

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«**СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ С.Л.Улина

подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта совершенствования системы адаптации персонала
ООО «ОКБ Микрон»

Руководитель _____ канд. экон. наук, доцент О.Л.Егошина

Выпускник _____ А.Е. Прищепова

Красноярск 2022

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме Разработка проекта совершенствования системы адаптации персонала ООО «ОКБ Микрон» содержит 79 страниц, 24 таблицы, 7 рисунков, 32 использованных источника, 3 приложения.

АДАПТАЦИЯ, СИСТЕМА АДАПТАЦИИ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ВИДЫ АДАПТАЦИИ, ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АДАПТАЦИИ.

Объектом исследования выступает ООО «ОКБ Микрон». Предметом исследования является система адаптации сотрудников «ОКБ Микрон».

Цель работы – разработать проект совершенствования системы адаптации персонала «ОКБ Микрон», с учетом организационных особенностей управления персоналом для повышения эффективности использования ресурсов и достижения целей организации.

Исходя из цели, были поставлены задачи:

1. Изучить теоретические и методические аспекты адаптации персонала и оценке её эффективности.
2. Рассмотреть особенности проектного подхода в производственной организации.
3. Провести организационно-управленческий анализ организации «ОКБ Микрон».
4. Оценить эффективность существующей системы адаптации персонала и выявить проблемы.
5. Разработать проект по совершенствованию системы адаптации «ОКБ Микрон».
6. Оценить эффективность реализации проекта для организации.

В результате исследования были изучены теоретические и методические основы адаптации персонала. Проведен анализ организационно - управленческой деятельности для выявления проблем организации в рамках рассматриваемой темы, по результатам которого разработан проект по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «ОКБ Микрон».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 Теоретические и методические основы системы адаптации персонала	8
1.1 Понятие и сущность системы адаптации персонала	8
1.2 Методические подходы к оценке эффективности системы адаптации персонала	16
1.3 Особенности проектного подхода в производственной организации	23
2 Анализ организационно - управленческой деятельности ООО «ОКБ Микрон»	27
2.1 Организационно - экономический анализ организации.....	27
2.2 Характеристика персонала и анализ системы управления	35
2.3 Анализ существующей системы адаптации персонала и выявление проблем.....	44
3 Разработка проекта по совершенствованию системы адаптации персонала «ОКБ Микрон»	57
3.1 Обоснование проекта	57
3.2 Оценка эффективности реализации проекта	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	80
ПРИЛОЖЕНИЕ А	84
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ В	88

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире управление проектами становится все более популярным. Проектное управление внедряют в свою работу организации разного масштаба и направленности, а именно малые и средние организации, крупные предприятия разных отраслей, а также государственные компании и органы власти. Использование принципов проектного управления позволяет более эффективно решать задачи развития организации, повышает надежность успешного достижения поставленных целей в любом виде деятельности.

Объект исследования, «ОКБ Микрон», относится к отрасли «Общее машиностроение». Как известно, машиностроительная промышленность является ведущей отраслью народного хозяйства, тем самым определяя дальнейшее развитие научно-технического прогресса других отраслей. Для повышения конкурентного преимущества и развития организации данной отрасли начали активно внедрять проектный подход во все направления своей деятельности.

Важной составляющей каждой организации является персонал, поскольку именно человеческие ресурсы являются средством достижения стратегических целей. Человеческие ресурсы представляют собой долгосрочные и весомые преимущества в любом направлении деятельности. Рациональное и максимально эффективное использование различных возможностей персонала, с учетом индивидуальных особенностей каждого сотрудника является важнейшей задачей HR-менеджмента для достижения долгосрочных и краткосрочных целей организации.

В машиностроительной отрасли персонал является ценным ресурсом, поскольку необходимых специалистов, которые могут качественно выполнять специфическую работу, достаточно мало. Организации рассматриваемой отрасли, в основном, ориентируются на «людей» так как в конкурентных условиях и при высокой интенсивности среды потеря ценных кадров обернется серьезными убытками.

