительность стадии ознакомления составляет один месяц. За этот период можно продемонстрировать свои возможности.

На стадии приспособления происходит постепенное привыкание, усвоение стереотипов. Продолжительность – до одного года. В течение этого периода достигается совместимость с коллегами.

Стадия ассимиляции предусматривает полное приспособление к среде. Происходит постепенная интеграция работника в организацию.

На стадии идентификации работник отождествляет личные цели с целями коллектива. По степени идентификации различают три категории работников: безразличные, частично идентифицированные, полностью идентифицированные с целями коллектива.

Явление адаптации можно классифицировать по различным критериям.

1. По отношениям «субъект – объект»:

– активная, когда индивид стремиться воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее;

– пассивная, когда он не стремиться к такому воздействию и изменению;

1. По воздействию на работника:

прогрессивная, то есть положительно влияющая на него, и регрессивная – наоборот;

3. По уровню:

– первичная – у лиц, не имеющих трудового опыта; вторичная – для опытных работников;

– В. Волина выделяет также еще 2 вида адаптации с учетом ее уровня. Это адаптация работников к новой должности и адаптация работников к понижению в должности;

4. По направленности:

– профессиональная адаптацияхарактеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей, также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило,удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте. Психофизиологическая адаптация заключается в освоении совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия;

– социально-психологическая адаптация, при которойпроисходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой;

– организационно-административная адаптация, то есть знакомствоработника с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений;

– экономическая адаптацияпозволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат;

– санитарно-гигиеническая адаптация.

В процессе нееработник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Он привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу и сложившихся в организации условиях производства, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и сохранения здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды.

Таким образом, адаптация – двусторонний процесс приспособления работника и организации, основывающийся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. При этом в процессе адаптации работник проходит стадии: ознакомления, приспособления, ассимиляции и идентификации. Кроме того, существуют явление адаптации классифицируют по разным основаниям.

## **1.2 Построение процесса адаптации персонала**

На некоторых предприятиях система адаптации выстраивается в соответствии с последним признаком классификации. Но для подробной и эффективной ее организации следует рассмотреть вопрос об этапах процесса адаптации с точки зрения различных авторов, компонентах ее организации.

Т.Ю. Базаров считает, что условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

1. Оценка уровня подготовленности новичканеобходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Однако следует помнить, что даже если сотрудник имеет опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, ввиду различий в организационной структуре новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию.

2. Ориентация *–* практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Как правило, программа ориентациивключает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы. В программе ориентации выделяют 2 части: общую и специальную.

В ходе проведения общей программы ориентациизатрагиваются следующие вопросы:

* общее представление о компании;
* политика организации;
* оплата труда;
* дополнительные льготы;
* охрана труда и соблюдение техники безопасности;
* работник и его отношения с профсоюзом;
* служба быта;
* экономические факторы.

Затем может быть проведена специальная программа*,* осуществляемая как в формах бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем. Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы.

* функции подразделения;
* рабочие обязанности и ответственность;
* требуемая отчетность;
* процедуры, правила, предписания:правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; поведение в случае аварий, правила техники безопасности; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, связанные с воровством; отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению; правила поведения на рабочем месте; перерывы; использование оборудования; контроль и оценка исполнения;
* представление сотрудников подразделения.

3. Действенная адаптация.Этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу, он обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации, важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4. Функционирование.Это завершающий этап адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. При спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 – 1,5 лет работы, при регулируемом – может наступить уже через несколько месяцев.

А.В. Миронова выделяет следующие этапы адаптации новых сотрудников:

1. Подготовительный.

Начало его – принятие решения о приеме на работу конкретного сотрудника. В это время планируется процесс адаптации, разрабатывается его программа, определяются лица, ответственные за мероприятия по каждому направлению, наставник, готовится пакет документов, рабочее место).

1. Выход на работу нового сотрудника.

Беседа менеджера по персоналу с новичком о: истории компании, руководящем составе, правилах внутреннего трудового распорядка, структуре организации, порядке оплаты и премировании, корпоративных нормах, правилах, сотруднику выдаются подготовленные документы.

Наставник или руководитель отдела знакомит сотрудника с: коллегами и их функциональными обязанностями, историей структурного подразделения, схемой взаимодействия с другими отделами, порядком оформления документов, включая отчетность.

Также на данном этапе происходит обсуждение и согласования с сотрудником плана адаптации.

1. Вводное обучение.
2. Реализация плана адаптации.
   * руководитель подразделения или наставник:

– Определяет долгосрочные, первоочередные цели;

– Описывает требования к работе и ожидаемые результаты;

– Контролирует выполнение задач в соответствии с листом адаптации;

* куратор совместно с ним осуществляет программу социально-психологическая адаптации по направлениям:

– определение психологической совместимости с коллективом, профилактика конфликтов;

– мотивация новичка;

– ознакомление с корпоративной культурой, этикой деловых отношений;

– помощь в развитии необходимых компетенций.

На данном этапе происходят регулярные встречи менеджера по персоналу и работника.

1. Оценка результатов прохождения адаптации.

* Встреча работника со всеми лицами, ответственными за адаптацию;
* Оценка листа адаптации и выполнения поставленных задач, овладения компетенциями.

А.П. Егоршин выделяет этапы адаптации персонала, которые по содержанию могут быть охарактеризованы как методы или способы адаптации:

* испытательный срок продолжительного от 3-х до 6-и месяцев, в течение которого осуществляется овладение необходимыми навыками и умениями и «доводка» работника до необходимых требований модели рабочего места;
* адаптация молодых специалистов на должностях мастеров и специалистов продолжительностью до трех лет, в течение которых он набирает необходимый производственный опыт и «включается» полноправным членом коллектива предприятия или организации;
* программа введения в должность руководящего работника продолжительностью до одного года, в течение которого он изучает внутренние нормативные документы подчиненных сотрудников и стратегию развития предприятия до получения необходимого мастерства управления;
* наставничество и консультирование как форма руководства процессом адаптации молодых рабочих и специалистов со стороны опытных руководителей с ярко выраженными педагогическими навыками;
* развитие человеческих ресурсов как формы всестороннего развития личности сотрудника организации на протяжении всего периода работы до ухода на пенсию.

Сравнение представленных точек зрений показано в таблице

Таблица 1 – Сравнительная характеристика подходов к процессу адаптации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Автор | Т.Ю. Базаров | А.В. Миронова | А.П. Егоршин |
| Этапы | 1. Оценка уровня подготовленности работника.  2. Ориентация  – общая программа;  – специальная программа.  3. Действенная адаптация.  4. Функционирование. | 1. Подготовительный.  2. Выход на работу нового сотрудника.  3. Вводное обучение.  4. Реализация плана адаптации.  5. Оценка успешности прохождения адаптации. | – испытательный срок;  – адаптация молодых специалистов;  – программа введения в должность;  – наставничество;  – развитие человеческих ресурсов. |
| Общее | Рассматривают адаптацию как постепенный последовательный процесс  Рассматривает адаптацию с точки зрения работы службы управления персоналом | |  |
| Отличное | – рассматривает адаптацию как процесс, конечная цель которого – успешное приспособление работника,  – направлен на человека. | – направлен на формальную сторону адаптации работника;  – включает определение результата адаптации, получение обратной связи;  – носит практическую направленность. | – этапы представлены непоследовательно;  – представляет и методы адаптации персонала, и принципы кадровой политики. |

Существуют другие подходы к вопросу организации процесса адаптации. Один из распространенных – дифференцировать адаптируемых работников и вакантные должности. Так, Климашин И.А. считает уместным создание отдельных программ для должностей разного уровня с учетом следующих факторов:

* содержание работы;
* статус и уровень ответственности;
* разное рабочее окружение;
* личностные особенности сотрудников.

Маусов Н.К. и Ламскова О.М. рассматривают адаптацию молодых специалистов, новых сотрудников и руководителей.

По мнению Юрасова И.А., технология адаптации имеет две стороны: «адаптация для себя, для сотрудника» и «адаптация для организациии». Эти две стороны технологии связаны между собой, но имеют различные цели. Адаптация для себя предполагает создание в минимально короткие сроки имиджа профессионала; адаптация для организации – получение максимально управляемого сотрудника. При этом он рассматривает три группы персонала:

* + 1. люди 35 – 45 лет, люди активного и трудоспособного возраста, сменившие профессию и пришедшие в новую организацию из других профессиональных групп;

2) люди 20–25 лет, молодые специалисты, окончившие профильные финансово – кредитные высшие и средние учебные заведения;

3) люди, не имеющие четко оформленной предметной специализации, обладающие обширными деловыми или личностными связями.

Таким образом, представленные подходы показывают разносторонность направлений развития программы адаптации в разных компаниях, что позволяет выбрать наиболее подходящее в соответствии со спецификой конкретной компании.

Адаптация персонала осуществляется посредством ряда методов, описанных ниже.

1. Испытательный срок

Испытательный срок *–* это основной период адаптации нового сотрудника организации. Пункт об испытательном сроке включается в контракт при следующих условиях:

* этот период необходим в связи со специфическими особенностями работы;
* необходимость «приглядеться» к новому сотруднику и скрываемым качествам;
* принятый сотрудник не полностью отвечает требованиям, предъявляемым к «идеальному» работнику;
* это соответствует действующему законодательству о труде;
* установленный срок достаточен для овладения рабочими навыками;
* организован систематический контроль за выполнением работы и регулярная помощь;
* в конце этого периода работник будет извещен о его соответствии или несоответствии занимаемому рабочему месту.

2. Введение в должность

В случае если организация уже столь велика, чтобы полагаться только на личные контакты нельзя, один из способов обеспечить наилучшее начало работы новому работнику состоит в разработке и реализации программы введения в должность. Введение в должность может быть индивидуальным и групповым.

Групповое введение в должность сводится к прочтению курса ориентации. Программа общей и специальной ориентации была представлена в описании классификации с точки зрения Т.Ю. Базарова.

Индивидуальное введение в должность начинается сразу же после принятия предложения о работе в форме предварительного рассказа об организации, предоставления книг, брошюр, буклетов и т.п. Можно составить специальную Памятку работника, содержащую сведения об организации, структуре, производстве, условиях трудоустройства, социальной политике, льготах, медицинском обслуживании и пр.

Индивидуальное введение в должность завершается на рабочем месте непосредственным руководителем или специальным наставником. Непосредственный руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет коллективу, знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, в том числе и неписаные, сообщает о трудностях, которые могут встретиться и наиболее распространенных ошибках в работе; о будущих коллегах, особенно тех, у кого трудный характер, и тех, на которых всегда можно положиться, просить совета.

Руководитель осуществляет также инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации.

Каждому новичку необходимо прикрепить наставника, обладающего достаточно высоким статусом в коллективе, коммуникабельного, готового прийти на помощь.

Непосредственному руководителю целесообразно составить такие документы, как план-график введения в должность с запасом времени 10–15% времени, карточку контроля адаптации и постоянно держать в поле зрения этот процесс. План введения в должность может выглядеть как показано на рисунке 1.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше полностью составить представление о его недостатках и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе и т.п. Руководитель также обязан выявить и зафиксировать все случаи нарушения трудовой дисциплины, включая внутрисменные простои и потери рабочего времени; социально-психологический климат в коллективе в связи с появлением «новичка», вмешиваться лично во все нестандартные или конфликтные ситуации с «новичком», ни в коем случае не давать его на «съедение» неформальному лидеру; не применять строгих мер административного, экономического, социологического и психологического воздействия на «новичка» в период испытательного срока. А поскольку введение в должность проводится во время испытательного срока, являющегося основной мерой программы адаптации то роль руководителя особо важна при адаптации новых сотрудников.

План введения в должность.

Ф.И.О.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата начала работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Предмет беседы | Ответственные, Ф.И.О. | Дата Подпись |
|  |  |  |

Рисунок 1 – Бланк плана введения в должность

3. Адаптация молодых специалистов

|  |
| --- |
| 1. Прохождение производственной и функциональной практики в подразделениях предприятия |

↓

|  |
| --- |
| 2. Прием на работу молодого специалиста в отдел персонала |

↓

|  |
| --- |
| 3. Собеседование с заместителем руководителя по кадрам и председателем совета молодых специалистов |

↓

|  |  |
| --- | --- |
| 4. Социальная адаптация молодого специалиста | |
| Для выпускников вузов – приказ о стажировке, встреча с руководителем стажировки, составление и утверждение индивидуального плана адаптации | Для выпускников техникумов – приказ о наставничестве, встреча с наставниками и подготовка плана адаптации на рабочем месте |

↓

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 5. Профессиональная адаптация на рабочем месте | | | | |
| Стажировка в течение года, наставничество | Составление отчета по стажировке | Принятие решения после завершения стажировки | Выполнение заданий руководителя | Участие в научной работе |

↓

|  |
| --- |
| 6. Повышение деловой квалификации |

↓

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 7. Анализ профессиональной адаптации и включение в резерв | | | |
| Оценка потенциала специалиста | Оценка индивид. вклада | Вхождение в трудовой коллектив | Возможность проф. выдвижения |

Рисунок 2 – Схема работы с молодыми специалистами в организации

4. Наставничество

Наставничество *–* это процесс, в котором один человек ответствен за должностное продвижение и развитие другого человека вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного.

Наставничество касается следующих вопросов:

* введение в должность и перспективы карьерного роста;
* вхождение в коллектив;
* вхождение в целом в организацию.

Основные задачи наставника:

* помощь работнику в освоении и выполнении возложенных на него профессиональных обязанностей;
* создание условий для развития творческого потенциала;
* оказание помощи при адаптации в освоении корпоративной культуры, закрепленной на предприятии.

Характерные черты наставникавключают в себя:

* сильную мотивацию в оказании помощи другим в их развитии;
* значительный и признанный опыт в навыках;
* способность определять слабые и сильные стороны наставляемого и формулировать действия по их исправлению или развитию;
* личные навыки в построении взаимоотношений с наставляемым и проведении тренинга;
* знание интересов, желаний и способностей своих подчиненных; оказание доверия подчиненным и ожидание того же от них; сосредоточение их интересов в большей степени на личности, чем на работе.

М. Латуха выделяет 2 типа компаний в зависимости от института наставничества:

1. Наставничество как система начинает работать только при появлении новых сотрудников и только на время испытательного срока.
2. Наставничество существует на постоянной основе.

В первом случае система адаптации тесно связана с обучением. В каждом отделе назначается наставник, ответственный за адаптацию нового сотрудника. В обязанности наставника входят кураторство и контроль самого процесса адаптации в течение испытательного срока.

В организациях второго типа с момента появления новых сотрудников за каждым закрепляется наставник. У одного наставника может быть и несколько подопечных. Они взаимодействуют и после испытательного срока, в течение всего времени работы в компании. Несколько раз в год наставник может организовывать специальные встречи с подопечными, обсуждать достигнутые результаты, возникающие проблемы. Наставничество носит циклический характер: каждый сотрудник, проработавший в организации определенное время и добившийся конкретных результатов, обязательно становится наставником.

