

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

Сидорова Ирина Евгеньевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА
В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«СУЭК – КРАСНОЯРСК. БОРОДИНСКОЕ ПТУ»)**

Направление подготовки 38.03.02 менеджмент
Профиль «Менеджмент организации»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна

_____ (дата, подпись)

Руководитель старший преподаватель
Пожарский Сергей Олегович

_____ (дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся Сидорова Ирина Евгеньевна

_____ (дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

Красноярск 2017

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

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента организации
(полное наименование кафедры)

_____ А.А. Лукьянова
(подпись) (И.О.Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студентка Сидорова Ирина Евгеньевна

Группа 46

1. Тема: совершенствование процесса адаптации персонала в организации (на примере акционерного общества «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ»).

Утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 2017 г.

2. Срок предоставления проекта к защите _____ 2017 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

нормативная документация, регулирующая деятельность отделения акционерного общества «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ», библиографические источники, освещающие проблемы управления персоналом в организации

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить основы управления персоналом в организации, систематизировать имеющиеся подходы к адаптации персонала.

4.2. Провести исследование состояния управления персоналом в акционерном обществе «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ».

4.3. Разработать комплекс мероприятий по повышению адаптации персонала в организации, учитывающую специфические особенности данной коммерческой организации, оценить эффективность сформированного комплекса мероприятий.

4.4. Приложение

Бланк оценки адаптации персонала организации акционерного общества «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ».

5. Графическая часть проекта:

5.1. Разработать блок-схему организационной структуры организации.

5.2. Оформить таблицы анализа активов баланса, анализ пассивов организации, основных показателей финансово-хозяйственной деятельности, оценки адаптации персонала в акционерном обществе «СУЭК – Красноярск.

Бородинское ПТУ», затрат по реализации проекта, показателей эффективности мероприятий, расчета показателей коммерческой эффективности проекта, расчета прибыли на 5 лет с учетом проводимых мероприятий.

5.3. Представить диаграммы процесса адаптации персонала в акционерном обществе «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ», динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности в акционерном обществе «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ».

Руководитель проекта _____

(подпись)

Задание к исполнению принял _____ 2016 г.

(дата)

С. О. Пожарский

(инициалы, фамилия)

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Глава 1. Теоретические основы адаптации персонала в организации	9
1.1. Сущность и значение адаптации персонала в организации	9
1.2. Теоретические основы адаптации персонала в организации	17
1.3. Особенности адаптации отдельных категорий персонала.....	22
Глава 2. Анализ управления персоналом в АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ»	26
2.1. Характеристика деятельности организации	26
2.2. Анализ финансово - хозяйственной деятельности организации.....	34
2.3. Анализ управления персоналом в организации	37
Глава 3. Совершенствование процесса адаптации персонала в организации АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ»	45
3.1. Основные направления совершенствования управления персоналом организации	45
3.2. Разработка предложений по совершенствованию адаптации персонала в организации.....	47
3.3. Оценка эффективности разработанных предложений	58
Заключение	64
Список использованных источников	66
Приложение 1	71
Приложение 2	71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной работы обусловлена необходимостью совершенствования процесса адаптации, которая особенно актуальна в организациях сферы услуг, таких, как рассматриваемое нами. В настоящее время 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 [33, с. 24].

Переход к постиндустриальному этапу развития сопровождался значительным изменением места и роли сферы услуг в системе социально-экономической деятельности: возрос удельный вес сферы услуг в общественном производстве, изменились место и роль работников этой сферы в структуре общей занятости населения. Именно сфера услуг составляет в экономически развитых странах основную часть экономики по числу занятых – более 60 % [12].

Сервисные организации становятся все более популярной, престижной и высокооплачиваемой сферой профессиональной деятельности и в современной России. Меняется структура в организации, специализирующихся в сфере услуг; изменяется система организации бизнес-процессов и систем управления персоналом; расширяются объемы вложения капиталов в сферу услуг, растет численность персонала, занятого в организациях данной сферы.

В период перехода к рыночным отношениям изменился и подход к персоналу - сегодня кадровый состав превратился в главный стратегический

ресурс организации. Таким образом, современная концепция управления персоналом рассматривает сотрудников как человеческие ресурсы, достояние компании в конкурентной борьбе, основной фактор ее успеха и источник прибыли. Вклад людских ресурсов в достижение целей организации и качество предоставляемых услуг зависит в первую очередь от того, насколько эффективно проводится работа по отбору персонала.

Но даже лучшая система подбора не способна обеспечить должный результат, если не уделить достаточного внимания вопросу адаптации новых сотрудников. Управление адаптацией персонала – одна из важнейших задач, которую приходится решать кадровому отделу. Недостаточное внимание службы персонала к созданию эффективного механизма адаптации сотрудников может повлечь за собой недовольство работника организацией, уменьшение производительности труда и даже уход из организации. Установление органичного взаимодействия человека и организации обеспечивает основу эффективного функционирования любого предприятия [43].

Увольнение работника по причине его неспособности освоить новую работу или вписаться в коллектив сведут на нет результаты отбора и приведут к дополнительным материальным затратам и поиску другого сотрудника. Хорошая организация стремится максимально выгодно использовать потенциал своих работников, создавая условия для их эффективной работы. Работник оценивает организацию с точки зрения того, какую роль она играет в его жизни, что дает для его благополучия.

Первым шагом в этом направлении является процесс адаптации, т. е. приспособление потребностей и ценностей сотрудника к требованиям, предъявляемым к нему организацией в соответствии с ее стратегическими целями. Это и обуславливает актуальность выбранной темы дипломной работы. Исследованию проблем адаптации персонала посвящены труды таких известных российских экономистов, как Беляцкий Н.П., Велесько С.Е.,

Виханский О.И., Гастев А.К., Дуракова И.Б., Дятлов В.А., Егоршин А.П., Кабушкин Н.И., Кибанов А.Я., Кузнецов Ю., Кривцов В.Н., Охотский Е.В., Резник С.Д., Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Седегов Р.С., Травин В.В., Шекшня С.В., Шкатулла В.И. и др.

Среди зарубежных исследователей проблем теории и практики адаптации следует отметить Беа Ф.К., Борманна Д., Гилбрейта И.Л., Грегора Д., Дихтла Э., Дюка Ю., Иванцевича Дж., Мак-Кунца Г., Ройша П., Тейлора Ф., Федерманна Р., Фоллет М., Ханта Д., Швайтцера М., Эмерсона Г. и др.

Цель исследования: разработка мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала в АО «СУЭК – Красноярск Бородинское ПТУ».

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты процесса адаптации персонала в организации;
- провести анализ финансово – хозяйственной деятельности АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ»;
- выявить недостатки в системе процесса адаптации персонала в АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ»;
- выработать систему мер, корректирующих систему адаптации персонала в АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ»;
- оценить экономическую ценность данных предложений.

Объектом исследования является управление персоналом в АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ».

Предметом исследования является процесс адаптации персонала в организации.

Структура работы включает 3 главы. В первой главе раскрыта сущность, основные аспекты, методы и этапы адаптации. Так же рассмотрен зарубежный опыт в сфере адаптации персонала.

Вторая глава включает изучение организационно – функциональной структуры в АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ», в которой была проанализирована организационная структура процесса принятия управленческих решений, анализ численности персонала, был проведен анализ основных экономических показателей деятельности предприятия. Проанализирована деятельность существующей кадровой политики. Проведено исследование системы адаптации персонала в АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ».

На основе анализа системы управления в 3 главе разработаны рекомендации по повышению эффективности процесса адаптации персонала. Рассчитана экономическая и социальная эффективность системы управления персоналом в АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ», что подытожено заключением об эффективности проделанной работы.

Глава 1. Теоретические основы адаптации персонала в организации

1.1. Сущность и значение адаптации персонала в организации

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является лишь началом.

Для блага самой организации руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров. Развитие кадров, повышение потенциала приводит к росту производительности труда и прибыльности предприятия [32].

Для развития потенциала рабочей силы используют следующие методы:

- профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе;
- оценка производственной деятельности;
- система вознаграждения;
- профессиональная подготовка, обучение, повышение квалификации;
- продвижение по службе;
- управление карьерой [15, с.16].

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда [27].

Адаптация рассматривается многими отраслями науки. Прежде всего, среди них стоит выделить биологию, антропологию, философию, психологию, социологию. В узком смысле под адаптацией персонала понимают форму трудовой мобильности, вызванной необходимостью

«подстраиваться» к заданным извне правилами установкам [20].

«Адаптация» происходит от латинского *adapto* — «приспособляю», позднелатинского *adaptatio* — «прилаживание, приспособление». Впервые термин появился в физиологии и введен он был немецким физиологом Г. Аубертом во второй половине XVIII в. Он обозначал адаптацию как «изменения (приспособительного характера) чувствительности кожных анализаторов к действию внешних раздражителей».

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».

Вновь поступивший на работу сотрудник включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Выделяются два направления адаптации:

- первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих

- опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);
- вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя).

Следует отметить, что в условиях формирования и функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, отечественным кадровым службам необходимо обратиться к опыту зарубежных фирм, которые уделяют традиционно повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников. Эта категория работников нуждается в особой заботе о них со стороны администрации [14].

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько аспектов адаптации:

- психофизиологический — приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;
- социально-психологический — приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;
- профессиональный — постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.);
- организационный — усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления в организации.

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда,

санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.) [1].

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

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте [9].

В процессе организационной адаптации сотрудник знакомится с особенностями организационно-экономического механизма управления в организации, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или

организационно-экономического характера) [39, с.34].

Несмотря на различие между аспектами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов:

- структурное закрепление функции управления адаптацией;
- технология процесса управления адаптацией;
- информационное обеспечение этого процесса.

В качестве возможных организационных решений проблемы структурного закрепления функций управления адаптацией могут быть предложены следующие:

- Выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в оргструктуре процесса управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

- Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений. Следует заметить, что специалистом по управлению адаптацией может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник другого функционального подразделения.

- Развитие наставничества, которое в последние годы незаслуженно забыто в отечественных организациях. Зарубежные фирмы активно применяют наставничество, рассматривая его как форму доверия к опытному сотруднику, а также в качестве определенного этапа в его служебном продвижении. При этом наставничество поддерживается материальными стимулами. В качестве наставников могут выступать как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые сотрудники, проработавшие несколько лет и положительно зарекомендовавшие себя. Этот опыт, берущий свое начало в Японии, в последние годы успешно развивается в европейских организациях.

- Развитие структурных взаимосвязей процесса управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления. Во многих зарубежных фирмах эта служба структурно включена в систему контроллинга. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации

управления являются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения новшеств и т.п.

