

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Система профессиональной и социальной адаптации на примере ООО «Технострой-Томск»

УДК 005.95:331.108.38.

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Марчук Анастасия Витальевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Тычкин Павел Борисович	к.ф.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P8	Разрабатывать способы профессионального	Критерий 5 АИОР (п. 1.4), согласованный с

	развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК - 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-11И21	Марчук Анастасии Витальевны

Тема работы:

**Анализ системы профессиональной и социальной адаптации на примере ООО
«Технострой-Томск»**

Утверждена приказом директора (дата, номер) 572/с от 01.02.2017

Срок сдачи студентом выполненной работы: 05.06.2017г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материала изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

- 1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», Инновационный менеджмент»
- 2.Монографии.
- 3.Статьи периодических изданий
- 4.Учебники.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Теоретически проанализировать аспекты профессиональной и социальной адаптации персонала 2. Провести анализ кадрового потенциала ООО «Технострой-Томск» 3. Исследовать методы социальной и профессиональной адаптации ООО «Технострой-Томск»
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1.	
2.	
3.	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2017г.
--	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Тычкин Павел Борисович	к.ф.н.		20.01.2017г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Марчук Анастасия Витальевна		20.01.2017г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки – 380303 «Управление персоналом»
Уровень образования – академический бакалавр
Кафедра ИФНТ
Период выполнения – весенний семестр 2017/2017 учебного года
Форма представления работы:

Дипломная работа КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН выполнения выпускной квалификационной работы		
Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2016
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
06.05.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
01.06.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Тычкин Павел Борисович	К.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Должность		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Реферат

Выпускная квалификационная работа состоит из 90 страниц, 5 рисунков, 17 таблиц, 43 источников литературы и 3 приложений.

Ключевые слова: кадры, персонал, профессиональная адаптация, социальная адаптация, наставничество.

Объектом исследования является система профессиональной и социальной адаптации персонала

Цель работы – исследование теоретических аспектов и практических методов, применяемых в процессе профессиональной и социальной адаптации на примере ООО «Технострой-Томск».

В результате исследования были предложены направления совершенствования системы адаптации персонала в ООО «Технострой-Томск».

Степень внедрения: предложения по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Технострой-Томск» в настоящее время находятся на рассмотрении у руководства предприятия.

Область применения: адаптация персонала имеет место в работе всех предприятий любой отрасли.

Оглавление

Введение	9
1 Теоретические аспекты профессиональной и социальной адаптации персонала	13
1.1 Сущность и виды адаптация персонала.....	13
1.2 Этапы и участники адаптационного процесса	17
1.3 Особенности профессиональной адаптации	20
1.4 Специфика процесса социальной адаптации персонала.....	23
2 Анализ кадрового потенциала ООО «Технострой-Томск»	27
2.1 Общая характеристика ООО «Технострой-Томск».....	27
2.2 Анализ кадровых ресурсов ООО «Технострой-Томск».....	40
3 Анализ методов социальной и профессиональной адаптации ООО «Технострой-Томск»	56
3.1 Система социальной адаптации персонала ООО «Технострой-Томск» ...	56
3.2 Методы профессиональной адаптации персонала ООО «Технострой-Томск»	62
3.3 Совершенствование системы адаптации персонала ООО «Технострой-Томск»	69
Заключение.....	76
Список литературы	79
Приложение А	84
Приложение Б	87
Приложение В	90

Введение

Управление персоналом представляет собой основу эффективной работы всех хозяйствующих субъектов и достижения целей их работы. Данный процесс находится во взаимосвязи с принятием управленческих решений в области взаимоотношений работников и организации. Целью управления персоналом является повышение результативности работы организации и удовлетворение потребностей персонала.

В общем виде управление персоналом может быть рассмотрено как целенаправленная деятельность руководства предприятия в области разработки концепции кадровой политики, а также методов и принципов управления сотрудниками.

Одной из составляющих системы кадровой работы с сотрудниками предприятия является адаптация сотрудников.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что все руководители в процессе управления персоналом сталкиваются с процессом адаптации персонала – необходимость в адаптации может возникнуть как в процессе приема нового сотрудника, так и в ходе изменения условий труда или выполняемых функций уже давно работающего персонала. В последнее время все большее количество организаций уделяют пристальное внимание процессам адаптации сотрудников, ведь работник, успешно прошедший адаптацию, более тщательно и качественно выполняет свои обязанности, что, несомненно, сказывается на деятельности всего предприятия.

Адаптация сотрудников представляет собой важное и неотъемлемое звено кадрового менеджмента. К примеру, сотрудник, получивший новое рабочее место, вынужден принимать такие требования от нового места работы как режим работы и отдыха, соблюдение должностных инструкций, приказов, распоряжений руководства. Также он должен принять совокупность условий социально-экономического характера, которые ставит

перед ним работодатель. Перед работником ставится задача переоценки своих взглядов, привычек, требуется сопоставить их с правилами и традициями, закрепленными в коллективе, и именно система адаптации призвана решить данные проблемы.

Формирование в рамках предприятия качественной адаптационной программы является достаточно трудоемкой задачей. От того, насколько данная программа эффективна, будет зависеть быстрое вхождение работника в коллектив, а, следовательно, и более быстрое и качественное решение поставленных перед ним задач. Показателями эффективности программы адаптации на предприятии могут выступать снижение текучести кадров, снижение первоначальных расходов на новых работников, что неизменно приводит к росту производительности труда, а значит и прибыли. Грамотно разработанная система адаптации персонала позволит решить все эти проблемы, а, следовательно, исследование адаптации в качестве системы является достаточно актуальным.

Проблема заключается в том, что сотрудники, которые столкнулись с трудностями во время адаптации, как правило, не проходят испытательный срок и не будут приняты на работу. Такие проблемы могут возникнуть либо вследствие отсутствия полноценного ознакомления с обязанностями, отсутствия обратной связи, либо вследствие того, что не найден общий язык с коллективом.

Цель выпускной квалификационной работы – анализ теоретических аспектов и практических методов, применяемых в процессе профессиональной и социальной адаптации и разработка рекомендаций по повышению их эффективности на примере ООО «Технострой-Томск».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Определить основные характеристики и особенности профессиональной адаптации, ее виды, а также этапы адаптации сотрудников.

2. Провести анализ кадрового потенциала ООО «Технострой-Томск».

3. Оценить эффективность методов социальной и профессиональной адаптации ООО «Технострой-Томск» и разработать рекомендации их совершенствованию.

Объект работы – система профессиональной и социальной адаптации персонала.

Предмет работы – оценка методов социальной и профессиональной адаптации и разработка предложений по их совершенствованию (на примере ООО «Технострой-Томск»).

Адаптация всегда была предметом изучения ученых различных научных областей – биологии, философии, антропологии, социологии, психологии. Существенно возрос уровень исследования проблем адаптации с середины XX века, когда были написаны труды Медведева В. И., Кузнецова П. С., Руденского Е. В. и других исследователей. Что же касается вопросов исследования адаптации персонала, то значительный вклад в исследование данной проблемы был внесен Весниным В. Р., Поповым С. Г., Зайцевой Т. В., Масловым Е. В.

Такими исследователями как Днестрянский Г.А., Макарова И.К., Варламов В.А., Кибанов А.Я. были освещены такие вопросы адаптации персонала как разработка этапов адаптации новых сотрудников, проблема применения наставничества в адаптации персонала. Таким образом, исследование данной проблемы получило широкое распространение в исследовательских кругах.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были использованы метод наблюдений, социологический, аналитический и логический методы. Практическая часть работы была написана, на основе исследования и анализа данных, собранных в процессе исследования деятельности ООО «Технострой-Томск».

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка литературы из 43 источников и представлена на 84 страницах машинописного текста.

1 Теоретические аспекты профессиональной и социальной адаптации персонала

1.1 Сущность и виды адаптация персонала

Понятие «адаптация» возникло в 19 веке и использовалось вначале главным образом в биологии. Проблема адаптации впервые выдвинута и обоснована биологами Ж. Б. Ламарком, Ж. Сент-Илером, Ч. Дарвином.

Представители биологии рассматривали адаптацию как прямое приспособление живых организмов к окружающей среде. В ходе развития науки проблема адаптации вышла за рамки биологии и стала проникать в медицину, социальную психологию и социологию [8].

В настоящее время это понятие применяется не только к различным сторонам жизнедеятельности организмов, но и к личности человека и коллективному поведению.

Современное представление об адаптации основывается на работах И. П. Павлова, И. М. Сеченова, А. А. Ухтомского, Н. Е Введенского, И. В. Дивыдовского, П. К. Анохина, Г. Селье, З. Фрейда, Г. Гартмана Ж. Пиаже, А. В. Петровского, Ф. Б. Березина, И. С. Кона, А. Н. Леонтьева, А. Г. Маклакова и др.

Традиционно под адаптацией (от лат. *ad* aptare «приспособлять», «прилаживать») понимают приспособление организма, личности, их систем к характеру отдельных воздействий или к изменившимся условиям в целом [8].

В адаптации человека особую роль играет психическая адаптация. Устойчивая психическая адаптация (адаптированность) – уровень деятельности (комплекс психических реакций), определяющий адекватное заданным условиям среды поведение биосистемы, его эффективное взаимодействие со средой. Это результат адаптации как процесса.

В процессе такого взаимодействия активными являются обе стороны – сам человек и окружающая его среда. Важнейшим условием успешной адаптации при этом является оптимальное сочетание двух направлений

активности личности: адаптивной (приспосабливающей человека к среде) и адаптирующей (приспосабливающей среду к человеку), которая может изменяться в зависимости от специфики тех ситуаций, в которые попадает личность [7].

Поскольку основной средой, с которой взаимодействует человек, является социальная среда, то часто в отношении вопроса адаптации человека говорят о социально-психологической адаптации [8].

Можно осуществить классификацию адаптации по следующим критериям:

1. 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). Примером такой адаптации может служить ситуация, когда человек попадает на новое место работы и, стараясь приспособиться к существующим условиям, начинает расставлять попытку устанавливать свои правила, проявлять активность и выступать с предложениями;

– пассивная – когда он не стремится к такому воздействию и изменению. Например, попадая в новый коллектив, некоторые люди не пытаются влиться в него, а ждут, пока коллектив сам будет искать общения с ним;

2. По воздействию на работника:

– прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника (коллектив радушно встречает новичка и помогает ему быстрее адаптироваться);

– регрессивная – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

- первичная – человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии (сотрудник впервые работает в данной организации);

- вторичная – адаптация при последующей смене работы (к примеру, при ротации кадров).

4. По должности:

- адаптация работника в новой должности (например, старший специалист по продажам был повышен в должности до начальника отдела продаж);

- адаптация работника к понижению в должности (в связи с реорганизацией предприятия была упразднена ставка заместителя директора по продажам, вследствие чего сотрудника понизили в должности до менеджера продаж);

5. По направлениям:

- производственная (адаптация сотрудника в качестве работника на производстве);

- непроизводственная (адаптация сотрудника как административно-управленческого персонала).

6. По видам деятельности:

- профессионально-производственная – приспособление к условиям труда, режиму труда, удовлетворенность трудом;

- общественно-политическая – к общественной деятельности в организации, социальному статусу;

- межличностная – привыкание к стилю общения в группе и организации, традициям и нормам поведения;

- личностная – личностный рост, самореализация, стремление к интеллектуальному, моральному совершенствованию [6].

На практике чаще всего используются две модели адаптации:

1. Адаптация при приёме на работу. Сразу после приёма на работу необходимо сформировать у новых сотрудников устойчивое положительное отношение к корпоративным стандартам и процессам, а также активизировать и поддерживать персональные навыки применения стандартов в рабочих ситуациях.

2. Адаптация в изменяющихся условиях профессиональной деятельности. Сотруднику часто приходится адаптироваться, работая в одной и той же компании, в ситуации изменяющихся условий профессиональной деятельности (должностная адаптация). Компания должна постоянно отслеживать уровень и динамику удовлетворённости у сотрудников, для того, чтобы иметь возможность воздействовать на мотивацию путём применения специальных технологий.

Все виды адаптации не существуют изолированно друг от друга, а теснейшим образом взаимосвязаны, поэтому управление процессом адаптации требует разработки единой системы мероприятий, обеспечивающих ее быстроту и успешность.

В ситуации, когда многие организации и трудовые коллективы столкнулись с новыми реалиями социально-экономической ситуации в стране и в мире, уместно говорить об адаптации не только новых работников, а адаптации всех сотрудников и трудовых коллективов к изменившимся и меняющимся условиям трудовой деятельности. Этот контекст адаптации персонала сегодня на наш взгляд достаточно точно отражает в своем определении адаптации А. П. Егошин: «Адаптация – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации» [2].

К реалиям нашего времени, к которым приходится адаптироваться сотрудникам организаций, можно отнести:

- возросшую трудовую нагрузку на сотрудников;
- стрессовое состояние, как рядовых работников, так и руководителей разных уровней;

- необходимость освоения работниками новых должностных функций, совмещения работ;
- непредсказуемое поведение поставщиков, партнеров, клиентов;
- несоответствие квалификации персонала запросам новой ситуации;
- необходимость находится в состоянии постоянной готовности к изменениям в будущем;
- слом старых стереотипов трудового поведения у сотрудников;
- изменения условий и размера оплаты труда;

Вышеперечисленные обстоятельства не только меняют ориентиры в программах адаптации персонала с новичков на весь трудовой коллектив, но по-новому корректируют содержание процесса адаптации.

1.2 Этапы и участники адаптационного процесса

В предыдущем параграфе было отмечено, что существует две модели адаптации персонала: адаптация при приёме на работу и адаптация в изменяющихся условиях профессиональной деятельности.

Рассмотрим этапы каждой из моделей адаптации более подробно.

1. Можно выделить следующие этапы адаптации персонала при приеме на работу (таблица 1):

Таблица 1

Адаптация персонала при приеме на работу [3]

Этап	Длительность	Основные вопросы
Предварительный	До выхода сотрудника на работу	Подготовка к выполнению рабочих обязанностей
Вводный	В течение первого рабочего дня	Знакомство с коллективом, ознакомление с деятельностью компании, нормативно-правовыми актами, регулирующими ее деятельность, внутрифирменными правилами
Ознакомительный	В течение первой рабочей недели	Ознакомление с функциональными обязанностями, особенностями деятельности компании в целом,

		структурного подразделения, отдела
Введение в должность	В течение первого месяца работы	Выполнение должностных обязанностей
Коммуникационная адаптация	В течение первого месяца работы	Налаживание контактов в коллективе
Выполнение должностных обязанностей	В период испытательного срока	Выполнение должностных обязанностей на должном уровне, сформированные отношения в коллективе
Завершающий	Да две недели до завершения испытательного срока	Оценка деятельности сотрудника руководством, принятие решения о включении сотрудника в штат либо о непрохождении испытательного срока

Рассмотрим более детально каждый из этапов адаптации при приеме на работу.