5. Консультирование

Индивидуальное консультирование означает слушание отдельного работника и предоставление ему возможности найти способы решения проблемы или уменьшить беспокойство в значимых для него областях. Среди навыков, требующихся для успешного консультирования на рабочем месте, выделяют:

* точно определить задачу консультирования;
* принять неэмоциональную и независимую точку зрения – отсюда использование нами таких понятий, как «деликатная постановка вопросов» и «без критики»;
* навыки, помогающие пониманию: слушание, анализ ситуации, деликатная постановка вопроса, не вовлекаться эмоционально, умение зондировать общественное мнение;
* навыки, помогающие обдумыванию способов достижения желаемых результатов: умение подсказывать, помощь в рождении идей, умение вести дискуссии, тактичность и дипломатичность;
* умение сообщать плохие новости.

6. Тренинг

Тренинг *–* это набор средств, с помощью которых знания, процедуры и мысли преобразуются в практические действия. Тренинг имеет ряд дополнительных значений:

планомерный подход, предусматривающий отработку определенных навыков в сочетании с усилением мотивации работника относительно совершенствования работы;

процесс, в ходе которого один тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы;

ежедневное обучение и руководство с целью повысить эффективность исполнительской деятельности.

Эти определения тренинга включают в себя несколько важных тем, которые повторяются почти во всех публикациях по персоналу:

* планомерная отработка навыков;
* инструктирование, демонстрация, практическая работа;
* мотивация к улучшению;
* стремление к повышению эффективности работы.

Основные качества хороших тренеров:

* заинтересованы в своих людях и роли «тренера»;
* ищут потенциальные возможности для развития персонала;
* владеют педагогическими навыками;
* имеют большое терпение и такт;
* особенно не навязывают свое мнение обучаемым;
* хорошо вникают в психологию управления;
* владеют вербальными и невербальными коммуникациями.

Применительно к адаптации вопрос тренингов непосредственно касается так называемого Welcome! – тренинга.

Данный инструмент адаптации является относительно новым, но доказывает свою эффективность на практике. Он выступает как помощь в ориентировании нового сотрудника в большом объеме информации. Продолжительность тренинга зависит от потребностей компании, а именно, от объема той информации, которую планируется донести до новичков. Периодичность программы зависит от того, как часто и в каком количестве на предприятие приходят новые сотрудники.

Тренинг может включать перечисленные ниже информационные блоки.

1) сведения о компании, представленные в доступной форме;

2) производимые продукты;

3) корпоративная культура;

4) корпоративная политика в области управления персоналом. Задача данного блока – донести информацию о возможностях, предоставляемых компанией сотрудникам, в следующих сферах:

* профессиональное рост;
* развитие карьеры;
* система вознаграждений;
* условия работы – порядок выдачи зарплаты, предоставления льгот;
* бытовые вопросы.

5) экскурсия по компании, например:

– посещение производства;

– посещение музея компании;

– проход по «Аллее славы»;

6) фильм о компании. В нем, как правило, рассказывается о создании и становлении компании, выпускаемом продукте или оказываемых услугах, корпоративной жизни. Показ фильма осуществляется в том информационном блоке, к которому он относится. Это может быть классический повествовательный фильм, или просто подборка историй.

7) ответы на вопросы;

8) оценка курса. Данный тренинг не является тренингом в его привычном понимании, поэтому процесс оценки может включать два шага:

– фиксирование реакции новичков: понравилась ли им форма проведения программы, все ли было понятно и т.д.;

– проверка знаний с использованием тестов о продукте / услугах, если в этом есть необходимость.

7. «Справочник новичка»

Одним из инструментов адаптации также может быть руководство для нового сотрудника или «Справочник новичка», который включает следующую или любую другую информацию в зависимости от специфики компании информацию:

– приветствие руководителя;

– подробную информацию о компании;

– данные обо всех структурных подразделениях;

– основные аспекты корпоративной кадровой политики;

– список служебных телефонов.

Итак, в данном параграфе были показаны различные точки зрения на этапы и методы адаптации. Основными подходами к последовательности организации процесса адаптации являются подход Т.Ю. Базарова и А.В. Мироновой. Методы адаптации были рассмотрены с позиции А.П. Егоршина. Это: испытательный срок, введение в должность, наставничество, адаптация молодых специалистов, консультирование, тренинг, «Справочник новичка».

## **1.3 Управление процессом адаптации**

После рассмотрения сущности и содержания процесса адаптации можно сделать вывод о том, что вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений: инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с предприятием, отделом или цехом, где предстоит работать новичку. Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственному руководителю. А тот, в свою очередь, знакомит с коллективом, коллегами по работе, с рабочим местом. По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников. Роль непосредственного руководителя в процессе адаптации была рассмотрена при определении программы индивидуального введения в должность. Также на крупных предприятиях для разработки и контроля за процессом адаптации могут быть выделены в особое подразделение специалисты службы управления персоналом.

При проведении Welcome! – тренинга при описании продукта или услуги может быть приглашен работник соответствующего профиля – технолог, маркетолог, а при разъяснении кадровой политики компании – сотрудник любого другого подразделения, который расскажет о себе и своем карьерном пути в компании. Для рассказа о социальной политике и защите интересов персонал можно пригласить представителя профсоюза.

На этапе организации системы адаптации мне кажется целесообразным для усовершенствования существующей системы адаптации первоначальное осуществление последовательности мероприятий:

– проанализировать существующую систему;

– выявить факторы, мешающие эффективной ее работе;

– определить ресурсы предприятия, используемые в недостаточной мере, которые позволили бы создать оптимальную схему адаптации.

А.Я. Кибанов подчеркивает, что механизм управления процессом адаптации предусматривает решение трех важнейших проблем:

1. структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;
2. организации технологии процесса адаптации;
3. организации информационного обеспечения адаптации.

В качестве возможных организационных решений первой проблемы могут быть предложены следующие:

1. Выделение соответствующего подразделения в оргструктуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.
2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений. Следует заметить, что специалистом по управлению адаптацией может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник другого функционального подразделения.
3. Развитие наставничества. В качестве наставников могут выступать как опытные работники со стажем руководители, так и молодые сотрудники, проработавшие несколько лет и положительно зарекомендовавшие себя.
4. Развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом со службой организации управления. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления являются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения новшеств и т.п.

К организационным решениям по технологии процесса управления адаптацией могут быть отнесены следующие:

• организация семинаров, курсов и т.п. по различным аспектам адаптации;

• проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

• интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность,

• проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;

• специальные курсы подготовки наставников;

• использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;

• выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;

• выполнение разовых поручений по организации работы органа управления;

• подготовка замены кадров при их ротации;

• проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Кроме того, следует обратить внимание на реализацию принципов организации труда, оказывающих мотивационное воздействие на персонал и облегчающих процесс адаптации сотрудников. К таким принципам организации труда можно отнести:

• создание целевых проблемных групп, творческих бригад, варьирование их состава, времени и проблематики работы;

• организация венчуров;

• определение рациональной степени свободы режима труда, широкое использование аккордного принципа работы;

• оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов конкурсности и соревновательности подразделений, проектов и т.п.;

• гласность результатов труда;

• участие работников в управлении;

• проведение совещаний с рациональной периодичностью и длительностью;

• рациональное использование возникающих референтных групп;

• использование творческих методов выработки решений;

• обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки.

В центре проблемы информационного обеспечения процесса адаптации лежит сбор и оценка показателей ее уровня и длительности. Эти показатели условно делятся на объективные и субъективные. К объективнымотносятся показатели, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Кроме того, показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов, например профессиональному аспекту; социально-психологическому; психофизиологическому.

Субъективныепоказатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями. Они подразделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации и определяют собственную оценку работником: своего отношения к профессии и квалификации; отношений с коллективом сотрудников, с руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Причем по отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации. Вывод об успешном проведении адаптации делается на основе сравнения фактических и нормативных показателей.

Некоторые показатели успешности адаптации уже были перечислены, но об успехе профессиональной адаптации можно судить также на основании ряда других показателей:

* завершение ориентировочного этапа, этапа знакомства с рабочей ситуацией. Работник успешно адаптировался, если работа не вызывает у него чувства напряжения, страха, неуверенности, если она стала привычной;
* овладение необходимым объемом знаний и навыков, требующихся для работы;
* овладение своей профессиональной ролью. Работник демонстрирует рабочее поведение, отвечающее требованиям профессиональной деятельности и руководства;
* рабочие показатели работника устраивают его непосредственных  
  руководителей;
* у работника выражено желание совершенствоваться в профессии, и он связывает свое будущее с данной работой;
* работник удовлетворен выполняемой работой, и он считает оценку своего трудового вклада справедливой;
* успех в профессиональной деятельности связывается работником с достижением жизненного успеха.

Обратная связь осуществляется для:

* коррекции поведения сотрудника;
* дополнительного информирования;
* оптимизации процедуры наставничества;
* получение полезной информации, направленной на дальнейшее совершенствование процесса адаптации в целом, а также на возможные изменения в бизнес – процессах компании.

В качестве способов организации обратной связи могут выступать беседы с менеджером по персоналу, круглые столы с участием директора предприятия, анкеты и отзывы, заполняемые сотрудником, экзамены после прохождения обучающих программ. При этом после проведения общей оценки адаптируемого сотрудника руководство и специалист службы управления персоналом могут вынести решения:

* о продолжении адаптации;
* об увольнении работника как не прошедшего испытания;
* о переводе на другую должность;
* о зачислении на соответствующую должность и снятии испытательного срока.

Существуют количественные показатели деятельности службы управления персоналом. Один из них – показатель уровня адаптированности сотрудников. При анкетировании работникам предлагается выразить степень удовлетворенности различными факторами, занося их в таблицу.

После чего может быть вычислен коэффициент – индекс удовлетворенности.

Таблица 2 – Бланк анкеты для оценки удовлетворенности работников

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оценка  Факторы | Совершенно  удовлетворен | Удовлетворен | Затрудняюсь  ответить | Не удовлетворен | Совершенно неудовлетворен |
|  |  |  |  |  |  |

Методика вычисления коэффициента:

Оценка «Совершенно удовлетворен» приравнивается к +1,0; «Удовлетворен» к +0,5; «Трудно сказать» к 0,0; «Не удовлетворен» к –0,5; «Совершенно неудовлетворен» к -1,0.

Индекс удовлетворенности изменяется от +1,0 до –1,0. Таким образом, от +1,0 до +0,6 – высокий уровень адаптированности, от +0,59 до +0,2 – средний уровень, менее +0,19 – низкий.

Кроме того, эффективность работы кадровой службы по адаптации персонала можно оценить математически:

F = P: W \* 100%,

где P – число прошедших испытательный срок и успешно адаптирующихся сотрудников,

W – общая численность работников, принятых за указанный период,

F – процент работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока.

Также критериями для оценки эффективности системы адаптации на предприятии могут быть:

* показатель текучести персонала среди новых работников;
* нарушения трудовой дисциплины среди новых сотрудников;
* количество ошибок, допущенных новыми сотрудниками;
* количество жалоб со стороны клиентов на работу новых сотрудников.

Итак, в данной главе были представлены разные точки зрения на аспекты, необходимые для проведения адаптации сотрудников к работе в компаниях. Было раскрыто понятие адаптации как взаимного приспособления работника и организации, основывающегося на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Были обозначены цели программы адаптации: возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации-работодателя; вхождение работника в рабочий коллектив, срастание с его неформальной структурой и ощущение себя членом организации. Что, в свою очередь, сокращает текучесть кадров, уменьшает стартовые издержки, формирует устойчивую сильную корпоративную культуру организации.

Были представлены классификации явления адаптации по различным основаниям, главное из которых – ее направленность, в соответствии с которым выделяю профессиональную, социально-психологическую, организационно-административную, экономическую, санитарно-гигиеническую адаптацию.

Также мы видели, что мнение авторов по вопросу этапов адаптации различается. Т.Ю. Базаров выделили этапы: оценка уровня подготовленности новичка, ориентация, действенная адаптация, функционирование. А.В. Миронова рассматривает этапы с точки зрения осуществления менеджером по персоналу своих функций в данном процессе и выделяет этапы: подготовительный, выход на работу нового сотрудника, вводное обучение, реализация плана адаптации, оценка результатов прохождения адаптации. Егоршин А.П. выделяет этапы адаптации персонала, некоторые из которых могут быть охарактеризованы как методы или способы адаптации: испытательный срок, адаптация молодых специалистов, программа введения в должность руководящего работника, наставничество и консультирование, развитие человеческих ресурсов.

Последние перечисленные этапы и были рассмотрены в качестве методов. Другими методами адаптации являются тренинги. Применительно к адаптации вопрос тренингов непосредственно касается так называемого Welcome! – тренинга – сравнительно нового, но действенного инструмента адаптации. Также отдельно были приведен метод – выдача «Справочника новичка», разработанного для новых сотрудников, содержащий необходимую для них информацию.

Были рассмотрены возможные организационные решения по программе адаптации с точки зрения ее участников и механизма управления данным процессом в компании. Наиболее значимым здесь выступает вопрос оценки успешности прохождения адаптации. Для его раскрытия представлены объективные, субъективные показатели такой оценки, способы организации обратной связи, показатели для оценки эффективности работы службы по управлению персоналом в направлении адаптации сотрудников.

# **2. Анализ деятельности ЗАО "Торговый Дом "Firma""**

## **2.1 Характеристика и анализ деятельности компании**

ЗАО Торговый Дом «Firma» основано 1 апреля 2005 года на базе сбытовых структур ОАО «Челябинский трубопрокатный завод» и ОАО «Первоуральский новотрубный завод» и входит в состав Группы ЧТПЗ. ЗАО Торговый Дом «Firma» является полномочным и эксклюзивным агентом ЧТПЗ и ПНТЗ и осуществляет весь спектр сбытовых операций с трубной продукцией в России и за рубежом. ЗАО Торговый Дом зарегистрировано в г. Первоуральске Свердловской области и имеет филиалы в г. Челябинске и Москве, обособленное структурное подразделение в г. Ангарске.

Представительства:

ЗАО Торговый дом «Firma»

Россия, 623112, Свердловская область,

г. Первоуральск, ул. Торговая, 1, строение 2

тел. 7–60–90; факс 7–65–75

Филиал ЗАО Торговый дом «Firma» в г. Челябинске

Россия, 454129, г. Челябинск ул. Машиностроителей, 27

Тел.: 255–71–41, факс: 253–54–33

Филиал ЗАО Торговый дом «Firma» в г. Москве

г. Москва, 107078, ул. Мясницкая, 48

Тел. 775–35–55, факс: 933–27–83

По причине того, что преддипломная практика была пройдена в дирекции по персоналу филиала Общества в г. Челябинске, дипломный проект предполагает исследование описанных процессов и персонала в данном филиале и внесение поправок, рекомендаций в программу адаптации в нём.