Недостаточно трудоустроить ценного сотрудника, его необходимо удержать. Инструментом для удержания сотрудника является адаптация. Адаптация является важным процессом вхождения нового сотрудника в организацию. Во-первых, важным фактором, который необходимо учитывать является специфическая отрасль. Во-вторых, ограниченность ресурсов, которые необходимо распределять рационально и находить пути их экономии. Правильно выстроенная система адаптации позволяет удержать необходимого сотрудника, снизить текучесть кадров, а также экономит временные и финансовые ресурсы организации. Факторами, представленными выше, обусловлена актуальность выбранной темы.

Объектом исследования выступает ООО «ОКБ Микрон». Предметом исследования является система адаптации сотрудников «ОКБ Микрон».

Цель работы – разработать проект совершенствования системы адаптации персонала «ОКБ Микрон», с учетом организационных особенностей управления персоналом для повышения эффективности использования ресурсов и достижения целей организации.

Для достижения указанной цели, были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методические аспекты адаптации персонала и оценке её эффективности.
2. Рассмотреть особенности проектного подхода в производственной организации.
3. Провести организационно-управленческий анализ организации «ОКБ Микрон».
4. Оценить эффективность существующей системы адаптации персонала и выявить проблемы.
5. Разработать проект по совершенствованию системы адаптации «ОКБ Мирон».
6. Оценить эффективность реализации проекта для организации.

В ходе написания выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: эмпирико-теоретические (описание, наблюдение, измерение), кабинетные исследования (анализ литературы по выбранной теме), полевые исследования (экспертный опрос и интервьюирование сотрудников организации), организационно-экономический анализ деятельности, метод стратегического планирования (SWOT-анализ), метод анализа проблем (дерево проблем).

1 Теоретические и методические основы системы адаптации персонала

1.1 Понятие и сущность системы адаптации персонала

Одной из систем эффективного управления хозяйствующим субъектом является управление персоналом, независимо от масштаба организации эффективное управление персоналом является залогом надежности и успеха, так как персонал является ресурсом для достижения целей организации [8]. Именно поэтому необходимо уделять должное внимание подбору необходимого персонала, который будет соответствовать всем критериям организации. Как известно, недостаточно нанять сотрудников, их также необходимо удержать. Одним из инструментов системы управления персоналом является адаптация.

Адаптация персонала – это процесс приспособления работника к условиям внутренней и внешней среды организации, включение личности в новую предметно-вещную и социальную среду [19]. Под внутренней и внешней средой организации в данном случае понимают рабочее место, трудовой коллектив, содержание и условия труда, корпоративная культура, социальные коммуникации, предусмотренные должностью. Важным уточнением является то, что адаптация в обязательном порядке двусторонний процесс. С одной стороны, новый сотрудник осознанно выбрал организацию для трудоустройства, готов и полностью расположен к началу работы, имеет внутреннюю мотивацию и несет ответственность за принятое решение. С другой стороны, организация принимает на себя определенные обязательства и ответственность, нанимая сотрудника. Получение двусторонней выгоды, сотрудник должен выполнять задачи, которые выдвигает организация, в обмен на значимые для него блага [11].

Адаптация нового сотрудника длится в среднем до шести месяцев, в зависимости от специфики компании, уровня должности и индивидуальных

особенностей человека [12]. Времени на адаптацию в новом коллективе, как правило, уходит достаточно много, так как человек при столкновении с чем-то новым испытывает дискомфорт, страх, стресс – такова природа человека, любые изменения привычного образа жизни воспринимаются как угроза собственной безопасности. Как показывает практика, 80% уволившихся сотрудников в периоде шести месяцев после трудоустройства приняли это решение в первые дни нахождения в компании [18]. На это есть причина – отсутствие спланированной системы адаптации, игнорирование мероприятий, связанных с адаптацией со стороны HR- служб и руководства данной компании.

Выделяют основные цели адаптации персонала [14]:

1.Сокращение текучести кадров. В организации необходимо создать такую систему адаптации, чтобы сотрудники как можно быстрее адаптировались к новой среде, и у них возникло желание остаться в организации, таким образом, текучесть кадров примет минимальное значение.

2.Снижение степени озабоченности и неопределенности у новых сотрудников. Для снижения уровня неопределенности сотрудника необходимо рассказать о компании, о ее ценностях, познакомить с трудовым коллективом. Для этого некоторые компании разрабатывают универсальный справочник работника, в котором отражена сущность компании и то, что ожидает компания от нового сотрудника.