В тот момент, когда руководством принято решение о приеме сотрудника на работу, необходимо: сформировать план вхождения сотрудника в должность, подготовить для вновь принятого сотрудника комфортное рабочее место, назначить ответственного за его адаптацию, оповестить персонал о приеме нового сотрудника, ознакомить сотрудника с режимом работы и правилами поведения в коллективе.

На вводном этапе – в первый рабочий день – необходимо:

- оформить документы о приеме на работу, познакомить сотрудника с внутренними документами компании.
- ознакомить сотрудника с правилами распорядка, техникой безопасности, особенностями оплаты труда;
- ознакомить сотрудника с деятельностью организации, провести экскурсию, представить куратору;
- проследить, чтобы сотруднику был обеспечен доступ к информационным ресурсам предприятия.
- Обеспечить доступ к информационным системам фирмы – снабдить логином, паролем, электронным адресом.

На ознакомительном этапе сотрудник знакомится с работой компании в целом, функциональными обязанностями структурных подразделений, связями между ними. Анализируется работа отдела, в который принят сотрудник.

На этапе вхождения в должность исследуется должностная инструкция работника, формируется план его обязанностей на время испытательного периода. Важное значение на данном этапе играет обратная связь с куратором.

На этапе коммуникационной адаптации сотрудник должен сформировать отношения с коллективом, для этого ему необходимо поручать такие задания, которые требовали бы взаимодействия с коллегами.

На этапе выполнения должностных обязанностей нового сотрудника, как правило, покидает чувство тревожности, он уже со всем разобрался и наладил отношения с коллегами.

На завершающем этапе адаптации необходимо подвести результаты проведенной адаптации сотрудника и определить степень успешности прохождения им испытательного срока. В случае, если сотрудник не справился с обязанностями, куратор должен четко объяснить свою позицию. Если же сотрудник показал хорошие результаты и принято решение о принятии его в организацию на постоянной основе, то следует сформировать цели деятельности сотрудника.

2. В случае адаптации персонала в изменяющихся условиях профессиональной деятельности, антикризисные программы в области управления персоналом должны предусматривать своевременную постановку задач адаптации персонала к новым условиям деятельности [5].

Содержанием таких мероприятий по адаптации или программ могут быть:

- мероприятия по стресс-менеджменту;
- мероприятия по сплочению коллектива и поддержанию благоприятного социально-психологического климата;

- обучение персонала в интересах уменьшения разрыва между реальной квалификацией и требуемой;
- обучение навыкам тайм-менеджмента;
- совершенствование организации труда;
- целенаправленная работа с сопротивлением персонала;
- информирование о состоянии дел в организации (проведение встреч с сотрудниками, организация конференций трудового коллектива с целью разъяснения задачи приоритетов в деятельности);

привлечение сотрудников к решению возникающих в организации трудностей.

Другими словами, отличие программ адаптации персонала в изменяющихся условиях от программ для новых сотрудников, состоит в смещении акцента с информирования и кураторства (наставничества) к обучению необходимым умениям и использованию социально-психологических методов управления.

Эффективность проведенной адаптации определяется по тому, были ли сформированы новые стереотипы трудового поведения сотрудников, сохранен ли сплоченный коллектив.

1.3 Особенности профессиональной адаптации

Профессиональный аспект адаптации – освоение новых профессиональных обязанностей, приобретение теоретических и практических знаний, особенностей работы в компании. Приоритетным становится не просто выполнение должностных обязанностей, а продуктивность работы, умение совмещать разные виды работ. Актуальным для работника является привыкание к выполнению большего объема работ за тоже время, или выполнение новых обязанностей в ситуации расширения функционала, а также осуществление профессиональной деятельности в условиях изменившегося законодательства. Другими словами компетентные

и квалифицированные работники могут оказаться в ситуации снижения уровня своей профессиональной успешности.

Профессиональная адаптация – это важные элементы системы подготовки кадров, задача которых – качественно и количественно покрыть потребности предприятия в рабочей силе для повышения прибыльности и конкурентоспособности.

Использование трудовых возможностей и потенциала работника в неполной мере наносит ущерб предприятию и его личностному развитию. Отличие между подготовкой специалиста и выполнением трудовых заданий снижает работоспособность сотрудника, теряется интерес к выполнению обязанностей, что дает низкую производительность компании, рабочие травмы или болезни, ухудшение качества продукции.

В больших корпорациях и организациях нужно иметь специалистов, которые бы управляли персоналом, или небольшое подразделение, которое будет заниматься профессиональной адаптацией работников и профориентацией.

Адаптация молодых специалистов, которые не имеют профессионального опыта, немного отличается от уже работавших специалистов. Она подразумевает и информирование о деятельности предприятия, и обучение обязанностям, тонкостям деталей работы на занимаемой должности. Особенно трудно происходит профессиональная адаптация специалиста старшего возраста. Ему тоже нужно обучение, как и молодому работнику, но зачастую он испытывает трудности вливания в коллектив. Имеются некоторые особенности профессиональной адаптации у женщин, которые выходят из декретного отпуска, инвалидов, работников, прошедших курс повышения квалификации. Все это нужно учитывать при создании программ по адаптации.

Согласно статистике заметная часть принятых на работу сотрудников увольняется в течение первых 3 месяцев. Основной причиной является

несоответствие ожиданий и реальности, а также сложный процесс адаптации.

Сотруднику требуются следующие гарантии:

- социальная защищенность в виде оплачиваемого отпуска или больничного;
- оценка затраченной работы в форме зарплаты и поощрительных премий;
- обеспечение роста и развития;
- заранее условленный конкретный участок работы, права и обязанности;
- удобные условия труда;
- комфортное взаимодействие с членами коллектива.

Особенности того, чего ждут работники на новом месте, зависят от индивидуальных данных личности и конкретной ситуации. В то же время предприятие ожидает от новичка качественно выполненной работы, выражения личных и деловых характеристик, которые отвечают направлению организации, а также эффективной работы в коллективе с поставленными задачами, исполнения указаний, соблюдения режима труда и дисциплины, несения ответственности за свои ошибки.

Профессиональная адаптация может проявляться в разных видах, которые зависят от личных особенностей сотрудников и условий труда:

- Отрицание. Работник активно показывает свое несогласие с традициями предприятия. Его ожидания противоречат действительным событиям, он увольняется в первые месяцы после приема на работу.
- Конформизм. Готовность полностью принять традиции, нормы, правила предприятия. Таких работников обычно большинство в коллективе.
- Мимикрия. Следование второстепенным правилам и нормам и непринятие основных. Такие работники в любой момент согласны покинуть работу на фирме.

– Адаптивный индивидуализм. Уважение главных ценностей и традиций предприятия, но несоблюдение второстепенных норм. Работник хорошо трудится, но оберегает свою индивидуальность [8].

Задача кадровиков – зачисление новичка ко второму или четвертому виду профессиональной адаптации, выявление работников, которые не принимают основных правил фирмы.

1.4 Специфика процесса социальной адаптации персонала

Социально-психологический аспект адаптации – «включение» человека в организационную культуру компании, привыкание к психологическому климату в коллективе, освоению его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры.

Несмотря на то, что работающие в организации сотрудники обычно хорошо ориентируются в сложившейся организационной культуре и привыкли к преобладающему психологическому климату, в условиях перемен сложившиеся отношения в коллективе трансформируются (психологический климат становится нестабильным, увеличивается число конфликтов, обостряются старые обиды, меняются приоритеты в соотношении личных и коллективных интересов, подвергаются проверке сложившиеся отношения и связи, происходит привыкание к изменившемуся статусу и роли сотрудника в коллективе). Фактически под угрозой находятся социальные потребности личности в поддержке, уважении, общении, принадлежности почти у каждого сотрудника организации.

В условиях кризиса изменяются приоритеты в сферах производства, появляются новые требования к учреждениям, увеличивается социальная ответственность предприятий и работников. Такие изменения требуют внесения корректив в индивидуальные установки и стереотипы поведения и отношения не только руководителей, но и рядовых сотрудников. Как известно установки и стереотипы носят устойчивый характер, большинство

людей предпочтут изменить восприятие ситуации, чем устоявшиеся мнения и привычки, в результате трудовое поведение работников не всегда соответствует новым требованиям и стандартам, что приводит к тому, что некогда квалифицированный специалист из «надежды и опоры» организации, превращается во «вредителя» общего дела [2].

Анализируя отмеченные тенденции, можно говорить, что работники в современных организациях испытывают потребность в помощи по решению возникших трудностей, которые обусловлены как внешними, так и внутриорганизационными изменениями.

Социально-организационная адаптация включает в себя следующие аспекты:

- административно-правовой,
- социально-экономический;
- управленческий,
- рекреационно-творческий [2].

Административно-правовой аспект связан с овладением знаниями о целях и функциях различного рода органов управления и обеспечением работы современного предприятия. С первого дня пребывания на предприятии работнику приходится взаимодействовать со многими службами и организациями: отделом кадров, профсоюзной организацией, с представителями администрации и т.д. У каждого из этих органов свои цели и методы работы, свойственные ему права и обязанности. Каждый из этих органов может оказать существенное позитивное влияние на формирование отношения работника к предприятию, его руководству и коллективу. Важнейшее условие такого влияния - доступность к нему адаптанта, разъяснение целей и задач органа или организации, внимательное отношение к нуждам адаптанта.

Социально-экономический аспект адаптации связан с овладением адаптантом сферами социальной и экономической активности. Сюда можно отнести включение в соревнование и различного рода движения, связанные с

интенсификацией производства, экономией ресурсов и повышением качества работы предприятия, экономические стимулы, нормы и расценки. Без их освоения, включения в сферу регулирования деятельности и поведения работников невозможно рассчитывать на возрастание их трудовой активности.

Управленческий аспект социально-организационной адаптации связан со становлением работника как субъекта управления. Активность участия в управлении связана, прежде всего, с субъективным фактором, частью его выступают личностные особенности работников, которые должны стать объектом влияния и направленного формирования в период социально-организационной адаптации.

Адаптация к социальной роли субъекта управления должна включать следующее:

1. Ознакомление с коллективными органами управления, порядком их работы, основными вопросами, которыми они заняты в текущий момент.

2. В процессе адаптации участие в управлении следует начинать с разовых поручений. Объясняется это следующими обстоятельствами. Чтобы выполнять постоянное поручение в органе управления, необходимо быть хорошо осведомленным обо всех сторонах производственной и социальной жизни коллектива. Такой осведомленности у адаптанта быть не может. Следовательно, принимаемые им решения могут быть некомпетентными. Разовые поручения, да еще в составе группы, при содействии группы, напротив, помогут выработать соответствующие умения и знания.

3. Содействие в подготовке первого выступления на рабочем собрании или совещании коллективного органа управления. Выступление всегда вызывает большую напряженность, порой растерянность [7].

Четвертый аспект социально-организационной адаптации - рекреационно-творческий. Речь идет об адаптации к сфере жизни коллектива, связанной с бытом и отдыхом. Понятно, что состояние этой

сферы может серьезно повлиять на формирование отношения работника к предприятию и на отношения с коллективом.

Морально-психологический климат определяет настроение коллектива и, следовательно, отношение к адаптанту. Настроение определяет форму, в которой происходит воздействие на личность [3]. В первое время пребывания адаптанта в коллективе от формы взаимоотношений зависит многое. В последующем некоторое пренебрежение формой может быть прощено, не замечено, но в первое время пребывания в коллективе новички особенно чувствительны к форме общения, отношений, воздействий со стороны кадровых работников и руководства. В первичном коллективе, который характеризуется неблагоприятным морально-психологическим климатом, адаптант будет в первую очередь испытывать:

- эмоциональный дискомфорт.
- при отсутствии взаимопомощи - затруднения в выработке умений коллективного труда.
- при отсутствии взаимной требовательности и ответственности - затруднения в формировании коллективистских установок.
- при разобщенности целей деятельности - затруднения в формировании ценностных ориентаций, связанных с представлениями о месте коллектива в реализации личных планов.

2 Анализ кадрового потенциала ООО «Технострой-Томск»

2.1 Общая характеристика ООО «Технострой-Томск»

В качестве объекта практического исследования системы адаптации персонала в данной работе была выбрана организация ООО «Технострой-Томск». Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью «Технострой-Томск».

Предприятие расположено в г. Томск, Пушкина, д. 63, стр. 7. На сегодняшний день ООО «ТЕХНОСТРОЙ-ТОМСК» имеет сеть розничных магазинов на территориях г. Томска, Новосибирска, Омска, Барнаула, Красноярска, Кемерово, а также сеть региональных складов. Около 2600 м² производственных площадей и более 4000 м² складских помещений.

Уставный капитал общества – 10 тыс. руб.

Общество с ограниченной ответственностью «ТЕХНОСТРОЙ-ТОМСК» было основано 30 июля в 2003 году на территории г. Томска, под названием ООО «ТПМК». С основания предприятия директором общества является Толкачев Сергей Юрьевич.

Основной целью деятельности предприятия является получение прибыли. Основным видом деятельности предприятия является производство и реализация мебели на металлокаркасе. Виды деятельности (основной и дополнительные) согласно ОКВЭД:

Таблица 1

Виды деятельности

51.70	Прочая оптовая торговля
51.47.1	Оптовая торговля бытовой мебелью, напольными покрытиями и прочими неэлектрическими бытовыми товарами
51.47.37	Оптовая торговля прочими потребительскими товарами, не включенными в другие группировки
51.65.2	Оптовая торговля эксплуатационными материалами и принадлежностями машин и оборудования
51.7	Прочая оптовая торговля

52.44	Розничная торговля мебелью и товарами для дома
52.44.1	Розничная торговля мебелью
52.48	Прочая розничная торговля в специализированных магазинах
52.6	Розничная торговля вне магазинов

Первые три года предприятие производило только стулья на металлокаркасе и сбыт продукции производился только оптом. С 2006 года началось обновление оборудования, расширение ассортимента и производство корпусной мебели.

Первый магазин был открыт в г. Томске в 2011 г. просто как выставочный зал для продукции в ТЦ Мегамаркет. Через год в Барнауле в ТЦ Прораб, после открытия Барнаульского филиала. В том же году еще один магазин в г. Томске. В этот же период стало понятно, что собственная розница может стать эффективным и доходным направлением бизнеса компании. В последующие 3 года было открыто еще 9 магазинов в торговых центрах Томска, Кемерово, Омска, Новосибирска, Красноярска.

В компании добросовестно трудятся более 80 квалифицированных сотрудников. Изделия данной фабрики изготавливаются из экологически чистых материалов российского производства и соответствуют всем стандартам ГОСТ, что подтверждается сертификатами качества.

Закупка сырья для изготовления мебели производится только у зарекомендовавших себя производителей таких как:

- ТД «Металлстройкомплект» г. Волгоград;
- «Аметист Опт» г. Томск, производители поролона;
- «Томплит» г. Томск, официальный дилер завода Томлесдрев, производство ЛДСП;
- АО «Искож» г. Нефтекамск, производитель тканей;
- «ПолимерКраска» г. Новосибирск, производство лакокрасочных материалов и многие другие.