ЗАО Торговый Дом «Firma» входит в группу ЧТПЗ и, соответственно, участвует в реализации миссии и стратегии Группы.

Миссия Группы ЧТПЗ состоит в максимальном комплексном удовлетворении потребностей российских и мировых компаний топливно-энергетического комплекса за счет разработки и поставки интегрированных решений высочайшего качества для трубопроводов, что является необходимым условием обеспечения стабильного роста национальной и мировой экономик.

Для осуществления главной цели – увеличить долю компании на рынке трубной продукции до 40% к 2012 году, Группа ЧТПЗ реализует следующие направления своей стратегии:

* максимальное повышение стоимости Группы ЧТПЗ;
* лидерство по качеству и технологии;
* создание высокого кадрового потенциала;
* совершенствование корпоративного управления;
* проведение социально ответственной политики;
* проведение политики сохранения окружающей среды.

Принципы ведения бизнеса Торгового Дома «Firma» провозглашены в корпоративной книге:

«Компания стремится организовать взаимоотношения с акционерами, инвесторами, клиентами, поставщиками, всеми другими партнерами с максимальной пользой для обеих сторон. Поэтому на первое место компания ставит профессиональную компетентность и высокую этику ведения бизнеса.

1. Акционеры и инвесторы

Защита прав акционеров и инвесторов является основным принципом деятельности компании. Торговый Дом проводит открытую политику в отношении инвесторов и акционеров и направляет все усилия на максимальное увеличение доходности вложенного капитала и на обеспечение постоянного роста курса акций.

1. Клиенты

Клиенты – главная ценность компании. В своей деятельности сотрудники Торгового Дома руководствуются, прежде всего, интересами клиентов и стремятся к долгосрочному партнерству и наивысшим стандартам обслуживания клиентов.

1. Поставщики

ЗАО Торговый Дом «Firma» считает поставщиков неотъемлемыми участниками своей работы и, равно как и клиентам оказывает им должное уважение.

Свидетельством уважения к своим поставщикам со стороны компании является своевременная оплата счетов и отсутствие задолженности по оплате. В свою очередь компания ожидает от поставщиков честного и открытого отношения, а также эффективного, плодотворного и взаимовыгодного сотрудничества.

1. Конкуренты

Торговый Дом «Firma» поддерживает свободную конкуренцию, проводит открытую политику в отношении конкурентов, соблюдая требования антимонопольного законодательства. Компания проводит самостоятельную рыночную политику и без согласования с конкурентами устанавливает свободные цены на свою продукцию.

При общении с конкурентами сотрудникам компании запрещено обмениваться конфиденциальной информацией, включающей текущие цены на продукцию, планируемые изменения цены, данные о клиентской базе и поставщиках.

1. Сотрудники компании.

Сотрудники компании являются главным её капиталом. Удовлетворенность работой и высокая мотивация персонала – основные цели кадровой политики компании. Для достижения этой цели компания создает условия для профессионального роста и повышения благосостояния всех сотрудников.

Оплата труда сотрудников напрямую связана с финансовыми успехами компании и личным вкладом каждого.

1. Легальность и законность ведения бизнеса

Легальность и законность ведения бизнеса – один из основных принципов деятельности компании. Торговый Дом «Firma» гарантирует соблюдение установленных законодательством РФ правовых норм, а также правовых норм других государств, интересы которых он затрагивает при ведении внешнеэкономической деятельности.

При взаимодействии с государственными органами и органами власти компания руководствуется общими правилами, установленными юридическими и административными органами.

1. Социальная ответственность.

Торговый Дом «Firma», являясь одним из предприятий Группы ЧТПЗ, несет ответственность перед обществом и проводит взвешенную, ответственную социальную политику. Сотрудники компании активно участвуют в общественной жизни района, города, области, страны.

Являясь успешной компанией, Торговый Дом заботится о росте благосостояния и обеспечении достойного уровня жизни своих сотрудников и их семей.

Внутренние правила и стандарты, принятые в компании

В целях создания и развития единой корпоративной культуры, налаживания эффективного взаимодействия всех структурных подразделений, обеспечения высокой этики ведения бизнеса в компании приняты единые правила и стандарты, которыми руководствуются все сотрудники в своей работе.

Кадровая политика компании

Компания дорожит своими сотрудниками и стремятся создать для них благоприятные условия работы, атмосферу доверия и сотрудничества. Всем сотрудникам предоставляются равные возможности для профессионального развития и карьерного роста. Основные принципы работы сотрудников: профессиональная компетентность, ответственность, взаимное доверие и открытость.

Занятие вакантных должностей в Торговом Доме «Firma» производится на конкурсной основе. Подбор специалистов на вакантные должности проводится как внутри, так и вне компании. Предпочтение отдается кандидату, имеющему квалификацию, соответствующую вакансии, и личностно-деловые качества, соответствующие корпоративной культуре компании.

Для того, чтобы помочь новому сотруднику быстро и успешно интегрироваться в компанию, для него устанавливается процедура адаптации. Адаптацию персонала компании регламентирует «Положение об адаптации».

Порядок приема, увольнения и перевода работников, порядок предоставления отпусков и оформления командировок, основные права и обязанности работников и Работодателя, порядок оплаты труда и медицинского обслуживания работников компании, рабочее время и его использование регламентируют «Положение о журнале рабочего времени» и «Правила внутреннего трудового распорядка работников ЗАО Торговый Дом «Firma».

В целях обеспечения безопасности жизнедеятельности, сохранения здоровья и работоспособности работников предприятия в процессе трудовой деятельности введено в действие «Положение по организации работы в области охраны труда в ЗАО Торговый Дом «Firma».

Политика в области охраны труда и компенсаций.

В целях материального стимулирования и поощрения высокопроизводительного и инициативного труда работников, улучшения качества работы сотрудников и придания гибкости и управляемости компенсационной системы введены в действие «Положение о премировании работников ЗАО Торговый Дом «Firma» и «Положение о надбавках и доплатах работников ЗАО Торговый Дом «Firma».

Принципы формирования и условия получения компенсационных пакетов работниками компании определяет «Положение о формировании компенсационных пакетов для работников ЗАО Торговый Дом «Firma».

Условия и порядок выплаты материальной помощи работникам компании регламентирует «Положение об оказании материальной помощи работникам ЗАО Торговый Дом «Firma».

Политика в области обучения и развития персонала.

Формирование высокого кадрового потенциала является одним из основных стратегических направлений деятельности компании. Поэтому в компании первостепенное значение уделяется обучению, профессиональному росту и развитию своих сотрудников. Порядок организации и проведения обучения сотрудников компании регламентирует «Положение об обучении».

В целях наиболее эффективного использования работников, улучшения качества и результативности труда, компетентной оценки квалификации и деловых качеств работников компании введено в действие «Положение об аттестации».

Конфиденциальная информация.

При приеме на работу новые сотрудники компании принимают на себя обязательства не разглашать конфиденциальную информацию в период работы в компании и после ухода из нее. Конфиденциальная информация содержится в «Перечне сведений, составляющих коммерческуб информацию ЗАО Торговый Дом «Firma». Предоставление данной информации третьим лицам, в том числе друзьям и членам семьи, и сотрудникам, не обладающим достаточными полномочиями, запрещено полиикой и корпоративной этикой компании.

Внутренняя и внешняя документация.

Деловая переписка – неотъемлемое средство коммуникаций с деловыми партнерами, она также формирует имидж компании. Внутренняя внешняя документация оформляется в соответствии с действующим в компании «Регламентом по документообороту».

Правила пользования ИТ-услугами.

Компания рассматривает Интернет как современную высокоэффективную технологию для осуществления коммуникаций, сбора и обмена информацией, необходимых для достижения ее бизнес-целей. Набор программ, которыми пользуются сотрудники, ограничен и регламентирован. Сотрудникам компании допустимо использование сети Интернет исключительно в профессиональных целях. Запрещен доступ к «банерным сетям», сайтам, содержащим порнографическую информацию, а также скачивание музыкальных файлов.

К электронной переписке, также как к бумажной деловой переписке, применяются общепринятые правила делового этикета. Любое сообщение электронной почты может быть использовано в рамках компании как официальный документ, электронная подпись в компании имеет статус официально признанной.

Стандарты корпоративного внешнего вида и делового поведения сотрудников.

Сотрудник – это лицо компании, поэтому от имиджа конкретного сотрудника, его поведения на рабочем месте и работы с клиентами и партнерами компании зависит имидж компании, и в конечном счете, его коммерческий успех. В целях поддержания корпоративного стиля ЗАО Торговый Дом «Firma» каждый сотрудник обязан соблюдать установленные «Стандарты корпоративного внешнего вида», принятые в компании.

В компании принят «Этикет общения по телефону», соответствующий стандартам деловой этики. Цель действующего этикета телефонного общения – создание благоприятного имиджа компании, повышение эффективности внутрикорпоративных коммуникаций.

Обслуживание клиентов – важнейшая задача компании, поэтому сотрудники должны обеспечить любого клиента наилучшим сервисом. В условиях жесткой конкуренции клиент может перейти к конкуренту из-за некачественного обслуживания. Главная задача не только привлечь клиентов, но и создать все условия для долгосрочного сотрудничества с ним.

С любым клиентом, в том числе с сотрудником компании, который является внутренним клиентом, необходимо вести себя уважительно и приветливо. За задержку в обслуживании клиентов, а также за некачественное или недостаточно профессиональное обслуживание ответственность несет непосредственный руководитель подразделения или специалист, который обслуживал клиента.

Компания приветствует доброжелательные взаимоотношения сотрудников и стремится к сохранению благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Все разногласия сотрудников решаются их непосредственным руководителем или в сотрудничестве со специалистом Дирекции по персоналу.

Процедура дисциплинарных взысканий и увольнение сотрудников.

Компания ожидает от всех сотрудников соблюдения установленных правил и норм. В компании действуют процедуры дисциплинарных взысканий, применяемые в случаях дисциплинарных нарушений или несоответствия поведения и внешнего вида сотрудника стандартам работы.

Дисциплинарные нарушения включают:

* Несоблюдение правил «Внутреннего трудового распорядка».
* Несоблюдение правил безопасности.
* Систематическое невыполнение требуемых стандартов работы, действующих для данной должности.
* Невыполнение «Стандартов внешнего вида», «Этикета общения по телефону».
* Оскорбление сотрудников компании и третьих лиц.
* Непрофессиональное и безответственное поведение сотрудника, которое привело или могло привести к возникновению убытков для компании.
* Получение взяток от третьих лиц.
* Кража.
* Намеренное повреждение имущества фирмы или сотрудника.
* Фальсификация документов компании.
* Появление на рабочем месте или месте командировки в рабочее время в состоянии алкогольного или наркотического опьянения или под воздействием непрописанных медицинских препаратов.

Дисциплинарные взыскания и увольнение сотрудников происходит в соответствии с действующим законодательством РФ.

Конфликт интересов.

Сотрудник в своих действиях и при принятии решений должен руководствоваться исключительно интересами компании.

Руководители и сотрудники не должны осуществлять действия, которые ведут к конфликту с интересами компании или могут рассматриваться как такой конфликт. Конфликт интересов возникает в случае, если сотрудник или члены его семьи занимаются деятельностью, которая влияет на объективность при работе в компании. Такие виды деятельности охватывают частичную занятость у клиентов, поставщиков и конкурентов или наличие имущественных интересов, связанных с одной из этих групп деловых партнеров.

Взаимоотношения с руководителями.

В компании действует политика открытых дверей. Любой сотрудник имеет право обратиться к своему непосредственному руководителю по интересующим его вопросам и получить необходимые разъяснения.

Со своей стороны сотрудник обязан выполнять все распоряжения своего непосредственного руководителя. В случае конфликта заданий, получаемых от разных руководителей, сотрудник должен согласовать приоритеты выполнения заданий с прямым руководителем.

Корпоративная культура.

В целях формирования и укрепления корпоративной культуры, развития лояльности сотрудников в компании проводятся общие корпоративные праздники, мероприятия корпоративного досуга сотрудников, поздравления, награждения, внутрифирменные конкурсы для сотрудников и их детей.

Руководство компании проводит общекорпоративные собрания, на которых подводятся итоги работы и сотрудники информируются об общих стратегических целях и планах компании, новых проектах и планах внедрении изменений. Ежемесячные итоги также подводятся в подразделениях и на рабочих совещаниях руководителей.

Сотрудники компании направляют свой интеллектуальный и творческий потенциал на развитие и процветание компании, способствуют повышению ее имиджа и корпоративных ценностей эффективности, непрерывного развития и сотрудничества.

Сильная корпоративная культура – это культура, которая способна влиять на экономические показатели и организационные параметры компании, такие как количество и качество продаж, эффективность использования ресурсов, гибкость, конкурентоспособность, развитие, стратегия, имидж, репутация. Поэтому ценности и принципы, которыми руководствуется компания и ее сотрудники в своей работе, являются залогом успеха и процветания ЗАО Торговый Дом «Firma» и основой доверия и уважения со стороны клиентов и партнеров.

Далее рассмотрим организационную структуру Торгового Дома. Высшим органом управления ЗАО Торговый Дом «Firma» является общее собрание акционеров. Совет директоров Общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров. По решению совета директоров от 15.05.2006 г. Полномочия единоличного исполнительного органа Общества переданы по договору на осуществление управления текущей деятельностью управляющей организации ЗАО «Группа ЧТПЗ».

Исполнительный директор руководит работой Общества с целью обеспечения его прибыльности, конкурентоспособности и финансово-экономической устойчивости. Исполнительный директор ЗАО ТД «Firma» действует на основании доверенности.

Для реализации задач акционерного общества в его составе выделены следующие функциональные дирекции:

* дирекция по индустриальным и региональным продажам;
* дирекция по продажам на экспорт;
* дирекция по продажам топливно-энергетического комплекса;
* дирекция по финансам и экономике;
* дирекция по обеспечению основной и оперативной деятельности;
* дирекция по маркетингу;
* дирекция по правовым вопросам;
* дирекция по персоналу;
* бухгалтерия.

В зависимости от задач филиала компании соответственно меняется его организационная структура. Организационная структура Челябинского филиала ЗАО ТД «Firma» представлена на рисунке 4. Данная организационная структура является линейно-функциональной, где разделение на дирекции и внутри них осуществляется по функциональному принципу, а внутри отделов – как по линейному, так и по функциональному.

Рассмотрим организационную культуру компании.

