

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Салимова Кристина Рафаилевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЗАДАНИЕ НА ВКР
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ КРАСНОЯРСКОГО ФИЛИАЛА ОАО
«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»)

группа 47
1. Тема Совершенствование процесса адаптации персонала в организации (на примере Красноярского филиала ОАО «Мобильные телесистемы»)
Направление подготовки 38.03.02 менеджмент
Профиль «Менеджмент организации»

2. Срок представления проекта к защите 20 г.
3. Исходные данные для научного исследования:

Литературных и иных источников информации по темам адаптации персонала, теории и практики управления персоналом, анкетирование, анализ существующих методов адаптации персонала, анализ существующих методов применения.

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой д.э.н., профессор Лукьянова А.А.
17.06.2016
(дата, подпись)

Руководитель к.э.н., доцент Соколова Е.Л.
24.05.2016
(дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся Салимова К.Р.
24.05.2016
(дата, подпись)

Оценка _____
(прописью)

Руководитель проекта 30.11.2016
Задание к исполнению принял 30 ноября 2016 г.

Красноярск 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
(полное наименование института/факультета)

Кафедра Менеджмента организации
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой менеджмента организации

А.А. Лукьянова

" 30 " ноября 2015 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Салимова Кристина Рафаиловна
группа 47

1. Тема Совершенствование процесса адаптации персонала в организации (на примере Красноярского филиала ОАО «МобильныеТелеСистемы»)

утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 20 г.

2. Срок представления проекта к защите _____ 20 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Литературных и иные источники, посвященные проблемам адаптации персонала, теории и практики управления персоналом, анкетирование, анализ существующих методов адаптации персонала и практики их применения.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить организационно-экономическую характеристику ОАО «МобильныеТелесистемы».

4.2. Провести анализ кадрового состава исследуемой организации.

4.3. Провести анализ процесса адаптации персонала в ОАО «Мобильные Телесистемы».

4.3. Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала в организации ОАО «МобильныеТелесистемы».

5. Графическая часть проекта: провести анкетирование, на основании таблицы провести анализ существующих методов адаптации персонала и практики их применения.

Руководитель проекта 30.11.2015 С.С. Е.А. Соколова
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 30 ноября 2015г. С.С.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Современные подходы к совершенствованию процесса адаптации персонала в организации.....	7
1.1. Понятие адаптации персонала и ее место в системе управления персоналом.....	7
1.2. Процесс адаптации персонала в организации.....	12
1.3. Опыт зарубежных и российских компаний по адаптации персонала.....	22
Глава 2. Исследование процесса адаптации персонала в организации ОАО «МобильныеТелесистемы».....	32
2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «Мобильные Телесистемы».....	32
2.2. Анализ кадрового состава исследуемой организации.....	40
2.3. Анализ процесса адаптации персонала в ОАО «Мобильные Телесистемы».....	51
Глава 3. Мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала в организации ОАО «МобильныеТелесистемы».....	58
3.1. Совершенствование процесса обучения при адаптации персонала.....	58
3.2. Разработка рекомендаций по оценке и мотивации наставников в процессе адаптации.....	65
Заключение.....	70
Список литературы.....	73
Приложение	

ВВЕДЕНИЕ

Многие бизнес-процессы в связи с открытостью экономики доступны для большого количества компаний и могут быть скопированы. Успех одних компаний и неудача других объясняется наличием определенного фактора, который позволяет организации быть лидером. Многие исследователи считают таким фактором персонал, работающий в конкретной организации [1].

Работа с человеком как ресурсом компании начинается на этапе адаптации. От того, насколько эффективно организован данный процесс, зависит результативность дальнейшей работы и возможность реализации способностей как самого сотрудника, так и достижения целей всей организации. Считается, что персонал является ценным ресурсом организации. Однако без грамотного управления персоналом как ресурсом компания может его потерять. Управление адаптацией новых сотрудников в коллективе — одна из важнейших задач, которую приходится решать службе персонала. Объективные результаты:

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации компании, так и по желанию самого сотрудника;
- сокращение времени, которое необходимо, чтобы деятельность каждого отдельного сотрудника начала влиять на конкурентоспособность организации.

Субъективные результаты:

- улучшение организационного климата компании;
- формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы в организации, тем самым создавая стимулы работать в организации длительное время;
- удовлетворенность работой и компанией в целом [2].

Если в результате процесса адаптации, организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями и с организационными задачами, то можно говорить о том, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, управляем и эффективен. Следовательно, новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации.

Адаптация — приспособление организма к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования. Адаптация новых сотрудников — это стандарт мероприятий, которые компания предлагает пройти новому сотруднику для освоения навыков, необходимых в решении рабочих задач, знакомства с корпоративной культурой и максимально быстрого вхождения в коллектив [2].

В качестве объекта исследования была выбрана организация ОАО «Мобильные телесистемы» — крупнейший оператор мобильной связи в городе Красноярск. Большое внимание в ОАО «МТС» уделяется корпоративной социальной ответственности бизнеса, реализуемой по отношению к потребителю, обществу и персоналу компании. Именно поэтому представляет интерес проанализировать политику компании по отношению к персоналу, в частности к новым, вновь принимаемым в организацию сотрудникам. В данной работе будут исследоваться и анализироваться применение в компании мероприятий, позволяющих новым сотрудникам быстрее и легче войти в новый коллектив.

В качестве предмета исследования выступает процесс адаптации персонала в организации и пути его совершенствования.

В ходе изучения проблемы адаптации персонала в организации и ее влияния на эффективность работы персонала, в различных аспектах были исследованы научные публикации таких авторов как: Архипов Н.И., Базаров

Т.Ю., Веснин В.Р., Волина В.А., Дятлов В.А., Еремин Б.Л., Игнатъев А.В., Кибанов А.Я., Коханов Е. Ф., Кузнецов Ю.В и иных, представленных в списке литературы.

В процессе написания дипломной работы применялись следующие методы: анализ и синтез, изучение литературных и иных источников, посвященных проблемам адаптации персонала, теории и практики управления персоналом, анкетирование, анализ существующих методов адаптации персонала и практики их применения.

Актуальность темы настоящего исследования обусловлена необходимостью своевременного решения проблемы совершенствования процесса адаптации персонала на предприятиях и особенно узких специалистов, работающих в специализированных сферах организации. Профессия и работа в коллективе требует от сотрудника не только высокого уровня профессиональных знаний и умений, но и высокого уровня профессиональной этики. От того, насколько безболезненно войдет новый работник в коллектив зависит не только его личное психологическое состояние, но и выполнение работы.

Цель дипломного проекта — теоретическое обоснование и разработка мероприятий по совершенствованию адаптации персонала в организации на примере ОАО «Мобильные телесистемы».

Достижение поставленной цели реализуется посредством решения следующих задач:

- исследовать теоретические аспекты адаптации персонала в организации, показать ее место в системе управления персоналом;
- рассмотреть современные подходы к совершенствованию процесса адаптации персонала в организации на основе изучения отечественного и зарубежного опыта;
- дать организационно-экономическую характеристику ОАО «Мобильные Телесистемы»;
- проанализировать процесс адаптации в исследуемой организации и

выявить существующие проблемы;

– разработать мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала в организации ОАО «МобильныеТелесистемы» и обосновать их эффективность.

Основными источниками информации для написания дипломной работы явились: плановые и отчетные документы предприятия; нормативные документы, применяющиеся на предприятии; положения об отделах, должностные инструкции; данные бухгалтерской отчетности.

Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных информационных источников. В первой главе раскрываются теоретические аспекты изучения процесса адаптации на современном предприятии.

Во второй главе рассматриваются результаты исследования процесса адаптации на рассматриваемом предприятии.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию процесса адаптации в ОАО «МобильныеТелесистемы».

Глава 1. Совершенствование системы адаптации персонала в организации

1.1. Понятие адаптации персонала и ее место в системе управления персоналом

Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. К сожалению, важность мероприятий по профориентации и адаптации работников в нашей стране не достаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать отечественные кадровики [4].

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс - к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода - несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию - важнейшая задача его руководителя и специалистов по кадрам [5].

Зачастую «новичок» приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен, новичкам предоставляют право выплывать самим. Но поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе.

«Опыт» такого рода может зачастую объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы. Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не может влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы.

Облегчить вхождение новых сотрудников в организацию призваны процедуры адаптации.

В самом общем виде адаптация - «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды». Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки [3].

Можно привести определение адаптации Эдгара Штейна: «процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях» [4].

Принципиальными целями адаптации по А.Я. Кибанову являются:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции. Классификация адаптации.

По отношениям субъект-объект:

- активная - когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

- пассивная - когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

По воздействию на работника:

- прогрессивная - благоприятно воздействующая на работника;
- регрессивная - пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

По уровню

- первичная - когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

- вторичная - при последующей смене работы.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника [6].

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Психофизиологическая адаптация - адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния.

Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия [7].

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности - адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Таким образом, адаптация персонала на рабочем месте оказывает

огромное влияние на функционировании организации. От того насколько серьезно организация подходит к адаптации нового сотрудника, зависит качество работы персонала, качество оказываемых услуг и уровень прибыли данной организации.

1.2. Процесс адаптации персонала в организации

Долгожданный специалист найден и выходит на работу. Организация ждет скорейших результатов его работы. Большие надежды возлагаются на то, что с приходом нового сотрудника в компании настанут счастливые времена, легко и просто решатся все проблемы и трудности. Проходит пару месяцев, уже заканчивается и испытательный срок, а ожидаемых результатов все нет. И возникает вопрос, почему надежды не оправдались? Такое замечательное резюме, а как хорошо он рассказывал о своих навыках и умениях, успехах на собеседованиях, и такие хвалебные рекомендации. И почему же не оправдались ожидания?

Психологи утверждают, при трудоустройстве человек испытывает сильный стресс. Корни этого стресса – это ситуация неизвестности смогу ли я справиться, а как меня примут. Именно этот стресс мешает человеку работать качественно и эффективно с первых дней. По данным тех же психологов продолжительность адаптации линейного персонала в среднем 3 – 4 недели, а для руководителей среднего звена увеличивается до 8 недель. Новичок, самостоятельно вживаясь в коллектив, основные силы тратит не на решение поставленных задач, а на то чтобы заслужить уважение своих новых коллег, создать для себя благоприятную атмосферу и безопасные условия для работы [9].

И пока новички адаптируются к новым условиям, компания тем временем теряет рынок, недополучает прибыль, и тем дольше продолжается этот период, тем сложнее будет вернуть утраченные позиции. Поэтому можно с уверенностью утверждать, что обе стороны заинтересованы в

сокращении периода адаптации.

Для наиболее эффективного решения данной задачи понадобится внедрение нескольких постоянно проводимых мероприятий. Так называемая система адаптации, направленная на вхождение нового сотрудника в компанию и должность.

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.

Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

Этап 2. Ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается 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 в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала [9].

Смена этапов вызывает трудности, называемые «адаптационные кризисы», поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного.

Процесс адаптации разрабатывается индивидуально для каждой компании и включает в себя несколько мероприятий, которые дополняют друг друга и помогают сотруднику:

- подробнее ознакомиться с деятельностью предприятия;
- понять организационную и структуру принятия решений, принятую в компании;
- понять суть работы, и что от него требуется;
- быстрее обучиться не обходимым для работы дополнительным навыкам;
- быстрее установить отношения с коллегами;
- найти своё место в команде.

В процессе адаптации персонала могут использоваться:

- welcome-тренинг для новых сотрудников;
- система наставничества;
- программа адаптации;
- план адаптации для разных категорий должностей;
- книга сотрудника;
- система оценки по результатам адаптационных мероприятий.

Система наставничества – обеспечивает быструю и технологичную передачу стандартов работы, знаний и навыков от опытных сотрудников к новичкам без отрыва от производства. Хорошо зарекомендовала себя в крупных розничных сетях, производственных компаниях. Порядок работы наставников закрепляется в Положении о наставничестве [8].

Программа адаптации – описывает цели, задачи, сроки, обозначает ответственных за адаптацию сотрудников лиц. Устанавливает последовательность действий для достижения поставленных целей и указывает, какими знаниями, умениями, компетенциями, навыками должен обладать новый сотрудник и какие результаты он должен показывать по окончании периода адаптации.

Планы адаптации для разных категорий должностей – как правило, разрабатываются для топ-менеджеров, руководителей, ключевых специалистов. Индивидуальный план адаптации может включать специализированные мероприятия, стажировки и другие мероприятия, позволяющие новому сотруднику быстро и наилучшим образом войти в курс дел и освоить информацию, необходимую ему для принятия решений.

Индивидуальный план адаптации может быть разработан с точностью до 1 дня. Книга сотрудника - содержит информацию о компании, необходимую при выходе на работу: история компании, руководство, месторасположение офисов, правила работы компании, основные положения кадровой и социальной политики [10].

Система оценки по результатам адаптационных мероприятий. Как правило, окончание адаптационных мероприятий совпадает с окончанием

испытательного срока нового сотрудника. Результатом внедрения системы оценки станет возможность обоснованного принятия решения о продолжении работы с новым сотрудником, понимание, насколько полно новый сотрудник владеет требуемыми на данном месте работы компетенциями, знаниями, умениями, навыками, какие он демонстрирует личностно-деловые качества, каков его потенциал развития.