Благодаря четкому руководству, слаженной работе коллектива, продукция ООО «ТЕХНОСТРОЙ-ТОМСК» активно продается на

территориях: Алтайского края, Иркутской области, Республики Тыва, Республики Бурятия, Амурской области, Республики Саха (Якутия), Красноярского края и многих других.

Постоянная работа в течение всего периода деятельности предприятия по улучшению качества предоставляемых услуг и внедрению новых технологий при изготовлении продукции позволяет лидировать на рынке мебели в регионе.

Миссия ООО «Технострой-Томск» – изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей, предлагая широкий ассортимент удобных и функциональных товаров для обустройства дома по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей могли их купить.

Что касается целей, то для достижения лидирующих позиций на рынке предприятию необходимо:

- достигнуть стабильного роста показателей результативной деятельности предприятия;
- развить процессный подход в деятельности всей организации;
- углубить партнерские взаимоотношения с внешней средой.

Система ценностей ООО «Технострой-Томск»:

- повышение требований к результативности и эффективности процессов в деятельности предприятия по статистике результатов - это гарантия создания конкурентного продукта;
- поиск и создание потребительских ценностей обеспечивают востребованность и конкурентные преимущества продукции предприятия;
- гармоничное удовлетворение всех заинтересованных сторон предприятия – является гарантией успешного устойчивого развития организации;
- безопасность продукции – это важнейший выходной критерий оценки готовой продукции;

– понимание качественных преобразований продукции, как постоянного процесса – гарантирует непрерывное повышение компетенции и профессионализма персонала предприятия и его партнеров;

– создание атмосферы, вовлекающей персонал в процесс постоянных улучшений, раскрывает мотивирующие инструменты в коллективе;

– поддержание творческого мышления сотрудников обеспечивает организацию необходимым запасом решений и идей для будущих улучшений.

Тип организационной структуры данного предприятия – линейно-функциональная организационная структура. В данном случае организационная структура предприятия сочетает в себе линейную структуру (все подразделения, кроме производства) и функциональную (рис. 1).

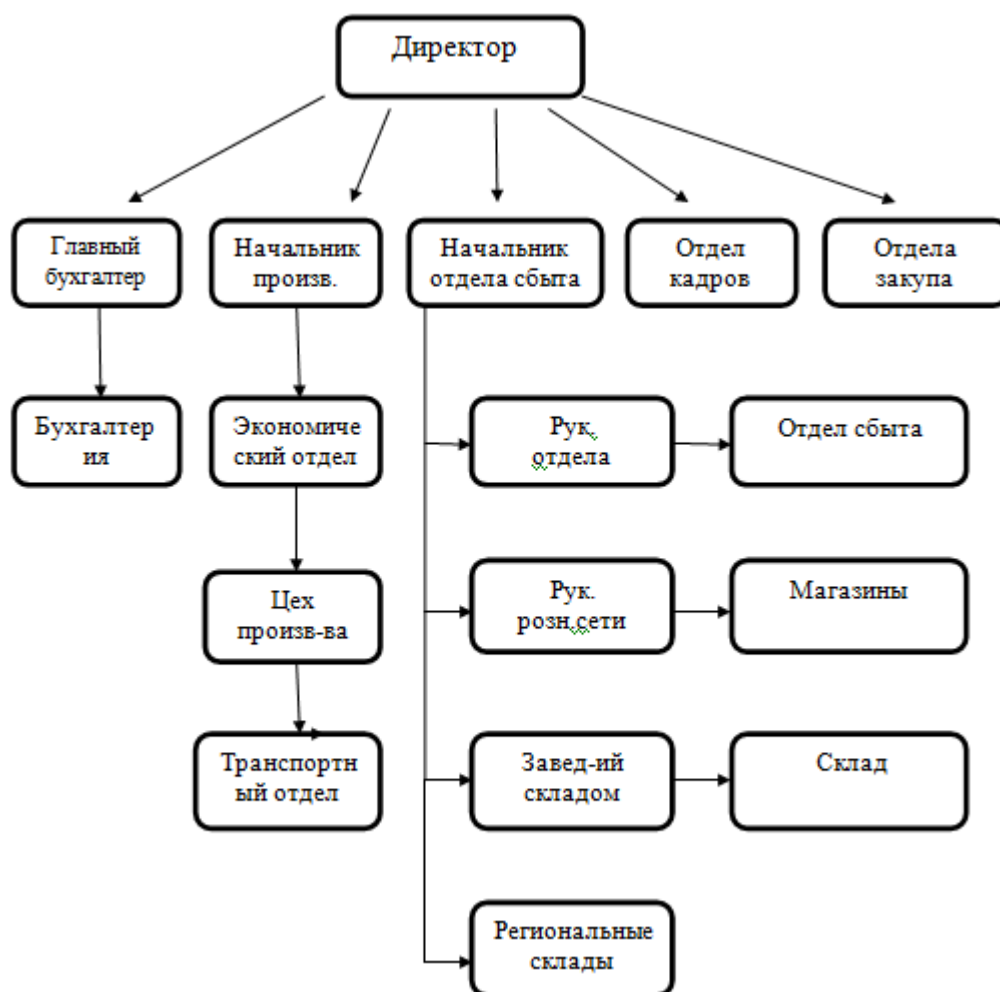


Рис. 1 Организационная структура

Генеральный директор общества в соответствии с действующим законодательством и Уставом общества:

- представляет и защищает интересы ООО «Технострой-Томск» во всех органах и учреждениях федеральной, исполнительной и законодательной власти, органах субъектов Российской Федерации, в государственных, в том числе в правоохранительных органах, контролирующих организациях, общественных, коммерческих, кредитных и иных организациях по всем вопросам, связанным с деятельностью Общества;

- заключает от имени ООО «Технострой-Томск» договоры, соглашения по текущей производственно-хозяйственной, финансово-экономической, социальной деятельности Общества, в том числе внешнеторговые, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров или совета директоров (наблюдательного совета) общества.

- осуществляет прием на работу и увольнение сотрудников ООО «Технострой-Томск», заключает трудовые договоры (контракты) с работниками ООО «Технострой-Томск», решает вопросы их перевода, перемещения, простоя, командирования, применения мер дисциплинарной ответственности к работникам ООО «Технострой-Томск»;

- определяет сферу ответственности и полномочия своих заместителей и выдает им в установленном порядке доверенности на осуществление действий от имени ООО «Технострой-Томск»;

- утверждает организационные документы (организационная структура Общества, штатное расписание, положения о подразделениях, должностные инструкции), отчетные документы ООО «Технострой-Томск»;

- издает приказы, распоряжения и другие акты по вопросам своей компетенции, дает указания, обязательные для всех работников Общества и т.д.

Права и обязанности заместителей и отдельных работников аппарата управления определяется специальными положениями, которые утверждаются руководителем предприятия.

Начальник финансового отдела координирует и контролирует деятельность всех экономических служб, обеспечивает осуществление мероприятий по улучшению экономических результатов производственно – технической деятельности предприятия. Экономический отдел выполняет следующие функции:

- исполнение финансового плана и бюджета ООО «Технострой-Томск»;
- организацию финансовой и экономической деятельности ООО «Технострой-Томск», планирование и контроль исполнения налоговых платежей, формирование бюджета;
- формирование и реализацию единой плановой политики в ООО «Технострой-Томск»;
- внедрение информационных систем управленческого учета в ООО «Технострой-Томск»;
- экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «Технострой-Томск»;
- формирование источников финансирования капитальных вложений;
- осуществление контроля за ведением бухгалтерского и налогового учета, кассовых операций, включая контроль за составлением отчетов, балансов, смет, планов и иной необходимой документации;

Отдел кадров формирует оптимальную организационно-управленческую структуру, штатное расписание руководителей, специалистов, служащих и штатную расстановку рабочих в соответствии с производственными потребностями, осуществляет планирование, подбор и привлечение персонала в ООО «Технострой-Томск», требуемых специальностей и квалификации, организацию развития сотрудников ООО «Технострой-Томск» через систему оценки персонала, формирование

кадрового резерва, планирование карьеры, ротацию кадров, процесса обучения и повышения квалификации, организует реализацию предусмотренных законодательством и политикой компании социальных льгот и гарантий работникам, членам их семей и пенсионерам, культурно – массовые, оздоровительные и имиджевые мероприятий.

Основными методами и принципами управления ООО «Технострой-Томск» являются:

- 1.Административные методы
- 2.Экономические методы
- 3.Социально психологические

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и основываются на власти, дисциплине и взысканиях.

На предприятии существуют три основных способа административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, и дисциплинарная ответственность.

Организационные воздействия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относится устав организации, положение «О структурных подразделениях», Правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест. Эти документы обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия они обязательны для всех сотрудников, и их несоблюдение влечет за собой применение дисциплинарных взысканий.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления путем прямого административного регулирования. К способам распорядительного воздействия относятся приказы, распоряжения, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Дисциплинарная ответственность применяется в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный поступок, под которым понимается неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником.

Дисциплинарное взыскание налагается директором организации.

Экономические методы осуществляют материальное стимулирование коллектива и отдельных работников.

ООО «Технострой-Томск» самостоятельно определяет форму и систему оплаты труда, размеры доплат и надбавок, премий и других выплат и вознаграждений стимулирующего характера.

Минимальные ставки заработной платы работникам устанавливаются в соответствии с законодательством РФ.

Взаимоотношения предприятия и работника регулируются трудовым договором, заключаемым на определенный срок. Договор заключается с целью максимального учета индивидуальных способностей работника, создания дополнительных стимулов к высокопроизводительному труду, повышения взаимной ответственности сторон и не должен противоречить действующему трудовому законодательству РФ.

Социально психологические методы – это способ осуществления управленческого воздействия на персонал, базирующийся на использовании закономерностей социологии и психологии. Методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности.

Акцент на личностные качества сотрудника, партнерство. Такие методы как внушение, убеждение, похвала, просьба.

Изучив методы управления в пределах данного предприятия можно сделать вывод, что больше всех используются социально-психологические методы.

Реализация принимаемых управленческих решений представляет собой сложный и длительный процесс, отнимающий огромное количество времени и ресурсов.

Этап реализации представляет собой следующий комплекс процедур:

- разработка стратегии реализации решения;
- контроль за реализацией;
- контроль выполнения задач;
- оценивание итогов реализации решения.

В процессе выполнения вышеназванных процедур решаются следующие задачи:

- определяется набор необходимых результатов, определяются необходимые ресурсы, исполнители;
- проводятся методические и инструктивные мероприятия с исполнителями, оказывается помощь в ходе реализации в случае возникновения проблем у исполнителя;
- соблюдается контроль основных характеристик реализуемого решения – за сроками реализации, за отклонениями от плана, а также внесение корректировок в план реализации;
- периодически проводится оценка эффективности решения, составление прогноза окончания работ по его реализации, систематизируется опыт разработки методов принятия решений.

Термин эффективности управленческого решения неотделим от его реализации. В то же время, как показывает опыт управление, далеко не все принимаемые решения реализуются в очерченные сроки. По некоторым данным их доля в общем количестве принятых решений составляет около 30%. Помимо этого, часть решений, прошедших реализацию не приносит должного эффекта, то есть такие решения недостаточно эффективны. По экспертным оценкам, доля таких неэффективных решений составляет в общей сумме около 25%. Рассмотрим наиболее частые причины такой неэффективности.

В этой роли могут выступать как недочеты самого решения (вызванные, возможно, отсутствием информации, недостаточным

профессионализмом лица, принимающего решения, малым временным интервалом для реализации), так и недостаточный уровень организации его внедрения, нескоординированность действий и отсутствие контроля за исполнителями.

В целях достижения эффективной реализации принимаемых управленческих решений есть смысл придерживаться следующих тезисов:

- изменения необходимо производить только в соответствии с разработанной методикой по их реализации;
- процесс нововведений должен быть постепенных, вследствие чего будет в наличии время для изучения негативных итогов и их корректировки;
- необходимо принимать во внимание влияние человеческого фактора, как правило, выражающегося в проявление нетерпимости ко всему неизведанному. В случае обнаружения последнего, необходимо выяснить источник недовольства и противопоставить сторонников нововведений, провести разъяснительную лекцию.
- проводить политику партнерства с работниками организации, основанную на доступности информации, поощрении инициативности и творческих качеств, формировании благоприятного климата, эффективных «команд», здорового духа соревновательности, пресечении проявлений бюрократизма. Контроль за реализацией необходимо вести очень тщательный

Стратегической целью развития предприятия является удовлетворение потребности граждан, нуждающихся в мебели, получение стабильной прибыли, повышение качества жизни сотрудников предприятия, наращивание экономического потенциала предприятия, развитие кадрового потенциала предприятия.

В рамках базовой стратегии предприятия можно выделить следующие основные функциональные стратегии: производственная, инновационная, управленческие, кадровые, инновационная, инвестиционная, финансовая стратегии.

1. Производственные мероприятия. Целью производственной стратегии является определение необходимых производственных мощностей предприятия и управление ключевыми элементами ее производственного процесса.

2. Создание выделенных подразделений, с учетом доступности для населения.

Расширение рынка сбыта и увеличение объемов продаж за наличный расчет в перспективе позволит снизить финансовую зависимость от заключенных контрактов и получать стабильную прибыль.

3. Создание кадрового резерва. Необходимо регулярное проведение повышения квалификации молодых сотрудников для создания кадрового резерва, в результате чего, сформируется категория сотрудников потенциально способных заменить естественную убыль возрастной категории сотрудников.

4. Инновационное развитие. Внедрения новых технологий и развитие сопутствующих производств. Учитывая стабильность инновационной политики государства и технологического комплекса отрасли, долгосрочная модернизация имущественного комплекса и основного производства имеет актуальность на протяжении всего периода

В качестве средств рекламы используются средства массовой информации – печатается реклама в специализированных журналах и справочниках, развешиваются рекламные объявления. А также принимается активное участие в ежегодных выставках. На выставках выставляются как старые, так и новые модели. Также на выставках заинтересованные фирмы-посредники могут получить информацию о цене и качестве товара, а также заключить предварительный договор с предприятием, если их все устраивает.

Организацией выставочной деятельности занимается отдел сбыта, он подает заявку на участие, составляет смету предстоящих расходов и подает документы на рассмотрение и подпись директору. Раз в год устраивается показательная выставка в цехе производства. Необходимо отметить, что в

цеху имеется большое помещение около 400 м², в котором находятся стеллажи с образцами. На выставку приглашаются представители организаций, которые могут быть потенциальными покупателями.

Рекламная работа ведется постоянно, т.к. от этого зависит информированность покупателя и соответственно спрос на продукцию. При рекламе товаров большее внимание уделяется именно новым, более усовершенствованным товарам, так как старые товары пользуются спросом, а новые разработки не достаточно известны, и, поэтому нуждаются в ней.