Критерии классификации Дила и Кеннеди – степень допустимого в работе риска и скорость получения обратной связи. В соответствии с данной точкой зрения организационная культура ЗАО ТД «Firma» характеризуется высокой степенью риска трудовой деятельности сотрудников и низкой скоростью получения обратной связи ввиду большого количества горизонтальных уровней и местонахождении руководителей в разных филиалах Общества.

Таблица 3 – Особенности культуры «Поставить на карту свою компанию»

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика | Особенность культуры |
| Как ведут себя люди, которые хорошо приживаются или приобретают репутацию героя в данной группе | Они могут долгое время терпеть неопределенность, всегда перепроверяют свои решения, обладают хорошей технической подготовкой, уважают авторитеты |
| Сильные стороны сотрудников | Они могут делать изобретения и открытия научного характера |
| Слабые стороны сотрудников | Они очень медленно выполняют задания, их организации подвержены краткосрочным колебаниям экономического характера |
| Привычки людей, которые хорошо приживаются или имеют репутацию героев | Они одеваются сообразно своему положению в организации, их жилищные условия соответствуют их положению, старшие члены организации играют роль наставников по отношению к младшим |

Далее проанализируем положение ЗАО ТД «Firma» на рынке. Прежде всего, рассмотрим особенности продукции компании.

Как было указано выше ТД «Firma» является полномочным эксклюзивным агентом ЧТПЗ и ПНТЗ и осуществляет весь спектр сбытовых операций с трубной продукцией в России и за рубежом. Таким образом, Торговый Дом реализует свыше 3600 типоразмеров труб из углеродистых, низколегированных легированных, нержавеющих марок стали и различных сплавов. Это трубы не только круглого сечения, но и овальные, плоскоовальные, квадратные, прямоугольные и шестигранные профили.

ОАО «ЧТПЗ» специализируется на выпуске обсадных и бесшовных нефтепроводных труб больших диаметров: они более востребованы на рынке. По некоторым типоразмерам является монополистом среди российских производителей и конкурирует лишь с украинскими заводами. В то же время технические возможности ЧТПЗ по диапазону диаметров не столь широки, как у некоторых других производителей: недостаточно мощностей для термообработки, для придания трубам специальных свойств, как того требуют нефтяники, в недостаточном объеме присутствует в сортаменте средних диаметров.

Торговый Дом единственный в Российской Федерации реализует горячедеформированные бесшовные трубы диаметром более 325 мм и холоднодеформированные бесшовные трубы диаметром более 120 мм.

Свыше 85% всех выпускаемых труб проходят неразрушающий контроль качества.

Высокое качество труб регламентируется международной системой качества серии ISO 9001. Завод имеет лицензии на производство труб по стандарту Американского нефтяного института – сертификат N' 5L-0288 и немецкому стандарту DIN 1629, сертификат TUF CERT N' 144–990973.

На долю трубного производства ЗАО «Группа ЧТПЗ» приходится 23% отечественного рынка труб. Помимо нефтегазовой отрасли потребителями продукции трубного дивизиона Группы ЧТПЗ являются предприятия электроэнергетики, ЖКХ, машиностроения, приборостроения, атомной, химической промышленности.

Далее проведем анализ внешней среды. В рамках данного анализа выделяют анализ микросреды и анализ макросреды. Составляющими ближнего окружения являются потребители, конкуренты, партнеры, поставщики.

Потребители

Потребителями продукции являются нефтегазовый и энергетический комплексы России, предприятия машиностроения, строительная индустрия, сельское хозяйство и электроэнергетика, приборостроение, атомная, химическая промышленность.

Совокупный сортамент труб, производимых двумя предприятиями, покрывает 100% потребностей нефтегазовых компаний.

Конкуренты

Основными конкурентами Группы ЧТПЗ на рынке труб являются Трубная металлургическая компания и Объединенная металлургическая компания.

Отгрузка стальных труб данными компаниями в 2005–2006 г. представлена на рисунке 5.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 2005 | | Тенденция | 2006 | |
| Группа ЧТПЗ  ТМК  ОМК | 23,7%  42,7%  16,2% | -5,2%  4,8%  -1,8% | Группа ЧТПЗ  ТМК  ОМК | 21,9%  37,5%  21% |

Рисунок 5 – Отгрузка стальных труб в 2005–2006 году

В соответствии с представленными данными можно показать структуру отгрузки стальных труб различными предприятиями России в 2006 году.

По рисунку видно, что наблюдается тенденция к снижению отгрузки труб Группой ЧТПЗ, и при этом значительно растет доля ОМК на рынке.



Рисунок 6 – Отгрузка труб предприятиями России в 2006 г.

Поставщики

Для Торгового Дома поставщиками являются ОАО «ЧТПЗ» и ОАО «ПНТЗ». Так как организации входят в ЗАО «Группа ЧТПЗ», Торговый Дом – их непосредственная сбытовая структура, несмотря на абсолютную зависимость деятельности Торгового Дома от деятельности заводов, можно говорить о стабильности данной категории окружения.

Макросреда содержит ряд механизмов воздействия как на организацию, так и на всю отрасль в целом. Анализ макросреды проводится посредством STEP-анализа. При этом:

S – социальные и культурные факторы,

T – технологические факторы повышение доступности новых производственных технологий, информационных систем и коммуникационных каналов),

E – экономические факторы,

P – политические.

Таблица 4 – STEP – анализ ЗАО ТД «Firma»

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Характеристика фактора для компании |
| S | – влияние социальных факторов на развитие трубного рынка практически отсутствует в силу специфики отрасли. Фактор, который может косвенно и очень незначительно повлиять на объем заказов на трубы, – культурные разногласия, возникающие и усиливающиеся в последнее время за счет войн, которые идут между мусульманскими и европейскими странами, но данный фактор приобретает политический характер;  – рост требований к репутации компании как социально ответственной; |
| T | – технические требования к трубам значительно изменились и ужесточились. Рынок формирует конкретные требования к качеству, которые включают такие составляющие, как качество исходного материала, качество технологии трубного производства, качество системы сбыта, качество услуг и сервиса;  – с ужесточением условий добычи, перемещением нефтедобычи в Восточную Сибирь, а газодобычи на шельфы северных морей, прогнозируется резкое увеличение спроса на трубы, обладающие коррозионностойкими свойствами, трубы, имеющие газоплотные резьбы и резьбы, позволяющие многократно производить операции по свинчиванию и разборке скважинных колонн, что предъявляет определенные требования к техническим характеристикам труб;  – развитие спотового рынка, организации продаж через Интернет, развитие таких отраслей знаний, как логистика, транспорт, информация и связь предъявляют соответствующие требования к организации работы; |
| E | – с 2000 года емкость российского рынка труб увеличивалась. Наибольший рост происходит в сегменте сварных труб. В связи с резким увеличением темпов спроса на трубы для магистральных трубопроводов и ростом доли сварных труб в спросе нефтегазового и строительного секторов, наиболее привлекательные трубы по темпам роста спроса и по емкости сегмента – трубы большого диаметра, нарезные трубы для нефтяной и газовой промышленности, сварные трубы среднего и малого диаметра, что дает компании дополнительные возможности. Рост определяется высокими темпами развития строительного сектора;  – ожидается достаточно серьезный рост рынка в ближайшие 5–6 лет, в дальнейшем – постепенный спад, но уровень потребления трубной продукции будет на 40–45% выше, чем сейчас;  – доля активных запасов нефти в балансе большинства нефтяных компаний составляет около 45% и продолжает снижаться. Более 50% разведанных и перспективных запасов находятся в неосвоенных территориях севера страны, Восточной Сибири и Дальнем Востоке, значительная доля ресурсов – в арктических широтах, освоение которых потребует больших капиталовложений и развития транспортной структуры. Но при соответствующих вложениях спрос на высококачественные трубы для буровых работ может расти опережающими по сравнению с другими группами трубной продукции темпами; |
| P | – в настоящее время развитие трубной отрасли поддерживается правительством РФ, существует Фонд развития трубной промышленности, который следит за тем, чтобы предприятия-производители не были стеснены в своей деятельности различными правовыми актами. Поэтому говорить о правовых факторах, негативно влияющих на трубную отрасль и, в частности, на рынок обсадных и бесшовных нефтепроводных труб, не приходится;  – ограничение ввоза в Россию труб украинских производителей, которые успешно конкурируют с российскими по цене;  – влияние на ситуацию на данном рынке могут оказать любые непредвиденные политические события, хоть как-то затрагивающие интересы нефтегазодобывающих компаний. |

Для оценки влияния факторов дальнего окружения на организацию построим профиль внешней среды. Основой для построения являются данные, представленные в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка влияния внешней среды на деятельность компании

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Знак | Качеств. оценка | Бальная оценка | Весов. коэф-т | Взвеш. оценка | Критический анализ |
| 1. Социальные  – культурные разногласия, усиливающиеся в последнее время между мусульманскими и европейскими странами; | - | Слабое | 3 | 0,03 | 0,09 | Отслеживать данные события |
| – требования к репутации; | - | Существенное | 5 | 0,05 | 0,25 | Стремиться к созданию репутации |
| 2. Технологические  – ужесточение технических требований к качеству труб; | - | Высокое | 9 | 0,16 | 1,44 | Отслеживать качество продукции |
| -прогноз увеличения спроса на трубы с особыми свойствами; | - | Высокое | 9 | 0,16 | 1,44 | Способствовать внедрению необходимое оборудование |
| -развитие спотового рынка, продаж через Интернет; | + | Значительное | 7 | 0,11 | 0,77 | Развивать данные способы ведения продаж |
| 3. Экономические  – увеличение емкости российского рынка труб; | + | Значительное | 7 | 0,14 | 0,98 | Развивать сотрудничество с возможными клиентами |
| -прогноз роста рынка; | + | Значительное | 7 | 0,12 | 0,84 | Активизировать деятельность |
| -возможны капиталовложения в развитие нефтедобычи на севере, в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке; | + | Существенное | 5 | 0,06 | 0,3 | Отслеживать происходящие события |
| 5. Политические  – поддержка правительства; | + | Значительное | 7 | 0,06 | 0,42 | Использовать данную поддержку |
| – ограничение ввоза в Россию украинских труб; | + | Существенное | 5 | 0,07 | 0,35 |
| -непредвиденные политические события. | - | Слабое | 3 | 0,04 | 0,12 | Отслеживать события, хоть как-то затрагивающие интересы нефтегазодобывающих компаний |

Соответствующий профиль внешней среды показан на рисунке 7.



Рисунок 7 – Профиль внешней среды

Таким образом, влияние внешней среды на деятельность компании и отрицательное и положительное, но суммарное положительное воздействие больше негативного.

Кроме того, по данным таблицы 5 можно определить значимость различных факторов для деятельности компании. Соотношение важности данных факторов для деятельности компании можно представить в виде диаграммы.



Рисунок 8 – Значимость факторов STEP-анализа

SWOT – инструмент комплексного анализа. Он выявляет возможности и угрозы со стороны внешней среды и слабые и сильные стороны предприятия, рассматривает результаты их сочетания. Результаты проведения данного анализа по ЗАО ТД «Firma» представлены на рисунке 9. Таким образом, как видно из рисунка, многие из угроз внешней среды являются также возможностями ввиду устойчивого положения компании на рынке. У компании есть ряд неоспоримых преимуществ, которые позволяют нейтрализовать угрозы и воспользоваться возможностями внешней среды. Самой серьёзной угрозой является конкуренция в отрасли. Поскольку компания обладает достаточными технологическими ресурсами для деятельности, для полной оценки проблемы снижения доли компании на рынке, реализации перспектив развития необходим разносторонний анализ персонала Торгового Дома.

## **2.2 Характеристика персонала и анализ состояния управления персоналом в компании**

При характеристике персонала и проведении анализа состояния управления персоналом рассмотрим уровень развития трудового потенциала предприятия и работников, структуру персонала, удовлетворенность трудом работников компании, отношение к компании, уровень трудовой, образовательной и социальной активности персонала, порядок оплаты и вознаграждения труда персонала в организации.

Уровень развития трудового потенциала предприятия и работников может быть оценен при помощи количественных и качественных показателей.

Количественные показатели:

1. Численность персонала. Численность персонала на определенную дату в разные периоды развития компании представлена на рисунке 10. Изобразив на графике изменение численности, можно увидеть устойчивую тенденцию к росту численности, которая становится всё менее выраженной с течением времени.



Рисунок 10 – Численность персонала

2. Текучесть кадров.

Анализ текучести и стабильности кадров производится в Торговом Доме ежеквартально на основании численности персонала филиалов по состоянию на первое число текущего квартала. Коэффициенты текучести кадров и стабильности кадров рассчитываются по формулам:

Ктк = Рсжн,

где Рсчнг – среднесписочная численность работников на начало периода,

Рп – работники, принятые за период.

Таблица 6 – Текучесть персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | 2005 | | | 2006 | | | | 2007 |
| Показатель | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 |
| Рсжн | 2 | 3 | 10 | 6 | 10 | 6 | 6 | 4 |
| Рсч | 57 | 72 | 74 | 75 | 71 | 69 | 69 | 72 |
| Рсчнг | 55 | 68 | 78 | 75 | 74 | 70 | 75 | 77 |
| Рп | 15 | 13 | 7 | 5 | 6 | 11 | 8 | 8 |
| Ктк | 3,51 | 4,17 | 13,51 | 8,00 | 14,08 | 8,70 | 8,70 | 5,56 |
| Кск | 0,97 | 0,96 | 0,88 | 0,93 | 0,88 | 0,93 | 0,93 | 0,95 |

Уровень текучести кадров оценивается в соответствии с принятой в практике управления классификацией:

* 0–10% – низкая;
* 10–20% – нормальная;
* 20–30% – средняя;
* 30–40% – высокая;
* 40–50% – тревожная;
* более 50% – кризисная.

Таким образом, графически можно показать уровень текучести кадров в ЗАО ТД «Firma» в разные периоды.



Рисунок 11 – Текучесть кадров

Таким образом, текучесть кадров в ТД «Firma» была низкой или нормальной, что указывает на устойчивость, стабильность коллектива. В основном увольняются сотрудники, проработавшие в компании до 3 лет.

Качественные показатели трудового потенциала:

1. Профессионально-квалификационная структура.

По классификации, принятой в Торговом Доме профессионально-квалификационную структуру персонала на 01.01.2007 можно представить в виде таблицы. При этом второй уровень включает менеджеров, отвечающих за основную деятельность организации. Третий уровень состоит из вспомогательных служб и служащих. Вспомогательные службы включают работников Дирекции по персоналу, Дирекции по правовым вопросам, дирекции по финансам и экономике, бухгалтерии, Дирекции по маркетингу.

Таблица 7 – Профессионально-квалификационная структура персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень | Абс. кол-во, чел. | Отн. кол-во, % |
| Первый уровень | 2 | 2,60 |
| Второй уровень | 28 | 36,36 |
| Третий уровень | 47 | 61,04 |
| – вспомогательные службы; | 44 | 58,67 |
| – категория служащих | 3 | 4,00 |
| Всего | 77 | 100 |

2. Структура персонала по уровню образования.