Внедрение системы адаптации персонала в организации помогает новым сотрудникам быстро влиться в коллектив, понять требования, которые к ним предъявляет компания, и быстрее выйти на требуемый уровень продуктивности. Для Компании система адаптации значительно снижает текучесть персонала на испытательном сроке, что приводит к сокращению затрат на подбор персонала. Адаптация молодых специалистов. Понятие "молодые специалисты" употребляется в узком и широком смысле. В узком смысле - юридическое понятие, при котором молодыми специалистами в течение трех лет после окончания читаются выпускниками высших и средних специальных учебных заведений, закончившие полный курс обучения, защитившие дипломный проект и сдавшие государственные экзамены [9].

В широком смысле - это молодежь с высшим и средним специальным образованием в возрасте до 30 лет, составляющая особую группу персонала, характеризующуюся, прежде всего тем, что она находится в стадии трудового и социального самоопределения и обладает рядом специфических признаков, отличающих ее от других поколений.

Специфическими социальными и возрастными особенностями молодых специалистов являются:

- труд молодых специалистов в большей мере исполнительский, менее творческий;

- начиная свою трудовую деятельность с нижних ступеней иерархии, молодые специалисты получают и меньшую заработную плату. Это сказывается на уровне удовлетворения их потребностей;

- относясь к старшей возрастной группе молодежи, молодые специалисты, с одной стороны, отличаются большой рациональностью поступков и меньшей степенью внушаемости, а с другой стороны - имеют, по сравнению со своими сверстниками, меньший стаж (опыт) практической работы;

- молодые специалисты обладают большей мобильностью, передовыми знаниями и профессиональной подготовкой, в результате чего представляют для организации особую ценность.

Быстрое включение молодых специалистов в производственную деятельность организации имеет большое значение, поскольку от степени, сроков и результатов адаптации в определенной мере зависит эффективность всей последующей трудовой деятельности молодых специалистов, их стабильность, уровень активности, состояние трудовой дисциплины, процесс формирования личности.

Результаты адаптации молодого специалиста отражаются на показателях работы всей организации в виде потерь рабочего времени, дополнительных издержек, связанных с переквалификацией, и др. сокращение текучести кадров в настоящее время в определенной мере зависит от адаптации человека к производственной и социальной среде, вхождения человека в новый для него коллектив [10].

К числу основных факторов, влияющих на адаптацию молодых специалистов, относятся:

- соответствие работы полученной в вузе специальности;
- возможность разнообразить труд специалиста, сделать его более привлекательным;
- создание условий для внутриорганизационной мобильности, творческого созидания и профессионального продвижения;
- внедрение научной организации труда на рабочем месте;
- микроклимат в коллективе;
- социально – бытовое обеспечение;

- организация свободного времени.

Комплексный подход к организации работы с молодыми специалистами, а также планирование ее на перспективу являются основой успешной их адаптации, способствуют росту трудовой активности, повышению квалификации и профессионального мастерства.

Для молодого специалиста в период адаптации большую опасность представляет некомпетентный первый руководитель, безразличный к его нуждам и потребностям и чинящий различные препятствия вместо помощи. Процесс адаптации молодых специалистов состоит из шести этапов.

Первый этап. Служба управления персоналом информирует о коллективе в целом, о будущей работе. Более подробные сведения он получает от руководителя подразделения, группы при знакомстве с будущим местом работы и формально принимается в коллектив. Посредниками в вопросах деловых отношений должны быть руководители.

Второй этап. Расширяется круг знакомых, выбранных по общности интересов, с которыми устанавливаются нормальные деловые взаимоотношения. Приход на работу воспринимается положительно, так как коллектив в основном приятен. В конфликтных ситуациях молодой специалист себя еще не проявил, поэтому он «хорош» для коллектива. Ничем плохим он еще не отличился.

Третий этап. Молодой специалист быстро улавливает общее настроение, сам настроен благожелательно по отношению к коллективу. Положительное, с точки зрения коллектива, поведение в нескольких конфликтных ситуациях приводит к тому, что с ним считаются, он приобретает авторитет.

Четвертый этап. Молодой специалист принимает участие в общественной жизни, нововведениях, предлагает новые идеи. У него появляется определенный творческий накал в работе, способствующий дальнейшему продвижению.

Пятый этап. Все успехи и неудачи коллектива воспринимает как личные. Часто выступает на собраниях коллектива, где отстаивает свою точку зрения. С его мнением начинают считаться.

Шестой этап. Демонстрирует хорошую работу по специальности. Проявляет уравновешенность и здравый смысл при разборе конкретных производственных ситуаций. Его выдвигают на ответственные должности [11].

Процесс адаптации можно считать завершенным лишь в том случае, если производственным успехам молодого специалиста сопутствуют хорошие отношения в производственном коллективе. Критерием оценки такой адаптации служит чувство удовлетворенности работой. В этом случае различные производственные помехи не будут влиять на ритмичность выполняемой работы, что само по себе – гарантия стабилизации кадров.

Зная темп различных этапов адаптации, организациям легко установить, на каком этапе находится в данный момент молодой специалист, задержался ли он на этом этапе по сравнению с нормой или прошел его быстрее. Если адаптация проходит успешно, то достигается стабилизация коллектива, означающая, что работник нашел свое место в нем, стал его органической частью.

Адаптация новых сотрудников. Приход в новую организацию - психологически сложный момент для любого человека. Если он не ощущает поддержки со стороны организации, у него появляются сомнения в правильности выбора нового места работы, происходят ошибки в рабочем процессе, причины которых кроются в психологически некомфортном, неуверенном состоянии человека.

Организации приходится тратить немало средств, чтобы подобрать способного специалиста, но его потеря обходится еще дороже. Тот, кто считает, что новичок должен найти в себе силы, чтобы завоевать свое место, должен иметь в виду, что он может найти в себе силы и для того, чтобы его покинуть.

Если новый сотрудник хорошо проинструктирован, он будет испытывать доверие к руководителю, организации, усвоит их требования, будет комфортно себя чувствовать, эффективно и с желанием работать.

Адаптация руководителей. Особенно сложна адаптация руководителей. Это происходит, прежде всего, из-за несоответствия их уровня и уровня новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований. Стратегий может быть несколько:

- выжидательная - состоит в постепенном изучении ситуации, проблем подразделения и особенностей работы предшественника. Характеризуется повышенной осторожностью, детальным выяснением работы предшественника, общей ситуации, знакомства с нереализованными проектами и лишь после этого началом активных действий (обычно не ранее чем через 100 дней);

- критическая - исходя из оценки всего предшествующего как неудовлетворительного, а окружающих - как благодушных рутинеров и попытки сразу привести все в норму. Эта стратегия, как правило, приводит к быстрому провалу;

- традиционная - предполагает действия по проторенной предшествующим руководителем дороге и использование прежних приемов;

- рациональная - основывается на отборе нескольких направлений деятельности с целью решить насущные, волнующие большинство проблемы в течение 4-6 недель и улучшить тем самым положение дел.

Она может принести новичку успех, показать его умелое руководство. В процессе реализации этой стратегии нужно постепенно учить подчиненных работать по-новому, поставив им конкретные цели, при трудностях не опускать руки, помня, что сила инерции часто бывает большой [12].

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации

кадров. Однако организационно это делается по-разному, в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов. Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) — в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии. Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

- выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала;

- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом;

- развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто.

Главная цель этих подразделений, служб это – сделать процесс адаптации приспособления новых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным.

При организации научно обоснованной системы управления адаптацией исходят из целей и задач, представленных на схеме рис. 1. Для достижения этих целей в организациях целесообразно иметь в действующих

подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению адаптацией кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из одного человека - менеджера по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников). В осуществлении процесса адаптации непосредственное участие принимают линейные руководители. Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в адаптации, а также выпускников учебных заведений, так как для них проблема адаптации стоит наиболее остро, чем у работников имеющих опыт работы в коллективе [12].

Подводя итог вышеизложенному, уместно заметить, что адаптация работника в компании, требует много усилий и большой организационной работы. Стоит отметить, что при переходе сотрудника на новую должность, не так важна адаптация в самой компании, сколько в освоении новых профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения новых должностных обязанностей.

1.3 Опыт зарубежных и российских компаний по адаптации персонала

Прежде чем начать изучение российских компаний по адаптации персонала, было бы целесообразно рассмотреть опыт зарубежных компаний.

Интересен опыт адаптации персонала в Японии. Здесь очень отличается система подготовки новых кадров. Учащиеся японской школы до перехода на ступень среднего образования (10—12 классы) практически не могут получить какой-либо профессиональной подготовки. Японская молодежь выходит на рынок без какого-либо свидетельства о имеющейся квалификации. Однако это ни сколько не смущает руководство японских компаний, ведь профессиональная подготовка в фирмах – это неотъемлемая часть системы управления персоналом в Японии.

Руководство компаний стремится привлечь молодых людей непосредственно со школьной скамьи, потому что отсутствие каких-либо

навыков в работе свидетельствует о неиспорченности, отсутствии стороннего влияния, готовности воспринять правила поведения, принятие в данной корпорации. Поступившая молодежь проходит обязательный курс начальной подготовки — адаптации. Это происходит в течение относительно короткого периода — двух месяцев [15].

В Японии после окончания университета за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» - наставник с широкими полномочиями. Наставник, как правило, выпускник того же университета, что и новичок, помогает ему адаптироваться на рабочем месте, разрешать возможные конфликты, бывает у своего подчиненного дома, знакомиться с его семьей, хобби и т.д.

Все вопросы о перемещении молодого специалиста решаются при участии наставника. Такое наставничество осуществляется до 35 лет.

Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в японских фирмах отводится программам воспитания корпоративной культуры организации, ее имиджу, воспитанию гордости за свою компанию, корпорацию. Это так называемый “корпоративный дух” фирмы или компании. Он воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам и миссии.

Каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн. Постоянно внедряются целенаправленные ритуалы, всевозможные собрания, конференции. Заметную роль в этом играют ветераны компаний, умельцы, воспитатели.

В Японии во время адаптации большинство новых рабочих и служащих несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение построено таким образом, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения. Более того, многие молодые рабочие и служащие в течение нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях фирмы [16].

В таблице 2 приведено содержание ориентационной программы, принятой во многих японских компаниях и призванной ознакомить новых работников с максимально широким кругом сведений об организации и ее деятельности.

Таблица 2

Типичная тематика ориентации новых работников в японских компаниях

Тема	Содержание
Информация о компании	Основная информация, оргструктура и основные направления деятельности компании, долгосрочные и краткосрочные планы, бюджет и финансовая ситуация, отношение работников и работодателя, профсоюзы, условия труда и трудовой распорядок, структура зарплаты, социальное обеспечение и дополнительные льготы.
Продукция	Основная номенклатура продукции фирмы, цена и пользователи основной продукции, ее конкурентоспособность в сравнении с продукцией конкурентов.
Производство	Структура производства, принципы работы, производственные потоки, действующая система управления производством, основные принципы, обеспечивающие эффективность производственного процесса.
Продажи	Реклама и доля, которую занимает на рынке продукция компании, перспективы и тенденции конкурентной борьбы, организация продаж, техника и методы продаж.
Основные трудовые навыки	Овладение необходимыми профессиональными знаниями и основными рабочими навыками на уровне, отвечающем требованиям к должности. Установление рабочих связей, правильная организация рабочего места.

Многие организации издаются буклеты, содержащие всю необходимую информацию, связанную с ведением работников в организацию. Иногда как в компании «3М», работники на этапе введения в компанию получают целый пакет документов.

Введение работника в компанию «3М». Высокий уровень вовлеченности персонала в дела компании и необходимая дисциплина обеспечиваются на заводах «3М» целенаправленной совместной работой кадровых подразделений и менеджеров по адаптации персонала на фирме.

С системой адаптации новые работники сталкиваются в первый же день своей работы в компании. Как правило, первый день работы новых

работников приходится на понедельник или первый день месяца. Кадровые службы обеспечивают обязательную для каждого четырехчасовую процедуру ориентации.

Процедура ориентации включает торжественное вручение удостоверения работника «ЗМ» и пакета документов, разъясняющих корпоративную политику. Затем следует традиционный обед с вышестоящими руководителями. В компании считают, что индивидуальный подход к новичку создает атмосферу дружелюбия и доверия.

В пакет документов входят брошюры «Ориентация работника», «Руководство для лидерства», «Справочник работника» и другие документы, знакомящие работника с правилами поведения, оплатой труда, дополнительными льготами и другими внутрифирменными программами.

В брошюре «Ориентация работников» на восьми страницах изложены наиболее важные составляющие кадровой политики компании в области найма, содержания социальных программ и программ помощи рабочим и служащим, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, политика фирмы в отношении дискриминации и использования служебного положения в личных целях, отношение фирмы к употреблению наркотиков и алкоголя, к носителям вируса СПИД, содействие работникам «ЗМ» в случае привлечения к судебной ответственности, правила пользования внутренними телефонами. Здесь же приводится режим рабочего времени, требования по охране коммерческой тайны и правила использования технической документацией корпорации.

Эти и другие сведения, но уже применительно к конкретному предприятию можно найти в «Справочнике работника».