Следует обратить внимание на важность проблемы управления нововведениями. Продуманная реализация данной функции становится фактором успешной адаптации работников к новым условиям [23].

В качестве возможных организационных решений по технологии процесса управления адаптацией могут быть предложены следующие:

- организация семинаров, курсов и т.п. по различным аспектам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.);
- подготовка замены кадров при их ротации;
- проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Кроме того, следует обратить внимание на реализацию принципов

организации труда, оказывающих мотивационное воздействие на персонал и облегчающих процесс адаптации сотрудников. К таким принципам организации труда можно отнести:

- создание целевых проблемных групп, творческих бригад, варьирование их состава, времени и проблематики работы;
- организация венчуров;
- определение рациональной степени свободы режима труда, широкое использование аккордного принципа работы;
- оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов конкурентности и соревновательности подразделений, проектов и т.п.;
- гласность результатов труда (как групповых, так и индивидуальных);
- участие работников в управлении (использование методов групповой выработки решений, коллективного участия в разработке стратегических программ, делегирование полномочий и ответственности и т.п.);
- проведение совещаний с рациональной периодичностью и длительностью;
- рациональное использование возникающих референтных групп;
- использование творческих методов выработки решений;
- обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки.

Центр тяжести информационного обеспечения процесса адаптации лежит на сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Эти показатели условно делятся на объективные и субъективные. К объективным относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах [5].

Кроме того, показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов, например, профессиональному аспекту (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места); социально-психологическому (степень соответствия поведения личности

нормам, сложившимся в данном коллективе); психофизиологическому (степень утомляемости, уровень нервной перегрузки) [13].

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

Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Здесь отличие состоит в том, что по отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации.[26]

Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации. Вывод о ее успешном проведении делается на основе сравнения фактических и нормативных показателей.

1.2. Теоретические основы адаптации персонала в организации

Каждое предприятие или его коллектив обладает специфическими, только ему присущими особенностями, от учета которых зависит успешная или менее успешная работа коллектива в целом.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок

в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

Этап первый. 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 персонала - 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, дравидами поведения т. д. Распределение обязанностей по ориентации представлены в таблице 1.

Таблица 1

Распределение обязанностей по ориентации

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами	Выполняет	Выполняет

Окончание таблицы 1

Объяснение задач и требований, предъявляемых к работе	Выполняет	Ассистирует
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	Выполняет
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	Ассистирует

Этап второй. Ориентация - практическое знакомство нового работника с обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием) [40, с.11].

Этап третий. Действенная адаптация 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 четвертый. Функционирование - завершение процесса 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.

Можно осуществить классификацию адаптации по следующим критериям:

- 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 в конкретной организации;

вторичная — при последующей смене работы.

- По направлениям:

Производственная — процесс включения работника в новую для него производственную сферу, усвоения им производственных условий, норм трудовой деятельности, установления и расширения взаимосвязей между работником и производственной средой;

Внепроизводственная — общение с коллегами за стенами организации.

Это может быть совместное занятие спортом, обучение или отдых.

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 [31].

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности. На рис. 1 представлены виды адаптации.



Рис.1. Виды адаптации

Психофизиологическая адаптация — адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

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.

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.

1.3. Особенности адаптации отдельных категорий персонала

С точки зрения квалификации и должностного уровня сотрудников условно можно разделить на несколько категорий:

- Рядовые сотрудники, рабочий персонал.
- Специалисты, служащие, инженерно-технические работники (ИТР).
- Молодые специалисты.
- Руководители среднего звена.
- Руководители высшего звена.
- Сотрудники удаленных офисов.

Для каждой категории персонала имеют приоритетность разные аспекты адаптации. Рассмотрим их подробнее.

Рядовые сотрудники.

Адаптации рядовых сотрудников, к которым относятся, например, рабочие производства или обслуживающий персонал в офисе, не всегда уделяется достаточное внимание. При том что на большинстве промышленных и сервисных предприятий эта группа - самая многочисленная, и в случае малейших изменений в организации «голосует ногами», т. е. увольняется.

В условиях жесткой конкуренции на рынке труда высокая текучесть кадров на уровне рядового персонала может представлять определенную угрозу бизнесу. Чтобы избежать этого, для данных сотрудников следует разработать и использовать хотя бы минимальный набор инструментов адаптации: проводить вводный инструктаж, объяснять алгоритмы работы.

Специалисты, инженерно-технические работники.

Для данной категории персонала приоритетна организационная адаптация, в ходе которой людей знакомят со спецификой работы подразделения, с тем, как налажены бизнес-процессы и т. д.

Что касается профессионального аспекта, то все зависит от того, на какой стадии жизненного цикла находится сама компания. На этапе активного развития у нее чаще всего нет возможности привлекать сотрудников «на вырост» и обучать их в процессе работы, так как большинство служб только формируется, и такие организации делают ставку на уже «готовых» специалистов, по сути, «покупая» на рынке их профессиональные компетенции. Если же компания находится в стадии стабильности и делает упор на совершенствовании качества персонала за счет внутренних ресурсов, тем самым увеличивая аудиторию своих потенциальных сотрудников, то профессиональный аспект адаптации новичков - следующий по значимости после организационного.

Молодые специалисты.

Экономика растет, и в организацию требуется все больше сотрудников

разной квалификации, при этом на рынок их приходит все меньше по причине демографического провала, с отголосками которого менеджерам по персоналу придется еще долго справляться. Уже сегодня на одного сотрудника до 18 лет приходится пятеро пожилых.

Результаты исследований показывают, что от 20 до 30% образовательных программ вузов и техникумов, представленных на российском рынке, не дают даже минимально необходимого для профессиональной деятельности набора компетенций. Таким образом, для молодых специалистов наиболее приоритетна профессиональная адаптация. Уже сегодня большинство организаций имеют программы по работе с выпускниками вузов, направленные на преодоление разрыва между требуемым и текущим уровнями развития их компетенций.

Нанимая молодых сотрудников, компания получает неоспоримое преимущество: если адаптация проводится грамотно, то у них формируется лояльность к ней с первого дня работы.

Также молодым специалистам приходится осваивать особенности не только организации, но и бизнес-среды в целом, по той же причине - отсутствия у них опыта работы. Таким образом, организационный аспект адаптации - следующий по приоритетности.

Линейные руководители.

Иногда считается, что руководитель априори обладает всеми необходимыми навыками и информацией, и поэтому, в отличие от специалистов, его необязательно вводить в курс дела. Это, конечно, неверно. Когда на новое место приходит профессионал, за плечами которого есть опыт работы в других организациях с иными системами ценностей и отношениями, организационная и социально-психологическая адаптация приобретают большее значение, чем профессиональная.

Топ-менеджеры.

Какая либо подготовка к приходу в организацию нового директора –

большая редкость. Специалисты хедхантинговых компаний часто удивляются: собственники готовы тратить месяцы на поиски управленца, оплачивать услуги консультантов по подбору, но совершенно не заботятся о том, чтобы организовать ему помощь в первые дни работы.

Акцент в адаптации руководителя высшего звена делается на привыкании коллектива к директору, а не наоборот. Важно, чтобы тревога и опасения, которые могут испытывать подчиненные из-за прихода нового лидера, сменились доверием и уважением. Недоработка в этом вопросе или затягивание предоставления информации о новом руководителе зачастую влекут увольнения сотрудников по собственному желанию.

Сотрудники удаленных офисов.

Под термином «удаленный офис» понимается не только филиал, находящийся на значительном расстоянии от основного, но и, к примеру, склад в соседнем от центрального офиса районе. Сотрудники такого обособленного подразделения могут быть незаслуженно обделены вниманием, не знать и не воспринимать нормы корпоративной культуры. Таким образом, для этой части персонала наиболее приоритетна организационная и социально-психологическая адаптация. Ее проведение предотвратит возможное появление субкультур и недружелюбное отношение к головному офису.

В удаленных подразделениях далеко не всегда есть HR-служба, и функции адаптации ложатся на руководителей филиалов. В этом случае важно делать упор на подготовку раздаточных материалов, использование возможностей электронного обучения и внутренних корпоративных порталов.

Глава 2. Анализ управления персоналом в АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ»

2.1. Характеристика деятельности организации

Полное наименование: Филиал Акционерного общества «СУЭК – Красноярск. Бородинское погрузочно-транспортное управление». Сокращенное наименование - Филиал АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ». Основной целью деятельности Общества является извлечение прибыли. Общество осуществляет любые виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены законом.

Общество, в том числе, осуществляет следующие виды деятельности:

- производство, транспортировка (передача) различных энергоресурсов, тепловой и электрической энергии;
- добыча, переработка, реализация угля и других полезных ископаемых, в том числе пресных подземных вод;
- проведение торговых операций с промышленной продукцией, сырьем и иными видами товаров любой номенклатуры в любой форме путем осуществления агентских, комиссионных и иных операций, с целью импорта, экспорта, покупки, продажи или обмена;
- выполнение внутренних и экспортных заказов на покупку и продажу угля и других полезных ископаемых, приобретение продукции через отечественные и зарубежные товарные биржи, аукционы, ярмарки;
- защита государственной тайны;
- определение экспортных возможностей предприятий угольной промышленности;
- изучение зарубежных рынков сбыта угля и других полезных ископаемых и подбор возможных потребителей;

– приобретение, аренда и эксплуатация транспортных средств, производственных, складских, выставочных помещений и другого необходимого имущества.

Существующие производственные мощности и высокий потенциал по запасам угля позволяет увеличить объем добычи бурых углей. Приоритетными направлениями работы, кроме повышения эффективности деятельности, являются расширение рынков сбыта и поиск новых потребителей. Стратегическими целями АО «СУЭК - Красноярск» являются:

- Увеличение объемов производства и обеспечение стабильной работы энергетического комплекса, как Красноярского региона, так и других регионов РФ;

- Повышение операционной эффективности за счет совершенствования применяемых технологий; и оборудования, реализации мероприятий по сокращению издержек производства, модернизации и постепенной замены парка основного горнотранспортного оборудования с целью увеличения производительности труда;

- Расширение рынков сбыта за счет выпуска новых продуктов и поиска новых потребителей;

- Повышение уровня безопасности функционирования угледобывающих предприятий и снижение их вредного воздействия на окружающую среду.