Полученные итоговые данные в отношении уровня образования персонала можно наглядно показать в виде таблицы:

Таблица 8 – Структура персонала по уровню образования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень образования | Количество работников, чел. | Относительное количество, % |
| Высшее | 72 | 96,00 |
| Неполное высшее | 1 | 1,33 |
| Среднее профессиональное | 2 | 2,67 |
| ВСЕГО | 75 | 100 |

Таким образом, из полученных данных видно, что персонал обладает высоким уровнем образования и спецификой профессиональной структуры является то, что наибольшую прослойку составляют вспомогательные службы.

3. Структура персонала по стажу работы представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Структура персонала по стажу работы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стаж работы | Абсолютное количество, чел. | Относительное количество, % |
| Более 3 лет | 31 | 40,26 |
| 1–3 года | 15 | 19,48 |
| менее 1 года | 31 | 40,26 |
| Всего | 77 | 100,00 |

Для наглядного представления данных покажем распределение работников по стажу работы в виде диаграммы. Распределение сотрудников, уже проработавших в компании достаточное количество времени, равно количеству новых сотрудников. При этом при учете третьей категории работников, стаж работы которых в Группе ЧТПЗ также невысок, большинство членов коллектива работают в компании менее 3 лет.



Рисунок 12 – Структура персонала по стажу работы

4. Половозрастная структура персонала;

Распределение сотрудников компании по возрастному признаку представлено в таблице 10.

Таблица 10 – Возрастная структура персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Возраст | Абсолютное количество, чел. | Относительное количество, % |
| до 30 лет | 43 | 55,84 |
| 30–45 лет | 26 | 33,77 |
| 45–60 лет | 8 | 10,39 |
| Всего | 77 | 100 |

Соответствующее соотношение работников по возрасту показано на диаграмме.



Рисунок 13 – Возрастная структура персонала

Распределение работников по половому признаку представлено в таблице 11.

Таблица 11 – Структура персонала по половому признаку

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Пол | Абсолютное количество, чел. | Относительное количество, % |
| Мужчины | 32 | 41,56 |
| Женщины | 45 | 58,44 |
| Всего | 77 | 100,00 |

Таким образом, коллектив компании является молодым, и хотя большую часть которого составляют женщины, распределение полов по количеству приемлемо.

5. Показатели общей заболеваемости представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели заболеваемости

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Апрель-декабрь 2005 | 2006 | Кол-во, приведенное к 2006 году |
| Кол-во больничных листов за год | 36,00 | 65,00 | 48,00 |
| Кол-во дней нетрудоспособности за год | 490,00 | 755,00 | 653,33 |
| Среднее кол-во дней нетрудоспособности на 1 больничный лист | 13,61 | 11,62 | 18,15 |
| Среднесписочная численность работников на конец года | 71 | 77 |  |
| Кол-во больничных листов на 1 чел. | 0,51 | 0,84 | 0,68 |
| Кол-во дней нетрудоспособности в среднем на 1 чел. за год | 6,90 | 9,81 | 9,20 |

Показатели общей заболеваемости могут быть представлены по данным на 2005 и 2006 год. Из таблицы видно, что в 2006 году уменьшилось число дней нетрудоспособности на 1 больничный лист, но остальные показатели увеличилось, что показывает необходимость проведения периодических медицинских осмотров с соответствующими выводами о возможности влияния рабочей обстановки на здоровье персонала.

Творческий потенциал.

Реализация творческого потенциала работников происходит в процессе осуществления непосредственной деятельности. По причине того, что рацпредложения и изобретения не регистрируются, их выдвижение происходит в рабочем порядке, творческие группы не организуются, на основе данных показателей нельзя сделать вывод о творческом потенциале персонала.

7. Удовлетворенность персонала.

В ноябре 2006 года в ЗАО ТД «Firma» было проведено исследование по вопросу удовлетворенности основных потребностей работников. В анкетировании приняли участие 223 человека, из них 69 работников Торгового Дома Челябинского филиала.

В ходе анкетирования выявлялась степень удовлетворенности потребностей в безопасности, в развитии, социальных потребностей и отношение сотрудников к организации. При этом в данных параметрах были выделены отдельные составляющие:

* потребность в безопасности;
* социальные потребности;
* потребность в развитии;
* отношение к организации.

Удовлетворенность основных потребностей показана в таблице 13.

Таблица 13 – Удовлетворенность основных потребностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Потребность | В безопасности | Социальные | В развитии |
| Количество работников, % | | |
| Удовлетворена | 49 | 64 | 64 |
| Не удовлетворена | 33 | 20 | 13 |
| Не смогли определить | 18 | 16 | 23 |

Распределение количества удовлетворенных, неудовлетворенных и не определившихся работников по потребностям в безопасности, в развитии, социальным потребностям могут быть изображены графически.



Рисунок 14 – Удовлетворенность основных потребностей персонала

Рассмотрев эти потребности, их составляющие, представим таблицу удовлетворенности работников отдельными параметрами потребностей.

Таблица 14 – Удовлетворенность отдельными параметрами потребностей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Потребность | Параметры | Кол-во удовлетворенных, % |
| Потребность в безопасности | Условия труда | 70 |
| Социальный пакет | 55 |
| Рабочая нагрузка | 53 |
| Положительное отношение к изменениям и нововведениям | 48 |
| Вознаграждение | 33 |
| Социальные потребности | Социально-психологический климат | 85 |
| Информация и обратная связь | 62 |
| Стиль управления | 67 |
| Особенности взаимодействия | 54 |
| Потребность в развитии | Самореализация | 73 |
| Профессиональный рост | 54 |
| Карьерный рост | 50 |
| Отношение к организации | Восприятие организации как ценности | 67 |
| Лояльность | 70 |
| Престижность работы | 70 |
| Оценка корпоративной культуры | 67 |

Графически данное распределение удовлетворенных сотрудников показано на рисунке 15.

Половина сотрудников не чувствует уверенности в способности организации обеспечивать защиту работников, удовлетворяя их базовые потребности. При этом наиболее удовлетворительной составляющей потребностей в безопасности являются условия труда, самой неудовлетворительной – вознаграждение.

Среди составляющих социальных потребностей наиболее удовлетворенными являются: благоприятность социально-психологического климата. Сложившимися особенностями взаимодействия удовлетворена только половина сотрудников.

Потребность в развитии на удовлетворена для большинства сотрудников с позиции реализации себя в работе, но в то же время лишь половина сотрудников удовлетворены перспективами карьерного и профессионального роста.

Восприятие организации как ценности выражено по всем параметрам у большинства сотрудников, что свидетельствует о приверженности сотрудников организации.

Другие результаты исследования:

* Сотрудники-мужчины реализуют себя в большей степени, чем женщины.
* Удовлетворенность потребности в развитии растет с повышением в должности работников, максимально реализуют свой потенциал представители руководящих должностей.



Рисунок 15 – Удовлетворенность основных потребностей персонала

Сильные стороны компании, по мнению сотрудников: достойные условия труда, благоприятный социально-психологический климат, возможность заниматься интересной работой, престижность работы в организации.

Слабые стороны организации, по мнению сотрудников: недостаточный уровень вознаграждения, игнорирование некоторыми руководителями принципов морально-этического в общении с подчиненными, нечеткие перспективы роста.

Далее рассмотрим уровень трудовой, образовательной и социальной активности персонала.

8. Состояние трудовой дисциплины.

Состояние трудовой дисциплины в виде отсутствия опозданий или их минимального количества и выполнения заданий в срок можно охарактеризовать как хорошее, сформированное посредством жесткого контроля. На протяжении существования Торгового Дома периодически проводятся дежурства с целью выявления опаздывающих сотрудников. Затем они обязаны написать объяснительную записку с указанием причин опоздания, которые могут быть сочтены как уважительные или неуважительные. Повторение опоздания отражается на коэффициенте трудовой дисциплины работника, соответственно влияя на размер его премии. В каждом из отделов компании ведутся журналы учета рабочего времени, выступающие средством отслеживания опозданий сотрудников.

9. Состояние социально-психологического климата, наличие или отсутствие конфликтных взаимоотношений в коллективе;

Открытых конфликтов в компании нет. В то же время общение, взаимодействие между руководством компании и персоналом в г. Челябинске не осуществляется на должном уровне:

– информация, поступающая от руководства в качестве заданий больше информации, поступающей в качестве обратной связи;

– большая дистанция власти в компании;

– сведено к минимуму общение на неформальном уровне между этими категориями сотрудников.

10. Производственно-экономические показатели:

Производительность труда измеряется только для менеджеров по продажам в виде выработки в стоимостном выражении.

Данному показателю дается качественная оценка: средний уровень выполнения плана 85–110%.

Уровень образовательной и социальной активности

В 2006 году было проведено обучение сотрудников следующих дирекций:

– дирекции по продажам;

– дирекции по обеспечению основной и оперативной деятельности;

– дирекции по финансам и экономике;

– дирекции по маркетингу;

– дирекции по правовым вопросам;

– бухгалтерии;

– дирекции по персоналу.

Основными направлениями обучения были:

* тренинги и семинары для менеджеров и руководителей дирекции по продажам по тематикам: развитие навыков продаж, эффективных переговоров, работы с возражениями, развитие личной эффективности, управленческих навыков, изучение сортамента и технологий производства;
* изучение английского, немецкого, итальянского языков сотрудниками дирекции по продажам, дирекции по маркетингу, дирекции по обеспечению основной и оперативной деятельности;
* курсы повышения квалификации профессиональных бухгалтеров, тематические семинары для бухгалтеров;
* повышение квалификации специалистов дирекции по правовым вопросам, дирекции по персоналу, дирекции по маркетингу;
* развитие навыков эффективного общения и управления временем для сотрудников дирекции по обеспечению основной и оперативной деятельности;
* обучение руководителей по программе МВА.

Кроме того, уровень образовательной и социальной активности персонала проявляется в результатах очередных аттестаций. Так, в 2006 году аттестацию прошли 33 работника ЗАО ТД «Firma». Результаты оценки по дирекциям представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Итоги аттестации персонала в 2006 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дирекция | Результаты аттестации | Категория | | | Проходили повторную оценку |
| не изменена | повышена | понижена |
| Дирекция по продажам | Абс. кол-во, чел. | 13 | 8 | 1 | 9 |
| Отн. кол-во, % | 59 | 36 | 5 | 41 |
| Дирекция по маркетингу | Абс. кол-во, чел. | 4 | 1 | 0 | 3 |
| Отн. кол-во, % | 80 | 20 | 0 | 60 |
| Дирекция по обеспечению основной и оперативной деятельности | Абс. кол-во, чел. | 6 | 0 | 0 | 0 |
| Отн. кол-во, % | 100 | 0 | 0 | 0 |

Результаты аттестации дирекций показаны на рисунке 16.

Таким образом, во-первых, можно сказать, что процедура аттестации ещё не стала привычной для сотрудников, ее результаты могут быть оценены как положительные, во-вторых, самой подвижной из аттестованных дирекций является дирекция по продажам.

Оплата и вознаграждение персонала осуществляется на основе Положения о премировании, согласно которому премии работникам начисляются исходя из 3 коэффициентов:

* коэффициент исполнительской дисциплины;
* коэффициент трудовой дисциплины;
* коэффициент личной эффективности.

Соотношение оклада и премии дифференцированы по степени зависимости прибыли, общего результата работы компании от деятельности данной категории работников.



Рисунок 16 – Результаты аттестации персонала в 2006 г.

Система начисления вознаграждения представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Соотношение оклада и премии по дирекциям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подразделения | Доля оклада | Доля премии |
| Дирекция по персоналу, бухгалтерия, дирекция по правовым вопросам дирекция по финансам и экономике, | 70 | 30 |
| Дирекция по обеспечению основной и оперативной деятельности, дирекция по маркетингу | 60 | 40 |
| Дирекция по индустриальным и региональным продажам, дирекция по продажам на экспорт | 50 | 50 |

Кроме того, предусмотрены определенные компенсационные пакеты, предоставляющие определенные возможности для сотрудников, по направлениям:

* командировки по территории РФ;
* средства мобильной связи;
* покупка справочной и специальной литературы, подписка на периодические издания;
* добровольное медицинское страхование;
* компенсация детских дошкольных учреждений, льготные путевки для работников и для детского отдыха:

– работники, совокупный доход которых ниже 15000 рублей в месяц имеют право на полную компенсацию оплаты бюджетных детских дошкольных учреждений;

– по итогам 2006 года 19 сотрудников имели возможность отдохнуть, поправить свое здоровье в санаториях-профилакториях России;

– в летние месяцы дети сотрудников Торгового Дома отдохнули по 9 путевкам в ДОЛ им. Гагарина и ДОЛ «Еланчик», представленным администрацией ЗАО ТД «Firma» и оплаченных из собственных средств предприятия, средств сотрудников, а также средств Фонда социального страхования;

* выделяется материальная помощь в связи со свадьбами, рождением детей и смертью близких родственников;
* в день рождения каждый сотрудник получает подарок.

Таким образом, компания создает большое количество условий, благоприятствующих работе персонала в части удовлетворения материальных потребностей, потребностей в безопасности. Соотношение постоянной и переменной частей в зарплате работников дирекции по индустриальным и региональным продажам и дирекции по обеспечению основной и оперативной деятельности способствуют усилению мотивации персонала.

По результатам проведенного анализа, могут быть обозначены основные проблемы, связанные с персоналом и ресурсы для их решения.

Проблемы:

1. Большое количество работников, недолго работающих в организации.
2. Низкая текучесть кадров приводит к стабильности, консервативности коллектива, что подтверждает сомнительное отношение персонала к изменениям. При этом текучесть персонала складывается из ухода сотрудников, проработавших до 3 лет.
3. Неудовлетворенность потребности в безопасности в отношении оплаты труда.
4. Невысокая удовлетворенность персонала рабочей нагрузкой и возросшая по сравнению с 2005 заболеваемость.
5. Морально-этические аспекты взаимодействия высшего руководства с сотрудниками не оценивается высоко.
6. Невысокий уровень удовлетворенности сотрудников возможностью карьерного роста, особенно среди молодых сотрудников.
7. Работникам не предоставляется возможность участвовать в управлении, большинство решений принимаются высшим руководством.
8. Система жесткого контроля в работе с персоналом.
9. Недостаточный уровень нематериального стимулирования.

Сильные стороны:

1. Молодой коллектив.

2. Высокий уровень образования коллектива.

3. Низкая текучесть кадров, высокий уровень стабильности кадров.

4. Высокий уровень удовлетворения социально-психологическим климатом.

5. Высокий уровень самореализации в процессе трудовой деятельности.

6. Организация воспринимается сотрудниками как ценность.

7. Высокий уровень дисциплины и уровень выполнения норм.