В этом справочнике содержится краткий обзор истории фирмы и принципы, определяющие ответственность руководителей, рассматриваются политика в отношении временных работников отпусков и временной нетрудоспособности, страхования и дополнительных выплат. Руководство и кадровые службы прилагают большие усилия, для того чтобы каждый

работник хорошо понимал корпоративные правила поведения и социальную политику, знал, что от него потребуется в тех или иных ситуациях, четко понимал свои рабочие функции.

Углубленные программы адаптации работников применяются на средних и крупных фирмах США. В процессе их проведения участвуют как менеджеры по управлению персоналом, так и линейные менеджеры. На малых предприятиях программа адаптации проводится менеджером-практиком, иногда с включением работника профсоюза, используются самые различные программы — от программ, предусматривающих, в основном, устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. В формальных программах адаптации часто используют аппаратуру, слайды, фотографии [18].

В Германии имеется “Закон о правовом режиме предприятия”, который требует от работодателя ознакомления нового сотрудника с условиями работы и с будущей сферой его деятельности, а также представление его будущим коллегам по работе. Работник должен знать режим и условия труда и свои обязанности. Для этого используются собеседования. Новичок знакомится с правилами, процедурами. Он получает наставления со стороны старших по должности [19].

Опыт российских компаний по адаптации персонала. Профессиональная ориентация и адаптация должны содействовать быстрым структурным сдвигам в занятости при одновременном поддержании безработицы на возможно низком уровне. Однако практическое решение этой задачи тормозится неразвитостью рынка труда.

Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. Механическое заполнение вакантных рабочих мест, унаследованное от службы организованного трудоустройства, удается плохо, так как мало кто согласится на любую работу. Причина здесь не только в старом грузе стереотипов, но и в

отсутствии знаний о содержании профориентационной деятельности и адаптации, их формах и возможностях в условиях рынка.

В условиях экстенсивного развития, наличия свободных рабочих рук и относительно невысоких требований к квалификации работающих не ощущалось острой необходимости в единой системе информации и трудоустройства кадров. Результатом подобной практики стал хронический и повсеместный дефицит рабочих кадров при неполной и нерациональной занятости, занижение требований к уровню их подготовки. Службы профориентации, которые действовали в отдельных школах, на крупных предприятиях и в административных районах, часто выступали как вербовочные и агитационные пункты [20].

В результате лишь 15—20% выпускников школ выбирали профессию, связанную с полученными в школе навыками. Сейчас в республиках, краях, областях и крупных городах созданы хозрасчетные центры по трудоустройству, переобучению, профориентации и адаптации.

Как показал опыт отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же сейчас управленческое звено народнохозяйственного и отраслевого уровней ослаблено в организационно-методическом отношении, что привело к образованию множества органов управления в регионе (центры профориентации и занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий.

Узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления профориентацией и адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике профориентации и адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления.

Изучение отечественного опыта показало, что, как правило,

специальной службы, которая бы занималась вопросами адаптации в организациях, не существует [21].

Анализ практики современных российских компаний по принципу их внимания к процессу адаптации и использования методов оценки ее эффективности позволяет выявить несколько типов [37, с. 73].

Тип 1 - отсутствие четкой системы адаптации. В компаниях этого типа руководство считает, что формализованная система адаптации не нужна в силу следующих причин:

- маленький штат сотрудников, при появлении нового человека в организации все остальные сотрудники выполняют роль наставников;
- отсутствие текучести персонала (проблема, связанная с необходимостью адаптации, возникает очень редко);
- по идеологическим причинам (руководство считает, что адаптация не ведет к эффективности, топ-менеджмент не видит взаимосвязи между эффективностью работы сотрудника и системой адаптации, часто считая, что адаптация требует больших временных и финансовых затрат). При этом оценка эффективности адаптационных процессов не проводится.

Для компаний, в которых маленький штат и нет текучести персонала, отсутствие программы адаптации, как правило, не является проблемой, в то время как для последней группы компаний оценка эффективности адаптации является важной. Перед тем как проводить мероприятия по их зданию и внедрению системы адаптации в таких компаниях, необходимо решить информационную проблему, т.е. сделать прозрачными для топ - менеджмента механизмы влияния и взаимозависимости результативное и деятельности и мероприятий по адаптации сотрудников. С другой стороны, информационная проблема здесь самая сложная, так как руководство компании в большинстве случаев очень неохотно изменяет «принципы ведения бизнеса», поэтому в таких ситуациях важную роль могут играть внешние консультанты, задачей которых и будет прояснение механизмов взаимодействия адаптации и эффективности.

Тип 2 - присутствуют элементы системы адаптации (ведется работа с персоналом по тем или иным аспектам), однако система оценки эффективности отсутствует или присутствует частично. В большинстве таких компаний нет понимания четкой схемы (взаимосвязанности и взаимозависимости элементов процесса адаптации), отсутствует распределение обязанностей между линейными руководителями и отделом персонала.

Тип 3 - система адаптации разработана, внедряется, но не выбраны показатели ее эффективности (т.е. отсутствуют или частично отсутствуют элементы управления процессом адаптации).

Тип 4 - руководство думает, что все разработано, внедрено и успешно функционирует, но в действительности это не так. (Как правило, это индикатор проблем с персоналом, невозможность со стороны руководства адекватно оценить ситуацию или же нежелание видеть «минусы».) В этом случае также возникает информационная проблема. Самое главное в такой ситуации - изменить политику и видение руководства организации, что является сложной задачей. Как и в первом типе компаний, с данной задачей может справиться скорее внешний консультант, нежели специалисты отдела персонала.

Тип 5 - филиалы западных компаний, работающие на российском рынке, и некоторые российские компании, где разработаны, внедрены и успешно функционируют программы адаптации. Программы адаптации в такого рода компаниях обычно включены или тесно связаны с программами и положениями об обучении. В компаниях этого типа используется интегральный подход к оценке эффективности адаптации персонала, т.е. присутствует ряд показателей и критериев, позволяющих отследить, насколько успешно происходит адаптация сотрудников по разным аспектам. Можно заметить, что группа субъективных показателей имеет сходство с оценкой эффективности адаптации персонала через удовлетворенность. Однако в рамках второго подхода оценка эффективности адаптации носит

двойной характер (рассматриваются вместе две группы показателей - субъективные и объективные). В рамках этого наличие объективных показателей позволяет сделать вывод, что результат процесса адаптации может быть количественно измерен и интерпретирован, а субъективизм в процессе оценки удовлетворенности несколько «снижен» [37, с. 79].

Из зарубежного опыта в отечественных организациях можно было бы использовать «Справочнике работника», в котором, как уже описывалось выше, содержится краткий обзор истории фирмы и принципы, определяющие ответственность руководителей, рассматриваются политика в отношении временных работников отпусков и временной нетрудоспособности, страхования и дополнительных выплат. Это даст возможность для каждого сотрудника хорошо изучить корпоративные правила поведения в организации, социальную политику, умения находить выход из сложившейся ситуации, а также четко понимать свои рабочие функции.

Исходя из данной главы, следует сделать вывод, что адаптация персонала в Российских компаниях находится на очень низком уровне, следует обратить внимание на опыт зарубежных компаний. В частности использовать «Справочнике работника», который позволяет новому сотруднику быстрее влиться в рабочий процесс организации, хорошо понимать корпоративные правила поведения, социальную политику, и всегда четко знать что может от него потребоваться в определенных ситуациях.

Глава 2. Исследование процесса адаптации персонала в организации ОАО «Мобильные Телесистемы»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «Мобильные Телесистемы»

Организация ОАО «Мобильные телесистемы» имеет сложную и разветвленную структуру.

Руководство компании представлено следующим образом:

– генеральный директор ОАО «Мобильные телесистемы» Карпович Владимир Сигизмундович работает в ОАО «Мобильные телесистемы» в должности генерального директора с 7 сентября 2005 г. В ОАО «Мобильные телесистемы» работал в должности директора по планированию и развитию сети с 27 декабря 2004 года.

– заместитель генерального директора по финансовым вопросам Иванович Вадим Иванович начал работать в МТС в апреле 2002 г.

– заместитель генерального директора по техническим вопросам Будённый Сергей Гариевич. С октября 2005 г. работает заместителем генерального директора СООО «Мобильные телесистемы» по техническим вопросам.

– заместитель генерального директора по продажам и абонентскому обслуживанию Бандылко Тамара Васильевна.

Основные функции:

- договорно-правовая работа;
- взыскание задолженности за услуги связи в судебном порядке;
- правовое обеспечение деятельности филиалов.

Наглядно организационная структура компании приведена в приложении.

На данный момент компания «МТС» обеспечивает динамику развития, которая характеризуется ростом количества абонентов при постоянном росте

объемов услуг, оказанных клиентам. Это выражено в динамике роста среднего коммерческого трафика на одного абонента за месяц (MOU), объемов, оказанных неголосовых услуг (VAS), средней ежемесячной выручки от продажи услуг в расчете на одного абонента (ARPU). Объем реализации услуг за 2013-2015г. приведен в таблице 1.

Таблица 1

Объем реализации услуг за 2013-2015 г.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Количество абонентов, тыс. чел.	3 800	4 161	4 520
Выручка — средняя ежемесячная выручка от продажи услуг на абонента, млн. р.	843 254	262 054	302558
ARPU с интерконнек-том, без гостевого роуминга, долл. США / абон.	9,38	9,98	7,83
MOU (мин. / абон.)	456	474	466,98
Капитальные вложения, млн. р.	236 829	65 890	27705

Исходя из данных, приведенных в таблице 1, следует вывод, что за 2014 г. абонентская база ОАО «МТС» выросла на 361 000 тысячу абонентов и составила 4 000 161 тысячу абонентов, против 3 000 800 тысяч в 2013г. Показатель MOU, который отражает количество потребляемых одним абонентом минут коммерческого трафика в месяц, составил 456 минут в 2013г. и возрос на 27 мин. в 2014 г. Данный рост говорит о востребованности основных услуг связи МТС в условиях обширного насыщения рынка. Показатель ARPU в 2014 году возрос до 9,45 долл. США на абонента.

ARPU — средняя ежемесячная выручка от продажи услуг в расчете на одного абонента. ARPU рассчитывается путем деления суммарной за период выручки от услуг электросвязи и терминции трафика, за исключением выручки от гостевого роуминга или с ее учетом, на среднее число абонентов за тот же период и далее на число месяцев в этом периоде.

MOU — средний коммерческий трафик на одного абонента за месяц.

MOU рассчитывается путем деления общего числа минут коммерческого голосового трафика от основных услуг за расчетный период времени на среднее число абонентов за тот же период и далее на число месяцев в этом периоде.

Из рисунка 2 видно, что ОАО «МТС» по итогам третьего квартала 2015 г. продемонстрировала рост по основным финансовым показателям. Более детально данные из рисунка 2 приведены ниже: на рисунках 3,4,5 приведены основные финансовые показатели ОАО «МТС» в сопоставимом виде за 2013, 2014 и 2015 г.

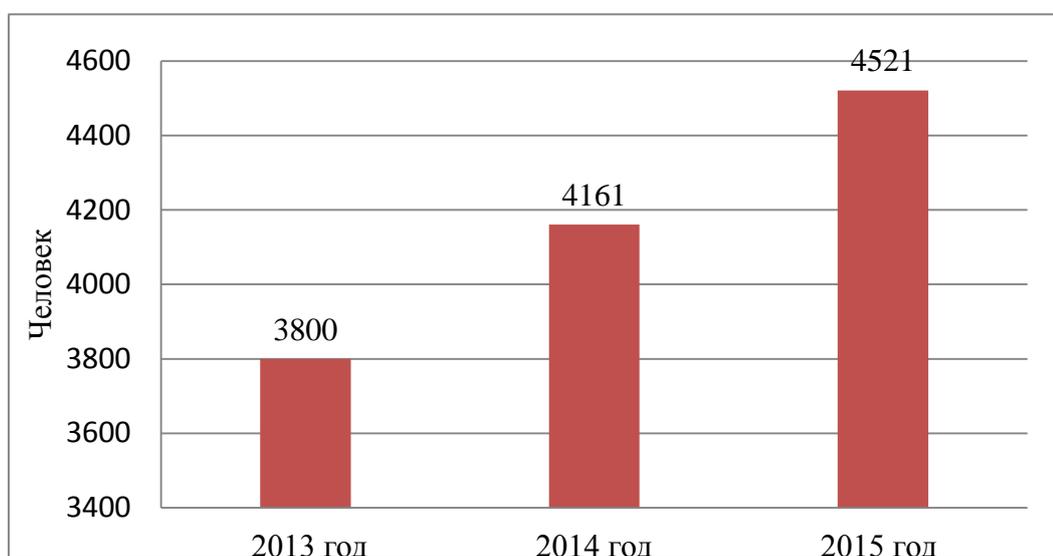


Рис. 2. Количество абонентов ОАО «МТС»

Средний коммерческий трафик на одного абонента за месяц в 2015 г. вырос на 2 % по отношению к 2013 г. и снизился на 4 % по сравнению с 2014 г. Данное падение вызвано ужесточившейся конкуренцией на рынке связи, появлением нового оператора Теле2 и повышением цен на некоторые услуги компании в связи с кризисными явлениями данного года.