Для достижения стратегических целей развития необходимо решение следующих основных задач:

- Повышение эффективности производства путем реализации инновационных проектов, совершенствования применяемых технологий и оборудования, реализации мероприятий по сокращению операционных издержек;

- Модернизация и замена парка основного горнотранспортного оборудования с целью увеличения производительности труда;

- Проектирование и разработка новых видов продукции, внедрение технологии их производства;
- Внедрение передовых систем управления на базе международных стандартов корпоративного управления, построение систем непрерывного улучшения и управления рисками;
- Постоянное повышение уровня квалификации персонала и совершенствование системы мотивации;
- Построение долгосрочных отношений с предприятиями-поставщиками МТР и ТМЦ;
- Реализация программ по повышению уровня безопасности, здоровья сотрудников.

По совокупным запасам угля предприятий – 5,5 млрд. тонн – СУЭК занимает шестое место среди угольных компаний мира. Объем добычи угля в 2016 году составил 98,9 млн. тонн (на 2% выше, чем в 2015 г.). СУЭК является крупнейшим поставщиком энергетического угля на внутреннем рынке и в том числе обеспечивает более 34% потребностей электроэнергетики страны в угольном топливе.

В 2016 году российским потребителям реализовано 49,7 млн. тонн угля СУЭК. СУЭК – ведущий поставщик российского угля на экспорт. В 2016 году объем собственного угля вырос на 5% и составил 40,5 млн. тонн. Доля СУЭК в общем объеме российского экспорта угля в 2016 году составила 28%. В 2016 году большая часть экспорта ориентирована на азиатские страны (58%), остальные объемы поставляются на европейский угольный рынок (42%).

Предприятия СУЭК продолжают реализовывать самую масштабную инвестиционную программу в российской угольной отрасли. В 2016 году совокупный объем инвестиций составил 21,5 млрд. руб. Стратегическими приоритетами АО «СУЭК» являются сохранение лидирующих позиций на внутреннем рынке, увеличение экспортных поставок угля, устойчивый

прогресс в повышении операционной эффективности производственных и логистических активов. АО «СУЭК» стремится к укреплению своих позиций во всех ключевых сегментах внутреннего рынка, включая поставки для электростанций, сектора ЖКХ и промышленных предприятий. Компания планирует сохранить лидирующие позиции по объемам поставок, в первую очередь – в Сибири и на Дальнем Востоке. При этом все большая доля угля будет поставляться по долгосрочным контрактам, что позволит гарантировать объемы сбыта и надежность поставок для потребителей.

Компания планирует последовательно увеличивать объемы поставок на экспортные рынки в соответствии с ростом пропускной способности железнодорожной и портовой инфраструктуры. Для увеличения поставок в Азиатско-Тихоокеанский регион АО «СУЭК» осуществляет значительные инвестиции в активы в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке России. Также Компания предполагает сохранять позиции одного из основных поставщиков энергетического угля на Атлантический рынок. В целях обеспечения растущих объемов экспортных поставок компания развивает собственные логистические мощности и транспортную инфраструктуру.

АО «СУЭК» осуществляет инвестиции в развитие железнодорожных станций примыкания и подъездных путей. АО «СУЭК» в своей стратегии уделяет большое место реализации проектов по развитию обогатительных мощностей, а также постепенному увеличению доли ценных марок в портфеле продаваемых углей. Повышение качества и изменение марочного состава поставляемых углей позволят АО «СУЭК» диверсифицировать рынки сбыта и повысить рентабельность продаж.

Важной стратегической целью АО «СУЭК» является повышение операционной эффективности производства. Компания постоянно инвестирует в повышение мощности и модернизацию основного оборудования, внедряет современные технологии разработки месторождений, мотивирует персонал на достижение целей по

эффективности и производительности труда. АО «СУЭК» уделяет большое внимание и вкладывает значительные средства в повышение уровня промышленной безопасности и охраны труда до уровня лучших стандартов, активно внедряет новые технологии дегазации и вентиляции шахт, системы связи и оповещения, повышает взрывобезопасность горных выработок и внедряет другие важные проекты с целью недопущения несчастных случаев на производстве.

Одним из важнейших приоритетов АО «СУЭК» является следование принципам устойчивого развития и высоким стандартам социальной ответственности. Компания играет большую социальную роль в жизни регионов, в которых работают производственные предприятия, развивает множество социальных проектов, направленных на полноценное развитие человеческого капитала, повышение благосостояния сотрудников и их семей и формирование качественной современной социальной среды на территориях присутствия Компании.

Организационная структура управления – это состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления [1].

Структура организации – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических элементов и персонала. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц.

На эффективность деятельности организации влияют:

- реальные взаимосвязи между людьми и их работой, отражаемые в схемах организационных структур и должностных обязанностях;
- политика руководства и методы, воздействующие на поведение персонала;

- полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем и высшем).

Органы управления АО «СУЭК». В соответствии с Уставом Общества в 2014 году органами управления Общества являются:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Правление Общества и Генеральный директор.

Общее собрание акционеров - высший орган управления Общества, который принимает решения по наиболее значимым вопросам деятельности Компании, в том числе о внесении изменений в Устав, реорганизации и ликвидации Общества, увеличении или уменьшении уставного капитала, распределении прибыли, избрании Совета директоров и внешнего Аудитора. На протяжении 2015 года единственным акционером Общества являлась Компания SUEK PLC.

В течение отчетного года единственным акционером были приняты следующие решения: одобрена новая редакция Устава, одобрена крупная сделка, изменен состав Совета директоров и др. В рамках годового Общего собрания единственным акционером утвержден Годовой отчет и финансовая отчетность за 2015 год, избран Совет директоров, и повторно назначено АО «КПМГ» в качестве внешнего Аудитора на 2016 год.

Совет директоров осуществляет стратегическое руководство деятельностью Компании. Основная цель Совета состоит в обеспечении эффективного управления Компанией, использовании стратегических возможностей, создании условий для устойчивого развития СУЭК в долгосрочной перспективе и увеличении стоимости активов. Совет несет ответственность за реализацию менеджментом стратегии Компании. С 2005 года в Совет директоров ОАО «СУЭК» входят независимые директора. По состоянию на 31 декабря 2014 года 5 из 9 директоров (за исключением Председателя) являлись независимыми. Критерии независимости директоров

закреплены в Положении о Совете директоров и соответствуют рекомендациям российского Кодекса корпоративного управления Банка России и Кодекса корпоративного управления Великобритании.

В своей работе Совет директоров опирается на рекомендации и профессиональные суждения трех комитетов:

- Комитет по стратегии;
- Комитет по аудиту;
- Комитет по кадрам и вознаграждениям.

Отчет Совета директоров ОАО «СУЭК» о результатах развития по приоритетным направлениям деятельности Общества. В 2016 году Совет директоров провел 7 заседаний в форме совместного присутствия (включая одно выездное заседание) и 12 заочных заседаний. В фокусе внимания Совета находились вопросы стратегии развития различных сегментов бизнеса. Совет директоров оценивает итоги развития Общества по приоритетным направлениям его деятельности в 2016 году в целом как успешные.

Генеральный директор и Правление Руководство текущей деятельностью АО «СУЭК» осуществляется единоличным исполнительным органом - Генеральным директором и коллегиальным исполнительным органом - Правлением Общества, созданным в соответствии с решением Общего собрания акционеров от 28 июня 2004 года. Генеральный директор Общества избирается Советом директоров на неопределенный срок. С 23 декабря 2004 года Генеральным директором АО «СУЭК» является Рашевский Владимир Валерьевич. К компетенции Генерального директора относятся вопросы руководства текущей деятельностью, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления. Основными задачами Правления являются своевременное и эффективное исполнение решений Общих собраний акционеров и Совета директоров, координация общей стратегии развития и

деятельности предприятий СУЭК. К компетенции Правления также относится эффективное решение наиболее сложных вопросов руководства текущей деятельностью АО «СУЭК». Правление действует в интересах Общества и его акционеров, подотчетно Общему собранию акционеров и Совету директоров. В отчетном году количественный и персональный состав Правления не изменялся. В работе очных заседаний Правления участвовали 9 постоянно приглашенных лиц из числа ключевых руководителей компании, не являющихся членами Правления. В 2015 году было проведено 26 заседаний Правления, из них 12 очных заседаний и 14 заочных, на которых рассмотрено 80 вопросов, в том числе 62 – очно и 18 – заочно. В ходе заседаний было принято 164 решения.

Рациональная структура организации предполагает комбинацию указанных трех факторов, обеспечивающую высокий уровень эффективности производства. Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими ступенями управления. Структура должна обеспечивать единство устойчивых связей между ее составляющими и надежное функционирование системы в целом.

В филиале АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ» существует следующая структура управления, представленная на рисунке 4.

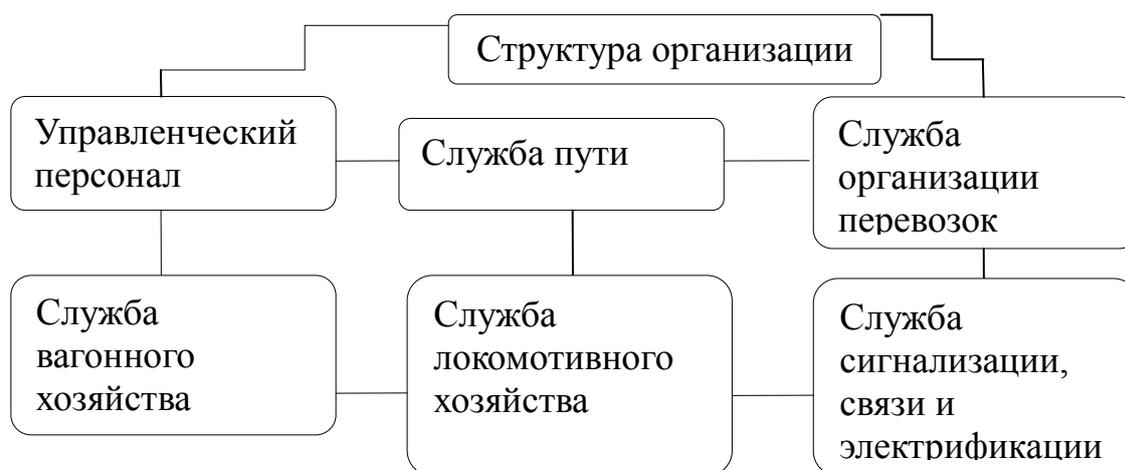


Рис. 4. Структура управления филиала АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ»

Организационную структуру управления АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ» можно отнести к функциональной, так, как соответствует следующим принципам:

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям;
- принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;
- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