8. Разработанная система материального стимулирования.

9. Большое внимание уделяется развитию и обучению персонала.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что проблемы, существующие в компании с точки зрения структуры и персонала и проводимой работы в управлении персоналом, обусловлены нежеланием работников выполнять работу на должном уровне. Что в свою очередь объясняется работой в области управления персоналом, выстроенной с учетом не всех потребностей персонала. Особо следует обратить внимание на категорию молодых работников, составляющих большую часть персонала и наиболее проблемную. В соответствии с этим, первоочередную важность приобретает программа адаптации новых работников.

## 

## **2.3 Оценка эффективности адаптации персонала в ЗАО ТД «Firma»**

В настоящее время в компании действует система адаптации персонала, осуществляемая на основе «Положения об адаптации».

Положение вступило в силу 02.05.2006. За время действия была проведена адаптация 21 сотрудника.

Для наиболее многостороннего исследования существующей системы адаптации было проведено исследование, включающее:

1. Анализ успешности прохождения адаптации новыми сотрудниками по листам оценки деятельности в период испытательного срока, по выполнению задач, поставленных на испытательный срок.
2. Исследование мнения руководителей, участвующих в программе адаптации, по вопросу проведения программы в компании посредством анкетирования.
3. Исследование мнения наставников новых сотрудников с помощью анкетирования.
4. Исследование мнения новых сотрудников, прошедших адаптацию.
5. Анкетирование работников, прошедших адаптацию, для выявления разделов, которые необходимо включить в «Справочник новичка».

Результаты исследований могут быть соответственно распределены по блокам.

Были проанализированы следующие данные:

– показатели успешности адаптации по результатам оценки:

Количество работников, у которых 80% показателей получили оценку «Хорошо» и «Отлично» по результатам оценки на конец испытательного срока;

– количество прошедших испытательный срок по итогам адаптации;

– количество уволенных среди адаптированных сотрудников;

– соответствие 80% фактических задач плановым;

– анализ успешности социально-психологической адаптации.

Количественные данные представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Анализ успешности прохождения адаптации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Абс.кол-во, чел. | Отн.кол-во, % |
| 1. Количество работников, у которых 80% показателей получили оценку «Хорошо» и «Отлично» по результатам оценки | 15 | 71,43 |
| 2. Количество прошедших испытательный срок | 20 | 95,24 |
| 3. Количество уволенных среди адаптированных сотрудников | 4 | 19,05 |
| 4. Соответствие 80% фактических задач запланированным. | 18 | 85,71 |
| 5. Количество работников, успешно прошедших социально-психологическую адаптацию | 14 | 66,67 |
| 6. Показатель «Взаимоотношения в коллективе» оценен на «Хорошо» или «Отлично» | 15 | 71,43 |

Выводы по таблице:

1. Показатели оценки находятся на высоком уровне. В итоге и показатель выполнения запланированных на испытательный срок заданий находится на высоком уровне.

2. Количество сотрудников, прошедших испытательный срок, высоко, но при этом некоторые из них впоследствии уволились.

3. Невысокими являются показатели социально-психологической адаптации как по мнению менеджера по персоналу, так и по данным листов адаптации, заполненных руководителями.

Процентные показатели приведенных показателей показаны на рисунке 17.

Также был проведен опрос руководителей. Они были опрошены по следующим вопросам:

– Сколько раз Вы принимали участие в адаптации?

– Была ли адаптация успешной?

– Считаете ли Вы адаптацию важной?

– Проводится ли программа адаптации на должном уровне?

– Ваши предложения.



Рисунок 17 – Анализ успешности прохождения адаптации

Всего было опрошено 19 руководителей, принимавших участие в адаптации. Распределение ролей в период адаптации показано в таблице 18.

Успешность адаптации оценивается руководителями высоко.

Таблица 18 – Участие руководителей в программе адаптации:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Форма участия руководителей | Частота участия, раз | | |
| 1 | 2 | 3 |
| Наставничество | 7 | 2 |  |
| Оценка | 4 | 2 | 4 |

В программе адаптации принимали участие 21 наставник. Среди них также был проведен опрос с помощью анкеты, представленной в Приложении А.

Результаты проведенного анкетирования среди наставников:

1. Большинство наставников считает, что адаптация проводится на должном уровне.

2. Основными причинами недостатков системы признаны несвоевременная работа вспомогательных служб, нечеткая подготовка к адаптации нового сотрудника, что подтверждают данные о том, что 63% наставников указали, что рабочее место нового сотрудника обеспечивается несвоевременно.

3. Большинство наставников удовлетворены доплатой за наставничество.

4. Большинство наставников указывают на сложность социально-психологической адаптации.

Результаты исследования мнения сотрудников, участвующих в программе адаптации, по вопросам организации адаптации, сведены в таблицу 19.

По результатам исследований мнений по данным вопросам, можно рассчитывать на поддержку мер усовершенствования со стороны всех участников процедуры.

Таблица 19 – Результаты опроса о программе адаптации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопрос | Показатель | Адаптированные сотрудники | Наставники | Руководители | Итого |
| Необходима ли адаптация? | Кол-во работников, ответивших положительно, чел. | 20 | 19 | 15 | 54 |
| Отн. количество, % | 95,24 | 90,48 | 78,95 | 88,52 |
| Проводится ли адаптация на должном уровне? | Кол-во работников, ответивших положительно, чел. | 15 | 17 | 14 | 46 |
| Отн. количество, % | 71,53 | 80,95 | 73,68 | 75,41 |

Исследование мнения адаптированных сотрудников по разным блокам прошло в рамках одного анкетирования. Текст анкеты представлены в Приложении Б. Результаты исследования успешности проведения адаптации по мнению адаптированных сотрудников представлены в таблицах 20–24.

Таблица 20 – Удовлетворенность особенностями работы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Абс.кол-во, чел. | Отн. кол-во, % |
| 1. Содержание труда | 14 | 65 |
| 2. Наличие перспектив | 11 | 53 |
| 3. Оснащенность рабочего места | 16 | 78 |
| 4. Размер зарплаты | 7 | 35 |
| 5. Организация труда | 14 | 67 |
| 6. Отношения с руководителем | 14 | 69 |
| 7. Отношения с коллегами | 17 | 81 |

Были обобщены данные по продолжительности овладения профессиональными навыками, указанными работниками.

Таблица 21 – Срок овладения профессиональными навыками

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Срок | до 2 месяцев | от 2 до 6 месяцев | от 6 до 12 месяцев | свыше года |
| Абс. кол-во, чел. | 9 | 8 | 4 | 0 |
| Отн. кол-во, % | 42,86 | 38,10 | 19,05 | 0,00 |

При проведении анкетирования были выявлены основные затруднения, возникающие у работников в процессе адаптации. Они были сгруппированы и количественно обобщены в виде таблицы.

Таблица 22 – Затруднения в процессе адаптации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Абс.кол-во, чел. | Отн.кол-во, % |
| Задержка в оборудовании рабочего места | 7 | 33,33 |
| Обращение к руководству | 7 | 33,33 |
| Общение с коллегами | 12 | 57,14 |
| Оформление отсутствий, отпуска, больничного | 5 | 23,81 |
| Отсутствие информации о лицах, к которым можно обратиться по интересующим вопросам | 5 | 23,81 |

Кроме того, также были рассмотрены указанные причины возникающих в процессе адаптации затруднений. Они были распределены по соответствующим группам и внесены в таблицу 23.

Таблица 23 – Причины затруднений

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возможные затруднения | Да | Нет | Причины | | | | | |
| отсутствие информации о процедуре обеспечения | | несвоевременное выполнение службами обязанностей | | несвоевременное информирование ответственных за обеспечение служб | |
| Канцелярские принадлежности | 3 | 18 | 2 | 66,67 |  | 0,00 | 1 | 33,33 |
| Подключение телефона | 6 | 15 |  | 0,00 | 5 | 83,33 | 1 | 16,67 |
| Предоставление компьютера | 9 | 12 | 3 | 33,33 | 5 | 55,56 | 1 | 11,11 |
| Подключение по сети | 5 | 17 |  | 0,00 | 4 | 80,00 |  | 0,00 |
| Оформление пропуска | 7 | 8 | 2 | 28,57 | 3 | 42,86 | 2 | 28,57 |

Одной из задач анкеты было выявление информации, которую следует включить в «Справочник новичка». Количественное и процентное распределение мнений работников по данному вопросу показано в таблице 24.

Таблица 24 – Результаты опроса по поводу разделов «Справочника новичка»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Раздел | Абс.кол-во, чел. | Отн.кол-во, % |
| О принятой форме одежды | 7 | 33,33 |
| О принятых нормах общения | 11 | 52,38 |
| О правилах общения с клиентами | 17 | 80,95 |
| О правилах обращения к руководству и коллегам | 17 | 80,95 |

Выводы по таблицам:

– наибольшая неудовлетворенность адаптированных сотрудников связана с факторами: наличие перспектив и размер зарплаты;

– срок овладения профессиональными навыками оценивается как приемлемый;

– наиболее часто работники указывали на трудности в общении с коллегами, задержки в оборудовании рабочего места и обращении к руководству, недостаток информации об оформлении больничного, отпуска, отсутствие информации о лицах, к которым можно обратиться по интересующим их вопросам;

– трудности чаще всего возникали из-за несвоевременного выполнения службами своих обязанностей, но встречаются случаи указания на отсутствие информации о процедуре оборудования;

– большинством были указаны следующие разделы для «Справочника новичка»:

* о правилах общения с клиентами;
* о правилах обращения к вышестоящему руководству и коллегам;
* об оформлении пропуска, о процедуре получения зарплаты, о правилах оформления отсутствия, бланков основных документов, регламентов;
* о миссии, стратегии компании, о ценностях компании;
* об ответственных за оборудование рабочего места и процедуре оборудования.

Предложения наставников и руководителей были обобщены и сведены в таблицу 25.

Таблица 25 – Предложения по усовершенствованию программы адаптации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Количество  Предложения | Руководителей | | Наставников | |
| Абс., чел. | Отн., % | Абс., чел. | Отн., % |
| Упрощение системы адаптации | 14 | 73,68 | 19 | 90,48 |
| Увеличение вовлечения рядовых сотрудников | 11 | 57,89 | 16 | 76,19 |
| Распределение ответственности по подготовке к приходу нового сотрудника | 15 | 78,95 | 15 | 71,43 |
| Улучшение работы отдела персонала | 6 | 31,58 | 7 | 33,33 |
| Улучшение работы ответственных за оборудование рабочего места служб | 8 | 42,11 | 9 | 42,86 |
| Необходимость социально-психологической адаптации | 16 | 84,21 | 17 | 80,95 |

Из таблицы видно, что наиболее часто высказываемые предложения:

* упрощение системы адаптации;
* увеличение вовлечения числа рядовых сотрудников;
* разработка программы социально-психологической адаптации.

Действующую программу адаптации можно представить схематически и выделить слабые места по итогам проведенных исследований.

Соответственно, могут быть сформулированы недостатки, устранение которых позволит повысить эффективность действующей системы адаптации:

– недостаточная эффективность социально-психологической адаптации,

– недостаточная подготовка к приходу сотрудников менеджером по персоналу вспомогательных служб,

– недостаточное ознакомление с миссией, стратегическими аспектами существования компании,

– недостаточность информирования о продукции компании,

– сложность системы,

– нечеткость взаимодействия со вспомогательными службами при обеспечении рабочего места нового сотрудника,

Но могут быть обозначены факторы, способствующие преодолению недостатков и решения для них:

– признание важности адаптации руководителями, наставниками,

– достаточно хорошо выстроенная программа адаптации.

По этим причинам вводимые изменения существующей в Торговом Доме системы должны быть преимущественно построены на предложениях руководителей и наставников, следовательно, допустимые решения:

– массовые процедуры адаптации,

– включение в адаптацию рядовых сотрудников компании,

– формирование справочника новичка с соответствующими разделами,

– улучшения работы по подготовке к приходу нового сотрудника,

– использование мер, улучшающих взаимодействие в коллективе, обеспечивающих социально-психологическую адаптацию новых сотрудников.

Итак, в соответствии с результатами анализа деятельности компании многие из угроз внешней среды являются также возможностями ввиду устойчивого положения компании на рынке. Кроме того, у компании есть ряд неоспоримых преимуществ, которые позволяют нейтрализовать угрозы и воспользоваться возможностями внешней среды.

По результатам анализа персонала компании и эффективности системы управления персоналом, были сделаны выводы о сильных и слабых сторонах коллектива и программы работы с ним. Так, коллектив компании молодой, стабильный, консервативный с высоким уровнем образования. При этом большую часть коллектива составляют сотрудники, недолго работающие в организации. Социально-психологический климат оценивается сотрудникам как благоприятный. Организация воспринимается сотрудниками как ценность. Работники считают, что компания предоставляет возможность для самореализация в процессе трудовой деятельности.

Удовлетворенность персонала оплатой труда и возможностями карьерного роста невысокая. Работникам не предоставляется возможность участвовать в управлении, большинство решений принимаются высшим руководством. При этом организации присущ авторитарный стиль руководства и морально-этические аспекты взаимодействия высшего руководства с сотрудниками не оценивается высоко. Но отчасти за счет жесткого контроля в отношении персонала достигается высокий уровень дисциплины и уровень выполнения норм.

Большое внимание уделяется развитию и обучению персонала, дополнительному материальному стимулированию.

Проблемы, существующие в компании с точки зрения структуры и персонала и проводимой работы в управлении персоналом, обусловлены нежеланием работников выполнять работу на должном уровне. Одной из причин является учет не всех потребностей персонала при построении работы в области управления персоналом. Особой категорией являются молодых работников, составляющих большую часть персонала и наиболее проблемную. В соответствии с этим, первоочередную важность приобретает программа адаптации новых работников.

# **3. Разработка проекта совершенствования системы адаптации в ЗАО ТД «Firma»**

## **3.1 Проектные предложения по системе адаптации персонала в ЗАО ТД «Firma»**

В соответствии с обозначенными в Главе 2 предполагаемыми решениями следует конкретизировать необходимые проектные предложения. Для этого на рисунке 19 представлена сравнительная схема блоков программы адаптации, в которых произойдут изменения до и после усовершенствования.

Цель проекта – повысить эффективность системы адаптации персонала ЗАО ТД «Firma»

Осуществление проекта помогает решить следующие задачи:

1. Сократить срок вхождения новых сотрудников в организацию.
2. Сократить период более низкой производительности труда новых сотрудников.
3. Сформировать у новых сотрудников устойчивое положительное отношение к компании и действующим в ней правилам и стандартам, сформировать навыки применения корпоративных стандартов в рабочих ситуациях.
4. Обеспечить успешное вхождение новых работников в коллектив компании.
5. Улучшить информированность персонала о рыночном положении компании, ее миссии, целях, истории, соответственно «воспитать» данную черту как характеристику корпоративной культуры компании.
6. Обеспечить знание работниками процедур, действующих в компании.
7. Повысить мотивацию работников.