Проанализировав данные, представленные на рисунке 3, следует вывод, что в 2015 г. объём реализованных услуг возрос в 1,3 раза по сравнению с 2014 г. и в 1,36 раза по сравнению с 2013 г. Также наблюдалось снижение выручки от продажи услуг в расчете на одного абонента, которая в 2014 г. по сравнению с 2013г. снизилась. Однако, уже в 2015 г., благодаря новым предложениям, снижению капитальных вложений и своевременному

вступлению в активную конкурентную борьбу, абонентская база компании продолжает расти и, соответственно, годовая выручка от продажи услуг в 2015 г. увеличивается на 18 % по сравнению с предыдущим годом.

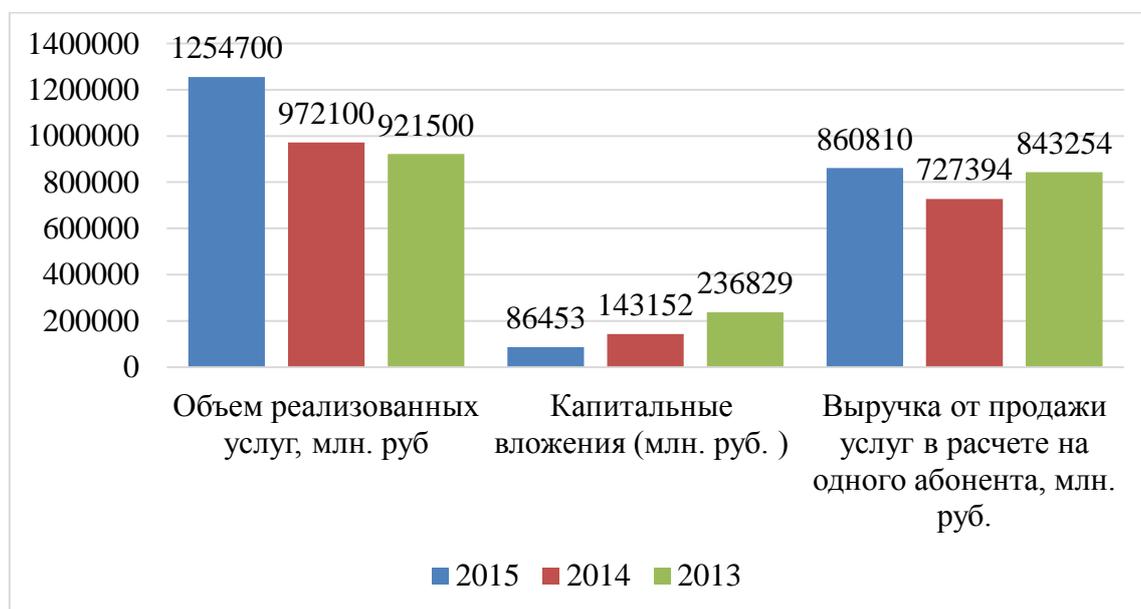


Рис. 3. Основные финансовые показатели за 2013-2015 г.

В отчетный период отмечается значительная положительная динамика продаж в сегменте корпоративных клиентов. По количеству обслуживаемых организаций этот сегмент увеличился более чем в 1,5 раза; по числу абонентов произошел рост более чем в 2,5 раза. К концу 2015 года клиентами МТС являлись 78 предприятий из числа ста крупнейших налогоплательщиков страны.

В качестве основных критериев оценки удовлетворительности структуры бухгалтерского баланса используются коэффициенты текущей и абсолютной ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами.

Таблица 2

Показатели текущей платежеспособности

Показатели платежеспособности	На 01.01.2015 г.	На конец отчетного периода 31.12.2015	Изменение
Коэффициент текущей ликвидности (не менее 1,5)	1,70	1,76	0,06

Коэффициент абсолютной ликвидности (не менее 0,2)	0,19	0,20	0,01
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (не менее 0,3)	-0,79	0,13	0,34

Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности равен разности оборотных активов, долгосрочной дебиторской задолженности и задолженности учредителей по взносам в уставный фонд, деленной на краткосрочные обязательства.

Как видно из таблицы 2 за 2015 г. он увеличился на 0,06. Это говорит о том, что предприятие имеет возможности в полном объеме оплачивать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает долю краткосрочных долговых обязательств, которая может быть погашена немедленно. Он равен сумме денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, деленной на текущие обязательства.

Коэффициент за 2015 г. вплотную приблизился к нормативному.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой деятельности. Его считаем как разность собственных средств и внеоборотных активов, деленную на оборотные активы.

За 2015 г. коэффициент повысился на 0,34 пункта. Это говорит о том, что пока оборотные активы на предприятии сформированы в основном за счет привлеченных средств.

Данные по количественному и качественному составу персонала приведены ниже.

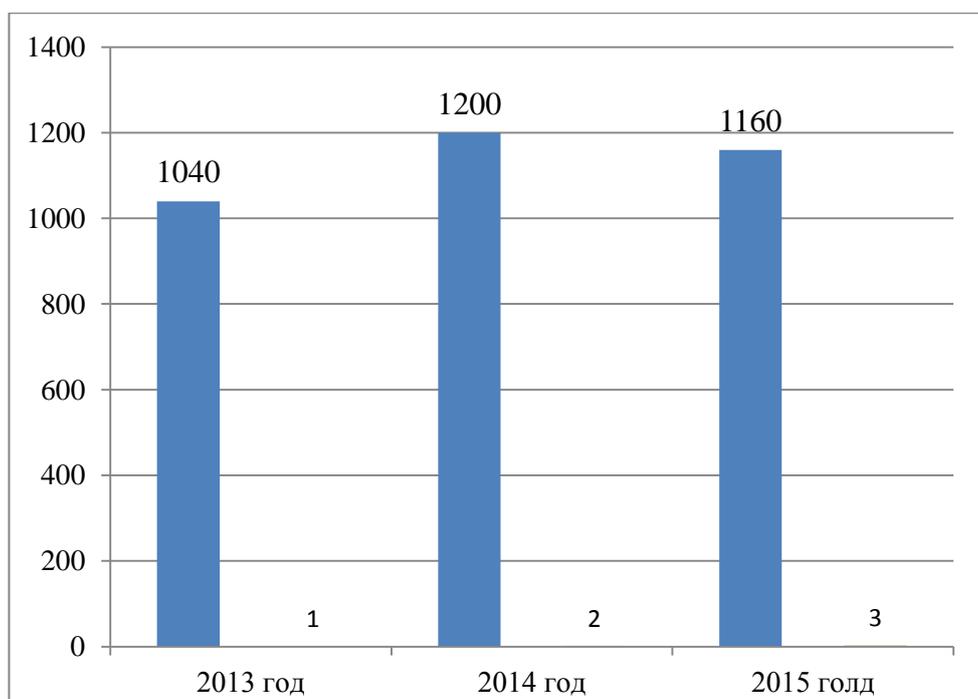


Рис. 4. Среднесписочная численность персонала 2013—2015 г.

Таблица 3

Кадровый состав ОАО «МТС» 2013—2015 г.

Показатели	Категории	Года		
		2013	2014	2015
1	2	3	4	5
по качественному составу	Мужчины	49%	49%	52%
	Женщины	51%	51%	48%
по возрастным группам	до 30 лет	42%	39%	41%
	от 31 до 40 лет	19%	21%	22%
	от 41 до 50 лет	20%	21%	22%
	от 51 до 55 лет	15%	14%	13%
	старше 55 лет	4%	4%	2%
по уровню образования	Высшее	80%	84%	87%
	среднее профессиональное	15%	14%	12%
	среднее общее	5%	2%	1%
по профессиональной категории	Руководители	1%	1%	1%
	Специалисты	85%	87%	88%
	Рабочие	14%	12%	11%

Исходя из данных на рисунке 4 видно, что численность работников в 2015 г. сократилась на 40 чел. по сравнению с 2014 годом.

Анализируя таблицу 3 видно, что в ОАО «МТС» работает примерно

одинаковое количество мужчин и женщин. По возрастному составу преобладают лица до 30 лет, что говорит о том, что в компании реализуется программа поддержки молодых специалистов. По данным 2015 г. 87 % специалистов имеют высшее образование. По сравнению с предыдущим годом показатель вырос на 3 %, это говорит о том, что работники компании заинтересованы в саморазвитии и повышении профессионального уровня.

Можно также отметить, что удельный вес молодых работников на руководящих должностях составляет более 30 %.

Рассмотрим состав кадров отдела Продаж и абонентского обслуживания, в частности справочно-информационной группы.

Таблица 5

Кадровый состав отдела продаж и абонентского обслуживания
(справочно-информационная группа)

Год	Общая численность, чел.	Уровень образования		
		Среднее профессиональное, чел.	Незаконченное высшее, чел.	Высшее, чел.
2013	102	18	61	23
2014	122	17	66	39
2015	118	16	59	43

Из таблицы 5 видно, что численность сотрудников справочно-информационной группы в 2015 г. снизилась на четыре человека, при этом по сравнению с 2013 г. общее число сотрудников группы возросло на 16 человек. В справочно-информационной группе, как и в организации в целом, наблюдается повышение удельного веса специалистов с высшим образованием. Преобладающие профессии у специалистов отдела — менеджмент, маркетинг, психология.

Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой — изучение ее движения (таблица 6). Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем следующие коэффициенты:

– оборота по приёму = принято работников всего /среднесписочная численность работников;

– оборота по выбытию = уволено работников всего /среднесписочная численность работников;

– общего оборота = принято работников + уволено работников/среднесписочная численность работников.

Таблица 6

Сведения о движении кадров 2013—2015г.

Показатель	Год					
	2013		2014		2015	
Коэффициент оборота по приему	Принято	Уволено	Принято	Уволено	Принято	Уволено
	95	11	177	17	22	62
	0,091	-	0,148	-	0,019	-
Коэффициент оборота по выбытию	0,011	-	0,014	-	0,053	-
Коэффициент общего оборота	0,102	-	0,162	-	0,089	-

Как видно из таблицы 6 в 2015 г. численность сократилась на 40 человек, и коэффициент оборота по приему упал на 0,129 пунктов.

Ввиду экономического кризиса компания оптимизирует расходы на персонал, соответственно неизбежным стало некоторое сокращение работников, большей степени сокращается численность за счет лиц, достигших пенсионного возраста.

2.2. Анализ кадрового состава исследуемой организации

Организация ОАО «МобильныеТелеСистемы» зарегистрирована 4 апреля 2002 г., а 30 апреля 2002 г. компания получила лицензию Министерства связи РБ на оказание услуг сотовой связи в стандарте GSM 900/1800. ОАО «Мобильные телесистемы» осуществляет деятельность в области связи на основании лицензии Министерства связи. Регистрационный номер №926.

ОАО «МобильныеТелесистемы» является крупнейшим оператором мобильной связи в России и странах СНГ. Вместе со своими дочерними предприятиями компания обслуживает более 84,94 миллиона абонентов. Население 82 регионов России, а также Беларуси, Украины, Узбекистана, Армении и Туркменистана, где МТС и ее дочерние предприятия имеют лицензии на оказание услуг в стандарте GSM, составляет более 230 миллионов человек. С июня 2000 года акции МТС котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже под кодом MBT.

На территории Красноярского края компании МТС начала предоставлять услуги с конца апреля 2004 г.

В настоящее время компании МТС на территории Красноярского края обслуживает более 1 миллиона абонентов, обеспечивая при этом мобильную телефонную связь в 35 районах Красноярского края. На более чем 40 тысячах квадратных километров территории Красноярского края и Республики Хакасия, охваченных связью МТС, сосредоточено 85% населения. В зоне радиопокрытия сети находятся не только крупные города (Красноярск, Канск, Ачинск, Железногорск, Зеленогорск, Лесосибирск, Минусинск, Назарово, Шарыпово и т.д.) и районные центры, но и удаленные районы края. Компания МТС уделяет большое внимание покрытию основных автомагистралей (трасс федерального значения М53, М54, региональной трассе Р409). Связью МТС обеспечены большинство автомагистралей краевого значения.

Строительство сети компании МТС на территории Красноярского края осуществляется с учетом федеральных и краевых программ, таких как «Развитие Нижнего Приангарья» (Богучаны), «Переселение соотечественников», проживающих за рубежом (СНГ), в Красноярский край (Пировский район). Строительство сети сотового оператора происходит с учетом интересов крупнейших предприятий края – ГК «Норильский Никель», «Ванкорнефть», «НПО ПМ», ОАО «СУЭК», ОАО «Милко», «золотодобывающая компания ПОЛЮС», ОАО «Красноярскэнерго», «Завод

цветных металлов», ОАО «АГК» – действующих корпоративных клиентов МТС.

Красноярск и Норильск являются приоритетными городами Сибири, где МТС разворачивает строительство сети «третьего поколения» (3G) в 2008 году. При этом в строительство сети 3G в Красноярском крае МТС планирует дополнительно инвестировать порядка \$35 миллионов. Абоненты сети третьего поколения смогут пользоваться такими услугами как высокоскоростной широкополосный доступ в Интернет, видеотелефония, видеоконференции и другие услуги.

Компания «МТС» поддерживает программы социального развития региона и совместно с Министерством обороны РФ разработала проект, направленный на обеспечение мобильной связью призывников Красноярского края. Кроме того, в рамках сотрудничества с Олимпийским Комитетом РФ, МТС планирует осуществлять комплексную поддержку спортсменов, представляющих Красноярский край.