Для того, чтобы сотрудники предприятия трудились с полной отдачей и имели ориентацию на достижение общих целей предприятия, в организации должна существовать система стимулов (мотивации), способствующая полному использованию потенциала сотрудников.

Совершенствование нематериальной системы мотивации проводится по следующим направлениям:

- 1) Повышение престижности рабочего места;
- 2) Общественное признание достижений;
- 3) Карьерный рост (для административно-управленческого персонала);
- 4) Самореализация (для административно-управленческого персонала);
- 5) Повышение социальной защищенности персонала;
- 6) Повышение корпоративной приверженности персонала.

Мероприятия, направленные на стимулирование основных мотиваторов представлены в таблице 2.

Таблица 2

Система нематериальной мотивации персонала

Мотиватор	Мероприятия нематериальной мотивации
1. Повышение престижности рабочего места	1.1 Реализация социальных корпоративных программ; 1.2 Формирование корпоративной культуры;

	1.3 Внутрикorporативное обучение; 1.4 Корпоративные социальные программы.
2. Общественное признание достижений	2.1 Благодарность руководства; 2.2 Повышение значимости работы; 2.3 Персональный учет труда и достижений сотрудников.
3. Карьерный рост	3.1 Планирование карьеры сотрудников 3.2 Формирование кадрового резерва 3.3 Наставничество
4. Самореализация	4.1 Повышение содержательности труда; 4.2 Непрерывное обучение сотрудников 4.3 Предоставление информации 4.4 Делегирование полномочий
5. Повышение социальной защищенности персонала;	5.1 Реализация Государственных социальных программ; 5.2 Реализация социальных корпоративных программ; 5.2 Негосударственное пенсионное страхование; 5.3 Дополнительное медицинское обеспечение.
6. Повышение корпоративной приверженности персонала, сплоченности коллектива	6.1 Формирование корпоративной культуры; 6.2 Проведение общественных мероприятий, спартакиад; 6.3 Проведение специальных событий.

В целом в ООО «Технострой-Томск» рекомендуется провести совершенствование существующей системы управления персоналом по следующим основным направлениям:

1. Повысить эффективность найма персонала:

- По каждой вакантной должности необходимо планировать: обязательные параметры: пол, возраст, образование, опыт работы;
- дополнительные параметры: работоспособность, коммуникабельность, нацеленность на результат, умение работать в команде;
- желательные параметры: личные достижения, качество образования, стажировки, повышение квалификации.

- Обеспечить приток молодых специалистов на предприятие, для этого наладить систему взаимодействия с учебными заведениями;
- Установить доплату молодым специалистам в первые 2-3 года работы, с целью компенсации низкого уровня заработной платы;
- Создать систему мотивации длительного срока работы в компании: чем больше рабочий стаж в компании, тем больше привилегий.

2. Улучшить систему социального обеспечения на предприятии:

- На базе улучшения финансово-экономических показателей деятельности предприятия повысить уровень обеспечения санаторно-курортным лечением сотрудников и их семей;
- Ввести специальную систему премирования за поддержание здорового образа жизни: работу без больничных листов, отказ от курения, занятия спортом;
- Ввести систему дополнительного медицинского страхования.

Предложенный целевой подход индивидуализации мотивации может быть реализован на практике.

2.2 Анализ кадровых ресурсов ООО «Технострой-Томск»

Как уже отмечалось ранее, в компании работает 83 сотрудника. Организационная структура компании была представлена выше. Рассмотрим структуру трудовых ресурсов и обеспеченность ими.

Проведем анализ общей характеристики персонала в 2016 году. Половозрастная характеристика персонала на 2016 г. представлена в таблице 3 и на рисунке 2:

Таблица 3

Возрастная характеристика сотрудников

Возраст (лет)	Мужчины	Женщины	Всего	%
18-25	32	15	47	56,6
25-35	6	6	12	14,5

35-45	8	9	17	20,5
45-60	3	4	7	8,4
итого	49	34	83	100

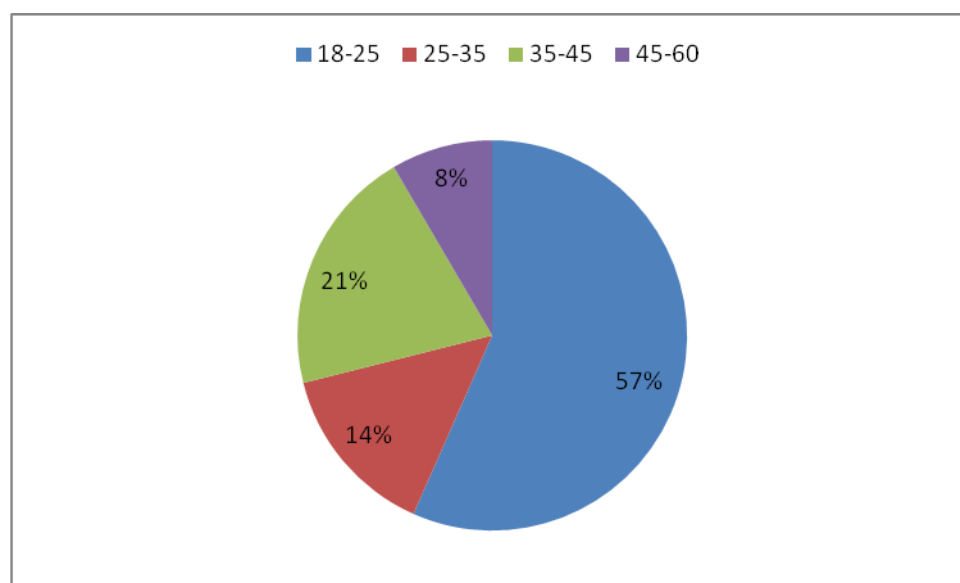


Рис. 2 Возрастная характеристика персонала

Как видно из рисунка 2, большинство сотрудников компании (57%) – молодые люди в возрасте от 18 до 25 лет. Такое распределение связано с удобным графиком работы в компании и возможностью совмещать учебу и работу. Образовательная характеристика представлена в таблице 4 и на рисунке 3:

Таблица 4

Образовательная характеристика персонала

Образование	Мужчины	Женщины	Всего	%
Неполное среднее	2	1	3	3,6
Среднее	6	9	15	18,1
Неполное высшее	20	16	36	43,4
Высшее	21	8	29	34,9
итого	49	34	83	100,0

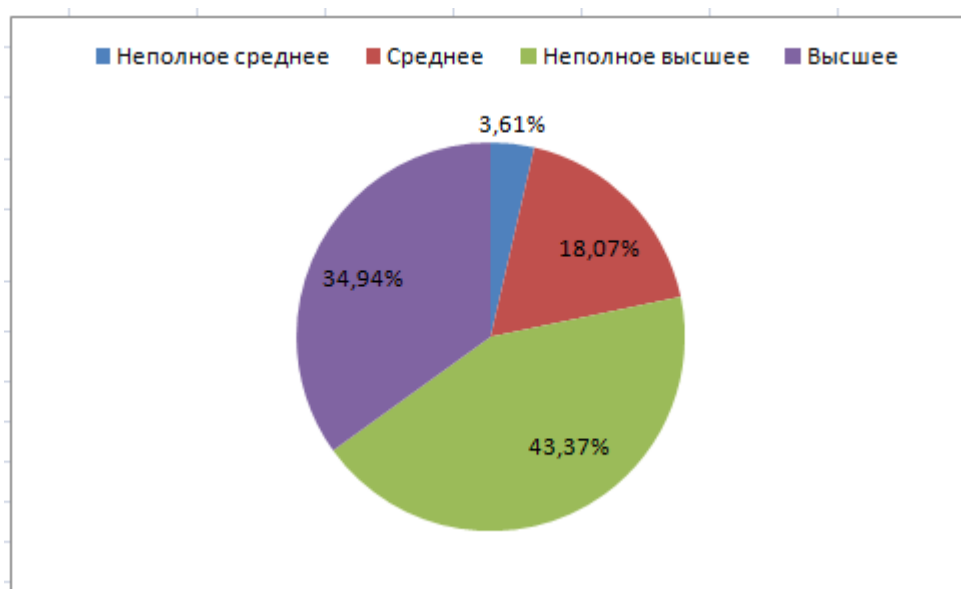


Рис. 3 Образовательная характеристика персонала

Из таблицы 4 и рисунка 3 также делаем вывод, что большинство сотрудников (43%) имеют неполное высшее образование. Распределение персонала по стажу представлено в таблице 5 и на рисунке 4:

Таблица 5

Распределение персонала по стажу работы

Стаж	Мужчины	Женщины	Всего	%
менее года	3	2	5	6,0
от 1 года до 3 лет	30	26	56	67,5
от 3 лет до 5 лет	16	5	21	25,3
более 5 лет	0	1	1	1,2
ВСЕГО	49	34	83	100,0

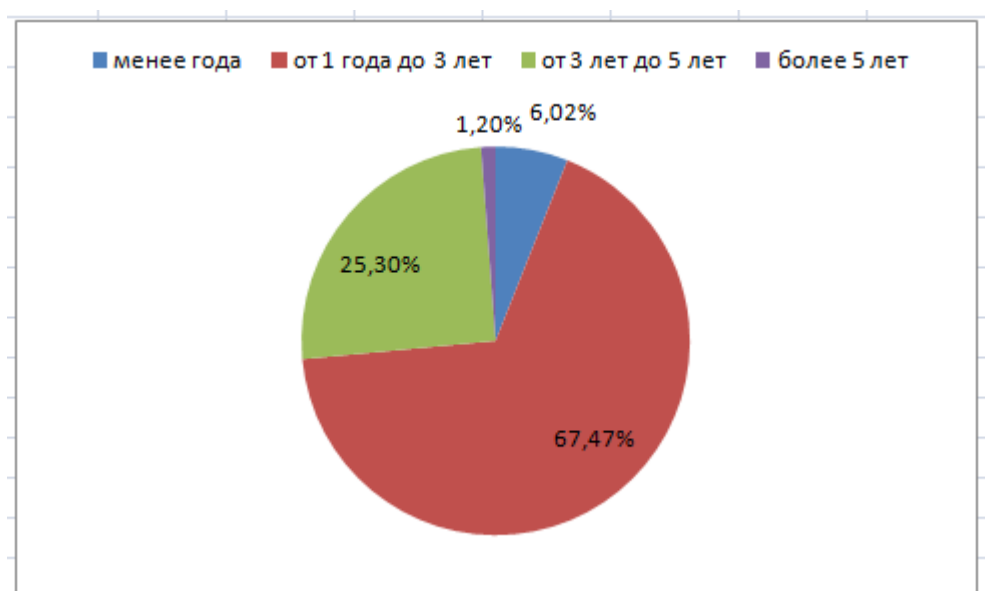


Рис. 4 Распределение персонала по стажу работы

Большая часть сотрудников (68%) имеет стаж работы от года до трех лет. Следовательно, на основе этого анализа, можно сделать вывод, что основная масса трудовых ресурсов компании – студенты с неполным высшим образованием в возрасте от 18 до 25 лет и стажем работы от 1 года до 3 лет. Такая специфика обусловлена наличием в компании удобного для студентов графика работы, стабильной и достойной заработной платы и перспектив в дальнейшей карьере.

Данные анализа движения рабочей силы ООО «Технострой-Томск» приведены в таблице 6:

Таблица 6

Движение рабочей силы ООО «Технострой-Томск»

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год
Принято сотрудников	25	12	17
Выбыло сотрудников	3	3	7
по собственному желанию	3	3	7
Среднесписочная численность сотрудников	71	73	83
Коэффициент текучести кадров	4,23	4,11	8,43

Рассмотрим показатели, характеризующие движение рабочей силы.

Коэффициент оборота по приему это число принятых на работу деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

$$\text{Коб пр}2014 = 25/71*100\% = 35,21\%$$

$$\text{Коб пр}2015 = 12/73*100\% = 16,44\%$$

$$\text{Коб пр}2016 = 17/83*100\% = 20,48\%$$

Коэффициент оборота по увольнению это число уволенных с работы, деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

$$\text{Коб ув} 2014 = 3/71*100\% = 4,23\%$$

$$\text{Коб ув} 2015 = 3/73*100\% = 4,11\%$$

$$\text{Коб ув} 2016 = 7/83*100\% = 8,43\%$$

Коэффициент полного оборота это число принятых плюс число уволенных деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

$$\text{Коб пр} 2014 = (25+3) /71*100\% = 39,44\%$$

$$\text{Коб пр} 2015 = (12+3) /73*100\% = 20,55\%$$

$$\text{Коб пр} 2016 = (17+7) /83*100\% = 28,92\%$$

Коэффициент текучести рабочей силы это число уволенных по собственному желанию, а также за нарушения трудовой дисциплины за данный период деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период. В данном случае этот коэффициент равен коэффициенту оборота по увольнению, так как все работники были уволены в 2014-2016 годах по собственному желанию.

Для увязки движения рабочей силы с ситуацией на рынке труда необходим коэффициент замещения рабочей силы, который определяется как количество принятых сотрудников, деленное на число уволенных.

$$\text{Кзам} 2014 = 3/25*100\% = 12,00\%$$

$$\text{Кзам} 2015 = 3/12*100\% = 25,00\%$$

$$\text{Кзам} 2016 = 7/17*100\% = 41,18\%$$

Так как коэффициент замещения меньше 100%, то, имеет место сокращение числа занятых и увеличение безработицы.

Представим динамику в виде таблицы 7:

Таблица 7

Коэффициент	2014	2015	2016
Коэффициент оборота по приему	35,21	16,44	20,48
Коэффициент оборота по увольнению	4,23	4,11	8,43
Коэффициент полного оборота	39,44	20,55	28,92
Коэффициент текучести	4,23	4,11	8,43
Коэффициент замещения	12,00	25,00	41,18

Рассмотрим производительность труда и трудоемкость работников в динамике. Производительность труда характеризует эффективность затрат труда в материальном производстве и определяется количеством продукции, производимой в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу продукции. Трудоемкость – это затраты рабочего времени на производство единицы продукции (табл.8).

Таблица 8

Динамика трудоемкости и производительности труда

Год	2014	2015	2016
Производительность труда, тыс.руб. на чел.	1 277,08	1 441,89	2 202,92
Трудоемкость, чел. на тыс. руб.	0,00078	0,000694	0,000454

Производительность труда:

$$П_{Т2014} = 90\,673/71 = 1\,277,08 \text{ (тыс.руб. на чел.)}$$

$$П_{Т2015} = 105\,258/73 = 1\,441,89 \text{ (тыс.руб. на чел.)}$$

$$П_{Т2016} = 182\,842/83 = 2\,202,92 \text{ (тыс.руб. на чел.)}$$

Трудоемкость:

$$Te_{2014} = 71 / 90\,673 = 0,00078 \text{ (чел. на тыс.руб.)}$$

$$Te_{2015} = 73 / 105\,258 = 0,000694 \text{ (чел. на тыс.руб.)}$$

$$Te_{2016} = 83 / 182\,842 = 0,000454 \text{ (чел. на тыс.руб.)}$$

Таким образом, производительность труда в 2016 году выросла по сравнению с 2015 на 52,78%. Трудоемкость снизилась на 34,54%. Данные показатели говорят об эффективности использования трудовых ресурсов в компании.