Содержание проектных предложений:

1. *Алгоритм программы адаптации новых сотрудников.*

Разработанный алгоритм приведен в таблице 26.

Таблица 26 – Алгоритм программы адаптации новых сотрудников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятия | Срок | Ответственный | Исполнители |
| Подготовка к приходу нового сотрудника: | | | |
| – Принятие решения о назначаемом наставнике | За 2 дня | Менеджер по персоналу, руководитель подразделения |  |
| – Оформление заявки на оборудование рабочего места ПК, канцелярскими принадлежностями | За 2 дня | Менеджер по персоналу | Офис-менеджер |
| – Оформление заявки на подключение к телефону, к локальной сети | За 2 дня | Руководитель | Секретарь |
| – Оборудование рабочего места ПК, телефоном, подключение по локальной сети | За 1 день | Руководитель, наставник | Офис-менеджер, сторонние службы |
| Оформление на работу: | Первый день | Менеджер по персоналу | |
| – Написание заявления о приеме на работу |
| – Заключение трудового договора |
| – Подписание договора о материальной ответственности |
| – Ознакомление под роспись с Должностной инструкцией |
| – Заполнение личной карточки |
| – Заключение соглашения о конфиденциальности |
| Введение в организацию | Первый день | Менеджер по персоналу | |
| – Знакомство с организационной структурой, Правилами внутреннего трудового распорядка, историей фирмы, ее миссией и целями, основными положениями корпоративного кодекса, с основными руководителями, с порядком оплаты труда, кадровой политикой. |
| – Получение пакета документов: – «Справочник новичка», График мероприятий на и/с |
| Введение в подразделение | Первый день |  |  |
| – Знакомство с сотрудниками компании и расположением помещений офиса | Менеджер по персоналу |  |
| – Знакомство с должностными обязанностями и правами. Беседа о роли и месте структурного подразделения в структуре организации, о его задачах и функциях, способах взаимосвязи с другими подразделениями. Ознакомление с Положением о подразделении. | Менеджер по персоналу  Руководитель | Руководитель |
| Прохождение инструктажа по технике безопасности. | 1–3 день | Менеджер по персоналу | Инженер по охране труда и технике безопасности |

Описание процесса проведения адаптационного тренинга

* 1. Организация, подготовка и сроки проведения мероприятия

Адаптационный тренинг – комплексное мероприятие по введению в организацию вновь принятых сотрудников, обеспечивающее:

* знание ими основополагающей информации о компании;
* социально-психологическую адаптацию.

Адаптационный тренинг проводится ежемесячно в последнюю пятницу месяца для вновь принятых за данный срок сотрудников, но не менее чем для 3 и не более, чем для 5 человек, в противном случае срок проведения тренинга откладывается до следующего месяца либо проводится для 2 групп.

Необходимо провести подготовительные мероприятия, обозначенные в таблице 27.

Таблица 27 – Подготовительные мероприятия для проведения адаптационного тренинга

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Срок |
| Выбрать сотрудника для участия в тренинге, сообщить ему об участии, выдать план рассказа | В начале месяца |
| Проверить наличие необходимого оборудования и приобрести недостающее | В течение месяца до тренинга |
| Напомнить вновь принятым сотрудникам, сотруднику-участнику тренинга, руководителям сотрудников о времени и месте проведения тренинга | За 3 дня |

Продолжительность адаптационного тренинга варьируется от 160 до 200 минут ввиду изменения содержания тренинга в зависимости от групп участников.

* 1. Блоки мероприятия

Таблица 28 – Блоки адаптационного тренинга

|  |  |
| --- | --- |
| Блок | Части, варианты блока, примечания |
| 1. Фильм о ЗАО «Группа ЧТПЗ» | История компании, миссия, цели, стратегия, принципы деятельности, положение на рынке, участие в выставках |
| 2. Презентация о ЗАО ТД «Firma» | История компании |
| Жизнь сотрудников: на работе, на обучении, корпоративные мероприятия, праздники |
| 3. Упражнение-знакомство | Рассказ о себе с указанием отличительных черт, любимых и нелюбимых качеств людей, явлений в жизни, «Никто из вас не знает, что я», |
| Попарное представление с дальнейшим рассказом о собеседнике |
| 4. Проверка усвоения представленного в Положениях компании материала в форме диалога: просьба по кругу рассказать о правилах по направлениям: | Принятая форма одежды |
| Правила пользования информационными ресурсами |
| Правила внутреннего трудового распорядка |
|  |
| 5. Рассказ приглашенного сотрудника по плану: | О себе, образовании, опыте работы до прихода в компанию |
| О компании в разные периоды ее развития |
|  | О своем пути в компании, коллективе, отношениях в нем |
| О принципах деятельности компании, ее ценностях, традициях, кадровой политике, о том, что компания делает для сотрудников |
| Ответы на вопросы |
| 6. Проверка знания организационной структуры | |
| – Задание | самостоятельно за 7–10 мин. по памяти нарисовать структуру ЗАО ТД «Firma», рассмотреть все полученные варианты, выбрать лучший и общими усилиями воссоздать максимально точно и полно. |
| – Вопросы на знание организационной структуры компании и лиц, занимающих определенные должности | Какие управления существуют в рамках Дирекции по индустриальным и региональным продажам? |
| Назовите основные дирекции ЗАО ТД «Firma» |
| Кому подчиняется дирекция по продажам ТЭК ЗАО ТД «Firma» в ЗАО «Группа ЧТПЗ»? |
| Назовите начальников управлений в рамках ЗАО ТД «Firma» |
| Начальником какого отдела является Махнёва О.А.? |
| Расскажите о структуре Дирекции по обеспечению основной и оперативной деятельности. |
| Кто располагается на следующей ступени организационной структуры в г. Челябинске за Видановым.А.П.? |
| Кто является начальником отдела по продаже нержавеющих труб? |
| 7. Рассказ о политике в области управления персоналом | О критериях подбора персонала в компанию |
| Об адаптации и наставничестве |
| Об обучении |
| Об аттестации |
| О проектах |
| О корпоративных мероприятиях, конкурсах |
| О социальном пакете как выражении заботы компании о сотрудниках |
| 8. Игра в шарады |  |
| 9. Подведение итогов, получение обратной связи | устно |

* 1. Оценка эффективности тренинга

Оценка эффективности проведения тренинга проводится на основе качественных критериев указанными в таблице 29 способами.

* 1. Корректировка мероприятия

При подготовке к тренингу и его проведении необходимо учитывать особенности принятой категории работников. Тренинг проводится по указанному выше плану для сотрудников, принятых на должности до начальника отдела включительно. Для более высоких по позиции должностей в данном тренинге нет необходимости. Также отдельные блоки могут корректироваться с учетом возраста принятых работников.

Тренинг должен предоставлять достоверную, современную информацию о компании, при необходимости дополняться, изменяться, расширяться с течением времени.

Упражнения и задания в нем также могут меняться по усмотрению менеджера по персоналу при согласовании с директором по персоналу ЗАО ТД «Firma».

Таблица 29 – Индикаторы эффективности тренинга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Способ | Источник |
| Количество работников, оценивающих социально-психологическую адаптацию успешно | Оценка новыми сотрудниками успешности прохождения адаптации | В соответствии с анкетами по адаптации новых сотрудников |
| Количество сотрудников, считающих проведение тренинга полезным | Оценка мнения новых сотрудников о тренинге | Устный опрос |
| * количество ошибок в работе новых сотрудников; * повышение эффективности работы после проведения тренинга; * успешность вхождения новых сотрудников в коллектив. | Оценка руководителями и наставниками работы новых сотрудников | Опрос |
| Количество работников, чья адаптация в коллективе прошла успешно | Оценка менеджером по персоналу социально-психологической адаптированности новых сотрудников | При адаптационных беседах, при сопровождении работников в период ис |

1. *«Справочник новичка»*

Размещение справочника новичка в данном проекте является нецелесообразным ввиду нагромождения информации, поэтому указаны его основные разделы:

1. Письмо директора по персоналу новым сотрудникам
2. О ЗАО ТД «Firma»
   * о структуре ЗАО ТД «Firma»;
   * о ключевых фигурах;
   * дирекция по персоналу.
3. Основные корпоративные правила

* бизнес-этика;
* как себя вести;
* форма одежды;
* пропуск;
* наши традиции;
* курение и алкоголь.

1. Использование средств связи

* о компьютерных играх;
* об использовании копировальной техники в личных целях;
* о пользовании Интернетом;
* о телефонном справочнике;
* о пользовании телефоном;
* о компьютерной сети;
* об электронной почте;
* о частной переписке по электронной почте;
* об отправке документов и писем.

1. О принятых в компании процедурах

* график работы;
* отсутствие на рабочем месте;
* если Вы заболели;
* обед;
* процедура получения зарплаты;
* оборудование рабочего места;
* как отправить факс;
* где найти общиеположения, регламенты, приказы.

1. Что делать, если:

* сломался компьютер;
* потеряли или забыли пропуск;
* Вас послали в командировку.

Перед проведением изменения целесообразно рассмотреть факторы, которые вызывают изменение или препятствуют ему. Один из методов их представления – анализ поля сил К. Левина. Он предложил рассматривать организацию или ситуацию как находящуюся при определенном балансе или равновесии, между движущими и сдерживающими силами изменения. Для осуществления более глубокого анализа необходимо оценить относительную мощность сил, показав это на диаграмме дифференциацией стрелок по ширине или длине. Также большое значение имеет определение «потенциала для изменения» – те силы, которые в настоящий момент не используются, но могут быть использованы в проблемных ситуациях. Для успешного проведения изменения необходимо минимизировать действие сдерживающих сил или нейтрализовать их, переведя в ранг движущих. Прежде всего, необходимо определить их причины. Коттер и Шлезингер выделили четыре причины того, почему люди склонны сопротивляться изменениям:

* узкособственнический интерес – убеждение человека в том, что он может потерять что-то ценное в результате изменения;
* непонимание и недостаток доверия – характеризует уровень доверия между сотрудниками и руководством, неэффективность системы коммуникации между ними;
* различная оценка ситуации – означает, что восприятие тех, кто планирует изменения, отличается от восприятия людей, которых вероятнее всего оно затронет;
* низкая терпимость к изменению;
* давление со стороны коллег – влияние сослуживцев, которые оказывают сопротивление изменениям;
* усталость от изменений – сопротивление в пассивной форме;
* предыдущий неудачный опыт проведения изменений.

Планирование реализации проекта проводится посредством методов сетевого планирования и управления.

Этапы внедрения и реализации проекта:

Этап 1 – Подготовка «Справочника новичка».

Этап 2 – Разработка адаптационного тренинга.

Этап 3 – Разработка алгоритма программы адаптации с указанием сроков и ответственных лиц.

Этап 4 – Подготовка сотрудников к нововведению.

Этап 5 – Проведение «пилотного» проекта.

Этап 6 – Оценка эффективности проекта. Корректировка проектных мероприятий.

Временем начала проекта считается 01.06.2007 г.

Для обозначения цели и задач проекта и представления их связи составляется дерево целей.

Составленный список работ в рамках каждого этапа представлен в таблице 30.

Таблица 30 – Список работ для осуществления проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Код работы | | Название работы |
| Этап 1 | | | |
| 1 | а1 | 0–1 | Разработка разделов «Справочника новичка». |
| 2 | а2 | 1–2 | Оформление заказа в типографии на печать справочника. |
| Этап 2 | | | |
| 3 | а3 | 0–3 | Составление программы тренинга для компании |
| 4 | а4 | 3–4 | Подготовка обращения исполнительного директора и директора по персоналу к новым сотрудникам |
| 5 | а5 | 3–5 | Подготовка содержательной части тренинга: сведений о компании, корпоративные стандартов, политики в области управления персоналом. Поиск, выбор игрового упражнения. Подготовка вопросов и викторины для диалоговой части тренинга. |
| 6 | а6 | 3–6 | Подбор кандидатов среди сотрудников для участия в тренинге |
| 7 | а7 | 5–7 | Разработка анкеты или вопросов для оценки тренинга |
| 8 | а8 | 7–8 | Подготовка документа, регламентирующего тренинг в рамках адаптационной программы |
| 9 | а9 | 2–8 | Фиктивная работа |
| Этап 3 | | | |
| 10 | а10 | 0–9 | Подготовка алгоритма программы адаптации с указанием сроков и ответственных лиц. |
| Этап 4 | | | |
| 11 | а11 | 7–10 | Подготовка и рассылка статьи-рассказа о нововведении. |
| 12 | а12 | 10–11 | Согласование с руководителями и наставниками новых работников времени их отсутствия в связи с проведением тренинга |
| Этап 5 | | | |
| 13 | а13 | 11–12 | Организация тренинга |
| 14 | а14 | 6–13 | Выбор и подготовка сотрудника для участия в тренинге |
| 15 | а15 | 4–11 | Фиктивная работа |
| 16 | а16 | 13–11 | Фиктивная работа |
| 17 | а17 | 12–14 | Проведение тренинга |
| 18 | а18 | 14–15 | Обработка обратной связи от новых сотрудников и реакции работников компании |
| 19 | а19 | 15–16 | Предварительные выводы об эффективности тренинга |
| 20 | а20 | 17–19 | Оценка эффективности проекта |
| Этап 6 | | | |
| 21 | а21 | 16–17 | Внесение корректировок в программу тренинга и приложение к Положению об адаптации. Оформление окончательного варианта |
| 22 | а22 | 8–16 | Фиктивная работа |
| 23 | а23 | 16–18 | Информирование сотрудников о результатах тренинга |
| 24 | а24 | 9–19 | Фиктивная работа |
| 25 | а25 | 18–19 | Фиктивная работа |

Построив сетевой график, упорядочим работы. Соответствующий сетевой график представлен в Приложении В.

Соответственно изменятся коды работ. Зададим их минимальную и максимальную продолжительность и определим оптимальную.