Большое внимание в МТС уделяется корпоративной социальной ответственности бизнеса, реализуемой по отношению к потребителю, к обществу и персоналу компании. Являясь участником инициативы ООН «Глобальный Договор», ОАО «Мобильные телесистемы» наращивает объемы социальных инвестиций с целью развития сфер своего присутствия, формирования благоприятной социальной среды, поддержки социально важных проектов, организаций, сообществ.

По выпускаемой продукции, организация в первую очередь занимается продажей услуг сотовой мобильной связи физическим и юридическим лицам, а также продажей оборудования мобильной связи: мобильные телефоны, модемы и сопутствующие товары.

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.

С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Для эффективного управления организацией необходимо, чтобы ее структура соответствовала целям и задачам деятельности предприятия и была приспособлена к ним. Структура выявляет и устанавливает взаимоотношения сотрудников внутри организации, она устанавливает некоторый общий набор предварительных положений и предпосылок, определяющих, какие члены организации несут ответственность за те или иные виды решений.

Структура организации определяет также структуру подцелей, которая служит критерием выбора при подготовке решений в различных частях организации. Она устанавливает ответственность подразделений организации за тщательное исследование отдельных элементов внешнего окружения и за передачу к соответствующим точкам информации о событиях, требующих особого внимания.

Рассматриваемое предприятие имеет линейную структуру управления. Во главе организации стоит генеральный директор, у которого в подчинении находятся: заместитель генерального директора по экономике, коммерческий директор, кадровая служба и секретариат [34, с. 55].

Генеральный директор наделен полномочиями и осуществляет единоличное руководство подчиненными ему подразделениями и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Так, каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя,

через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления.

В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя.

Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

В структуре управления каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой.

Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Основными отрицательными моментами использования линейной организационной структуры являются: высокие требования руководителю и большая нагрузка на него, отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений, затруднительные связи между инстанциями.

В настоящее время на предприятии ОАО «МТС» система набора и подбора кадров как таковая отсутствует.

Прием работников осуществляется традиционными способами, такими

как объявления в периодической печати и объявление в интернете.

Некоторая часть работников принимается по рекомендации уже работающих на предприятии.

Функции отдела кадров при приеме на работу сводятся к предварительной беседе с кандидатом и направление его на собеседование к руководителю подразделения, в которое намечен его прием. Положительное или отрицательное решение руководителя подразделения является основанием для приема на работу.

При положительном заключении руководителя подразделения отдел кадров оформляет необходимые документы и готовит приказ директора о приеме на работу.

Таблица 9

Общая характеристика персонала

Наименование	2014	2015	Темп роста, %
Среднесписочная численность, в том числе:	1137	1050	92,3
Основные рабочие, чел.	470	430	91,5
Вспомогательные рабочие, чел.	400	380	95
Служащие и специалисты, чел.	267	240	89,9
Процент выполнения норм, %	130	130	100
Непроизводительные потери рабочего времени, %	14	13,1	93,6
Текучесть кадров, %	17,3	17,8	103

Отдельным категориям работников, устанавливается испытательный срок, но, судя по тому, что за последние два года увольнения с формулировкой, как не выдержавший испытательный срок не было, то это пустая формальность.

Таблица 10

Половозрастная характеристика персонала

Возраст (лет)	Мужчины		Женщины		Всего	
	Числ.	Уд. Вес (%)	Числ.	Уд. вес (%)	Числ.	Уд. вес (%)
16-18	20	5	46	7	66	6
18-25	98	23	167	26	265	25
25-35	140	33	200	32	340	32
35-45	123	29	175	28	298	29

45-60	28	7	42	6	70	7
Старше 60	11	3	-	-	11	1
ИТОГО	420	100	630	100	1050	100

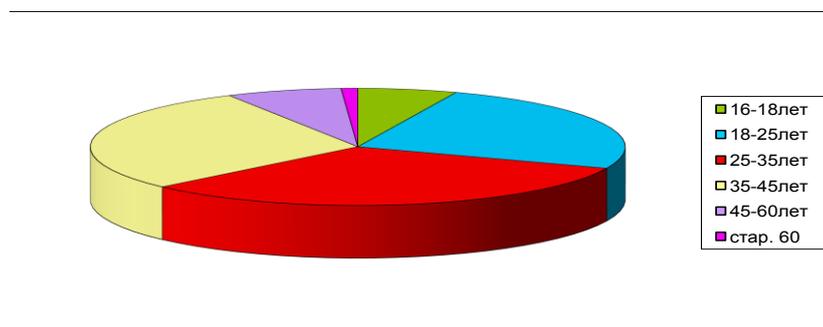


Рис. 9. Возрастная характеристика персонала

Таблица 11

Характеристика персонала по уровню Образования

Образование	Мужчины		Женщины		Всего	
	К-во	Уд. вес, (%)	К-во	Уд. вес, (%)	К-во	Уд. вес, (%)
Н/среднее	5	1	14	2	17	1,5
Среднее	310	74	489	78	799	76
Н/высшее	25	6	17	3	42	4
Высшее	80	19	110	17	190	18,5
Итого	420	100	630	100	1050	100

Как и вся работа с кадрами на предприятии процесс подготовки и переподготовки кадров есть специальная система.

Таблица 12

Характеристика персонала по категориям

Наименование	К-во	Уд. вес, (%)
Среднесписочная численность, чел., в том числе:	1050	100
Основные рабочие	430	41
Вспомогательные рабочие	380	36
Служащие и специалисты в т.ч.	240	23

Постоянно действующих курсов повышения квалификации работников
МНОГО

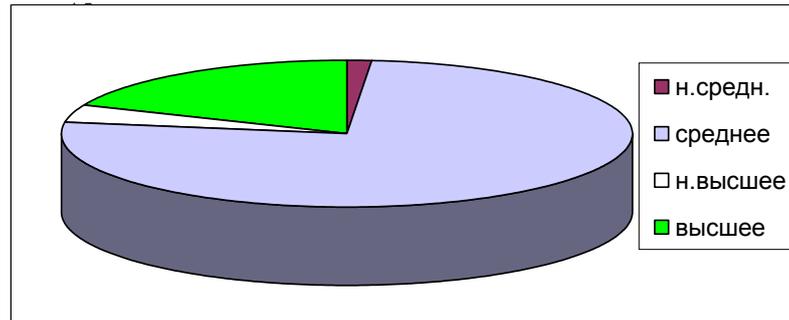


Рис. 10. Характеристика персонала по уровню образования

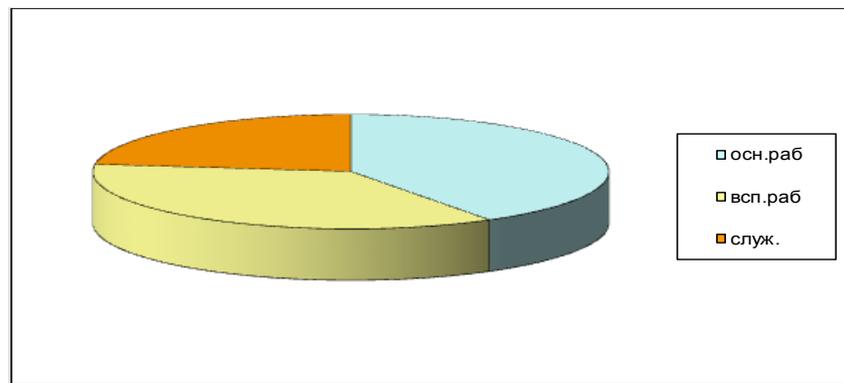


Рис. 11. Характеристика персонала по категориям

Также им повышается в основном за стаж работы по специальности и сдачей квалификационных испытаний.

В отдельных случаях руководителей среднего звена направляют на курсы повышения квалификации.

Повышение квалификации осуществляют еще и путем самообразования.

Иногда в случае перевода на вышестоящую должность работник проходит подготовку в соответствующем учебном центре.

При перемещении на вышестоящие должности прохождение курсов повышения квалификации обязательно.

Иными словами администрация уделяет огромное внимание повышению квалификации своих работников.

Стабильность кадрового состава предприятия характеризуется динамикой коэффициента текучести кадров и коэффициентом оборота.

Анализ движения кадров представлен в таблице 13.

Таблица 13

Движение рабочей силы

Показатель черешня	2014г.	2015г.
Принято на предприятие чел.	384	333
Выбыло с предприятия чел.	325	294
в т.ч. на учебу	22	23
по др.причинам, предусм. Законом	55	61
по собственному желанию уволилось чел.	196	170
за нарушение трудовой дисциплины уволено чел.	1	
Среднесписочная численность персонала	983	881
Коэф. оборота: по приему = кол-во принятых / среднеспис. Численность	0,338	0,317
по выбытию = кол-во выбывших / среднеспис. численность	0,31	0,28
Коэф. текучести = по собств. желанию + наруш. труд. дисциплины / среднеспис. Численность	0,173	0,162

По данным таблицы видно, что коэффициент текучести по сравнению с предыдущим годом снижается. Коэффициенты оборота по приему и выбытию снижаются, что свидетельствует о тенденции к постоянству кадров.

Снижение коэффициента замещения означает то, что число принятых возмещает число выбывших, то есть часть принятых на работу возмещает число уволенных и часть принятых используется на новых рабочих местах.

Снижение этого коэффициента означает, что принятые на работу лишь в незначительной степени способствуют расширению числа новых рабочих мест.

На предприятии различают также функции управления, то есть совокупность действий однородных по некоторому признаку, обеспечивающих достижение частной цели и направленных на достижение общей цели управления.

Деятельность предприятия можно рассматривать как совокупность в различных функциональных областях.

Деятельность этих областей отражается в функциональных процессах.

В таблице 14 представлены функциональные области предприятия, выделенные по функциональному признаку и процессы, в них протекающие.

Таблица 14

Функциональные области управления и процессы

№	Функциональная область управления	Процессы, в ней протекающие
1	Управление функционированием	1.1 Принятие управленческих решений. 1.2 Формирование приказов и распоряжений.
2	Управление основным филиалом	2.1 Управление фирмой полностью. 2.2 Составление сводок и графиков выполняемых работ.
3	Управление бухгалтерским учетом и сметами	3.1 Составление схемы размещения рабочей силы. 3.2 Определение режима работы предприятия. 3.3 Анализ резервов хозяйственной деятельности. 3.4 Кредитование, дебетование. 3.5 Движение денежной наличности. 3.6 Производственный учет. 3.7 Анализ прибыли. 3.8 Движение материальных и товарных ценностей. 3.9 Исполнительные сметы отчетов. 3.10 Начисление заработной платы. 3.11 Подготовка отчетов для налоговой службы. 3.12 Составление смет и договоров.
4	Управление вспомогательным производством	4.1 Контроль обеспеченности предприятия электроэнергией. 4.2 Управление охраной труда. 4.3 Контроль обеспечения бесперебойной работы не предприятия.
5	Управление кадрами	5.1 Планирование численности работающих. 5.2 Комплектование штатов. 5.3 Планирование отпусков. 5.4 Составление штатного расписания. 5.5 Подготовка приказов. 5.6 Учет движения кадров.
6	Секретариат	6.1 Ведение документации. 6.2 Работа с оргтехникой. 6.3 Ведение переписки.
7	Call-центр	7.1 Анализ входящих звонков абонентов 7.2 Подготовка отчетов 7.3 Подготовка кадров

Проанализируем уровень и соотношение размеров заработной платы работников предприятия.

Согласно ст. 129 ТК РФ оплата труда – это система взаимоотношений, связанных обеспечением, установлением и осуществлением работодателем выплат работникам за труд в соответствии с законами, коллективными договорами. Согласно этой же статье заработная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, качества и условий выполняемой работы.

Сложность выполняемых работ определяется на основе их тарификации (статья 143 ТК РФ).

Тарификация работы – это отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда.

Тарифный разряд – это величина, отражающая сложность труда и квалификацию работника. Квалификационный разряд – величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника. Согласно статье 143 ТК РФ основой системы оплаты труда является тарифная система. Она включает тарифную ставку (оклад), тарифную сетку и тарифные коэффициенты [20].

Сама тарифная система понимается как совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различной категории. Тарифная ставка – это фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности в единицу времени.

2.3. Анализ процесса адаптации персонала в ОАО «Мобильные Телесистемы»

В компании выделен отдельный отдел найма, оценки и развития, который включает в себя:

- группа найма;
- группа оценки и развития.

Группа найма занимается формированием и оценкой потребности в персонале, формированием заявок на персонал, включая формальные и неформальные требования. Здесь необходимо тесное взаимодействие со всеми отделами организации. Также в обязанности группы входит подбор работников, проведение собеседования с кандидатом, которое первоначально проводит сотрудник группы найма, а затем проводится собеседование совместно с начальником отдела, в который проходит набор.

В круг обязанностей группы оценки и развития входит обучение вновь принятых сотрудников и проведение семинаров и тренингов для уже работающих, что позволяет повысить квалификацию и компетенцию сотрудников. Также это непосредственная разработка данных программ обучения. Группа занимается поиском и заключением соглашений на проведение различных семинаров вне компании, если не представляется возможным провести обучение на месте. Большую часть работы занимает ежегодная оценка персонала, которая проводится в виде компьютерного тестирования. Также руководителям подразделений предлагается заполнить «Модель компетенций» относительно своих сотрудников, результаты которой обрабатываются также данным подразделением. К функциям группы оценки и развития можно отнести и адаптацию персонала, и контроль функции наставничества. Также на группу возложены функции по ведению договоров и отчетности, администрированию сайта компании, разработке и формированию курсов профессиональной и общеразвивающей направленности для сотрудников. Сейчас планируется также возложить на группу функции по работе со студентами. Это новое направление в организации: стажировки и семинары для студентов.