Согласно штатному расписанию, количество штатных единиц, равно как и списочная численность работников, равна 83 человек, следовательно, предприятие не испытывает потребности в трудовых ресурсах.

Прведем анализ изменения заработной платы сотрудников.

Таблица 9

Анализ ФОТ

Элемент затрат	2014	2015	2016	Отклонение 2015/2014	Темп роста 2015/2014	Темп прироста 2015/2014	Отклонение 2016/2015	Темп роста 2016/2015	Темп прироста 2016/2015
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	%	%	тыс. руб.	%	%
Затраты на оплату труда	29 366,06	32 270,40	39 840,00	2 904,34	109,89	9,89	7 569,60	123,46	23,46
Отчисления во внебюджетные фонды	8 868,55	9 745,66	12 031,68	877,11	109,89	9,89	2 286,02	123,46	23,46
Средняя заработная плата	34,47	36,84	40,00	2,37	106,88	6,88	3,16	108,58	8,58

Как видим из таблицы 9, рост фонда заработной платы за 2015 год по отношению к 2014 составил 9,89%, в 2016 году к 2015 – 23,46%. Это связано, в первую очередь, с расширением штата сотрудников (на 10 человек), а также с ростом средней заработной платы. Средняя заработная плата в 2014 году составляла 34,47 тыс.руб., в 2015 – 36,84 тыс.руб., в 2016 – 40,00 тыс.руб.. В 2016 году рост средней заработной платы составил по отношению к 2015 году 8,58%. Рассмотрим соотношение темпа роста производительности труда и средней заработной платы в компании (таблица 10):

Таблица 10

Соотношение темпа роста производительности труда и средней
заработной платы

	2015 (относительно 2014)	2016 (относительно 2015)
Темп роста заработной платы, %	6,88	8,58
Темп роста производительности труда, %	12,91	52,78
Коэффициент опережения	1,88	6,15

Следует отметить, что в компании помимо материальной мотивации были введены нематериальные средства мотивации – корпоративные праздники, льготные абонементы на посещение спортивных залов, бассейнов, предоставление путевок в санатории и так далее, поэтому производительность труда растет быстрее средней заработной платы. Представим данное соотношение графически (рис. 5):



Рис. 5 Соотношение темпа роста производительности труда и средней заработной платы

Коэффициент опережения характеризует превышение темпа роста производительности труда над темпом роста средней заработной платы, как видим из таблицы 10 данный показатель больше единицы, что является положительным моментом, а так же он значительно возрастает в 2016 году, что свидетельствует об эффективной кадровой политике компании в части нематериального стимулирования.

Вместе с тем, методы материального стимулирования не являются достаточным условием для формирования высокой результативности труда на предприятии.

В условиях свободного рынка труда и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль психологических условий трудовой мотивации персонала. Они становятся важнейшим фактором, обеспечивающим высокую мотивацию трудовой деятельности сотрудников, создания целостной, эффективной и гибкой системы управления персоналом предприятия. Именно поэтому методы нематериального стимулирования труда играют важную роль в работе с персоналом.

В ООО «Технострой-Томск» применяются как материальные, так и

нематериальные методы мотивации.

В ООО «Технострой-Томск» используются следующие основные методы нематериального стимулирования труда: социальное обеспечение персонала, программы повышения профессионального уровня сотрудников, социально-психологические методы управления.

Процесс социального обеспечения персонала состоит из этапов:

1. Обязательное медицинское страхование работников;

Обязательное медицинское страхование является составной частью государственного социального страхования и обеспечивает равные возможности в получении медицинской и лекарственной помощи, предоставляемой за счет средств обязательного медицинского страхования в объеме и на условиях, программы ОМС.

– Добровольное медицинское страхование и страхование от несчастного случая

– Назначение пособий и компенсационных выплат

Условия предоставления, порядок расчета и выплаты работникам компенсационных выплат, пособий работникам, имеющим детей, материальной помощи и корпоративного единовременного вознаграждения регулируются «Положением о социальных программах ООО «Технострой-Томск» от 31.10.2012

3. Государственное пенсионное обеспечение

Государственное пенсионное обеспечение осуществляется Пенсионным фондом Российской Федерации, путем организации и ведения индивидуального (персонифицированного) учета сведений о каждом работнике (застрахованном лице) в системе обязательного пенсионного страхования и регулируется Федеральным законом от 17.12.2001 №173-ФЗ «О трудовых пенсиях в Российской Федерации» и Федеральным законом от 01.04.1996 №27-ФЗ «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе обязательного пенсионного страхования» в редакциях Федеральных законов от 25.10.2001 №138-ФЗ, от 31.12.2001 №198-ФЗ.

4. Работа с ветеранами.

Осуществление социальной поддержки бывших работников Общества (неработающих пенсионеров) регламентируется «Положением о социальных программах». В рамках программы ветераны ООО «Технострой-Томск» получают денежные премии, подарки к праздникам, а так же для них проводятся различные корпоративные мероприятия.

Система социального обеспечения работников направлена на создание благоприятных условий труда и жизни работников, способствующих привлечению, закреплению персонала и повышению производительности труда.

Основными методами социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии следует назвать формирование престижности профессии, создание комнат отдыха, организация корпоративных праздников.

На предприятии используется система публичного признания достижений сотрудников, премирование по результатам труда.

Но, по нашему мнению, социально-психологические методы управления используются недостаточно. В последние годы предприятие не создает условия для поддержания здорового образа жизни, для занятия спортом, недостаточно используются методы публичного поощрения, недостаточно развита корпоративная приверженность.

В связи с вышеизложенным, можно сделать вывод, что существующая система управления персоналом не является совершенной, а предприятие имеет незадействованные резервы по улучшению нематериальной системы мотивации персонала.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы был проведен анализ персонала, направленный на выявление основных и второстепенных мотиваторов у сотрудников различных профессиональных групп.

Мотивы к труду у различных категорий сотрудников неодинаковы, и зависят от уровня образования, возраста, профессии, занимаемой должности и прочих индивидуальных особенностей. Но при этом, сотрудники различных отделов имеют сходные профессиональные и социальные характеристики, которые и позволили объединить разных по возрасту и индивидуальным потребностям людей в один коллектив.

В целях исследования сотрудникам было предложено проранжировать десять основных мотиваторов по степени важности. Результаты представлены в таблице 11

Таблица 11

Выделение основных мотиваторов административно-управленческого персонала

	Уровень доходов	Справедливость оплаты	Карьерный рост	Признание достижений	Самореализация	Общественная полезность	Престижность	Уважение личности	Постоянство выполняемых функций	Разнообразие и творчество
Сотрудник 1	9	6	7	4	8	2	3	10	1	5
Сотрудник 2	9	7	6	3	8	2	4	5	1	10
Сотрудник 3	5	9	6	7	10	8	2	3	4	1
Сотрудник 4	6	5	7	4	8	1	9	3	2	10
Сотрудник 5	8	7	6	3	9	2	4	10	1	5
Сотрудник 6	7	3	1	5	10	8	9	3	4	6
Сотрудник 7	4	8	6	7	10	9	2	3	5	1
Сотрудник 8	6	3	7	4	8	1	9	5	2	10
Сотрудник 9	8	3	7	1	6	4	9	5	2	10
Сотрудник 10	9	6	7	4	8	2	3	10	1	5
Всего, баллов	71	57	60	42	85	39	54	57	23	63
Средний балл по 10 сотрудникам	7,1	5,7	6	4,2	8,5	3,9	5,4	5,7	2,3	6,3

Таким образом, по результатам проведенного опроса можно сделать выводы, что у различных категорий персонала ООО «Технострой-Томск»,

основные мотиваторы труда несколько различаются, но у всех категорий персонала наиболее важными мотивами являются: уровень доходов, справедливость оплаты, уважение личности.

То, что материальные мотиваторы у сотрудников являются достаточно важными, подтверждает уверенность сотрудников в своем профессионализме. Также это может говорить и о том, что руководство не в полной мере удовлетворяет данную потребность и поэтому она является значимой для сотрудников.

Определим удовлетворенность работников по следующим показателям:

- условия труда;
- психологический комфорт;
- материальная удовлетворенность;
- творческий уровень;
- безопасность (уровень охраны труда в организации);

Для оценки удовлетворенности работников по названным показателям были использованы специальные опросники. Опрашиваемым было предложено оценить по десятибалльной шкале характеристики мотивации предприятия. Стоит подчеркнуть, что опрос был анонимным.

Каждый из пяти наших показателей оказывает разное влияние на оценку мотивации сотрудников в целом. Весовая значимость каждого фактора (E) была определена в соответствии с субъективными представлениями автора выпускной квалификационной работы, а на практике может определяться экспертным советом предприятия (таблица 12).

Таблица 12

Весовая значимость факторов мотивации

Факторы, влияющие на мотивацию	Весовая значимость каждого фактора (E)	Средний показатель в баллах		
		Административно-управленческий персонал	Инженерно-технический персонал	Рабочие
Условия труда	0,2	5,4	6	9,5
Психологический	0,2	8,9	9,1	7,5

комфорт				
Материальная удовлетворенность	0,1	9,5	9,5	7,3
Творческий уровень	0,1	9	8,3	9,6
Безопасность	0,1	6	7,4	9,7

Проводя, таким образом, анализ полученных данных, мы можем определить, в каком направлении необходимо вести работу по совершенствованию системы управления персоналом.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Технострой-Томск» уделяет серьезное внимание процессу найма, оценки и аттестации персонала, так как для компании персонал является основным компонентом бизнеса. Вместе с тем, показатели текучести кадров и анализ причин выбытия персонала позволяет сделать вывод, что система управления персоналом в ООО «Технострой-Томск» не является эффективной, так как к основным показателям эффективности системы отбора является низкий уровень текучести кадров, а так же высокая степень удовлетворенности условиями труда.

Для того, чтобы сотрудники предприятия трудились с полной отдачей и имели ориентацию на достижение общих целей предприятия, в организации должна существовать система стимулов (мотивации), способствующая полному использованию потенциала сотрудников.

Для понимания ситуации, в каком направлении проводить совершенствование системы нематериальной мотивации ООО «Технострой-Томск», обратимся к результатам анкетирования персонала и выделим основные мотиваторы для различных профессиональных групп:

Административно-управленческий персонал:

1. Самореализация (8,5 баллов);
2. Уровень доходов (7,1 баллов);
3. Карьерный рост (6,3 баллов).

Инженерно-технический персонал

1. Престижность рабочего места (8,1 баллов);
2. Уважение к личности (7,5 баллов);
3. Постоянство выполнения функций (6,1 баллов).

Рабочие:

1. Престижность рабочего места (8,1 баллов);
2. Уважение к личности (7,5 баллов);
3. Уровень доходности (8,9 баллов).

Дальнейшее совершенствование нематериальной системы мотивации необходимо проводить по направлениям:

- Повышение престижности рабочего места;
- Общественное признание достижений;
- Карьерный рост (для административно-управленческого персонала);
- Самореализация (для административно-управленческого персонала);
- Повышение социальной защищенности персонала;
- Повышение корпоративной приверженности персонала.

3 Анализ методов социальной и профессиональной адаптации ООО

«Технострой-Томск»

3.1 Система социальной адаптации персонала ООО «Технострой-Томск»

Главной ценностью любого предприятия являются люди, которые работают в нем и для которых работает предприятие. Данный подход к людям реализуется в двух ключевых направлениях деятельности ООО «Технострой-Томск»: для сотрудников – это улучшение условий труда, взаимоотношений в коллективе, заботе работодателя, а для клиентов – это политика безупречного сервиса в исполнении их стремлений и желаний. Для реализации этих направлений в 2012 году в ООО «Технострой-Томск» был утвержден Кодекс корпоративного поведения работников, который представляет собой свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют в компании.

Данный кодекс выступает воплощением философии компании. В нем, в частности, закрепляются добровольные обязательства перед работниками и внешним миром, которые компания принимает на себя сверх тех, что предписаны законодательством. Тем самым, кодекс используется в качестве: инструмента управления, призванным организовывать деятельность сотрудников на рабочем месте, а также инструмента развития и поддержания корпоративной культуры, т. е. четко обозначать основные цели и ценности компании, укреплять корпоративную идентичность субъектов корпорации всех уровней (акционеров, руководства, персонала), инструмента повышения инвестиционной привлекательности ООО «Технострой-Томск».

Таким образом, кодекс корпоративного поведения работников декларирует более высокий уровень деловой культуры, что способствует укреплению позитивного имиджа компании. На сегодняшний день руководство многих крупных организаций понимает, что репутация – это способ капитализации, поскольку инвестируют в того, кому доверяют.

Важным направлением развития корпоративной культуры ООО «Технострой-Томск» является разработка системы социальной адаптации новых сотрудников.

Целями руководства ООО «Технострой-Томск» в разработке системы адаптации персонала являются: повышение эффективности бизнеса через повышение эффективности каждого сотрудника, дифференциация сотрудников с целью формирования подхода к поощрению, мотивации и развитию сотрудников в зависимости от их вклада, повышение стандартов работы в целом.

В ходе исследования был проведен опрос среди сотрудников ООО «Технострой-Томск» с целью выяснения их мнения о полноте и необходимости кодекса корпоративной культуры на предприятии. Вопросы анкеты приведены ниже в таблице 14:

Таблица 14

Анкета для сотрудников ООО «Технострой-Томск»

1. Знакомы ли Вы с Кодексом корпоративного поведения ООО «Технострой-Томск»
2. Знаете ли Вы миссию и ценности ООО «Технострой-Томск»?
3. Регулярно ли предоставляется информация о происходящих в Компании событиях?
4. Уважительно ли относятся ко всем сотрудникам ООО «Технострой-Томск»?
5. В коллективе сложилась атмосфера доверия и доброжелательности друг к другу?
6. Предоставлена ли Вам реальная возможность развития и роста в рамках Компании?
7. Эффективно ли решаются конфликты в коллективе?
8. Часто ли ООО «Технострой-Томск» проводит корпоративные мероприятия?
9. Удовлетворены ли Вы программой проводимых корпоративных мероприятий?
10. Ощущаете ли Вы себя частью команды?
11. Придерживаетесь ли Вы предписанного кодексом стиля в одежде?
12. Хотели бы Вы внести поправки в корпоративный стиль одежды на работе?
13. Понимаете ли вы свою важность для деятельности ООО «Технострой-

Проанализировав результаты анкетирования (было опрошено 83 сотрудника), можно сделать следующие выводы по представленным вопросам.