3.Уменьшение стартовых издержек. В период пока сотрудник осваивается на новом рабочем месте, он менее эффективно выполняет свои трудовые обязанности, чем сотрудник, работающий длительное время. Потребуется временные и финансовые затраты на его обучение. Успешная адаптация снизит данные первоначальные затраты.

4.Экономия времени. Успешная система адаптации позволяет сократить временные ресурсы, так как происходит ускорение процесса вхождения сотрудника в новую должность.

5.Повышение удовлетворенности работой. При этом важную роль играют внутренние и внешние факторы. Внутренние факторы: мотивация, цели, ценностные ориентации, достижения, возможность роста сотрудника в компании. Внешние факторы: условия работы, результаты и содержание работы, оплата труда, система вознаграждений, санитарно-гигиенические условия труда.

6.Повышение лояльности. Отсутствие работы по адаптации персонала, может привести к тому, что в организации будет отсутствовать приверженность ценностям, верность, не будет происходить идентификация индивидуальных целей с организационными.

Выделяют два вида адаптации в зависимости от предыдущего опыта [3].

1.Первичная адаптация. Более подходит для молодых специалистов, которые только окончили учебное заведение или же только начинают трудовую деятельность.

2.Вторичная адаптация. Для сотрудников, которые имеют опыт работы, но в другой сфере деятельности.

По отношению субъект – объект адаптацию разделяют на активную и пассивную [28].

1.Активная адаптация. Данный вид предполагает, что адаптивные мероприятия в рамках системы адаптации организации стимулируют активность нового сотрудника к самостоятельному вхождению в организацию. Другими словами, сотрудник стремится воздействовать на новую социальную среду, в целях ее изменения.

2.Пассивная адаптация. Предполагает, что сотрудник не стремится к изменению среды, следовательно, выступает в роли пассивного объекта адаптационных мероприятий.

По содержанию адаптацию персонала принято разделять на четыре основных вида [6]:

Организационная адаптация. Данный вид предполагает получение новым работником ответы на все вопросы, связанные с деятельностью организации.

Принятие организационного механизма управления, осознание своего места и роли в общей организационной структуре. На данном этапе сотрудника необходимо ознакомить с историей организации, результатами работы, рассказать о ключевых клиентах и партнерах. В процессе организационной адаптации новый работник должен изучить все внутренние документы, регламентирующие его работу и деятельность структурного подразделения (должностную инструкцию, организационную структуру управления, положение об отделе и т. п.). Правила и стандарты разных отраслей экономики существенно отличаются, поэтому все особенности жизнедеятельности организации должны быть доведены до сведения новых работников.

Социальная (социально-психологическая) адаптация. Предполагает приспособление нового работника, непосредственно, к социальной среде. Происходит знакомство с организационной культурой и усвоение ее ценностей, установление контакта с руководителем и коллегами, включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его нормами, традициями и ценностными ориентациями. Успешная социальная адаптация требует от активного участия личности и наличия особых качеств, таких как коммуникабельность, дружелюбие, уважительное отношение к старшим и более опытным коллегам, уважение групповых интересов, умение прислушиваться к мнению коллег.

Профессиональная адаптация. Заключается в постепенном приспособлении работника к профессии, активное усвоение входящих в ее структуру действий в соответствии с технологическим процессом, формирование готовности к принятию решений и действий в стандартных производственных ситуациях, усовершенствование профессиональных навыков на основе приобретения новых знаний и умений. Результатом профессиональной адаптации является доведение профессиональных навыков до уровня эффективного исполнения своих функциональных обязанностей. Перечень необходимых навыков определяется должностной инструкцией.

На профессиональную адаптацию оказывают влияние факторы среды, в которой происходит адаптация; индивидуально-личностные факторы; факторы управления процессом адаптации. В современных условиях профессиональная адаптация чаще всего осуществляется при помощи инструктажа, специального welcome-тренинга для новичков, или привлечения наставника – опытного коллеги.

Психофизиологическая адаптация. Представляет собой приспособление работника к совокупности условий, оказывающих психическое и физиологическое воздействие на работника в процессе исполнения служебных обязанностей. К таким условиям принято относить: уровень монотонности труда, физические и психические нагрузки, санитарно-гигиенические нормы трудовой среды, удобство рабочего места, ритм труда, внешние факторы воздействия. Данный вид адаптации, как правило, не представляет особых трудностей для сотрудника и завершается достаточно быстро. При этом скорость и результат психофизиологической адаптации зависит от состояния здоровья человека и естественных реакций на новые условия труда.