В компании разработаны положения «Об адаптации» и «О наставничестве» [21].

Положение «Об адаптации» устанавливает порядок процесса адаптации работников. Процесс адаптации направлен на создание необходимых условий для вхождения работника в организацию и наиболее быстрого достижения им эффективных результатов работы. А также определение области ответственности структурных подразделений и должностных лиц в процессе адаптации работников.

В компании процесс адаптации совпадает с испытательным сроком (три месяца), если таковой устанавливается работнику при приеме на работу.

В положении «О наставничестве» закреплена цель наставничества — достижение необходимой эффективности работников организации в

максимально короткие сроки посредством оптимизации процесса их адаптации и организации процесса обучения на рабочем месте. В положении прописаны также меры материального и нематериального поощрения наставников.

С целью создания необходимых условий для вхождения новых сотрудников в организацию и наиболее быстрого достижения ими эффективных результатов работы в процессе адаптации в ОАО «МТС» предусмотрены:

- наставничество;
- участие в тренингах, семинарах;
- участие в интеграционном курсе «Введение в МТС».

Процесс адаптации на предприятии включает три этапа:

- организация введения в компанию (социально-психологическая адаптация);
- планирование и прохождение адаптации (профессиональная адаптация);
- оценка прохождения адаптации (подведение итогов адаптации и проведение экзамена).

В положениях «Об адаптации» и «О наставничестве» отражаются все три составляющие.

В разделе организации введения в компанию описывается процесс ознакомления новичка с требованиями организации, правилами и нормами поведения на работе. Служба персонала знакомит нового сотрудника со следующими документами:

- должностной инструкцией;
- трудовым договором;
- инструкцией по технике безопасности;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- положением о персонале;
- положением о коммерческой тайне;
- системой оплаты труда;

- положением о дисциплинарной практике;
- кодексом деловой этики.

Профессиональная адаптация включает в себя выполнение намеченного для новичка «Плана работы на испытательный срок».

На этом этапе у каждого сотрудника есть наставник, который курирует молодого специалиста на протяжении всего адаптационного периода и несет ответственность за выполнение мероприятий, прописанных в «Плане работы на испытательный срок». Наставником назначается либо непосредственный руководитель новичка, либо опытный сотрудник.

Профессиональная адаптация сотрудника заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, необходимых навыков, приемов работы, способов принятия решения.

По завершении выполненных мероприятий и истечении срока адаптационного периода наставник представляет в службу персонала «Отзыв» для рассмотрения вопроса о проведении экзамена. В графе «Рекомендации» наставник отмечает уровень готовности нового сотрудника.

При вынесении решения о проведении аттестации служба персонала формирует аттестационную комиссию, в которую обычно входят: наставник, линейный руководитель, руководитель или специалист службы персонала, руководители компании, являющиеся экспертами в данной области. Служба персонала совместно с руководителем подразделения готовит предполагаемый перечень вопросов: например, для менеджеров по продажам – знание реализуемой продукции, ассортимента товаров, документооборота, психологии общения.

Накануне аттестации нового работника службой персонала и линейным руководителем готовятся документы («План работы на испытательный срок», «Отзыв», «Оценка труда сотрудника по истечении испытательного срока») с целью ознакомления с ними аттестационной комиссии.

После изучения документов и беседы с сотрудником члены аттестационной комиссии принимают окончательное решение о приеме

сотрудника на постоянную работу. Результаты заносятся в «Аттестационный лист», подписываются всеми участниками аттестации.

В случае неудовлетворительного результата экзамена или при отрицательном «Отзыве» наставника новому сотруднику предлагается увольнение по собственному желанию или как не выдержавшему испытательный срок.

При положительном результате аттестации председатель аттестационной комиссии торжественно поздравляет сотрудника с успешным прохождением испытательного срока. Служба персонала представляет копию «Аттестационного листа» в бухгалтерию для изменения оплаты труда.

Из собранных материалов служба персонала формирует личное дело нового сотрудника.

Помимо разработанного «Положения об адаптации», где прописаны все регламентирующие процедуры работы с новыми сотрудниками, в компании доброжелательная внутренняя культура по отношению ко всем вновь пришедшим сотрудникам. Проводится предварительная работа с коллективом, в который приходит новичок. Руководитель до появления в подразделении новичка рассказывает о нем в общих чертах членам коллектива. Это та информация, которая всегда интересует сотрудников: его возраст и семейное положение, какой участок работы ему будет поручен, как может пригодиться коллективу его опыт работы. Так же сотруднику обязательно предоставляется отдельное рабочее место: компьютер, пишущие принадлежности и т. п. Все это способствует работать более эффективно и с полной отдачей [22].

В процессе непосредственной трудовой адаптации работника в ОАО «МТС» можно выделить несколько последовательных этапов.

Ознакомительный этап. Работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, об эталонах, нормах поведения.

Этап приспособления. Работник оценивает полученную ранее

информацию, социальную и производственную среду, в которой работает, ранжирует свои требования, мотивы и требования предприятия. Он приспосабливает свои параметры под параметры организации, в противном случае происходит дезадаптация работника, что значительно снижает производительность его труда, удовлетворенность трудом и в результате может привести к увольнению. В свою очередь предприятие приспосабливается под работника, что является объективным процессом, т. к. оно представляет собой целостную систему, состоящую из множества элементов, введение нового элемента приводит к нарушению этой целостности и запускает в действие закон самосохранения систем, побуждая предприятие учитывать особенности нового работника и частично видоизменяться. Степень изменений зависит от устойчивости мотивов и ценностей адаптанта, наличия у него стремлений что-то изменить на предприятии и др.; со стороны предприятия этот процесс находит выражение через изменения в должностных инструкциях, технологии, корпоративной культуре.

Этап ассимиляции. На этом этапе происходит полное включение работника в социально-производственную среду: освоение всех функциональных обязанностей, идентификация с новой группой, т.е. отождествление личных целей с целями предприятия, потребностей дальнейшего повышения профессионального мастерства или должностного роста.

Успешность адаптации во многом определяется объективностью оценки кандидатов на замещение вакантной должности при отборе. Задача отбора заключается не просто в поиске и выявлении квалифицированных кандидатов на должность, а в определении среди них тех, в системе приоритетов которых, эта деятельность стоит на одном из первых мест среди прочих ценностей, и обладающих теми качествами, которые помогут ему при вхождении в сложившийся коллектив. Новый сотрудник привносит в организацию «свежую струю», свой стиль работы. На уровне отдела в

отношении нового сотрудника могут создаваться мобинговые ситуации, когда различными методами блокируется работа новичка, игнорируются его запросы, интересы, идет ущемление в информировании, создается эмоциональный прессинг. В результате, условия работы становятся невыносимыми. И это возникает не из-за того, что люди вокруг плохие. А потому, что ситуация изменилась и их интересы не согласуются с интересами организации в целом. Они лишаются каких-то приоритетов, увеличивается их нагрузка, изменяются требования, добавляются функции, например, обучить нового сотрудника. Смысл адаптационных мероприятий - корректное включение нового сотрудника в структуру организации и оценка результатов его деятельности [23].

Также проводятся различные семинары и тренинги. Некоторые из них:

- «Техника обслуживания клиентов»;
- «Стрессоустойчивость при решении вопросов»;
- «Юридические аспекты для специалистов отдела продаж и абонентского обслуживания»;
- «Навыки поведения в конфликте» и т.д.

Работодатель организует обучение работников как до заключения трудового договора, так и во время трудовых отношений с работником.

Интеграционный курс «Введение в МТС» позволяет вновь принятым работником ознакомиться с организацией, её историей, миссией и видением, корпоративной культурой, мероприятиями, проводимыми для сотрудников, что является важным и интересным при начале работы в большой организации.

Однако, несмотря на высокий и качественный уровень развития системы адаптации в компании, прослеживаются несколько недостатков:

- период обучения в некоторых отделах компании занимает довольно длительное время, около двух месяцев. Соответственно в это время компании лишь вкладывает в новых сотрудников, ничего на них не зарабатывая.

- несмотря на наличие в положении «О наставничестве» пункта об оценке наставников, эта процедура не выстроена и довольно сложно определить лучших в данной сфере [25].

На некоторые управления компании, в частности группу оценки и развития, возложено выполнение работ, не закреплённых в должностной инструкции. Это ведет к потерям времени на выполнение основных должностных обязанностей.

Глава 3. Мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала в организации ОАО «МобильныеТелесистемы»

3.1. Совершенствование процесса обучения при адаптации персонала

Мероприятия по совершенствованию системы адаптации будут рассматриваться на примере отдела Продаж и абонентского обслуживания, а именно справочно-информационной службы, так как здесь данная система применяется наиболее полно.

После собеседования о приеме на работу новый кандидат проходит курс подготовки. Работа специалистов данного отдела связана непосредственно с предоставлением информации клиентам быстро, качественно и объективно. Кандидаты проходят теоретическое обучение, которое включает в себя основы мобильной грамотности, разъяснение условий работы услуг, некоторые юридические аспекты деятельности и т.д. Затем, после тестирования на предмет овладения материалом, наступает этап практического закрепления информации. Данный этап проходит непосредственно в отделе, кандидат закрепляется за наставником, задача которого — показать на собственном примере как необходимо строить разговор с клиентом, как правильно и в каком порядке предоставлять информацию и как выходить из конфликтных ситуаций.

Первый этап, теоретическое обучение, длится около месяца, и затем практическое освоение профессии занимает около двух недель. На наш взгляд это не совсем целесообразно, так как в это время компания не получая никакой отдачи только лишь тратит средства на подготовку, а ведь некоторые кандидаты могут и не пройти итоговые тесты. То есть компания полтора месяца, обучая новых кандидатов, не имеет никакой прибыли от этого, только затраты [30].

Если глубже рассмотреть теоретический этап, то можно отметить, что информация при обучении специалистов предоставляется очень подробно и

это отнимает большое количество времени. Безусловно, это важно, но на наш взгляд базовые услуги можно изучить и самостоятельно, например, такие как тарифные планы, международный доступ, MMS, а также некоторые базовые вопросы: Введение в GSM либо Основы сотовой связи. То есть можно разработать схемы ознакомления с услугами либо видео-курс, который кандидаты могли бы изучать дома. Тем самым лектор не тратил бы дни на предоставление данной информации и экономил как свое время (т.к обучение проводят сотрудники группы Оценки и развития), так и время, предоставленное на обучение кандидатов, а соответственно при более быстром рассмотрении теории можно быстрее перейти к практике.

Безусловно, при сокращении сроков обучения может возникнуть вопрос о недостаточно качественной проработке материала либо об отсеивании кандидатов на периоде обучения. Но данная проблема имеет место и при действующей программе [32].

Набор в отдел Продаж и абонентского обслуживания происходит по мере возникновения потребности, но не реже раза в квартал.

Наибольшее внимание стоит обратить на отбор кандидатов по фактору способности к запоминанию больших объёмов информации. На собеседовании кандидату можно предложить пройти один из тестов из категории «На память»: «Хорошая ли у вас память?», методика «Заучивание десяти слов», «Внимательный или невнимательный?», методика определения нервно-психической устойчивости и риска дезадаптации в стрессе «Прогноз» и т.д.

Вот, например, простейший тест, который не займет много времени, но даст глубокое понимание способностей кандидата. Упражнения выполняются для исследования долговременной памяти и определения скорости запоминания и воспроизведения не связанных по смыслу слов. Скорость запоминания не связанных по смыслу слов определяется по объему заученных слов за фиксированное время. Испытуемому предъявляются 20, не связанных друг с другом, слов в течение 40 секунд. Слова следует запомнить.

После сигнала необходимо записать либо повторить то, что запомнено в любой последовательности. Вместо набора слов можно предложить для прочтения текст, связанный с услугами компании. Например «Введение в GSM» либо «Алгоритм выбора услуги Интернет (Тарифного плана)». Тест показывает насколько быстро и качественно кандидат способен запоминать информацию и адаптироваться к стрессовой ситуации [34].

Методика определения нервно-психической устойчивости и риска дезадаптации в стрессе «Прогноз» применяется при подборе лиц, пригодных для работы в экстремальных условиях. Оператора справочно-информационной службы можно отнести к данной категории, т.к. его работа связана со стрессовыми ситуациями, большими нервно-психическими нагрузками. Инструментарий содержит 84 вопроса, на каждый из которых предлагается дать ответ «да» или «нет». Результат анкетирования определяется по пятибалльной шкале, на основании которой выносится заключение о группе нервно-психической устойчивости. Общее время 20 минут. По итогам теста получаем один из результатов:

Таблица 15

Результаты теста «Прогноз»

Группа	Прогноз
1) Высокая нервно-психическая устойчивость	Благоприятный
2) Хорошая нервно-психическая устойчивость	Благоприятный
3) Удовлетворительная нервно-психическая устойчивость	Относительно благоприятный
4) Неудовлетворительная нервно-психическая устойчивость	Неблагоприятный

Согласно данным таблицы 15 по итогам теста дальнейшее сотрудничество продолжаем с кандидатами группы один и два [38].