1. Большинство опрошенных респондентов знакомы с кодексом корпоративного поведения компании (86%). Однако 14% вообще не слышали о существовании кодекса.

2. Анализ показал, что знают миссию и ценности ООО «Технострой-Томск» также 86% опрошенных, то есть это именно те сотрудники, которые знакомы с кодексом корпоративного поведения предприятия. Таким образом, существует прямая связь между знакомством с корпоративным кодексом предприятия и знанием его миссии и ценностей.

3. Практически все опрошенные – 92% – полагают, что информация о происходящих в компании событиях предоставляется персоналу регулярно. Как правило, доведение информации по сотрудников осуществляется посредством рассылки по корпоративной электронной почте. Исключение составили лишь те сотрудники, которые имеют разъездной характер работы и не успевают своевременно отслеживать весь поток входящих писем (8%).

4. На вопрос об уважительном характере отношения руководства к персоналу все сотрудники ответили положительно, то есть 100% опрошенных довольны установившимися отношениями между ними и работодателем.

5. На вопрос о степени доброжелательности и доверия в коллективе 65% ответили, что их все устраивает. Не довольны отношениями в коллективе как правило работники подразделений, деятельность которых связана со сбытом и реализацией, так как в именно этих отделах высока степень конкуренции, а, следовательно, и недоверия и напряженности.

6. 71% опрошенных считает, что компания предоставляет возможности для карьерного роста – это как раз преимущественно работники

сбыта, реализации, магазинов. Не видят возможности для роста работники таких подразделений как бухгалтерия, отдел кадров, то есть таких отделов, результативность работы которых как правило находится на постоянном уровне.

7. 51% полагает, что решению конфликтов уделяется достаточное внимание, однако 49% опрошенных даже не допускали мысли об обращении к руководству с такими проблемами.

8. Все опрошенные считают, что компания довольно часто проводит корпоративные мероприятия.

9. 95% опрошенных поддерживают проведение корпоративных праздников в компании, считают, что они сближают работников и позволяют им проникнуться духом компании. Однако 5% опрошенных считают, что праздники в компании не нужны, они только отвлекают от работы и способствуют тому, что сотрудники начинают вести себя некорректно друг с другом.

10. 100% опрошенных ответили, что ощущают себя единой командой, так как между подразделениями предприятия имеется тесная взаимосвязь и все работники ведут свою деятельность для реализации единой цели

11. Все работники придерживаются корпоративного стиля в одежде, так как несоблюдение данных правил влечет за собой наложение санкций.

12. Примерно половина сотрудников считает, что компания слишком требовательно относится к внешнему виду сотрудников. Остальные 46% считают, что руководство ведет верную политику по отношению к внешнему виду сотрудников, так как имидж ООО «Технострой-Томск» напрямую зависит от внешнего вида персонала.

13. Стоит отметить, что важность своей работы для компании понимают 93% сотрудников, остальные 7% считают, что их работа не приносит достаточной эффективности – такого мнения как правило придерживается административный персонал.

Таким образом, на основе анализа анкеты можно выделить следующие слабые места в области корпоративного поведения на предприятии.

Во-первых, не все сотрудники знакомы с кодексом корпоративного поведения ООО «Технострой-Томск». Было бы целесообразно знакомить сотрудников с Кодексом корпоративного поведения еще на стадии устройства на работу. Такая мера позволит всем без исключения сотрудникам быть в курсе миссии и ценностей предприятия и соответствовать им. Кроме того, предлагается раз в полгода проводить повторное ознакомление сотрудников с Кодексом, которое можно закончить тестированием, позволяющим, оценить насколько сотрудник ознакомлен с данным документом и адаптирован к работе на предприятии.

Во-вторых, не все работники считают, что в коллективе царит доброжелательная и доверительная обстановка. В связи с этим как раз необходимо развивать направление корпоративного отдыха, позволяющего работникам раскрыться в неформальной обстановке. Компания в данном направлении находится на верном пути, так как грамотно организованные мероприятия приводят к сплочению коллектива. Единственным моментом можно отметить то, что мероприятия должны быть организованы квалифицированными специалистами, которые специализируются на работе такого формата – это должно быть осуществлено в целях недопущения включения в программу мероприятий элементов, несоответствующих корпоративной этике предприятия.

В-третьих, согласно опросу не все сотрудники считают, что имеют потенциал для развития в компании. В этой связи возможно внедрение программ корпоративного обучения, системы стимулирования работников, деятельность которых не зависит от выполнения плана продаж.

В-четвертых, руководство компании уделяет недостаточное внимание решению конфликтов в коллективе. Решение данной проблемы возможно путем ежемесячного проведения руководителями подразделений совещаний, на которых главной повесткой было бы решение таких конфликтов.

И, наконец, в-пятых, не все довольны требованием соблюдать корпоративный стиль в одежде, однако в данном случае руководство предприятия движется в нужном направлении. Единственное, что можно предложить по данному вопросу – сделать пятницу днем свободного стиля – однако, только для сотрудников, которые не взаимодействуют напрямую с клиентами.

В целом можно отметить, что принятие и применение Кодекса корпоративного поведения работников ООО «Технострой-Томск» эффективно сказывается на работе предприятия в целом. Данный кодекс позволяет:

- адаптировать новых сотрудников;
- определять «правила игры» для всех сотрудников компании;
- устанавливать регламенты рабочего процесса компании;
- разъяснять, почему надо поступать определенным образом;
- стимулировать на создание уникальной корпоративной культуры.

Таким образом, корпоративный кодекс предприятия, являясь основным документом, позволяющим адаптироваться новичкам, помимо всего прочего представляет собой документ, который не только заявляет определенную нормативную систему организации работы, но и транслирует ее каждому участнику производственной деятельности:

- новичку и сотруднику – что и как принято делать в компании;
- топ-менеджменту – какие способы достижения поставленных целей являются желательными и допустимыми;
- клиенту – что, и каким образом предприятие делает для него, чем руководствуется, что ценит, помимо своей прибыли;
- партнеру – насколько предприятие честно и справедливо по отношению к своим партнерам, заинтересовано ли он в долгосрочных отношениях;

– обществу – о той пользе, которую предприятие приносит ему, о той социальной ответственности, которую предприятие взяло на себя.

3.2 Методы профессиональной адаптации персонала ООО «Технострой-Томск»

Профессиональная адаптация – это система мероприятий, направленная на трансляцию новым сотрудникам стандартов и правил организационной культуры компании, а также передачу профессиональных знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения функциональных обязанностей.

Что касается методов профессиональной адаптации сотрудников ООО «Технострой-Томск», то в первую очередь необходимо отметить, что реализуются программы повышения профессионального уровня сотрудников.

Основные виды обучения:

1. Корпоративное обучение – мероприятия по обучению и развитию персонала ООО «Технострой-Томск». Предполагает обучение руководителей и ключевых специалистов дирекции и филиалов по единым программам. Планирование корпоративного обучения производится на основе общих потребностей и тенденций в развитии отрасли;

2. Региональное обучение – обучение работников филиалов на местах или по месту расположения филиала, а также участие работников филиалов, дирекции в открытых семинарах, тренингах и т.п.

3. Централизованное обучение – предполагает обучение руководителей и работников по программам, отвечающим актуальным задачам Общества в целом. Включает в себя внутрифирменное обучение и централизованную оплату участия работников в открытых мероприятиях.

Необходимо подчеркнуть, что требования к персоналу предприятия в ООО «Технострой-Томск» являются жесткими и стандартными.

Кроме тестирования и оценки персонала в момент найма, в ООО «Технострой-Томск» проводится оценка работающего персонала, на предмет соответствия занимаемой должности.

Также в ООО «Технострой-Томск» в целях профессиональной адаптации новых сотрудников реализуется программа наставничества. Программа наставничества является частью системы адаптации и обучения новых сотрудников компании, призванная облегчить вхождение в новые профессиональные условия труда. Сотрудники, прошедшие обучение под руководством наставника, более широко проявляют свои способности и несут ответственность за выполнение производственных задач перед компанией, наставником и коллегами.

Наставник – специалист-практик, которому поручено обучение технологиям и стандартам, курирующий стажеров непосредственно на рабочем месте.

Стажер – это новый сотрудник, который обучается и работает по своей специальности в течение испытательного срока, отведенного для оценки его способностей.

Стажировка – производственная деятельность в течение испытательного срока для приобретения опыта и повышения квалификации по специальности, с целью изучения технологий и стандартов непосредственно на рабочем месте, нацеленная на подготовку к самостоятельной работе.

Профессиональное обучение на рабочем месте – система подготовки персонала, проводимая на рабочих местах или в учебных центрах, строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной должности, с привлечением наставников или тренинг-менеджеров.

Цели программы наставничества в ООО «Технострой-Томск»:

- развить культуру наставничества в компании
- снизить текучесть персонала в период испытательного срока
- сократить срок профессиональной адаптации

- formalизовать процесс профессиональной адаптации.

Задачи программы наставничества в ООО «Технострой-Томск»:

- создать мотивацию у наставников к передаче знаний и навыков;
- повысить качество и наладить процесс обучения навыкам профессии;
- развить способности у стажеров самостоятельно и качественно выполнять производственные задачи;
- контролировать соблюдение стандартов технологии выполняемой стажером работы;
- повысить лояльность новых сотрудников.

В программу включается каждый новый сотрудник компании с момента выхода на работу на 3 месяца или до момента окончания испытательного срока.

Методы программы наставничества:

- производственный инструктаж: передача знаний, технологий;
- профессиональное обучение: ознакомление со стандартами и нормативами;
- формирование умений выполнения производственных задач;
- метод усложняющихся заданий, направленный на приобретение опыта
- метод делегирования;
- практическое обучение: формирование навыков.

Критерии оценки эффективности программы:

- на основании оценки руководителя итогов прохождения испытательного срока стажера;
- на основании оценки качества работы наставников (% стажеров, прошедших испытательный срок);

– на основании динамики % текучести персонала в период испытательного срока (снижение процента текучести к предыдущему периоду, учитывая естественный процент текучести).

Оценку эффективности работы программы наставничества осуществляет начальник отдела кадров. Оценка эффективности мероприятий программы наставничества производится на основании статистики по текучести персонала в период испытательного срока, а также данных, полученных на основании результатов оценки профессиональных знаний и результатов прохождения адаптации.

В подразделениях руководителями подразделений формируются группы наставников. Состав может быть изменен в зависимости от показателей работы наставника.

Состав наставников формируется из списка сотрудников на основании критериев:

- наличие высокого уровня профессиональных компетенций и практических навыков
- опыт работы не менее 1 года в ООО «Технострой-Томск»;
- способность и желание передавать свой профессиональный опыт;
- лояльность к компании;
- хорошие коммуникативные навыки и гибкость в общении.

Состав группы наставников утверждается ежеквартально руководителями подразделений.

Рассмотрим порядок проведения программы наставничества в ООО «Технострой-Томск».

Руководитель подразделения назначает новому сотруднику (стажеру) наставника в первый день выхода на работу. У одного наставника может быть только один стажер. В течение 1-й рабочей недели новый сотрудник работает под руководством наставника. Наставник осуществляет профессиональное обучение нового сотрудника (стажера): передача теоретических знаний и практического опыта на рабочем месте.

В течение 2-х рабочих недель наставник осуществляет инструктаж и полный контроль выполнения непосредственных функциональных обязанностей, формирует умения, отслеживает и обсуждает ошибки, повторяет теоретическую основу.

До окончания испытательного срока руководитель контролирует и отслеживает работу наставника со стажером: соблюдение технологии, изучение ассортимента, техники продаж, анализ наличия/отсутствия ошибок, причин ошибок. Ежеженедельно в 1-й месяц работы и далее по окончании 2-ого и 3-его месяца работы запрашивает обратную связь у стажера и наставника;

При наличии ошибок у стажера руководитель, совместно с наставником, разбирает причину их появления и проводит работу по устранению ошибок. Дает рекомендации наставнику по оптимизации работы со стажером. Если количество ошибок превышает установленную норму в соответствии с нормативом по квалификационной категории «стажер», руководитель выясняет причины появления ошибок с сотрудником. Ошибки, допущенные в связи с нарушением технологии работы, считаются ошибками передачи опыта наставника. При постоянном количестве ошибок, превышающим норматив по категории стажер, на протяжении 3-х месяцев осуществляется пересмотр роли наставника, либо дополнительное обучение для наставника.

В течение всего испытательного срока наставник еженедельно отслеживает результаты работы сотрудника по критериям в соответствии с категорией «стажер»: проверяет и оценивает работу, дает свои рекомендации по повышению эффективности работы.

По истечении 2,5 месяцев работы (за 2 недели до окончания испытательного срока) новый сотрудник (стажер) сдает квалификационный экзамен, целью которого является выявление уровня профессиональной подготовки по освоенному теоретическому материалу и практическому опыту. Экзамен проводит квалификационная комиссия либо линейный руководитель сотрудника. Оценка теоретических знаний проводится в форме

квалификационного экзамена, согласно разработанному регламенту присвоения квалификации сотрудников. Оценку практических навыков осуществляет руководитель сотрудника путем оценки выполнения практических заданий, согласно функциональным обязанностям по необходимым знаниям, умениям и навыкам по модели компетенции. Далее руководитель проверяет правильность выполнения задания. Фиксирует наличие или отсутствие ошибок.

При успешном результате сдачи квалификационного экзамена непосредственным руководителем нового сотрудника принимается решение о соответствии должности и успешном прохождении испытательного срока сотрудником. При отрицательном результате сдачи квалификационного экзамена квалификационная комиссия/ линейный руководитель принимает решение:

- назначить дополнительный период стажировки и по окончании – повторный квалификационный экзамен (не более 1 месяца);
- перевести сотрудника на другую должность;
- уволить в связи с несоответствием должности.

Результаты промежуточного контроля фиксируются руководителем в бланках «План адаптации» в пункте «Контроль за выполнением плана» (Приложение А, Б). После проведения квалификационного экзамена бланк оценки результатов подшивается к бланку «Плана адаптации» и руководитель отправляет его в отдел кадров (бланки хранятся в личном деле сотрудника).

Контроль качества работы наставника осуществляет руководитель на основании:

- анализа работы наставника (эффективность и своевременность оказания профессиональной поддержки);
- выявления уровня профессиональной подготовки стажера;
- получения обратной связи от сотрудника по качеству и эффективности работы наставника.

Результаты оценки руководитель доводит до наставника в форме развивающей обратной связи не реже 1 раза в каждый месяц работы со стажером.

Деятельности стажера осуществляет руководитель и наставник на основании:

- какие функции выполняются уже хорошо, а что требует дополнительного внимания;
- насколько сотрудник продвинулся в освоении ключевых компетенций должности;
- насколько успешно влился в коллектив;
- результатов деятельности.

Результаты оценки отражаются в Плане адаптации нового сотрудника.