Таблица 31 – Продолжительности работ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Работы | | | | | | | | Продолжительность | | | | |
| Номер работы | | Первоначальный перечень | | Изменения | | Код работы | | Мах | Мин | | Оптимальная | |
| 1 | | 0–1 | |  | | 0–1 | | 10 | 7 | | 8,5 | |
| 2 | | 1–2 | | 1–4 | | 0–2 | | 8 | 5 | | 6,5 | |
| 3 | | 0–3 | | 0–2 | | 0–3 | | 7 | 5 | | 6 | |
| 4 | | 3–4 | | 2–6 | | 1–4 | | 8 | 5 | | 6,5 | |
| 5 | | 3–5 | | 2–5 | | 2–5 | | 20 | 15 | | 17,5 | |
| 6 | | 3–6 | | 2–7 | | 2–6 | | 14 | 5 | | 9,5 | |
| 7 | | 5–7 | | 3–6 | | 2–7 | | 4 | 3 | | 3,5 | |
| 8 | | 7–8 | | 5–8 | | 3–19 | | 0 | 0 | | 0 | |
| 9 | | 2–8 | | 4–10 | | 4–10 | | 0 | 0 | | 0 | |
| 10 | | 0–9 | | 0–3 | | 5–8 | | 4 | 2 | | 3 | |
| 11 | | 7–10 | | 8–10 | | 6–12 | | 0 | 0 | | 0 | |
| 12 | | 10–11 | | 11–12 | | 7–9 | | 7 | 4 | | 5,5 | |
| 13 | 11–12 | | 12–13 | | 8–10 | | 16 | | | 12 | | 14 |
| 14 | 6–13 | | 7–9 | | 8–11 | | 4 | | | 2 | | 3 |
| 15 | 4–11 | | 6–12 | | 9–12 | | 0 | | | 0 | | 0 |
| 16 | 13–11 | | 9–12 | | 10–16 | | 0 | | | 0 | | 0 |
| 17 | 12–14 | | 13–14 | | 11–12 | | 4 | | | 2 | | 3 |
| 18 | 14–15 | |  | | 12–13 | | 4 | | | 2 | | 3 |
| 19 | 15–16 | |  | | 13–14 | | 1 | | | 1 | | 1 |
| 20 | 17–19 | |  | | 14–15 | | 2 | | | 1 | | 1,5 |
| 21 | 16–17 | |  | | 15–16 | | 2 | | | 1 | | 1,5 |
| 22 | 8–16 | | 10–16 | | 16–17 | | 6 | | | 4 | | 5 |
| 23 | 16–18 | |  | | 16–18 | | 2 | | | 1 | | 1,5 |
| 24 | 9–19 | | 3–19 | | 17–19 | | 4 | | | 2 | | 3 |
| 25 | 18–19 | |  | | 18–19 | | 0 | | | 0 | | 0 |

Ранний срок свершения исходного события сетевого графика принимаем равным нулю. Ранний срок свершения рассматриваемого промежуточного события рассчитывается путём сравнения сумм, состоящих из раннего срока свершения события, непосредственно предшествующего данному, и продолжительности предшествующей работы.

Рассчитанный таким способом ранний срок свершения завершающего события всего сетевого графика принимается в качестве его же позднего срока свершения. То есть завершающее событие сетевого графика никаким резервом времени не располагает.

Поздний срок свершения данного промежуточного события определяется при просмотре сетевого графика в обратном направлении. Для этого сопоставляются разности между поздним сроком свершения события, непосредственно следующего за данным, и продолжительности работы, соединяющей соответствующее событие с данным.

Резерв времени образуется у тех событий, для которых поздний срок свершения больше раннего, и он равен их разности. Если же эти сроки равны, событие резервом времени не располагает и, следовательно, лежит на критическом пути.

|  |  |
| --- | --- |
| R = Tп – Tр., |  |

где R – резерв времени,

Tп – поздний срок свершения события,

Tр – ранний срок свершения события.

Результаты расчётов сведём в таблицу 32 и изобразим на сетевом графике.

Таблица 32 – Параметры событий сетевого графика

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Номер  события | Сроки свершения события, дн. | | Резерв  времени *R*, дн. |
| ранний *Tр* | поздний *Tп* |
| 1 | 8,5 | 30,5 | 22 |
| 2 | 6,5 | 6,5 | 0 |
| 3 | 6 | 48 | 42 |
| 4 | 15 | 37 | 22 |
| 5 | 24 | 24 | 0 |
| 6 | 16 | 29 | 13 |
| 7 | 10 | 27,5 | 17,5 |
| 8 | 27 | 27 | 0 |
| 9 | 15,5 | 33 | 17,5 |
| 10 | 41 | 41 | 0 |
| 11 | 30 | 30 | 0 |
| 12 | 33 | 33 | 0 |
| 13 | 36 | 36 | 0 |
| 14 | 37 | 37 | 0 |
| 15 | 38,5 | 38,5 | 0 |
| 16 | 40 | 40 | 0 |
| 17 | 45 | 45 | 0 |
| 18 | 41,5 | 48 | 6,5 |
| 19 | 49 | 48 | 0 |

Таким образом, критический путь *Lкр*в сетевом графике проходит через события и работы, не обладающими резервами времени, и имеет, следовательно, максимальную продолжительность *tкр*, равную сроку свершения завершающего события.

Номера событий критического пути *Lкр*: 0–2–3–5–8–11–12–13–14–16–17–19.

Таким образом, максимальная продолжительность *tкр* = 48 дн.

**3.2 Расчет стоимости проекта**

На основе анализа списка работ определим необходимый состав рабочей группы специалистов определенной квалификации и необходимое их количество для выполнения всего комплекса работ.

Квалификация специалиста определяет его почасовую оплату, которая устанавливается путем расчета исходя из средней зарплаты сотрудников за последний квартал.

Кроме того, на данную статью затрат начисляется единый социальный налог и отчисления на страхование от несчастных случаев, которые для ЗАО Торговый Дом «Firma» составляют соответственно 26% и 0,2%. Соответственно, состав рабочей группы, количество трудовых ресурсов и их стоимость показаны в таблице 33.

Таблица 33 – Состав рабочей группы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Код  ресурса | Квалификация, профессия специалиста | Кол-во ресурса, чел. | Зарплата, руб./ч | Зарплата в ФОТ, руб./ч |
| 1 | С1 | Руководитель группы подбора, адаптации, мотивации персонала | 1 | 140 | 177 |
| 2 | С2 | Специалист группы | 1 | 50 | 63,1 |
| 3 | С3 | Юрист | 1 | 150 | 189 |
| 4 | С4 | Работник компании | 1 | 92 | 116 |
| 5 | С5 | Участники тренинга | 4 | 50 | 63,1 |

Распределение ресурсов по работам, расчет трудоемкости и стоимости работ представлены в Приложении Г.

Кроме трудозатрат для осуществления проекта необходимы другие расходы. Затраты, связанные с проектом, с указанием соответствующей периодичности их внесения, представлены в таблице 34.

Таблица 34 – Затраты, связанные с внедрением и реализацией проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья расходов | Периодичность | Сумма, руб. |
| Внедрение проекта | | |
| Подготовка видеоматериала | Единовременно | 7000 |
| Видеосъемка речи исполнительного директора и директора по персоналу | Единовременно | 14000 |
| Приобретение необходимого оснащения для тренинга | Единовременно | 9500 |
| Трудозатраты, связанные с разработкой проекта | Единовременно | 28010 |
| Итого |  | 58510 |
| Реализация проекта | | |
| Издательство справочника | Ежеквартально | 5000 |
| Приобретение блокнота для флип-чарта, маркеры, и др. | Ежеквартально | 2700 |
| Трудозатраты, связанные с проведением проекта | Ежемесячно | 11535 |

Таким образом, в соответствии с таблицей затраты по внедрению проекта составляют 58510 руб. Затраты, связанные с реализацией проекта каждый месяц составляют 11535 руб. В последнем месяце квартала они составляют 19235 руб.

## **3.3 Оценка экономической эффективности проекта**

Максимальная длительность внедрения проекта – 48 рабочих дней. Таким образом, целесообразно будет рассматривать деятельность предприятия на период 1 года с момента начала реализации проекта. Ставка дисконтирования для данного проекта по экспертным оценкам составляет 15%.

Коэффициент дисконтирования рассчитывается по формуле:

Кdt = 1 чел.мес., соответственно прибыль составляет 12 тыс. руб.∑ Зt \* Кdt

где Дt **–** поступления денежных средств за период, руб.,

Зt**-** вложения денежных средств за период, руб.,

Кdt - коэффициент дисконтирования.

Условием принятия решений об экономической привлекательности проекта является, что если РI > 1, то проект считается экономически выгодным, если РI <1, проект следует отклонить.

Индекс доходности проекта составляет:

ИД = 308922,63 руб.

Рентабельность проекта рассчитывается по формуле 12.

Rпр = \*100%,

Соответственно для данного проекта данный показатель составляет:

Rпр = 52%

Внутренняя норма рентабельности определяется из условия, что NPV=0. Проект считается экономически выгодным, если внутренняя рентабельность превышает минимальный уровень рентабельности, установленный для данного проекта. Экономический смысл этого показателя заключается в том, что внутренняя рентабельность проекта определяет темп роста капитала, инвестированного в проект.

Внутренняя норма доходности проекта была определена при помощи функции «Подбор параметра» программного приложения Microsoft Excel и составила 187%.

Одним из самых простых и широко распространенных методов оценки является метод определения срока окупаемости инвестиций. Срок окупаемости определяется подсчетом числа лет, в течение которых инвестиции будут погашены за счет получаемого дохода. Период окупаемости может быть рассчитан по формулам 14 и 15:

∑ Дt = ∑ Зt

Дисконтированный период окупаемости:

∑ Дt \* Кdt = ∑ Зt \* Кdt

Исходя из способа расчета периода окупаемости, его можно определить графически.

Таким образом, период окупаемости для проекта составляет 6,5 месяцев.



Рисунок 25 – Определение периода окупаемости

Общие результаты показателей и их приемлемые значения представлены в таблице 37.

Таблица 37 – Показатели эффективности проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Единица измерения | Значение |
| ВНД | % | 187 |
| Период окупаемости | месяц | 6,5 |
| Индекс доходности | раз | 1,52 |
| Рентабельность | % | 52 |

Итак, проект при вложениях в 213495 рублей в течение 12 месяцев внедрения и реализации проекта денежные поступления составляют 336500 рублей. Кроме того, необходимо учитывать, что прибыль, полученная в результате проекта, рассчитывается на основе средних значений повышения производительности новых работников, что доказывает возможное увеличение прибыли при реализации проекта. Кроме того, влияние социально-психологической адаптации на результативность работников может быть разным.

В соответствии с произведенными расчетами индекс доходности больше единицы.

Период окупаемости в 6,5 месяцев является удовлетворительным, что свидетельствует в пользу проекта.

Внутренняя норма доходности проекта составляет 187%. Данное значение показателя считается высоким. Это говорит о стабильности, надежности проекта.

Исходя из анализа экономических показателей, можно сделать вывод, что предлагаемый инвестиционный проект экономически привлекателен и выгоден. Его необходимо внедрять. Исходя из проведенного анализа, с внедрением и реализацией проекта повышается производительность труда работников, и соответственно, повышение эффективности системы адаптации персонала в данном случае является способом решения проблемы компании по снижению рыночной доли.

# **Заключение**

Итак, в ходе проведения данной работы в первой ее части были проанализированы основные теоретические основы организации системы адаптации.

Было раскрыто понятие адаптации, обозначены цели программы адаптации, представлены классификации явления адаптации и ее этапов по различным основаниям. Были рассмотрены методы адаптации: испытательный срок, адаптация молодых специалистов, программа введения в должность, наставничество и консультирование, развитие человеческих ресурсов. Другими методами адаптации являются тренинги. Применительно к адаптации вопрос тренингов непосредственно касается так называемого Welcome! – тренинга – сравнительно нового, но действенного инструмента адаптации. Также отдельно были приведен метод – выдача «Справочника новичка», разработанного для новых сотрудников, содержащий необходимую для них информацию.

Были рассмотрены возможные организационные решения по программе адаптации с точки зрения ее участников и механизма управления данным процессом в компании. Наиболее значимым здесь выступает вопрос оценки успешности прохождения адаптации. Для его раскрытия представлены объективные, субъективные показатели такой оценки, способы организации обратной связи, показатели для оценки эффективности работы службы по управлению персоналом в направлении адаптации сотрудников.

Во второй части были проанализированы особенности рыночного положения компании,

Проведение анализа привело к выводам, что многие из угроз внешней среды являются также возможностями ввиду устойчивого положения компании на рынке. Кроме того, у компании есть ряд неоспоримых преимуществ, которые позволяют нейтрализовать угрозы и воспользоваться возможностями внешней среды. Далее для полной оценки проблемы снижения доли компании на рынке, реализации перспектив ее развития был проведен разносторонний анализ персонала Торгового Дома.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что проблемы, существующие в компании с точки зрения структуры и персонала и проводимой работы в управлении персоналом, обусловлены нежеланием работников выполнять работу на должном уровне. Что в свою очередь объясняется работой в области управления персоналом, выстроенной с учетом не всех потребностей персонала. Особо следует обратить внимание на категорию молодых работников, составляющих большую часть персонала и наиболее проблемную. В соответствии с этим, первоочередную важность приобретает программа адаптации новых работников.

Соответственно, были сформулированы недостатки, устранение которых позволит повысить эффективность действующей системы адаптации, и ресурсы для преодоления недостатков и решения для них. Среди допустимых решений:

– массовые процедуры адаптации,

– включение в адаптацию рядовых сотрудников компании,

– формирование справочника новичка с соответствующими разделами,

– улучшения работы по подготовке к приходу нового сотрудника,

– использование мер, улучшающих взаимодействие в коллективе, обеспечивающих социально-психологическую адаптацию новых сотрудников.

Таким образом, в результате проведенных исследований данными получены данные: компания обладает необходимой продукцией и развивается в соответствии с рыночными тенденциями, а у некоторой части молодых работников нет устойчивого стремления осуществлять свои функции должным образом, определены и сформулированы недостатки программы адаптации. Соответственно, можно сделать вывод о необходимости усовершенствования действующей программы адаптации для улучшения работы компании и преодолению проблемы снижения рыночной доли.

На основе полученных данных был предложен проект повышения эффективности программы адаптации, частями которого являются:

* проведение адаптационного тренинга;
* разработка алгоритма по процессу адаптации для менеджеру по персоналу, обозначающий подготовку к приходу нового сотрудника;
* разработка «Справочника новичка» для новых сотрудников.

Проект был представлен в третьей главе работы, где также была рассчитана его экономическая эффективность. Проект при вложениях в 213495 рублей в течение 12 месяцев внедрения и реализации проекта денежные поступления составляют 336500 рублей. Кроме того, необходимо учитывать, что прибыль, полученная в результате проекта, рассчитывается на основе средних значений повышения производительности новых работников, что доказывает возможное увеличение прибыли при реализации проекта. Кроме того, влияние социально-психологической адаптации на результативность работников может быть разным. Соответственно, индекс доходности больше единицы.

Период окупаемости в 6,5 месяцев является удовлетворительным, что свидетельствует в пользу проекта.

Внутренняя норма доходности проекта составляет 187%, что говорит о его стабильности, надежности. Полученные показатели являются удовлетворительными и свидетельствуют в пользу проекта, предлагаемый инвестиционный проект экономически привлекателен и выгоден.

Таким образом, были выполнены задачи, поставленные перед началом работы. А, значит, была достигнута цель, поставленная перед выполнением данной работы, в соответствии с обозначенным объектом и предметом работы.