По результатам исследований, проводимых специалистами одной из компаний по подбору персонала, при наличии у соискателя высокой степени долговременной памяти и заинтересованности в получении работы, по

итогах теоретического обучения процент выбывших может сократиться до 5-11 %, а из группы набора в 15 человек — это один, два кандидата. Если данная часть приступит к практическому обучению и в дальнейшем станет сотрудником компании, то потребность в новых наборах снизится минимально в два раза. Так как до ввода тестов компания могла получить 14 новых сотрудников за два набора, при условии предварительного тестирования во время собеседования 14 новых сотрудников приступят к работе после первого отбора. Соответственно нет необходимости затрачивать дополнительные средства на новый поиск, подбор, обучение, адаптацию.

Этап набора и обучение претендентов включает в себя подэтапы:

1) Размещение информации о вакансии на сайте компании и сайтах ТУТ.by, Kosht.com.

2) Отбор соискателей по средствам полученных резюме

3) Проведение собеседований

4) Обработка полученной информации о кандидатах

5) Выбор 12-16 претендентов

6) Теоретическое обучение работниками группы Оценки и развития

7) Практическое обучение — наставничество

8) Итоговое тестирование

По стоимости данные этапы, кроме седьмого, не несут для компании дополнительных затрат. Размещение информации о вакансиях на приведенных выше сайтах является бесплатным. Мероприятия, проводимые на этапах со второго по шестой и восьмом, являются прямыми должностными обязанностями соответствующих специалистов компании. Этап семь будет для компании затратным: так наставник за данную работу получает доплату к часовой тарифной ставке десять процентов. Наставничество занимает 12 часов в день, 11 рабочих дней. Если до практического обучения будет допущено 14 стажеров, это значит необходимо 14 наставников, и часовая тарифная ставка равна 210 рублей, то:

$210 \text{ руб./час.} \cdot 12 \text{ часов} = 2520 \text{ р./день}$

$2520 \cdot 11 \text{ дней} \cdot 14 \text{ наставников} = 388\,080 \text{ р./период}$

По итогам расчета делаем вывод, что при более тщательном отборе кандидатов компания сможет сэкономить на дополнительных наборах минимально 388 080 р.

Таким образом, при введении предложенных методов тестирования на этапе отбора новых сотрудников, в компании можно будет реализовать программу сокращения сроков теоретического обучения кандидатов. Как было указано выше, теоретическое обучение занимает в среднем четыре недели. Предлагается сократить период до двух с половиной, трех недель, либо проводить обучение не целый день, а пол рабочего дня (вторую половину дня предлагается посвятить практическому овладению профессией) за счет самостоятельного изучения некоторой информации. Кандидат сможет изучить материал дома, после чего при необходимости на лекции отводится время (около часа) на разъяснение возникших вопросов. Соответственно вместо того, чтобы тратить на рассмотрение материала весь либо часть рабочего дня, сотрудник тратит на это один час. В дальнейшем, можно предлагать кандидатам материал, который будет изучаться ими на следующей лекции, первоначально для домашнего изучения. Тем самым обучающиеся уже будут подготовлены к восприятию определенной информации, и время обучения также будет сокращаться.

Предлагается также сократить сроки практического обучения за счет того, что т.к. сократиться время теоретического обучения, часть дня можно посвящать практике и постепенному вхождению в коллектив. Кандидата помещают рядом с работающим сотрудником справочно-информационной службы, который, не отвлекаясь на дополнительное обучение и не снижая при этом своей продуктивности, позволяет стажеру получать навыки построения разговора, понимание, как применять теоретические знания на практике. Здесь применяется метод пассивного слушания, при необходимости и снижении загруженности оператора кандидат может задать возникшие вопросы. За счет этого возможно будет в дальнейшем сократить

время практического обучения, т.к. кандидат уже будет иметь представление о методах ведения разговора и быстрее сам начнет консультировать клиентов.

В таблице 16 приведены данные, отражающие среднюю прибыль, которую приносит компании сотрудник справочно-информационной службы при различных условиях деятельности.

Таблица 16

Средняя прибыль, которую приносит компании сотрудник справочно-информационной службы

Наименование показателя	Статус сотрудника		Отклонение от плана
	Наставник	Наставник со стажером	
Количество принятых звонков в день, чел.	286	202	-84
Средняя возможная прибыль от звонка, р.	763		
Итого прибыль, приносимая 1 сотрудником в день, р.	218 218	154 126	-64 092
Прибыль, приносимая 14 сотрудниками в день, р.	3 055 052	2 157 764	-897 288
Итого, по истечении 11 дней, р.	33 055 572	23 735 404	-9 870 168

По данным таблицы 16 рассматривается 14 наставников, т.к. за каждым стажером закреплен один наставник (предполагаемое количество допущенных кандидатов — 14). 11 дней — средний срок обучения: три недели по графику два дня рабочих, два дня выходных. Проанализировав данные, делаем вывод, что при работе наставника со стажером, компания теряет в день 64 092 р. прибыли. Учитывая то, что на линии работает 14 наставников, упущенная выгода в день составит 897 288 р. Таким образом, по истечении 11 рабочих дней компания может потерять до 9 870 168 р.

Если за счет сокращения теоретического обучения практический этап сократится примерно на два-четыре дня, то возможные потери компании соответственно сократятся на: $897\,288 \cdot 3 = 2\,691\,600$ р.

Помимо сокращения потерь компания также начнет получать прибыль от новых сотрудников.

Средняя прибыль, приносимая компании новыми сотрудниками

Наименование показателя	Значение
Количество новых сотрудников на линии, чел.	14
Количество принятых звонков за три дня, шт.	$196 \cdot 3 = 588$
Средняя возможная прибыль от 1 звонка, р.	763
Итого прибыль, приносимая сотрудником за день, р.	149 548
Итого прибыль за 3 дня	$149\,548 \cdot 3 \cdot 14 = 6\,281\,016$

Исходя из расчетов, приведенных в таблице 17, прибыль за три дня, принесенная новыми сотрудниками составит 6 281 016 р.

Общий экономический эффект составит:

$6\,281\,016 + 2\,691\,864 = 8\,972\,880$ р.

Следует вывод, что при сокращении сроков теоретического обучения, за счет правильного подбора кандидатов и передачи некоторых тем для домашнего изучения, сократится срок практического обучения, что повлечет за собой повышение производительности труда и рост прибыли компании.

3.2. Разработка рекомендаций по оценке и мотивации наставников в процессе адаптации

Наставник — это высокопрофессиональный работник, способный передавать свои знания без отрыва от основной деятельности. При практическом обучении за каждым кандидатом закрепляется один наставник. Его задача не только обучить новичка основам работы, но и ввести его в коллектив, провести адаптационные мероприятия на месте, в отделе.

В положении «О наставничестве» ОАО «МТС» прописано, что к наставничеству привлекаются специалисты, ведущие специалисты и руководители, прошедшие программу для наставников и имеющие:

- личное желание быть наставником;

- склонность к педагогической работе;
- способность передавать знания и умения другим работникам;
- экспертный уровень знаний по итогам ежегодной оценки;
- высокий уровень ответственности.

Мотивация наставников предполагает нематериальное и материальное поощрение.

Нематериальное поощрение:

- использование статуса наставника как проявление высокого доверия к работнику со стороны организации;
- дополнительное обучение наставников;
- формирование кадрового резерва.

Материальное поощрение:

- всем наставникам выплачивается материальное поощрение в размере десяти процентов от часовой тарифной ставки.
- проведение конкурса «Лучший наставник года» и награждение ценным призом.

Однако оценка наставников носит довольно поверхностный характер и проходит несколько формально. Как было сказано ранее, за кандидатом закрепляется только один наставник и новый сотрудник может оценить работу только с ним, значит, в большинстве случаев, он и является для новичка самым лучшим и компетентным. Поэтому в анкете Обратной связи, которую новые сотрудники заполняют после прохождения обучения каждый из наставников будет упомянут по одному разу, а значит не может идти и речи об объективном выборе наставника года, либо об объективной оценке работы данных специалистов.

Также к отрицательной стороне наличия у кандидата только одного наставника можно отнести и то, что когда человек постоянно общается, а в данном случае обучается и слушает одного и того же человека каждый день, на протяжении нескольких недель, то он непроизвольно начинает копировать его манеру вести разговор, способы предоставления информации и оказания

услуг. То есть кандидат может перенять не только положительные стороны, но у него могут отпечататься и некоторые отрицательные аспекты деятельности, которым сам наставник в силу привычки может и не уделять должного внимания, данные погрешности скорее всего безусловно будут незначительными, но зачем же новому сотруднику начинать свою деятельность в компании с этого. Ведь, т.к. он будет неопытен, то даже мелкие погрешности могут вылиться в конфликтные ситуации, в которых нет заинтересованных лиц.

Возможно, лучше кандидату набираться практического опыта у разных наставников. Для систематизации процесса составляется график встреч с указанием ФИО сотрудника, его должности, времени и места встречи, вопросов, которые должны будут обсуждаться на встрече. Данный график выдается на руки новичку и соответственно каждому наставнику. Каждый день стажер может набираться опыта рядом с другим человеком, и соответственно от каждого будет брать только лучшее. Также это поможет новичку быстрее влиться в коллектив, ведь практически каждый день он будет окружен новыми людьми. Вследствие такого обучения на выходе компания получит сотрудника всецело и полно овладевшего информацией и навыками, а также это позволит компании действительно с объективной точки зрения выбрать лучшего наставника, т.к. кандидат уже предоставит информацию, основываясь на сравнительном выборе.

Посредством анкет Обратной связи новичков, опроса коллег, рядом с которыми работает наставник, а также информации оценочной группы, которая проводит ежемесячную оценку работы всех сотрудников отдела, будет выбран лучший наставник. Он уже может быть награжден ценным призом по итогам года, а также кандидатура лучшего наставника помещается в кадровый резерв и при появлении вакантного места работнику может быть предложено перейти на новую должность.

Также выше было сказано, что наставники материально поощряются надбавкой в десять процентов. Соответственно по итогам объективной

оценки и анкетирования можно варьировать надбавку за наставничество от пяти до десяти процентов.

Сотрудникам справочно-информационной группы, которая и занимается практическим обучением стажеров, была предложена для заполнения анкета (приложение), целью которой было выявить, насколько важным является материальное и нематериальное поощрение, желали бы сотрудники участвовать в конкурсе «Лучший наставник».

По результатам опроса все сотрудники ответили, что материальное и нематериальное вознаграждение является одинаково важным, а для некоторых на первом месте стоит нематериальное поощрение. Также десять человек из 15 хотели бы участвовать в конкурсе «Лучший наставник» и при этом для четырех из них более важным является возможность получения ценного подарка по итогам конкурса, нежели гарантированной надбавки. В качестве ценного подарка для лучшего наставника три человека хотели бы видеть свою фотографию в холле с подписью «Лучший наставник», обратим внимание, что это нематериальное поощрение, десять человек хотели бы получить мобильный телефон и два человека — цифровой фотоаппарат.

Используя анкеты Обратной связи от стажеров и информации оценочной группы предлагается выбрать Лучшего наставника, а также провести дифференциацию выплаты надбавки наставникам. Так предположим, что задействовано 14 наставников, тогда:

Наставники, занявшие по итогам оценки с первого по пятое место будут получать надбавку — десять процентов от оклада. С шестого по десятое место — семь процентов. С одиннадцатого по четырнадцатое — пять процентов.

Тем самым по истечении восьми учебных дней (сокращение дней обучения провели в п.3.2) получим, что компания должна будет выплатить:

1-5 место: $35\ 000\ р. \cdot 10\% = 3500\ р. \cdot 5\ чел. = 17\ 500\ р.$

6-10 место: $35\ 000\ р. \cdot 7\% = 2450\ р. \cdot 5\ чел. = 12\ 250\ р.$

11-14 место: $35\ 000\ р. \cdot 5\% = 1750\ р. \cdot 4\ чел. = 7000\ р.$

17 500 р.+12 250 р.+7000 р.=36 750 р.

Итого по итогам одного периода практического обучения стажеров компания выплатит наставникам дополнительно сумму 36 750 р. Сравним, что если не разграничивать надбавку, а оплачивать всем десять процентов, то общая сумма составит:

$210 \text{ р./ч.} \cdot 10 \% \cdot 14 \text{ чел.} \cdot 12 \text{ ч} \cdot 8 \text{ раб. дн.} = 28\,224 \text{ р.}$

Экономия составит на 8 526 р.

Данную сумму можно потратить на подарок для лучшего наставника, это позволит обеспечить должный уровень его мотивации.

Следует вывод, что данная сумма не является существенной для компании масштабов ОАО «МТС», однако, подводя итог можно отметить, что только лишь по средствам данной суммы 8 526 р. и не вкладывая более никаких денежных средств, предложенные меры позволят повысить заинтересованность наставников в саморазвитии, дальнейшем самообразовании, увеличить чувство ответственности за данную работу. Провести объективную оценку, отбор и награждение «Лучшего наставника». А также увеличится заинтересованность других сотрудников в том, чтобы им была предоставлена возможность стать наставниками, что для компании будет выгодно высокими показателями обслуживания, удержанием существующих и привлечением новых клиентов. А также мера данной оценки наставников позволит сформировать качественный кадровый резерв, претендентам из которого, может быть предложена новая более перспективная должность, при наличии вакансии. Либо они могут сформировать новую группу по адаптации Управления по работе с персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность темы заключается в том, что установление органического двустороннего взаимодействия человека и организации является одной из важнейших задач менеджмента, т.к. оно обеспечивает основу эффективного управления организацией, вхождение человека в организацию, его адаптация — это залог эффективного взаимоотношения человека и организации.