2.2. Анализ финансово - хозяйственной деятельности организации

Таблица 2

Выполнение основных экономических показателей

Выручка от продажи товаров, продукции, услуг	16 685 млн. руб.
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг	5 792 млн. руб.
Коммерческие расходы	4 980 млн.руб
Управленческие расходы	967 млн. руб.
Прибыль от продаж	4 946 млн. руб.
Проценты к получению	366 млн. руб.
Проценты к уплате	0 млн. руб
Прочие доходы	54 млн. руб.
Прочие расходы	255 млн. руб.
Прибыль до налогообложения	5 111 млн. руб.
Среднемесячная производительность труда	596 тонн/чел. в мес.
Среднесписочная численность	2 380 чел.
Среднемесячная заработная плата (на одного сотрудника)	38 086 руб.
Годовой фонд заработной платы	1 098 млн. руб

Таблица 3

Выполнение производственной программы

Наименование	ед. изм.	2016 г.				2014г. (факт)	Темп роста, %
		год.план	факт	+/- к плану	% выполнения		
Добыча	тыс.т	17 133,8	17 018,1	-115,7	99%	16 495,4	103%
Филиал Разрез "Бородинский"	тыс.т	17 133,8	17 018,1	-115,7	99%	16 495,4	103%
Вскрыша	тыс.м3	13 630,0	14 785,0	1 155,0	108%	14 729,7	100%
Филиал Разрез "Бородинский"	тыс.м3	13 630,0	14 785,0	1 155,0	108%	14 729,7	100%
Отгрузка	тыс.т	17 020,5	16 854,5	-166,0	99%	16 383,1	103%
Филиал Разрез "Бородинский"	тыс.т	17 020,5	16 854,5	-166,0	99%	16 383,1	103%
Грузооборот	тыс.ткм	606 981,5	587 563,9	-19 417,6	97%	587 218,4	100%
Филиал "Бородинское ПТУ"	тыс.ткм	606 981,5	587 563,9	-19 417,6	97%	587 218,4	100%

Основной причиной невыполнения планов по добыче является падение спроса на угли филиала Общества в связи с особенностями климатических условий в регионе в 2016 году.

Анализ расходов

Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг относительно себестоимости 2015 года увеличилась на 4% и составила 5 792 млн. руб.

Таблица 4

Анализ расходов

Вид расхода	2016 г.		2015 г.		изменен. %
	Сумма (млн. руб.)	Доля (%)	Сумма (млн. руб.)	Доля (%)	
Себестоимость продаж, всего в т.ч.	5 792	100	5 593	100	4
Работы и услуги производственного характера	59	1	1 174	32	-97
Покупной уголь	2 902	50	76	1	3718
Затраты на оплату труда	1 044	18	1 257	22	-17
Материалы, запчасти	648	11	944	17	-31

Окончание таблицы 4

Налоги	230	4	342	6	-33
Ремонт и ТО	217	4	295	5	-26
Амортизация	135	2	193	3	-30
Покупная электроэнергия	95	2	133	2	-29
Услуги по буровзрывным работам	193	3	123	2	57
Аренда	97	2	92	2	5
Прочие	170	3	354	6	-52
Изменение остатков ГП	2	0	10	0	-80

Структура себестоимости изменилась в динамике значительно в части услуг производственного характера, на что повлияло оказание услуг по договорам подряда в результате реорганизации АО «СУЭК- Красноярск» в 2015 году. Доля покупного угля в 2016 г. больше аналогичного показателя 2015 г. в связи с тем, что в 2016 г. реализация покупного угля осуществлялась с 15.12.2015 г.

Таблица 5

Анализ финансовых результатов

Наименование показателя	2015 г.		2016 г.		Отклонение	
	Абсолют.	% от выручки	Абсолют.	% от выручки	Абсолют.	%
Чистая выручка от реализации	18 115	100,0	16685	100,0	-1 430	92
Себестоимость реализованной продукции	-5 593	-30,9	-5 792	-34,7	-199	104
Коммерческие расходы	-5 516	-30,4	-4 980	-29,8	536	90
Управленческие расходы	-1 335	-7,4	-967	-5,8	368	72
Прибыль (убыток) от продаж	12 522	69,1	10 893	65,3	-1 629	87
Результат от основной деятельности	5 671	31,3	4 946	29,6	-725	87
Проценты к получению	94	0,5	366	2,2	272	389
Проценты к уплате						
Прочие доходы	195	1,1	54	0,3	-141	28

Окончание таблицы 5

Прочие расходы	-6 940	-38,3	-255	-1,5	6685	4
Результат от прочей деятельности	-6 651	-36,7	165	1,0	6 816	-2
Прибыль (убыток) до налогообложения	-980	-5,4	5 111	30,6	6 091	-522
Отложенные налоговые активы	1 101	6,1	-2	0,0	-1 103	0
Отложенные налоговые обязательства	218	1,2	-26	-0,2	-244	-12
Текущий налог на прибыль	-1 141	-6,3	-1 041	-6,2	100	91
Налог на прибыль скорректированный за прошлые налоговые периоды	12	0,07	5	0,0	-7	42
Иные обязательные платежи	-8	0,0	-915	-5,48	-907	11438
Налоговые санкции						
Чистая прибыль (убыток)	798	-4,4	3 123	18,8	3930	-392

По показателям, которые даны в таблице 5, можно сделать вывод о том, что Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг за 2016 год составила 16 685 млн. руб., что на 8% меньше, чем в 2015г.

2.3. Анализ управления персоналом в организации

Процесс адаптации персонала в АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ» г. Бородино не развит. Отсутствует технология адаптации, документация по процессу адаптации, нет специалиста, в должностные обязанности которого входили бы функции по адаптации новых работников. Не развит институт наставничества.

Таким образом, процесс адаптации должен быть построен от самого основания, что и является предметом проектирования.

Анализ процесса найма и отбора кадров. Грамотно организованный процесс отбора персонала - первый шаг к успеху.

На предприятии существуют этапы предварительной работы с потенциальными работниками:

- На основании предварительного собеседования - сбор базы данных о претендентах;

- Сбор предварительной информации от кандидатов - предварительное собеседование, заполнение стандартной формы анкеты;

- Тестирование кандидатов - личностные опросники, тесты интеллектуальных способностей;

- При необходимости, медицинское обследование;

- Серия последовательных интервью - со специалистом по персоналу, с менеджером подразделения;

- Окончательное решение при приеме на работу;

Каждая должность (профессия) штатного расписания имеет соответствующую должностную инструкцию. Конкуренции кандидатов при подборе кадров на вакантные должности практически нет. Требование рекомендаций, характеристик с предыдущего места работы, сбор информации о кандидатах не практикуется, но приветствуется. С принятым на работу заключается типовой срочный трудовой договор. Затем, если кандидат проявил себя в работе, то ему предлагают заключить договор на постоянную работу по согласованию с Генеральным директором.

Основными направлениями совершенствования подбора и найма работников могут являться развитие индивидуального подхода к кандидату, проведение тестирования при приеме на работу, применение испытательного срока, индивидуализация трудового договора в части предоставления гарантий и компенсаций, оплаты труда наиболее ценных сотрудников.

Анализ аттестации персонала.

Главное назначение аттестации в АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ» — это выявление потенциальных возможностей сотрудников, а также материальное поощрение и мотивирование наиболее

компетентных и опытных специалистов. Специалисты, успешно прошедшие аттестацию, переводятся на следующую категорию.

Аттестация проводится ежегодно и состоит из следующих этапов: подготовка, проведение, подведение итогов.

Подготовка:

- согласование и утверждение Руководителем даты проведения аттестации в АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ»;
- подготовка материалов аттестации (приказ, списки аттестационной комиссии, бланки, формы и т.д.).

Проведение:

- выполнение сотрудниками тестовых заданий;
- собеседование с аттестационной комиссией.

Подведение итогов:

Аттестационная комиссия во главе с Руководителем предприятия принимает следующее решение:

- перевод на следующую категорию;
- зачисление в кадровый резерв;
- подтверждение соответствия/несоответствия занимаемой должности;

Особое внимание обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины, проявление разумной инициативы, самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, профессиональной пригодности сотрудника.

Перевод сотрудников на другую категорию осуществляется по результатам аттестации один раз в год и утверждается Генеральным директором.

При переводе на другую категорию на специалистов возлагаются дополнительные обязанности, например, содействие обучению новых сотрудников, функции помощника ведущих специалистов, координатора, консультирование специалистов всех категорий, помощь при проведении

аттестации, контроль работы предприятия.

Аттестация сотрудников призвана способствовать совершенствованию деятельности по управлению персоналом, в том числе повышению объективности при определении уровня их профессиональной подготовки и его соответствия занимаемой должности.

Аттестации подлежат: Специалисты всех категорий, отвечающие следующим условиям: заключившие бессрочный трудовой договор проработавшие на предприятии не менее 6 календарных месяцев.

Аттестации не подлежат следующие работники: беременные женщины, женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, сотрудники, с которыми заключен срочный трудовой договор, сотрудники, проработавшие менее 6 месяцев.

Анализ обучения в организации.

Обучение производится только в случаях обновления техники, средств программного обеспечения труда. В таких случаях обучение проводится на рабочем месте силами специалистов компаний.

Анализ системы заработной платы.

Достаточно большое внимание в организации уделяется вопросам материального стимулирования.

Режим работы на предприятии:

Сотруднику устанавливается пятидневная рабочая неделя продолжительностью 40 рабочих часов с двумя выходными днями: суббота и воскресенье. Начало рабочего дня -8 час.00 мин., окончание рабочего дня -17 час.00мин. Работнику устанавливается ежедневный одночасовой перерыв для отдыха и питания в промежутке между 12:00 и 13:00.

Работнику устанавливается должностной оклад в размере 11 250 рублей в месяц. Каждый месяц по итогам деятельности организации за месяц может выплачиваться премия. К окладу устанавливается районный коэффициент в размере 30% от оклада и ежемесячно выплачивается

процентная северная надбавка к заработной плате в размере 30 % от оклада.

Премирование сотрудников может производиться в месяцы высокого сезона. Размер премии утверждается генеральным директором исходя из оценки работы сотрудника в течение месяца и показателей деятельности предприятия в целом.

Премирование за стаж работы: ежегодное премирование сотрудников за стаж работы в «АО СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ» производится в феврале каждого года в размере:

15% от оклада при стаже работы 1 год;

30% - 2 года;

45% - 3 года;

60% - 4 года;

80% - 5 лет;

100% - 6 лет и более.

За стаж работы принимается общая продолжительность непрерывной работы на предприятии.

Награждение сотрудников: Руководство Компании всегда поощряет лучших сотрудников за их усердный труд.

Анализ численности персонала

Кадры компании АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ» представлены в настоящий момент следующим образом:

Таблица 6

Численность персонала АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ» по категориям работников за 2014-2016 гг.