Контроль эффективности работы Программы наставничества осуществляет начальник отдела кадров. Результаты оценки отражаются в ежеквартальном отчете директору ООО «Технострой-Томск», включающему сравнительный анализ по отношению к предыдущим периодам (Приложение В). На основании информации, полученной по результатам контроля прохождения испытательного срока, % текучести, результатов оценок.

После успешного прохождения 3-х месячного испытательного срока стажера наставник получает премию за наставничество в размере 45% от должностного оклада (10% за первый месяц наставничества, 10% за второй месяц наставничества, 25% за третий месяц наставничества).

При не прохождении новым сотрудником испытательного срока руководитель:

- вносит предложение по дополнительному обучению наставника;
- рассматривает возможность понижения квалификационной категории наставника.

3.3 Совершенствование системы адаптации персонала ООО

«Технострой-Томск»

Как показал анализ, руководство ООО «Технострой-Томск» уделяет пристальное внимание вопросам адаптации своих сотрудников. Однако на наш взгляд, в части профессиональной адаптации не хватает такого звена как работа с кадровым резервом. Часто на предприятиях возникает ситуация, когда необходимо срочно заменить отсутствующего сотрудника. Наличие кадрового резерва позволило бы в случае срочного поиска сотрудника быстро заменить вакантное место специалистом, уже прошедшим профессиональную адаптацию на предприятии.

Программа подготовки кадрового резерва может носить название «Школа кадрового резерва», она должна базироваться на применении инновационных технологий в обучении. Если принять во внимание, что в кадровый резерв ООО «Технострой-Томск» должен быть сформирован из наиболее талантливых и одаренных сотрудников, то и дальнейшее их обучение должно способствовать дальнейшему развитию их одаренности и сформировать необходимые управленческие и профессиональные навыки.

Целью программы «Школа кадрового резерва» является создание эффективной обучающей программы подготовки кадрового резерва на вакантные позиции ООО «Технострой-Томск».

Новая программа подготовки кадрового резерва должна базироваться на следующих принципах:

1. Выявление и подготовка высокопрофессиональных, творчески ориентированных сотрудников;
2. Высокое качество профессиональной подготовки резервистов;
3. Выработка и внедрение механизма закрепления талантливых перспективных кадров.

Развитие участников кадрового резерва должно строиться в соответствии с принципами управления талантами, т.е. личностями,

обладающими совокупностью способностей, которая позволяет им эффективно управлять коллективом, мотивировать коллектив на достижение целей и получать высокие и общественно значимые результаты управленческой деятельности, а именно:

1. ориентация на стратегические интересы предприятия;
2. управление знаниями – развитие кадрового резерва должно быть организовано таким образом, чтобы формировать интеллектуальный капитал будущего управленца: приобретать и выявлять ценные знания и опыт отдельных управленцев и их организаций, осуществлять их описание и систематизацию, обеспечивать обмен знаниями между резервистами, создавать возможности для использования коллективного опыта;
3. эффективность – программа должна использовать как внутренние ресурсы предприятия для подготовки резервистов, так и привлекать внешних консультантов и бизнес-тренеров, при этом необходимо обеспечить измеримость соответствия между затратами и результатами программы;
4. взаимная ответственность – администрацией программы и резервистом должны строго соблюдаться все обязательства, принятые на себя в рамках программы;
5. добровольность – специалисты, зачисленные в кадровый резерв, принимают личное участие в планировании всех этапов своего развития;
6. конфиденциальность - информация о результатах оценки, карьерных передвижениях и результатах развития резервистов распространяется строго в соответствии с уровнями доступа, закрепленными в нормативных документах Программы.

При реализации программ профессионального развития кадрового резерва необходимо соблюдать следующие условия:

1. подготовка резервистов программы под конкретную позицию, стоящую в иерархии на 3-5 ступеней выше той позиции, которую занимает резервист;

2. анализ потребностей участника программы в профессиональном развитии на основе результатов оценки кандидатов в резервисты и участников программы;

3. расширение возможностей для получения резервистом нового опыта и проявления личностных способностей;

4. расширение возможностей карьерного и профессионального продвижения как основного инструмента удержания одаренных сотрудников на предприятии;

5. формирование системы обучения, нацеленной на повышение творческого потенциала личности в соответствии с индивидуальным планом развития, составляемым для каждого резервиста и программой развития резервистов.

В связи с вышеизложенным имеет смысл модульную программу подготовки кадрового резерва, рассчитанную на 2 года (таблица 15).

Предлагаемая программа на мой взгляд, направлена на развитие и профессиональных компетенций и управленческих навыков. При этом основной упор сделан на достижение стратегических целей организации. Специалист, обучающийся по программе «Школа кадрового резерва» получает возможность развития собственных профессиональных навыков и, что важно, получает знания и навыки по повышению мотивации подчиненных.

Таблица 15

Программа подготовки кадрового резерва

Содержание программы	Время обучения	Ресурсы
Первый год обучения		
Модуль 1. Повышение профессиональных компетенций специалистов кадрового резерва;		
1.1 Повышение квалификации в составе группы резервистов в соответствии с профилем деятельности	2 недели (80 академ. часов)	Внешнее обучение

1.2 Индивидуальное обучение на предполагаемом будущем месте работы	2 недели (80 академ. часов)	Внутренние ресурсы
1.3 Практика замещения должности (на 3-4 должности выше занимаемой)	1 неделя (40 академ. часов)	Наставник
Итоговая аттестация		
Модуль 2. Управление персоналом. Развитие управленческих навыков и компетенций		
2.1 Теоретическое обучение в составе группы. Профиль обучения: лекционные занятия, бизнес-тренинги, деловые игры	2 недели (80 академ. часов)	Внешнее обучение
2.2 Практика по управлению малым коллективом в период отсутствия основного руководящего сотрудника	1 неделя (40 академ. часов)	Внешнее обучение
2.3 Прохождение психологического тестирования на наличие управленческих способностей и лидерских качеств	8 академ. часов	Внешнее обучение
2.4 Индивидуальная работа с психологом, бизнес-тренером	16 академ. часов	Внешнее обучение
Итоговая аттестация		
Второй год обучения		
Модуль 3. Повышение профессиональных компетенций специалистов кадрового резерва;		
3.1 Повышение квалификации в составе группы резервистов в соответствии с профилем деятельности	2 недели (80 академ. часов)	Внешнее обучение
3.2 Индивидуальное обучение на предполагаемом будущем месте работы	2 недели (80 академ. часов)	Внутренние ресурсы
3.3 Практика замещения должности (на 3-4 должности выше занимаемой)	1 неделя (40 академ. часов)	Наставник
Итоговая аттестация		
Модуль 4. Развитие лидерского потенциала		
4.1 Теоретическое обучение в составе группы. Профиль обучения: лекционные занятия, бизнес-тренинги, деловые игры	1 неделя (40 академ. часов)	Внешнее обучение

4.2 Индивидуальная работа с психологом, бизнес-тренером	8 академ.часов	Внешнее обучение
Итоговое тестирование, составление управленческого профиля резервиста	8 академ.часов	Внешнее обучение
Модуль 5. Развитие творческого потенциала, навыков мотивирования персонала, ориентация на достижение коллективных целей организации		
5.1 Бизнес-тренинги, деловые игры	1 неделя (40 академ. часов)	Внешнее обучение
5.2 Индивидуальная работа с психологом, бизнес-тренером	8 академ.часов	Внешнее обучение
Итоговое тестирование, составление управленческого профиля резервиста	8 академ.часов	Внешнее обучение
Итоговая аттестация выпускника школы кадрового резерва		
Всего часов обучения	656 Первый год – 344 Второй год - 312	

Вопрос стоимости подготовки кадрового резерва на замещение ключевых должностей в организации является важным для любой организации. Стоит отметить, что предложенная мною программа достаточно затратна для предприятия. В соответствие с предлагаемой программой каждый резервист будет обучаться 2,4 месяца (344 часа) в первый год и 2,2 месяца (312 часов) во второй год.

Рассчитаем стоимость обучения (таблица 16).

Таблица 16

Затраты на подготовку кадрового резерва

Период обучения	Длительность обучения, академ. час.	Стоимость 1 часа обучения	Затраты на обучение
Стоимость обучения 1-й год	344		
- групповое обучение	160	60	9 600
- индивидуальное обучение	184	350	64 400

Итого, за 1-й год			74 000
Стоимость обучения 2-й год	314		
- групповое обучение	160	60	9 600
- индивидуальное обучение	154	350	53 900
Итого, за 2-й год			63 500
Всего, за 2 года			137 500

В соответствии с приведенным расчетом стоимость подготовки одного кандидата на замещение должности составляет 137,5 тыс. руб. в год.

В настоящее время в ООО «Технострой-Томск» подготовка кадрового резерва не проводится, однако для наставничества привлекаются наиболее опытные сотрудники. По моему мнению, эту практику необходимо изменить. Для организации процесса профессионального обучения необходимо привлекать специализированные образовательные учреждения (ВУЗы), практическое обучение по профилю предприятия можно проводить собственными силами, но при этом за каждым резервистом необходимо закрепить опытного наставника (с соответствующей оплатой), а обучение в рамках модулей «Управление персоналом», «Развитие управленческих навыков и компетенций», «Развитие лидерских навыков», «Развитие творческого потенциала» необходимо проводить с привлечением высококвалифицированных психологов и бизнес-тренеров, имеющих навыки бизнес-обучения. Именно такими методами можно обеспечить высокое качество подготовки кадрового резерва.

Ожидаемая эффективность от затраченных средств на обучение кадрового резерва не может измеряться количественно. В результате внедрения программы мы получим высокое качество управленческого персонала в будущем, а это положительно отразится на качестве управления предприятием и сократит адаптационный период.

Выделим основные показатели эффективности внедрения программы «Школа кадрового резерва» (таблица 17).

Таблица 17

Влияние программы на показатели деятельности ООО «Технострой-Томск»

Показатели предприятия	Влияние программы
– Показатели получения прибыли	Рост показателей
– Текучесть кадров	Снижение
– Мотивированность персонала	Рост показателей
– Удовлетворенность персонала результатами труда	Рост показателей
– Потери от низкой управляемости подразделений предприятия	Снижение
– Репутация. Престижность работы для персонала	Рост показателей
– Кадровая стабильность	Рост показателей

Таким образом, можно сделать основной вывод, что программа несомненно положительно влияет на различные аспекты деятельности предприятия, а затраты на ее реализацию соизмеримы со значимостью для предприятия, что доказывает целесообразность ее внедрения в деятельность ООО «Технострой-Томск».

Заключение

В заключении подведем итоги проделанной работы. В процессе исследования были решены следующие задачи:

1. Определены основные характеристики и особенности адаптации персонала, ее виды, а также этапы адаптации сотрудников. В профессиональной деятельности различают два вида адаптации – адаптация при приёме на работу и адаптация в изменяющихся условиях профессиональной деятельности. Также адаптация имеет два основных аспекта – профессиональный и социальный. Профессиональная адаптация заключается в освоении новых профессиональных обязанностей, приобретении новых знаний в области теории и практики, исследовании профессиональных особенностей работы в компании. Суть социальной адаптации заключается во внедрении сотрудника в коллектив, приспособлении к климату в нем, осознании правил поведения в коллективе, норм и традиций.

2. Проведен анализ кадрового потенциала ООО «Технострой-Томск». Основным видом деятельности предприятия является производство и реализация мебели на металлокаркасе.

Работой с кадрами на предприятии занимается преимущественно отдел кадров. В настоящее время на предприятии работает 83 сотрудника. Большинство сотрудников компании (57%) – молодые люди в возрасте от 18 до 25 лет. Такое распределение связано с удобным графиком работы в компании и возможностью совмещать учебу и работу. Большая часть сотрудников (68%) имеет стаж работы от года до трех лет.

Производительность труда в ООО «Технострой-Томск» в 2016 году выросла по сравнению с 2015 на 52,78%. Трудоемкость снизилась на 34,54%. Данные показатели говорят об эффективности использования трудовых ресурсов в компании.

Средняя заработная плата в 2014 году составляла 34,47 тыс.руб., в 2015 – 36,84 тыс.руб., в 2016 – 40,00 тыс.руб.. В 2016 году рост средней заработной платы составил по отношению к 2015 году 8,58%.

3. Проведена оценка эффективности методов социальной и профессиональной адаптации ООО «Технострой-Томск» и разработаны рекомендации их совершенствованию. В части социальной адаптации персонала важную роль играет кодекс корпоративного поведения в компании, в отношении знания которого среди сотрудников было проведено анкетирование. Оно показало, что не все сотрудники знакомы с данным кодексом, не все работники считают, что в коллективе царит доброжелательная и доверительная обстановка, не все видят в компании потенциал для развития, руководство компании уделяет недостаточное внимание решению конфликтов в коллективе и не все довольны требованием соблюдать корпоративный стиль в одежде. В части профессиональной адаптации в компании ведется активная работа, реализуются программы корпоративного обучения, оценки и аттестации, а также программа наставничества.

4. Важным направлением работы ООО «Технострой-Томск» является совершенствование системы социальной адаптации на предприятии. Социальная адаптация в коллективе ООО «Технострой-Томск» реализуется за счет соблюдения кодекса корпоративной этики предприятия. В этой области необходимо:

- знакомить сотрудников с кодексом корпоративного поведения еще на стадии устройства на работу, а также раз в полгода проводить повторное ознакомление сотрудников с кодексом.

- необходимо развивать направление корпоративного отдыха, позволяющего работникам раскрыться в неформальной обстановке. Мероприятия должны быть организованы квалифицированными специалистами, которые специализируются на работе такого формата.

- необходимо внедрение системы стимулирования работников, деятельность которых не зависит от выполнения плана продаж.

- необходимо ежемесячно руководителями подразделений проводить совещания, на которых главной повесткой было бы решение конфликтов внутри коллектива.

Как показал анализ, руководство ООО «Технострой-Томск» уделяет пристальное внимание вопросам адаптации своих сотрудников. Однако на наш взгляд, в части профессиональной адаптации не хватает такого звена как работа с кадровым резервом. Часто на предприятиях возникает ситуация, когда необходимо срочно заменить отсутствующего сотрудника. Наличие кадрового резерва позволило бы в случае срочного поиска сотрудника быстро заменить вакантное место специалистом, уже прошедшим профессиональную адаптацию на предприятии.

Программа подготовки кадрового резерва должна базироваться на применении инновационных технологий в обучении. Если принять во внимание, что в кадровый резерв ООО «Технострой-Томск» должен быть сформирован из наиболее талантливых и одаренных сотрудников, то и дальнейшее их обучение должно способствовать дальнейшему развитию их одаренности и сформировать необходимые управленческие и профессиональные навыки.

Можно сделать основной вывод, что программа несомненно положительно повлияет на различные аспекты деятельности предприятия, а затраты на ее реализацию соизмеримы со значимостью для предприятия, что доказывает целесообразность ее внедрения в деятельность ООО «Технострой-Томск».