В результате разработки модели адаптации как инструмента управления, ее внедрения и грамотного управления в организации возможно получение значимых результатов, которые можно разделить на субъективные и объективные.

Целью дипломной работы была разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ОАО «Мобильные телесистемы».

В научно-исследовательском разделе были рассмотрены сущность адаптации персонала, классификация адаптационных мероприятий, цели адаптации персонала, а также система наставничества, как составная часть системы адаптации.

В аналитическом разделе был проведен анализ основных технико-экономических показателей производства:

- общая характеристика организации ОАО «Мобильные Телесистемы»;
- организационная структура организации ОАО «Мобильные Телесистемы»;
- анализ технико-экономических показателей работы организации;
- анализ состояния собственных оборотных средств;
- анализ обеспеченности трудовыми ресурсами.

По итогам анализа можно сделать вывод, что ОАО «Мобильные телесистемы» сохраняет позиции крупнейшего оператора сотовой связи в городе Красноярск. Компания демонстрирует стабильные результаты финансовой и операционной деятельности. Годовая выручка от продажи услуг в 2015 г. увеличилась на 18 % по сравнению с предыдущим годом. В

2015 г. произошел рост по статьям затрат: материальные затраты, расходы на оплату труда, социальные нужды, амортизация и прочие расходы по сравнению с 2014 г. За 2015 г. коэффициент текущей ликвидности увеличился на 0,06. Это говорит о том, что предприятие имеет возможности в полном объеме оплачивать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов.

Численность сотрудников сократилась на 40 человек, и коэффициент оборота по приему упал на 0,129 пунктов, т.к. ввиду экономического кризиса компания оптимизирует расходы на персонал. Однако необходимо отметить, что сокращение идет в основном за счет лиц, достигших пенсионного возраста.

По результатам анализа состояния системы адаптации, были выявлены следующие недостатки в данной системе:

1) период обучения в некоторых отделах компании занимает довольно длительное время, около двух месяцев.

2) несмотря на наличие в положении «О наставничестве» пункта об оценке наставников, эта процедура не выстроена на должном уровне, и довольно сложно определить лучших в данной сфере.

3) на группу оценки и развития, возложено выполнение работ, не закреплённых в должностной инструкции.

В проектном разделе на основе анализа были разработаны мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в ОАО «МТС»:

1) Сокращение периода обучения и адаптации. Подбор кадров.

Здесь нами было предложено ввести тесты на этапе отбора сотрудников, которые позволят определить их способность запоминать, анализировать и применять на практике большие объемы информации, что позволит реализовать программу сокращения сроков теоретического обучения кандидатов. За счет чего уменьшатся и сроки практического овладения профессией. Применение данного мероприятия позволит компании получить экономический эффект в сумме 8 972 880 р.

2) Внедрение мероприятий по оценке наставников.

Были предложены мероприятия по материальному и нематериальному стимулированию работы наставников. А именно нами предлагается дифференцировать процентную надбавку, которая выплачивается наставникам при обучении стажеров, от пяти до десяти процентов, что позволит повысить заинтересованность наставников в дальнейшем саморазвитии. Компания сэкономит 8 526 р. Данную сумму можно потратить на подарок для лучшего наставника, что позволит обеспечить должный уровень мотивации. Средства будут получены за счет экономии на надбавке.

Предложенные мероприятия имеют практическое значение и могут быть внедрены на предприятии, в частности:

– сокращение периода обучения: при сокращении сроков теоретического обучения, за счет правильного подбора кандидатов и передачи некоторых тем для домашнего изучения, сократиться срок практического обучения, что повлечет за собой повышение прибыли компании.

– дифференцирование оплаты труда наставников от пяти до десяти процентов, что позволит определить лучших в данной сфере, сформировать качественный кадровый резерв, претендентам из которого, может быть предложена новая, более перспективная должность, при наличии вакансии.

Предложенные мероприятия, за счет сокращения сроков теоретического обучения, правильного подбора кандидатов и передачи некоторых тем для домашнего изучения, позволят сократить срок практического обучения, что повлечет за собой повышение прибыли компании в среднем на 8 972 880 р. Также внесенные предложения позволят усовершенствовать систему кадровой политики и, не повышая размера фонда заработной платы, увеличить заработную плату некоторых сотрудников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестации : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: Вершина, 2012г.
2. VISAVI [Электронный ресурс]. – Кадровая политика. – Режим доступа: <http://www.visavi.info/>
3. Саливан Дж. Адаптация новичков. Набор инструментов // Отдел кадров: профессиональный ежемесячный журнал. 2014г.- №1.- С. 107-111.
4. Володина, Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Н. Володина. — М. : Эксмо, 2012г.
5. MTS [Электронный ресурс]. – О компании. – Режим доступа: <http://www.mts.by/>
6. Халюк, Ю.А. Методы оценки управленческих навыков и лидерских качеств в условиях кризиса // Управление персоналом. 2012. - № 3.- С. 114-119.
7. Тренинг бутик [Электронные ресурсы]. – Наставничество: преимущества и недостатки. – Режим доступа : <http://www.tboutique.ru/>
8. Коробко, В.И. Охрана труда : учеб.-метод. Пособие для ВУЗов / В.И. Коробко. — М. : Юнити, 2015г.
9. Милкович, Д.Т. Система вознаграждений и методы стимулирования — М.: Вершина, 2015г.
10. Афитов, Э.А. Экономика и организация производства: руководство по преддипломной практике и дипломному проектированию для студ. всех форм обуч. / Э.А. Афитов [и др.] ; под. ред. В.П. Пашуто. — Минск : БГУИР, 2013г.
11. Основы конструирования радиоэлектронной аппаратуры : учеб.-метод. пособие для студ. спец. 1-01 03 00 «Экономика и управление на предприятии» и 1-02 02 00 «Маркетинг» дневн. и заоч. форм обуч. / Н.И. Каленкович, Н.С. Образцова, А.М. Ткачук. — Минск: БГУИР, 2012г.

12. Михнюк, Т.Ф. Охрана труда, экологическая безопасность, энергосбережение : метод. пособие по выполнению дипломных проектов (работ) / Т.Ф. Михнюк. — Минск: БГУИР, 2011г.

16. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие: доп. Советом УМО вузов России по образованию / М.: Проспект, 2012г.- 432 с.

17. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] : учебник доп. УМО вузов России по образованию для студентов вузов / М.: Инфра-М, 2015г.- 368 с.- (Высшее образование).

18. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст] / М.: КноРус, 2011г. – 320 с.

19. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие рек. Акад. гум. наук для студентов / Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014г.- 352 с.- (Высшее образование).

20. Донцова, Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: Практикум [Текст] / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. — М.: Дело и Сервис, 2015г. 16с.

21. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта [Текст] / М.: Центр, 2013г.- 160 с.: ил.

22. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] : учебник: доп. М-вом образования РФ. - 3-е изд. / Нижний Новгород: НИМБ, 2011.- 720 с.

23. Информационные технологии управления [Текст] : учеб. пособие доп. М-вом образования РФ в качестве учеб. пособия / Под ред. Титоренко Г.А.. - 2-е изд., доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013г.- 439 с.

24. Каверина, О.Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры [Текст] / М.: Финансы и статистика, 2013.- 352 с.: ил.

25. Калинина, Л.А., Процесс адаптации и его мероприятия [Текст] / Л.А. Калинина// Управление развитием персонала.– 2015г. - №03(15). – С. 226-231.

26. Кравченко, А.И. Социология управления [Текст] : учеб. пособие доп. М-вом образования РФ для студентов вузов / Кравченко А.И., Тюрина И.О. - М.: Акад. Проект, 2012г. 983 с.- (Учебное пособие для вузов).

27. Куликова, Е.Н., От оценки к развитию: технологии применения электронных курсов и тестов [Текст] / Е.Н. Куликова, Д.Б. Гогешвили, А.В. Угаров // Управление развитием персонала. – 2012г. - №03(11). – С. 256-265.

28. Куроленкина, Н.Е., Адаптация персонала: ее роль в компании [Текст] / Н.Е. Куроленкина // Управление человеческим потенциалом. – 2012г. - №03(11). – С. 204-210.

29. Лазарева, С.С., Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения [Текст] / С.С. Лазарева // Управление человеческим потенциалом.– 2014г. - №03(11). – С. 212-220.

30. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения [Текст] : учебник: рек. М-вом образования РФ в качестве учебника для студентов вузов. - 4-е изд., испр. - М.: Дело, 2013.- 392 с.

31. Лукичева, Л.И. Управление организацией [Текст] : учеб. пособие: Рек. Советом УМО вузов России по образованию / Лукичева Л.И., Анискина Ю.П. - М.: Омега - Л, 2014.- 360 с.

32. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие. - М.: «Юнити», 2015г. - 471 с.

33. Макарова, И.К. Управление персоналом [Текст] : учебник: рек. Советом УМО вузов России - М.: Юриспруденция, 2012.- 304 с.

34. Мартынова, М.А., Методы адаптации: арсенал возможностей компании [Текст] / М.А. Мартынова // Управление человеческим потенциалом.– 2014. - №03(11). – С. 222-233.

35. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] : учеб. пособие - М.: Инфра-М, 2014г.- 312 с.- (Высшее образование).

36. Мельников, В.П. Управление организацией [Текст] : учеб. пособие: рек. УМЦ ""Проф. учебник"" для студентов / Мельников В.П. и др. - М.: КноРус, 2014.- 240 с.

37. Одинцов, А.А. Менеджмент организации. Введение в специальность [Текст] : Учебн. пособие: Рек. Советом УМО вузов России по обр. в обл. менеджмента в качестве учебн. Пособия - М.: Экзамен, 2014.- 320 с.

38. Пашкус, В.Ю. Современные теории управления. Теория менеджмента на пороге XXI века [Текст] : учеб. Пособие / Пашкус В.Ю., Пашкус Н.А., Савельева З.А. - СПб.: Сентябрь, 2013.- 272 с.

39. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] : учебник: рек. М-вом общ. и проф. образования РФ в качестве учебника для студентов вузов - М.: Аспект Пресс, 2012.- 279 с.- (Управление персоналом).

40. Саакян, А.К. Управление персоналом в организации [Текст] : учеб. пособие: рек. УМС Сев.-Зап. гос. техн. ун-та / Саакян А.К. и др. - СПб.: Питер, 2012.- 176 с.: ил.- (Учебное пособие).

41. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий [Текст] : Учебник. - Минск: «Новое знание», 2016г. - 704 с.

42. Самыгин, С.И. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие: рек. Акад.гум. наук РФ для студентов вузов / Самыгин С.И. и др. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011.- 512 с.- (Учебники, учебные пособия).

43. Савицкая, Г.В. Экономический анализ [Текст] / Г.В. Савицкая. — М.: Новое знание, 2014.- 654с.

44. Соломин, И.Л. Выявление скрытой мотивации персонала [Текст] / И.Л. Соломин //Сборник тезисов 3-ей Всероссийской конференции.- СПб: ИММАТОН-М. 2011.- 356с.

45. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст]: учебн.-практ. Пособие / Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. - М.: ООО ""Журн. " Управление персоналом"", 2015.- 278 с.

46. Стеклова, О.Е. Организационная культура [Текст] учебное пособие:

Ульяновск УЛГТУ, 2014г. 127 с.

47. Управление организацией: учебник: рек. М-вом образования РФ для студентов вузов [Текст] / Под ред. Поршнева А.Г., Саломатина Н.А.. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2013.- 716 с.

48. Управление организацией : энциклопедический словарь [Текст] / Под ред. Поршнева А.Г., Кибанова А.Я., Гунина В.Н. - М.: Инфра-М, 2011.- 822 с.

49. Управление персоналом : регламентация труда : учеб. пособие: Рек. УМО по образования для студентов [Текст] / Под ред. Кибанова А.Я. и др.. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экзамен, 2013г.- 480 с.- (Высшее образование).

50. Управление персоналом : учебник: рек. М-вом образования РФ для студентов вузов [Текст] / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л.. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2015г.- 560 с.

Отчет о проверке № 1

ФИО: Салимова Кристина
Дата выгрузки: 20.06.2016 02:35:30
пользователь: salimovakris2014@vandex.ru / ID: 3015326
отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»
на сайте <http://www.antiplagiat.ru>

Информация о документе

№ документа: 27
Имя исходного файла: 14 июня Салимова диплом антиплагиат.docx
Размер текста: 725 кБ
Тип документа: Не указано
Символов в тексте: 383550
Слов в тексте: 49607
Число предложений: 1946

Информация об отчете

Дата: Отчет от 20.06.2016 02:35:30 - Последний готовый отчет
Комментарии: не указано
Оценка оригинальности: 74.8%
Заимствования: 25.2%
Цитирование: 0%



Оригинальность: 74.8%
Заимствования: 25.2%
Цитирование: 0%