Категории	2014		2015		2016		Темп прироста (Тр-100) % 2013-2015
	чел	%	чел	%	чел	%	
Среднесписочная численность ППП, в том числе	4356	100	3112	100	2380	100	-20,8

Окончание таблицы 6

Руководители	200	25	180	19,04	150	21,05	-33,4
Специалисты	4156	75	2932	80,95	2230	78,94	-16,7

Судя по данным таблицы 6, можно сделать вывод о том, что в период с 2014-2016 гг. численность ППП уменьшилась на 1976 работников или на -20,8.

Негативные явления в сфере труда во многом могут быть обусловлены условиями труда, уровнем обеспечения средствами и предметами труда, характером и эффективностью руководства, отсутствием процесса адаптации персонала в организации.

Далее проведем анализ кадрового состава по половому различию.

Таблица 7

Анализ кадрового состава АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ» по половому различию за 2014-2016гг.

Годы	Всего чел.	В том числе по полу		Удельный вес, %	
		Мужчины, чел	Женщины, чел	М	Ж
2013	4356	2804	1552	83,3	16,7
2014	3112	2320	792	85,7	14,3
2015	2380	1640	740	89,5	10,5

Исходя из данных таблицы 7, можно сказать о том, что в структуре персонала данной организации к 2016 г. преобладают мужчины и занимают около 89,5 %. Приоритеты в труде мужчин и женщин существенно отличаются друг от друга. Обычно у мужчин проявляется большая заинтересованность в хорошей атмосфере в коллективе и стабильности рабочего места, в то время как мужчины заинтересованы в высокой заработной плате, карьерном росте и престижности места работы.

Проведем SWOT-анализ АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ». SWOT-анализ представлен в таблице 8 проводится с целью разработки стратегии организации. SWOT-анализ АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ» предполагает анализ внутренней среды организации в

сочетании с анализом внешнего окружения прямого воздействия.

Таблица 8

SWOT- анализ АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ»

	<p>ВОЗМОЖНОСТИ</p> <p>Стабильность поставок угля потребителям круглый год</p> <p>Выход на новые рынки</p> <p>Расширение круга потребителей</p> <p>Расширение парка оборудования</p> <p>Расширение и захват большей доли рынка.</p>	<p>УГРОЗЫ</p> <p>Запреты в законодательстве на аспекты деятельности компании</p> <p>Повышение интенсивности конкуренции</p> <p>Спад спроса на уголь</p> <p>Природные и техногенные факторы, мешающие добычи угля, его транспортировке</p> <p>Высокие затраты на энергию, топливо</p>
<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <p>Низкая цена реализации угля</p> <p>Качественные характеристики произведенной продукции</p> <p>Известность предприятия на рынке угля</p> <p>Увеличение объемов производства</p> <p>Снижение вредного воздействия компании на окружающую среду</p>	<p>СИЛА И ВОЗМОЖНОСТИ</p> <p>Наличие конкурентных навыков и завышенные цены конкурентов позволяет работать с большой аудиторией потребителей</p> <p>Высокая квалификация специалистов.</p> <p>Появление новых позволит подвинуть конкурентов</p>	<p>СИЛА И УГРОЗЫ</p> <p>Высокая рентабельность позволит поддерживать средний уровень цен при повышении налогов.</p> <p>Партнерство и известность не дадут вытеснить себя конкурентам.</p> <p>Возможность усиления конкурентной борьбы можно сократить путем использования инновационных идей и предложений в оказании услуг центра</p>
<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <p>Удаленность от покупателя</p> <p>Отсутствие в</p>	<p>СЛАБОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТЬ</p> <p>Преодолев текучесть кадров, повысить качество</p>	<p>СЛАБОСТЬ И УГРОЗЫ</p> <p>Низкая мотивация персонала может снизить конкурентоспособность.</p> <p>Избежать усиления конкуренции возможно при выборе четкой стратегии</p>

Окончание таблицы 8

<p>больших масштабах рекламы</p> <p>Высокая степень износа оборудования</p> <p>Текучесть кадров составляет 30%, отсутствие инвестирования в рекламу и продвижение</p>	<p>предоставляемых услуг</p> <p>За счет повышения эффективности работы расширить круг потенциальных потребителей и повысить мотивацию персонала</p>	<p>организации</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------

Были выявлены сильные стороны: СУЭК – одна из ведущих угледобывающих компаний мира и крупнейший производитель угля в России, опыт работы организации, традиции высокого качества обслуживания. Возможности: расширение и захват большей доли рынка, рост налогов, требовательность потребителей к оказанию услуг.

Глава 3. Совершенствование процесса адаптации персонала в организации АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ»

3.1. Основные направления совершенствования управления персоналом организации

Стандарт адаптации персонала состоит из четырех этапов:

Этап первый. Знакомство с производственными особенностями организации, включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, корпоративной этикой, правилами поведения.

Этап второй. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Этап третий. Действенная адаптация, для повышения эффективности действенной адаптации новичку назначается наставник.

Этап четвертый. Функционирование, этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Стандарт адаптации может также предполагать тестирование новичков на предмет адаптации в группе, например, с применением анкеты, которая представлена в приложении 1. Она позволяет выявить тип поведения индивида в группе.

В качестве показателя типа данного восприятия выступает роль группы в индивидуальной деятельности воспринимающего:

Индивид воспринимает группу как помеху своей деятельности или относится к ней нейтрально. Группа не представляет собой самостоятельной ценности для индивида. Это проявляется в уклонении от совместных форм

деятельности, в предпочтении индивидуальной работы, в ограничении контактов. Этот тип восприятия индивидом группы можно назвать «индивидуалистическим».

Индивид воспринимает группу как средство, способствующее достижению тех или иных индивидуальных целей. При этом группа воспринимается и оценивается с точки зрения ее «полезности» для индивида. Отдается предпочтение более компетентным членам группы, способным оказать помощь, взять на себя решение сложной проблемы или послужить источником необходимой информации. Данный тип восприятия индивидом группы можно назвать «прагматическим».

Индивид воспринимает группу как самостоятельную ценность. На первый план для индивида выступают проблемы группы и отдельных ее членов, наблюдается заинтересованность как в успехах каждого члена группы, так и группы в целом, стремление внести свой вклад в групповую деятельность. Имеет место потребность в коллективных формах работы. Этот тип восприятия индивидом своей группы может быть назван «коллективистическим».

На основании трех описанных гипотетических «типов» восприятия индивидом группы была создана специальная анкета, выявляющая преобладание того или иного типа восприятия группы у исследуемого индивида [28].

Анкета состоит из 10-ти пунктов-суждений, содержащих три альтернативных выбора. В каждом пункте анкеты альтернативы расположены в случайном порядке. Каждая альтернатива соответствует определенному типу восприятия индивидом группы.

По каждому пункту анкеты испытуемые должны выбрать наиболее подходящую им альтернативу в соответствии с предлагаемой инструкцией.

На основании ответов испытуемых с помощью «ключа» производится подсчет баллов по каждому типу восприятия индивидом группы. Каждому

выбранному ответу приписывается один балл. Баллы, набранные испытуемым по всем 10-ти пунктам анкеты, суммируются для каждого типа восприятия отдельно. При этом общая сумма баллов по всем трем типам восприятия для каждого испытуемого должна быть равна 10. При обработке данных «индивидуалистический» тип восприятия индивидом группы обозначается буквой «И», «прагматический» - «П», «коллективистический» - «К», Результаты записываются в виде следующего многочлена: $iI + mP + nK$

Таблица 9

Обозначение баллов по типам восприятия индивида

где	<i>i</i>	количество баллов, полученное испытуемым по «индивидуалистическому» типу восприятия
	<i>m</i>	по «прагматическому» типу восприятия
	<i>n</i>	по «коллективистическому» типу восприятия

Преобладающим считают тип восприятия, набравший наибольшее количество баллов.

В ходе проведенного исследования адаптации персонала в АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ» была выявлена следующая проблема:

Недостаточно высокий уровень адаптации персонала в организации.

3.2. Разработка предложений по совершенствованию адаптации персонала в организации

Управленческая система в АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ» характеризуется чрезмерной централизацией управленческих функций (основная часть всех управленческих решений возлагается на коммерческого

директора), слишком узкими задачами для подразделений, их слабой мотивацией. В результате структурные подразделения испытывают недостаток в информации, необходимой для эффективного функционирования в рамках единого целого; не обеспечены компетентной поддержкой линейных и функциональных руководителей (вследствие недостаточных полномочий последних); отсутствует обратная связь между подразделениями. Следствием этого является перегрузка высшего руководства компании, приоритет частных целей над общими и снижение эффективности деятельности организации в целом.

Работоспособность организационной структуры управления АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ» является недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей. Следовательно, процесс адаптации персонала в организации требует совершенствования.

Для выявления основных проблем в деятельности организации был выбран метод с использованием матрицы РАЗУ (таблица 10), это поможет рассмотреть трудоемкость персонала, и установить какие должности необходимо разгрузить.

Таблица 10

Матрица (РАЗУ) распределение административных задач управления

	Ген. директор	Коммерческий директор	Руководитель склада	Главный бухгалтер	Руководитель отдела продаж	Руководитель отдела снабжения	Руководитель проектного отдела
Работа с поставщиками, оформление договоров, поиск новых поставщиков	!ПОК АТХ	РСМ И	-	-	-	-	-
Составление отчетов для предоставления	!	-	-	-	-	-	-

Окончание таблицы 10

Контроль за финансовым состоянием компании	!РИА	-	-	ПОК	-	-	-
Оформление заказов, отслеживание поставки	-	-	!СП ОКХ	Р	РПОК АТ	-	-
Работа с клиентами	-	-	Т		РПОК АТ	-	!ПОКА Т
Составление и подписание кадровых документов	Т	-	-	-			
Подбор персонала	!СКП ИА	!РС	-	-	-	-	-
Работа с браком	РСИК	!ПО КАС	-	-	-	-	
Установка, доставка, ремонт	!ИС	РИС	КПС	-	ТО	И	
Продвижение компании	-	! ПОК А	-	-	-	-	
Организация процесса продаж	!ПОК А	-	-	-	РПОХ	-	СТ
Подписание документов	!С	СК	-	-	-	-	
Развитие компании		!ПО КА	-	-	-	-	-
Контроль за деятельностью работников	!ПОК АТСХ	РТП ОКА С	-	-	-	-	-
Контроль за запасами	!	-	ПОК А	-	-	РПТ И	-
Разработка проектов строительства	!К	РПА МИ	-	-	-	-	РОХСТ
Бухгалтерский и налоговый учет				Я СПО КАХ			

Принятие решения по работе:

Я — единоличное принятие решения;

! — участие в коллективном принятии решения с правом решающей подписи;

P — участие в коллективном принятии решения без права решающей подписи.