Таким образом, в процессе исследования достигнута цель выпускной квалификационной работы – исследованы теоретические аспекты адаптации персонала, а также практические методы, применяемые в процессе профессиональной и социальной адаптации на примере ООО «Технострой-Томск».

Список литературы

1. Володина Н. А. Особенности адаптации: от рабочего до руководителя / Н. А. Володина // Справочник кадровика. – 2009. – № 3. – С. 123-129.
2. Володина Н. А. Особенности адаптации разных категорий сотрудников / Н. А. Володина // Справочник по управлению персоналом. – № 3 – 2009. – С. 52-57.
3. Грошев, И. В. Организационная культура / И. В. Грошев. – М.: ЮНИТИДАНА, 2004. – 288 с.
4. Даровская, Н. Д. Индивидуальные особенности психической адаптации личности в опасных профессиях (на материале деятельности инкассаторов) : авт. реф. дис. к. пс. н. / Н. Д. Даровская. – М.: Дело, 2001. – 24 с.
5. Иванова, С. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. Иванова. – М.: Экмо, 2008. – 304 с.
6. Евстафьева, М. Приспособить новичка / М. Евстафьева // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 4. – С. 58-65.
7. Какинская, Т. Распределение ролей в подборе, наставничестве и адаптации персонала / Т. Какинская // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 8. – С. 29-30.
8. Кибанов, А. Я. Как уменьшить стартовые издержки? Об управлении трудовой адаптацией / А. Я. Кибанов // Кадровик. – 2008. – № 2. – С. 4-18.
9. Аваль Е.П. Менеджмент: учебник для ВУЗов / Москва, Издательство Градарики, 2015. – 528 с.
10. Дятлов В.А., Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2012. – 336 с.
11. Десслер Г. Управление персоналом, /Г.Десслер– М.: БИНОМ, 2014 г. – 324с.

12. Максимцев М.М., Игнатьева Л.В., Комаров М.А. Курс менеджмента: учебник для ВУЗов /под редакцией М.М. Максимцева – Москва, Издательство Инфра-М, 2014. –343 с.
13. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник./А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2012. – 304 с.
14. Горшкова Л.А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий /Л.А. Горшкова// – М.:, 2014 – 231 с.
15. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород. 2014. –343 с.
16. Иванова С.В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? / С.В. Иванова/– 2-е изд. -М.: Альпина Бизнес Букс, 2016 – 288с.
17. Костенко И.А, Управление кадрами в новых экономических условиях. С.-Петербург, Издательство Теринвест, 2013. – 289 с.
18. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы./Н.В. Комарова // Человек и труд.- 2014. - №10.- С 12-15.
19. Кривоносов М. Пособие для руководителей по управлению развитием организации. / М.С. Кривоносов// Кадровик. Управление персоналом. – 2014. – № 12. – С. 83.
20. Круглов В.П. Кадровая служба и управление персоналом предприятия /В.П. Круглов// Кадровик. Управление персоналом. – 2011. – № 6. – С. 25-27.
21. Лайл М. Спенсер. Компетенции на работе. / Лайл М. Спенсер Издание 4-е, дополненное и переработанное. – М.: Управление персоналом, 2015. – 328 с.
22. Лановенко Е.А. Работа с кадровым резервом // «Справочник кадровика», - 2012. - №10.- С 9-12.
23. Ломакин В.И., Яковлев Р.А. Организация заработной платы на предприятии /В.И. Ломакин// Справочник кадровика №10, 2011 г. – 344 с.
24. Мейер В.С. Почему ваши подчиненные относятся к работе с прохладцей?/В.С. Майер // ЭКО.- 2012. - №4. – С.12-16.

25. Мейланд Я., Уилсон П. Руководство по управлению трудовым коллективом: пер. с английского / Я. Мейланд – Москва, Издательство Юнити, 2014. – 220 с.
26. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях /М.В. Мельник – М., – Экос, 2012 – 123с.
27. Немов.Р.С. Психология: учеб. для студ. высших пед. учеб. завед: В 3 кн./Р.С. Немов – 4-е изд. – М.: Гуманит.изд.центр ВЛАДОС, 2001.- Кн.1: Общие основы психологии. 2015 – 688с.
28. Огарков А.А. Управление организацией: учебник /А.А. Огарков- М.: Эксмо, 2012. –512 с.
29. Основы теории управления: Учебное пособие /Под ред. В.Н.Парахиной, Л.И. Ушвицкого.- М., 2011. – 319 с.
30. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом. / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М., 2012. – 624 с.
31. Переверзев М.П. Менеджмент: учебник. / М.П. Переверзев – М., 2014 – 319 с.
32. Робертс Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях./Г. Робертс – М.: Управление персоналом, 2012. – 278с.
33. Русинов Ф.М., Разу М.Л. Современный российский менеджмент:/ учебник под редакций Русинова Ф.М. – Москва, Издательство ФБК-Пресс, 2013. – 504 с.
34. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. /Н.В. Самоукина– СПб.: Питер: Питер принт, 2010. – 236 с.
35. Стрекалова Н.Д. Управление персоналом: Учебное пособие по специальности «Менеджмент организации»/ Н.Д. Стрекалова – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского гуманитарного ун-та профсоюзов, 2014. – 156 с.

36. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики – М.- «Флинт» – М.: Дело, 2015. – 270 с.
37. Цыпкин Ю.Р., Локшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент учебное пособие для ВУЗов /под ред. Цыпкина Ю.Р. – Москва, Издательство Юнити, 2012. – 439 с.
38. Уткин Э.А., Основы мотивационного менеджмента, /Э.А. Уткин М.,Экмос – 2013 г. – 352с.
39. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие /С.В. Шекшня - С.-Петербург, Издательство Теринвест, 2012.– 368 с.
40. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. – М.: Экономика. – 2015. - № 22.
41. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. -3-е изд., перераб. и доп. – Киев: МАУП, – 2014 г. – 420 с.
42. Чернецов Е.А. Вопросы формирования мотивации персонала / С.В.Меченосцев// Вопросы экономики,- 2013,- №4. стр.45-47.
43. Гатауллина А. А. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала на предприятии // Молодой ученый. – 2014. – №2. стр.. 427.
44. Володина, Н. А. Особенности адаптации разных категорий сотрудников /Н. А. Володина // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №3. –С. 52-57.
45. Верховцева К. А., Зарубина Т. А., Короткая М. В. Управление адаптацией персонала в период проведения изменений // Молодой ученый. – 2016. – №3. – С. 486-489.
46. Ежукова И. Ф. Трудовая адаптация сотрудников// Концепт. – 2017. – № S1. – с. 16-21.

47. Казначеева С. Н. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте // ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина». – 2015. – №15. – с.1-13

48. Кейта Секу Адаптация нового персонала на предприятии // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – №105. – с.1-15

49. Нурматова Ю. А. Вовлеченность персонала в условиях внедрения организационных изменений // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. – 2016. – С. 120-122.

50. Новицкая Т. С., Ивлюшкина О. С. Управление адаптацией персонала в организациях сферы услуг // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 879-883.

51. Сатиева, С. В. Кто на новенького, или Наставничество с первых дней / С. В. Сатиева, Ю. Ф. Лаврентьева // Справочник кадровика. – 2015. – №9. – С. 107-111.

Приложение А

План профессиональной адаптации продавца-консультанта

Ф.И.О.

Руководитель:

Наставник:

План обучения

Дата	Планируемый результат	Фактический результат	Ответственный
1 неделя	1. Семинар «Знакомство с компанией»		Менеджер по персоналу
	2. Базовое обучение «Школа продавца»		Менеджер по персоналу

План введения в должность

Дата	Планируемый результат	Фактический результат	Ответственный
1 неделя	1. Знакомство сотрудника с отделом:- структура, цели и задачи отдела; – функции и задачи сотрудника; – должностные обязанности (по инструкции); – функции других сотрудников в отделе; – правила внутреннего трудового распорядка; – правила техники безопасности; – порядок и критерии прохождения испытательного срока.		Руководитель
1 день	Закрепление наставника за новым сотрудником		Руководитель

План профессиональной адаптации

Период стажировки	Место прохождения стажировки	Обсуждаемые темы на данном уровне	Ответственный
1 неделя	Рабочее место	1. Изучение стандартов качества обслуживания покупателей. 2. Изучение регламентирующих	Руководитель

		законодательных документов. 3. Изучение правил работы в Информационной системе.	
2-5 неделя	Рабочее место	4. Изучение ассортимента продукции 5. Изучение требований к оформлению торгового зала: ценники, предпродажная подготовка, рекламная поддержка. 6. Практическое изучение принципов выкладки продукции.	Руководитель/Наставник
6-8 неделя	Рабочее место	7. Практическая работа в Информационной системе. 8. Изучение товародвижения внутри отдела (ежедневное пополнение продукцией закрепленного оборудования, изучение спроса покупателей, заказ продукции с ЦС)	Наставник Наставник
9-12 неделя	Рабочее место	11. Практическая работа с покупателем 12. Самостоятельная работа, согласно функциональным обязанностям, под контролем наставника	Наставник

Контроль за выполнением плана

Дата	Целевая задача	Фактический результат	Ответственный за проведение
4 неделя	1. Оценка теоретических знаний сотрудника(тест на ассортимент)		Руководитель
8 неделя	2. Оценка практических навыков сотрудника (решение практических заданий, тест на знание основных нормативных документов для работы на ККМ)		Руководитель
12 неделя	3. Комплексная оценка, согласно регламенту		Руководитель

	определения квалификационной категории продавцов- консультантов /кассиров		
--	--	--	--

Оценка прохождения процесса адаптации

	Успешно прошел все мероприятия, хорошо адаптировался к должности и условиям труда	Прошел все мероприятия, адаптировался к должности и условиям труда	Прошел не все мероприятия, слабо адаптировался к должности и условиям труда	Частично прошел мероприятия, не адаптировался к должности и условиям труда
Руководитель подразделения				
Наставник				
Менеджер по персоналу				
Итоговый результат Согласовано: Руководитель (подпись) Наставник (подпись) Менеджер по персоналу (подпись)				

Приложение Б

План профессиональной адаптации Торгового представителя (ТП)

Сотрудник:

Руководитель:

Наставник:

План введения в должность ТП (2-е недели)			
Дата	Мероприятия		Ответственный
	Знакомство с отделом. Традиции, структура.	– представить новому ТП всех работающих сотрудников (ФИО, должность, участок работы и сфера ответственности, по каким вопросам может помочь на первом этапе работы и т.д.); – дать список сотрудников с указанием должностей, телефонов, чтобы легче было ориентироваться в коллективе; – ознакомить с рабочими и подсобными помещениями отдела.	Руководитель
1-й день.	Должностные обязанности.	– провести беседу по должностной инструкции, проговорить все зоны ответственности, дать расписаться в инструкции; – дать копию должностной инструкции сотруднику; – рассказать о корпоративной этике и требованиях к внешнему виду	Руководитель
1-й день.	Рабочее место. Документы ТП.	– показать рабочее место ТП; – обеспечить необходимыми средствами труда (ежедневник, канцелярские принадлежности); – объяснить, как пользоваться телефоном, факсом, другими техническими средствами, необходимыми в работе; – ознакомить с документами ТП (планы-задания, отчеты, распечатки из справочников, маркетинговые инструменты в работе и правила их использования); – ознакомить с системой мотивации	Руководитель
2-й день и	Практическое задание:	– организовать изучение ассортимента по каталогу	Руководитель/ наставник

далее в течение 3 мес.	Изучение ассортимента по каталогу, Подготовка личного экземпляра каталога.	– начать ознакомление с группами товаров (бумага – технические характеристики, каталоги российской и импортной бумаги и т.д.) Изучения ассортимента. (При этом давать конкретные задания, например, выучить 10-20 позиций товаров.) – в конце рабочего дня подводить итоги	
3-й день	Практическое задание: Изучение действующих сервисных услуг, рекламных акций, пресс-релиза	Распечатать полную информацию о действующих сервисных программах, рекламных акциях. Объяснить стажеру на каких клиентов рассчитана акция/программа, способы продвижения, Проконтролировать усвоения информации стажером, задавая контрольные вопросы	Руководитель/ наставник
3-й день	Изучение политики ценообразования	Распечатать матрицу ценообразования в зависимости от истории сделок и текущей сделки клиента, рассказать о возможных исключениях, объяснить правила работы с клиентом.	Руководитель/ наставник
4-й день	Практическое задание: Изучение информации о конкурентах	ознакомить информацией об основных конкурентах (паспорта конкурентов)	Руководитель/ наставник
4-й день	Ознакомить ТП с закрепленным сегментом	Показать сегмент на карте, подробно описать границы, распечатать график посещаемости улиц, ознакомить с участками на закрепленном сегменте. Ознакомить со статистикой на данном сегменте (динамика оборота, притока новых клиентов, средней суммы отгрузки, лояльности, количества клиентов, совершающих сделки). Распечатать помесечные обороты клиентов из ХД, ознакомить с сегментом крупных и Премиум – клиентов.	Руководитель/ наставник
5-й, 6-й, 7-й 8 день.	Выход на территориальный сегмент	Выход на территориальный сегмент.	Наставник
8 день	Алгоритм рабочего дня. Контроль базовых навыков Выход на сегмент с наставником	Наставник рассказывает алгоритм рабочего дня (система утро-вечер), обеспечивает необходимыми маркетинговыми инструментами. Выход на сегмент и наблюдает за работой ТП с клиентами. После каждого визита наставник дает	Наставник

		конструктивную обратную связь Проверяет базовые навыки, определяет готовность ТП к самостоятельной работе.	
9 день, 10 день	Самостоятельный выход на сегмент	Посещение офиса два раза в день (утром и вечером) ТП получает плановое задание, максимально содержащее основных клиентов. Руководитель выдает плановое задание, проговаривает с ТП цели визитов к каждому клиенту. ТП самостоятельно прорабатывает всех клиентов на сегменте.	

Показатели эффективности работы ТП

Месяц					

Квалификационный экзамен

Без предъявления данного документа Торговый Представитель не допускается к экзамену

Дата	Примечания	Результат	Инструктор
Тест на знание ассортимента			
	Вариант № _____		
	Вариант № _____		
	Вариант № _____		
Владение навыками продаж уровня «Специалист»			
Показатели эффективности (среднее значение за 3 месяца)			
Среднее значение			

Заключение квалификационной комиссии:

Торговый представитель _____

Дата «__» _____ 201__ г.

Приложение В

Таблица «Оценка эффективности программы наставничества»

Параметр оценки	ТП	Оператор БД	Продавец- кассир/ консультант	Менеджер продаж	Итого	Данные предыдущих периодов	Динамика %
% текучести в период испытательного срока по категории							
Количество уволенных на испытательном сроке							
Отлично прошли ПН							
Хорошо прошли ПН							
Удовлетворительно прошли ПН							
Средний балл по оценке профессиональных знаний							
Количество стажеров							
Количество наставников							