Управление работой:

П — планирование;

О — организация;

К — контроль;

Х — координация;

А — активизация.

Выполнение работы и ее техническое и информационное обслуживание:

С — согласование и консультирование;

Т — выполнение рабочих операций;

М — подготовка предложений;

И — получение информации;

± — выполнение расчетных операций;

прочерк — неучастие в выполнении работы

При заполнении символами матрицы РАЗУ необходимо придерживаться нескольких логических правил. В каждой строке:

- символы «!» и «Р» всегда должны сосуществовать в строке. При этом символ «!» может присутствовать только один раз, символ «Р» — более одного раза. Если в строке присутствует символ «!» без символов «Р» или символы «Р» без символа «!», то это является ошибкой;

- символ «Я» должен присутствовать в строке только один раз;

- символ «Я» и группа символов по коллегиальному решению «!» и «Р» являются взаимоисключающими. По работе может приниматься решение либо коллегиально, либо единолично, но никак ни коллегиально и единолично одновременно;

- символы принятия решения должны присутствовать в строке обязательно;

- символы управления работой — «П», «О», «К», «А» обязательно должны присутствовать в каждой строке один или несколько раз, символ «Х», т.е. символ координации, можно опускать в случае, если работа предполагает участие не более трех структурных единиц;

- символ «Т», изображающий выполнение рабочих операций, обязательно должен присутствовать в каждой строке. При этом ответственного исполнителя выделяют специальным образом, например, подчеркиванием, кружком, жирным шрифтом или курсивом.

Помимо развитого аппарата изображения различных видов участия в выполнении работ матрица РАЗУ имеет еще достоинство: возможность перехода от символьного обозначения ответственности к численному и использование полученных относительных числовых показателей при анализе и проектировании организационных решений по проекту. Такой переход осуществляется через таблицу парного сравнения видов ответственности, обозначаемых символами. В эту таблицу вносятся экспертные оценки, стоящих за каждым из символов (таблица 11).

Таблица 11

Экспертные оценки парного сравнения видов ответственности

Критерии	!	Р	П	О	К	Х	А	С	Т	М	И	+/-	Σ	V_i
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
!	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	17	11,8
Р	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	4	2,8
П	0	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	16	11.1
О	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	16	11.1
К	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	16	11.1

Окончание таблицы 11

X	0	1	0	1	1	1	1	2	1	2	2	1	13	9
A	1	2	1	1	1	1	1	2	0	1	1	1	13	9
C	1	2	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	6	4,2
T	0	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	16	11,1
M	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	6	4,2
И	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	5	3,5
+/-	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	16	11,1
Сумма	7	20	8	8	8	11	11	18	8	18	19	8	144	100,0

По данным таблицы видно, что наибольший вес имеет «участие в коллективном принятии решения с правом решающей подписи», данная операция наиболее важна, наименьший вес имеет «участие в коллективном принятии решения без права решающей подписи», так же можно предоставить все рабочие операции по степени важности и сложности.

Для того чтоб провести анализ загруженности работников и установить самую трудоемкую функцию в компании, приведем данные в процентном выражении (таблица 12).

Таблица 12

Трудоемкость функций и структурных единиц

	Ген. директор	Коммерческий директор	Руководитель склада	Главный бухгалтер	Руководитель отдела продаж	Руководитель отдела снабжения	Руководитель проектного отдела	C	C, %
Работа с поставщиками, оформление договоров, поиск новых поставщиков	74,20	14,70	0	0	0	0	0	88,90	7,0
Составление отчетов	11,80	0	0	0	0	0	0	11,80	0,9

Окончание таблицы 12

Контроль за финансовым состоянием	27,10	0	0	33,30	0	0	0	60,40	4,7
Оформление заказов,отслеживание поставки	0	0	67,30	2,80	56,20	0	0	126,30	9,9
Работа с клиентами	0	0	11,10		56,2	0	68,40	135,70	10,6
Составление и подписание кадровых документов	11,10	0	0	0	0	0	0	11,10	0,9
Подбор персонала	50,70	18,80	0	0	0	0	0	69,50	5,4
Работа с браком	21,60	58,30	0	0	0	0	0	79,90	6,3
Установка, доставка, ремонт	19,50	10,50	26,40	0	22,20	3,50	0	82,10	6,4
Продвижение компании	0	43,00	0	0	-	0	0	43,00	3,4
Организация процесса продаж	54,10	0	0	0	34,00	0	15,30	103,4	8,1
Подписание документов	16,00	15,30	0	0	0	0	0	31,30	2,5
Развитие компании	0	54,10	0	0	0	0	0	54,10	4,2
Контроль за деятельностью работников	89,50	60,40	0	0	0	0	0	149,90	11,7
Контроль за запасами	11,80	0,00	42,30	0	0	28,50	0	82,60	6,5
Разработка проектов строительства	22,90	30,60	0	0	0	0	38,20	91,70	7,2
Бухгалтерский и налоговый учет	0	0,00	0	55,50	0	0	0	55,50	4,3
S, тыс.руб.	410,3	305,7	147,1	91,6	168,6	32	121,9	1277,2	100
S, %	32,1	23,9	11,5	7,2	13,2	2,5	9,5	100	

Можно увидеть, что наибольшая загруженность приходится на

генерального директора и коммерческого директора, они выполняют контроль, организацию, планирование и другие функции почти по всем видам деятельности в компании. Необходимо рассредоточить часть функций для более эффективного руководства компании, возможно расширение кадрового состава, а та же и организационной структуры.

В результате анализа деятельности АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ» были отмечены следующие недостатки:

- в связи с большой загруженностью у руководителя на оценку личного персонала нет достаточного времени;

- существуют незначительные недостатки в организационной структуре, в связи с разделением обязанностей среди сотрудников не по должностной инструкции, нет четкого разделения функциональных обязанностей между всеми работниками; часто работники выполняют несвойственные им обязанности;

- слабый морально-психологический климат в коллективе, вызванный разногласиями в распределении дополнительных должностных обязанностей;

- существует проблема с процессом адаптации персонала. На предприятие отсутствует штатная единица специалиста по адаптации, фактически же этим занимаются несколько человек, начиная от коммерческого директора и заканчивая секретарем;

На основании проведенного анализа мы сделали вывод о том, что система управления предприятия нуждается в совершенствовании по следующим аспектам, которые представлены в таблице 13.

Таблица 13

Мероприятия, направленные на совершенствование процесса адаптации персонала в АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ»

Проблема	Мероприятия, направленные на решение проблемы	Период внедрения
----------	-----------------------------------------------	------------------

Недостаточно высокий уровень адаптации персонала в организации	Введение в штат организации специалиста по адаптации	Один год
	Повышение мотивации участия сотрудников в решении проблем организации	
	Назначение наставников	
	Проведение тимбилдинг-тренингов	

Так как в данной организации нет конкретного специалиста, занимающегося развитием системы адаптации в организации, необходимо ввести новую должность – специалист по адаптации.

Специалист по адаптации персонала в АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ» должен знать организационную структуру АО, корпоративные требования к труду и этике, психологические особенности процесса первичной и вторичной адаптации.

Должен владеть основами психологии адаптации в коллективе, способностями внушения и убеждения в значимости адаптации, навыками распознавания скрытых проблем адаптации и причин их возникновения.

Должен уметь выявлять и разрешать конфликтные ситуации до наступления глубокого кризиса, исходом которого может стать увольнение работника, падение трудовой дисциплины, производительности труда; обнаруживать внутренние резервы быстрой и беспрепятственной адаптации новых работников в коллективе.

Должен периодически контролировать ход процессов адаптации в организации, проводить разъяснительную работу, консультации, лекции, «круглые столы», доносить информацию о необходимости мероприятий по адаптации до всех работников организации. Типовая должностная инструкция специалиста по адаптации персонала в АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ» представлена в приложении 2.

Заработная плата специалиста по адаптации составит 20 000 рублей, а в год 240 000 рублей. Затраты на оборудование рабочего места нового сотрудника (компьютер - 15 000 руб., телефон - 1 150 руб., кресло - 1 699 руб., стол - 4 300 руб, канцтовары - 1 500 руб.) составят 23 649 рублей.

- Повышение мотивации участия сотрудников в решении проблем организации

При возникновении определенного рода проблем (предполагается, что в течение 1 года у организации трижды будут наблюдаться негативные изменения) сотрудникам будет предоставляться возможность проявить свой творческий потенциал и помочь руководству АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ» положительные выходы из сложившейся негативной ситуации. Сотрудник, предложивший наиболее творческую и оптимальную идею будет вознагражден премией в размере 50 000 рублей.

Положительными моментами данного мероприятия будут выступать повышение творческой активности сотрудников, повышение удовлетворения от материальной мотивации, уменьшении текучести персонала, повышение производительности труда и, как следствие, повышение уровня адаптации сотрудников.

- Назначение наставников

Наставник назначается непосредственным руководителем адаптируемого сотрудника из числа сотрудников подразделения. В задачи наставника входит:

- Обучение адаптируемого сотрудника регулярным процессам, предусмотренным для занимаемой должности;

- Развитие способности адаптируемого сотрудника самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;

- Передача адаптируемому сотруднику знаний о традициях и правилах поведения, принятых в Компании;

- Развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе;
- Контроль выполнения тестов
- Неформальное обсуждение с сотрудником его взаимоотношений с коллективом и других профессиональных и социальных аспектов деятельности.

Доплаты за наставничество в целом по организации за год могут составить до 24 000 руб. в среднем (ежемесячная доплата в пределах 2000 руб.).

- Проведение тимбилдинг-тренингов

Понятие «тимбилдинг» (от англ. языка) - «построение команды». Тренинги по тимбилдингу способствуют раскрытию индивидуальных способностей и характеристик их участников, и имеют своей главной целью сплочение коллектива и нацеленность их на общий результат, ведь всем известно, дружный коллектив - это основная составляющая успешной деятельности компании. Главной задачей тренингов по тимбилдингу, или командообразованию, является неформальное общение работников организации между собой, что, в конечном счете, должно привести к эффективному и успешному взаимодействию сотрудников в дальнейшей деятельности организации и формированию командного духа и сплоченности работников. Самой главной отличительной чертой тренингов по тимбилдингу является то, что выполнение поставленной перед ее участниками задачи, возможно только в случае создания ими команды, и соответственно, только с помощью совместных командных усилий и командного духа. Чаще всего тренинги по тимбилдингу проводятся в активных игровых формах. Благодаря легкой игровой форме, участникам тренингов гораздо проще погрузиться в процесс общения с коллегами и выполнения общих поставленных задач. Также, благодаря игровым формам организации тренингов по тимбилдингу их участники испытывают массу положительных эмоций, отвлекаются от тяжелых трудовых будней, и

получают заряд хорошего настроения на несколько месяцев вперед, что естественно, способствует повышению производительности труда для организации.

Организацией данного мероприятия будет заниматься сторонняя компания, занимающаяся такого рода услугами, в связи с перегруженностью работой специалистов. Данное мероприятие будет проводиться 4 раза в год (1 раз в 4 сезона). Затраты на 1 тимбилдинг – тренинг 25 000 рублей.

Ожидается, что проведение тимбилдинг-тренингов приведет к снижению текучести кадров, повышению сплоченности и улучшению микроклимата в коллективе.

Таблица 14

Затраты на реализацию мероприятий на 1 год

Вид затрат	Сумма	Итого за год, руб.
Затраты на введение новой штатной единицы	240 000+15 000+1 150+1 699+4 300+1 500	263 649
Затраты на выездной тренинг-тимбилдинг	25 000*4	100 000
Затраты на назначение наставников	2000*12	24 000
Затраты на участие сотрудников в решение проблем организации	50 000*3	150 000
Итого:		537 649

Таким образом, затраты на реализацию мероприятий в течение 1 года составят 537 649 рублей.

3.3. Оценка эффективности разработанных предложений

Есть основания полагать, что в соответствии с проведенным исследованием, после проведения мероприятий по повышению уровня

адаптации снизится текучесть персонала, повысится производительность труда, повысится удовлетворенность сотрудников организацией, повысится уровень творческой активности.

Для того, чтобы оценить экономический эффект от снижения текучести персонала, необходимо рассчитать затраты на подбор, обучение одного сотрудника.

По статистическим данным, затраты на замену одного сотрудника составляют 60 370 рублей, это достаточно большая сумма.

Так, в 2015 году было уволено 7 сотрудников, то получается, затраты на подбор и обучение 7 сотрудников составили: $7 * 60\ 370 = 425\ 509$ рублей.

Рассчитаем коэффициент текучести персонала по формуле 1:

$$K_{\text{тк}} = \frac{Ч_{\text{у}}}{Ч_{\text{ср}}} * 100\%, \text{ [51] где (1)}$$

$K_{\text{тк}}$ – коэффициент текучести персонала

$Ч_{\text{у}}$ - количество уволившихся из компании за определенный период

$Ч_{\text{ср}}$ - среднесписочную численность за тот же период

$$K_{\text{тк}} = \frac{7}{33} * 100\% = 21,2\%$$

Уровень текучести персонала составила в 2015 году 21,2% (7 человек), нормальное значение текучести составляет 15-19%

Таблица 15

Причины текучести персонала

Причина	Количество сотрудников	Причина	Количество сотрудников
Непоказательные причины	2 человека (28,5%)	Показательные причины	5 человек (71,4%)
Смена места жительства		Перегруженность работой	2 человека
Желание сменить сферу деятельности		Микроклимат в коллективе	1 человек
Состояние здоровья уволенного		Неудовлетворенность системой мотивации	2 человека

Ожидается, что после проведения мероприятий на повышение уровня адаптации персонала, уровень текучести снизится на 10% и составит 12,2%

(3 человека), значит, затраты на подбор и обучение составит:

$$\text{Затраты} = (7-4) * 60\,370 = 181\,110 \text{ рублей.}$$

Таким образом, экономия затрат на отбор и обучение составит:

$$\text{Э}_{\text{к.з.}} = 425\,509 - 181\,110 = 244\,399 \text{ рублей.}$$

Таблица 16

Экономия денежных средств на подбор и обучение сотрудника

Затраты подбор и обучение сотрудника в год (реальное положение)	Затраты подбор и обучение сотрудника в год (ожидаемое положение)	Экономия денежных средств в год
425 509	181 110	244 399

По статистическим данным, производительность труда в 2013 году составила: 7 131 745 рублей.

Таким образом, увеличивая производительность труда на 7% ,получим:

$$\text{П} = 7\,131\,745 * 7 = 499\,222,15; \text{ П} = 7\,630\,967,15$$

Таким образом, производительность труда, в сравнении с 2013 годом, увеличится:

$$\text{П} = 7\,630\,967,15 - 7\,131\,745 = 499\,222,15 \text{ рублей}$$

Таблица 17

Увеличение производительности труда

Производительность труда (реальное положение)	Производительность труда (ожидаемое положение)	Увеличение производительности труда
7 131 745	7 630 967,15	499 222,15

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий, направленных на повышение уровня адаптации в организации АО «СУЭК – Красноярск» «Бородинское ПТУ» по формуле 2:

$$\text{EE}_y = E_y - E_{\text{nc}} * C, \text{ [52], где (2)}$$

E_y — годовая экономия либо результаты, которые достигаются в результате конкретной деятельности;

E_{nc} — нормативный коэффициент эффективности; постоянная

величина, которая зависит от конкретной сферы деятельности;

С — затраты на конкретную деятельность, для которой подсчитывается экономический эффект.

$$EE_y = 743\,621,15 - (0,15 * 537\,649) = 662\,973,8$$

Таблица 18

Экономический эффект от предложенных мероприятий по повышению уровня адаптации персонала за 1 год

Мероприятие	Существенное положение	Ресурсы на внедрение	Ожидаемый результат	Экономический эффект
Затраты на введение новой штатной единицы	Снижение уровня адаптации персонала	263 649	Повышение уровня адаптации персонала	
Затраты на выездной тренинг-тимбилдинг	Низкая сплоченность коллектива, напряженный микроклимат в коллективе	100 000	Сплочение коллектива и улучшение его микроклимата, снижение уровня текучести кадров, повышение производительности труда	
Затраты на назначение наставников	Не развит институт наставничества	24 000	Заинтересованность в успехах подчиненного, повышение личной ответственности, позитивное отношение к работе	
Затраты на участие сотрудников в решение проблем организации	Неудовлетворенность системой материальной мотивации, низкая инициативность работников	150 000	Повышение творческой активности, повышение удовлетворенности от материальной мотивации	
Итого:		537 649		662 973,8

Таким образом, потратив на данные мероприятия 537 649 рублей,

получим 662 973,8.

Рассчитаем экономическую эффективность по формуле 3:

$$\mathcal{E}=(P/Z)*100\%, [53] \text{ где } (3)$$

Э- экономическая эффективность, %;

P- результат;

Z- затраты.

$$\mathcal{E}=(662\,973,8/537\,649)*100\%=123\%$$

Из расчета видно, что мероприятия по повышению уровня адаптации персонала в организации оказались достаточно эффективными.

Рассчитаем срок окупаемости затрат на реализацию мероприятий по формуле 4:

$$T=Z / \mathcal{E}, [54] \text{ где } (4)$$

T-срок окупаемости, годы;

Z- затраты;

Э- экономия.

$$T=537\,649/662\,973,8=0,81 \text{ года}$$

В году 12 месяцев, возьмем за 100% 360 дней, значит 0,81 это 81%, получается, что срок окупаемости составит 291 день или 9 месяцев 21 день.

Значит затраты на проведение мероприятий сроком 1 год окупятся всего за 9 месяцев.

Таблица 19

Матрица РАЗУ после реализации проекта

	Ген. директор	Коммерческий	Руководитель склада	Главный бухгалтер	Руководитель отдела	Руководитель отдела снабжения	Руководитель проектног	Руководитель отдела маркетинг	Руководитель отдела финансов
Работа с поставщиками, оформление договоров, поиск поставщиков	ПОКАТХ	РСМИ	-	-	-	-	-		
Составление отчетов	!	-	-	-	-	-	-		

Оформление заказов, отслеживание поставки	-	-	!СП ОК АХ	Р	РПО КАТ	-	-		
Работа с клиентами	-	-	Т		РПО КАТ	-	!ПОКА Т		
Составление и подписание кадровых документов	Т	-	-	-					
Подбор персонала	!СК ПИ А	!РС	-	-	-	-	-		
Работа с браком	РСИ К	!ПО КАС	-	-	-	-			
Установка, доставка, ремонт	!ИС	РИС	КПС	-	ТО	И			
Продвижение компании	-	!	-	-	-	-		РСПО КАХ	
Организация процесса продаж	!ПО КА	-	-	-	РПО Х	-	СТ		
Подписание документов	!С	СК	-	-	-	-			
Развитие компании		!ПО КА	-	-	-	-	-		
Контроль за деятельностью работников	!	Р	-	-	-	-	-		
Контроль за запасами	!	-	ПО КА	-	-	РПТИ	-		
Разработка проектов строительства	!К	РПА МИ	-	-	-	-	РОХС Т		
Бухгалтерский и налоговый учет				Я СП ОК АХ					

Таким образом, внедрение данных мероприятий экономически выгодно и целесообразно.

Выводы по третьей главе.

Были разработаны мероприятия по совершенствованию адаптации персонала в организации АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ», а также была дана оценка социально-экономическому эффекту от предложенных мероприятий.

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.

Сущность адаптации как необходимого момента функционирования любой социальной группы, организации, общества сводится к активному взаимодействию и взаимному приспособлению индивида и среды (личности и коллектива) для обеспечения совместной деятельности по производству материальных и духовных ценностей, а также совместной деятельности в других, непроизводственных сферах.

В ходе дипломного проектирования разработан проект адаптации персонала в организации – АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ», основанный на современных подходах к системам адаптации кадров. Проект преследует цели создания эффективного процесса адаптации в организации, обеспечивающей снижение текучести кадров, рост производительности труда, мотивации, социальных гарантий для персонала.

В данной дипломной работе были поставлены и решены следующие задачи:

- Раскрыты теоретические основы процесса адаптации, определена сущность понятий «адаптация», «процесс адаптации» охарактеризованы его основные этапы;

- Проанализировано состояние процесса адаптации в АО «СУЭК – Красноярск. Бородинское ПТУ», в соответствии с которым, выявлена проблема: недостаточно высокий уровень адаптации персонала в организации

- Разработаны мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала в организации, а именно:

- Введение в штат организации специалиста по адаптации
- Повышение мотивации участия сотрудников в решении проблем организации
- Назначение наставников
- Проведение тимбилдинг-тренингов
- Проведена оценка социально-экономического эффекта от предложенных мероприятий.

Экономический эффект, от предложенных мероприятий по совершенствованию процесса адаптации, составил 662 973,8 рублей. Экономическая эффективность составила 121%. Срок окупаемости затрат - 9 месяцев. Все это говорит об экономической выгоде и целесообразности проведения описанных мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2013. – 448с.
2. Боронова, Г.Х. Психология труда. Конспект лекций/Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2014. – 160 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012.
4. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. – 688 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2014
6. Гавриленко В. М Менеджмент. Конспект лекций в схемах. Учебное пособие.. М. : А-Приор, 2013
7. Гусарова, Н.В. Стоим эффективную адаптацию / Н.В. Гусарова // Отдел кадров: профессиональный ежемесячный журнал. 2014.- №1.- С. 107-111.
8. Демидов Е. Управление человеческими ресурсами в условиях кадрового голода / Е.Демидов, А.Кузьмин // Общество и экономика. - 2012. - N 6. - С.147-153.
9. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии: учебное пособие. - М.: ЧеРо, 2013. – 245 с.
10. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014.
11. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2015
12. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: учеб. пособие / П.В.Журавлев, Ю.Г.Одегов, Н.А.Волгин. - М.: Экзамен, 2012. - 447с.

13. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. – М.: Логос, 2015.
14. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012.
15. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
16. Кибанов А.Я.: Управление персоналом организации : актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. - М.: КноРус, 2012
17. Кнорринг В. Искусство управления. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 570 с.
18. Коротков Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал // Пробл. теории и практики управл. - 2014. - N 4. - С.18-30.
19. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2016. - №16. – С.12-34.
20. Куликов, Л.М. Экономическая теория: Учебник/Л.М. Куликов. – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2014. – 432с
21. Литвинюк А.А.: Организационное поведение. - М: Юрайт, 2014
22. Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И.Магура, М.Б.Курбатова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М., 2013. - 176с.
23. Максимова О.Н. Факторы, влияющие на эффективность управления производительностью труда персонала / О.Н.Максимова, Г.И.Лукьянов, С.А.Федорова // Актуал. пробл. совр. науки. - 2016. - N 1. - С.22-24.
24. Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала // Кадровик. – 2015. - №2. – С.115-124.
25. Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции. – М.: Академия, 2014.

26. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2015. - №2. – С.82-90.
27. Половинко В.А Профессиональная карьера менеджеров по персоналу // Кадровик. – 2014. - №3. – С.76-85.
28. Психологические материалы [Электронный ресурс]/ Методика диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда. Режим доступа: <http://test-metod.ru/>
29. Райченко А.В.: Общий менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2016
30. Рогожин М.Ю.: Управление персоналом. - М.: Альфа-Пресс, 2015
31. Рора В. Опыт управления персоналом // Трудовое право. - 2014. - N 6. - С.95-98
32. Рыхтикова Н. Риски персонала организации: особенности оценки и управления / Н.Рыхтикова, С.Лысова // Пробл. теории и практики управл. - 2016. - N 6. - С.92-96.
33. Синявец Т.Д. Основы управления персоналом // Методы менеджмента качества. - 2013. - N 6. - С.44-47.
34. Смоленский М.Б. и др. ; рец.: И.Н. Куксин, Ю.Н. Стариков: Трудовое право Российской Федерации. - Ростов н/Д: Феникс, 2014
35. Современная экономика: Учебное пособие /Под ред. О. Ю. Мамедова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 456 с.
36. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015.
37. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. Учебное пособие для вузов. – СПб, 2012
38. Способы, методики и методы адаптации персонала [Электронный ресурс]/ Как помочь сотрудники адаптироваться на новом месте. Режим доступа: <http://opersonale.ru/>
39. Толочек В.А.: Современная психология труда. - СПб.: Питер, 2015

ekonomicheskoy-effektivnosti.html

54. Формула срока окупаемости затрат [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.docload.ru/Basesdoc/11/11178/index.htm>

55. Официальный сайт АО «СУЭК-Красноярск» [Электронный ресурс] Режим доступа: http://suek-krasnoyarsk.ru/o_kompanii/capital-structure

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета

1. Лучшими партнерами в группе я считаю тех, кто:

- А - знает больше, чем я;*
- Б - все вопросы стремится решать сообща;*
- В - не отвлекает внимания преподавателя.*

2. Я рад, когда мои друзья:

- А - знают больше, чем я, и могут мне помочь;*
- Б - умеют самостоятельно, не мешая другим, добиваться успехов;*
- В - помогают другим, когда представится случай.*

3. Больше всего мне не нравится, когда в группе:

- А - некому помочь;*
- Б - мне мешают при выполнении задачи;*
- В - остальные слабее подготовлены, чем я.*

4. Мне кажется, что я способен на максимальное, когда:

- А - я могу получить помощь и поддержку со стороны других;*
- Б - мои усилия достаточно вознаграждены;*
- В - есть возможность проявить инициативу, полезную для всех.*

5. Мне нравятся коллективы, в которых:

- А - каждый заинтересован в улучшении результатов всех;*
- Б - каждый занят своим делом и не мешает другим;*
- В - каждый человек может использовать других для решения своих задач.*

6. Больше всего удовлетворения в жизни дает:

- А - возможность работы, когда тебе никто не мешает;*
- Б - возможность получения новой информации от других людей;*
- В - возможность сделать полезное другим людям.*

7. Если перед группой стоит какая-то проблема, то я:

- А - предпочитаю, чтобы другие решили эту проблему;*
- Б - предпочитаю работать самостоятельно, не полагаясь на других;*
- В - стремлюсь внести свой вклад в общее решение проблемы.*

8. Нет ничего хуже того случая, когда:

- А - ты не в состоянии самостоятельно добиться успеха;*
- Б - чувствуешь себя ненужным в группе;*
- В - тебе не помогают окружающие.*

9. Больше всего я ценю:

- А - личный успех, в котором есть доля заслуги моих друзей;*
- Б - общий успех, в котором есть и моя заслуга;*
- В - успех, достигнутый ценой собственных усилий.*

10. Я хотел бы:

- А - работать в коллективе, в котором применяются основные приемы и методы совместной работы;*
- Б - работать индивидуально;*
- В - работать со сведущими в данной области людьми.*

Продолжение приложения 1
«Ключ» для обработки анкеты.

Тип восприятия индивидом группы		
Индивидуалистический	Коллективистический	Прагматический
1в	1б	1а
2б	2в	2а
3б	3а	3в
4б	4в	4а
5б	5а	5в
6а	6в	6б
7б	7в	7а
8а	8б	8в
9в	9б	9а

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

1. Общая часть

- 1.1. Полное наименование должности – инспектор по адаптации персонала
- 1.2. Должность подчинена и получает приказы и распоряжения от директора.
- 1.3. Дополнительные распоряжения Вы можете получить от заместителя директора.
- 1.4. Должность дает распоряжения и методические указания всем подразделениям организации в пределах своей компетенции.
- 1.5. Работа в данной должности требует от работника:

Признаки закрепления в должности	Требования
Образование	высшее
Специальность	психолог и/или специалист по труду
Минимальный рабочий стаж по специальности	-

2. Цели

Руководство организации для данной должности выдвинуло следующие цели:

- 2.1. Организация и текущее регулирование мероприятий по адаптации персонала
- 2.2. Консультирование работников и должностных лиц по проблемам адаптации.

3. Функции

№ п/п	Перечень функций	Периодичность и срок исполнения
1.	Организация обучения руководителей по проблемам адаптации	ежемесячно – в течение срока внедрения проекта и в первый год его применения; по мере необходимости, но не реже двух раз в год – в последующие годы

№ п/п	Перечень функций	Периодичность и срок исполнения
2.	Консультирование работников по социальным, экономическим, психологическим, правовым вопросам адаптации	по мере необходимости – в индивидуальном и групповом порядке
3.	Составление планов мероприятий по адаптации персонала	ежегодно – в конце года на следующий календарный год
4.	Составление отчета о результатах деятельности	ежеквартально, чаще – по запросу руководителя организации или одного из подразделений

4. Информация

4.1. Выполнение должностных обязанностей предполагает обмен информацией со всеми подразделениями:

Получение			Передача		
Содержание информации	Форма	Срок и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Срок и периодичность передачи
1	2	3	4	5	6
1. Уведомление о наличии конфликтов или иных проблем в воплощении плановых мероприятий по адаптации	служебная записка	по мере необходимости	1. План мероприятий в рамках программы адаптации на год	план мероприятий	ежегодно – в начале года
2. Просьба о проведении обучения	запрос	по мере необходимости	2. Сведения об оптимизации процессов адаптации новых работников	рекомендации, методические материалы	по мере необходимости

Получение			Передача		
Содержание информации	Форма	Срок и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Срок и периодичность передачи
1	2	3	4	5	6
3. Сведения о текучести кадров и иных качественных и количественных показателях успешности адаптации	отчет о текучести и кадров	по мере необходимости, но не реже 1 раза в квартал	3. Отчет о проделанной работе и результатах	отчет	по мере необходимости, но не реже 1 раза за квартал
4. Просьба о консультации от работника	устная	по мере необходимости	4. Ответы на вопросы работников	устная/письменная	по мере необходимости

4.2. Вы обязаны вести журнал учета обращений работников за консультацией, журнал мероприятий в рамках программы адаптации новых работников, персональные карточки работников, обратившихся за консультациями или с жалобами с отражением в них результатов проделанной работы.

5. Права

- 5.1. Предлагать мероприятия в рамках программы адаптации персонала
- 5.2. Инициировать рассмотрение руководством проблем адаптации
- 5.3. Организовывать обучение кадров
- 5.4. Перенимать опыт других организаций
- 5.5. Разрабатывать и выдвигать на рассмотрение руководству методические материалы по проблемам адаптации, адресованные руководителям организации, коллективу, отдельным работникам.
- 5.6. Инициировать наложение дисциплинарных взысканий на работников или должностных лиц, препятствующих процессам адаптации нового персонала.

6. Ответственность

- 6.1. На данной должности Вы несете ответственность за слабую работу, задержки в реализации установленных целей, неполное использование предоставленных прав.
- 6.2. Вашу работу оценивает непосредственный руководитель на основе данных о текучести кадров, количестве и

содержательности проведенных мероприятий, отзывов
обратившихся за консультацией работников.

7. Дополнения и изменения:*

№ п/п	Изменяемый пункт должностной инструкции	Новая редакция	Дата изменения	Утверждаю

Должностную инструкцию составил: _____

Должностную инструкцию утвердил: _____

« ____ » _____ 201_ г.

* П. 7 заполняется по мере внесения в действующую инструкцию
изменений и дополнений.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 55 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

(подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г.

(дата)

(Ф.И.О.)

Нормоконтроль:

к.э.н., доцент кафедры менеджмента

организации Полежаева Г.Т.

(подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г.

(дата)