Существует множество теорий разделения процесса адаптации на этапы, будем опираться на учебное пособие «Управление персоналом» под редакцией Т. Ю. Базарова [7]. Автор предлагает разделить процесс адаптации на четыре основных этапа.

Первый этап заключается в оценке уровня подготовленности новичка, что полезно для разработки более эффективной программы адаптации. Период адаптации сотрудника будет минимальным, если он имеет не только специальную подготовку, но и опыт в подобной организации. Но необходимо учитывать, что каждая организация имеет свою специфику и сотрудник в любом случае попадает в незнакомую ему ситуацию, независимо от опыта. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения.

Вторым этапом является ориентация. Смысл данного этапа заключается в практическом знакомстве нового сотрудника с обязанностями, требованиями и инструкциями, предъявленными со стороны организации. Помощь в практическом знакомстве оказывают непосредственные руководители и сотрудники служб управления персоналом.

Третий этап – действенная адаптация. Этот этап заключается непосредственно в приспособлении нового сотрудника к своему статусу, а также в выстраивании коммуникационных связей с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важной задачей на данном этапе является помощь и максимальная поддержка, а также совместная оценка эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап четвертый – функционирование. Данный этап является завершающим в процессе адаптации. Этап заключается в постепенном преодолении производственных и межличностных проблем. Результатом является переход к стабильно работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1–1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Переход от одного этапа к другому обычно вызывает трудности, так как воздействие социальной среды резко возрастает. Для преодоления трудностей система адаптации персонала должна учитывать каждый этап.

Существуют определенные особенности адаптации сотрудников в зависимости от их категории.

С точки зрения квалификации и должностного уровня сотрудников условно можно разделить на несколько категорий [1]:

- рядовые сотрудники, рабочий персонал;

- специалисты, служащие, инженерно-технические работники;
- молодые специалисты;
- руководители среднего звена;
- руководители высшего звена;

Для каждой категории персонала приоритетно применять определенные методы адаптации, которые представлены в Таблице 1.

Таблица 1 – Особенности адаптации работников разных категорий [1]

Категория	Особенности адаптации
1.Рядовые сотрудники, рабочий персонал.	<p>К данной группе сотрудников относятся рабочие производства или обслуживающий персонал офиса. Как правило, не всегда адаптации данной категории работников уделяется должное внимание, хотя на большинстве промышленных и сервисных предприятий эта группа – самая многочисленная.</p> <p>Приоритет (1) - социально-психологическая адаптация, так как большую часть рабочего времени они проводят, будучи объединенными в бригады или смены, поэтому важно, чтобы новичок как можно быстрее освоился в коллективе.</p> <p>Далее (2) – профессиональная адаптация.</p> <p>Далее (3) - психофизиологическая адаптация. Особенно актуально для компаний со специфическими условиями труда.</p> <p>Рекрутерам следует уделять максимум внимания данному вопросу при приеме на работу или же изначально определять ключевые требования к будущим сотрудникам.</p>
2.Специалисты, служащие, инженерно-технические работники.	<p>Приоритет (1) - организационная адаптация. Происходит знакомство со спецификой работы подразделения, с тем, как налажены бизнес-процессы и т. д.</p> <p>Что касается профессионального аспекта, то все зависит от того, на какой стадии жизненного цикла находится сама компания. На этапе активного развития у нее чаще всего нет возможности привлекать сотрудников «на вырост» и обучать их в процессе работы, так как большинство служб только формируется, и такие организации делают ставку на уже «готовых» специалистов, по сути, «покупая» на рынке их профессиональные компетенции.</p> <p>Если же компания находится в стадии стабильности и делает упор на совершенствование качеств персонала за счет внутренних ресурсов, то профессиональный аспект адаптации новичков – следующий по значимости после организационного.</p>

Окончание таблицы 1

Категория	Особенности адаптации
3. Молодые специалисты	<p>Приоритет (1) - профессиональная адаптация. Нанимая молодых сотрудников, компания получает неоспоримое преимущество: если адаптация проводится грамотно, то у них формируется лояльность к ней с первого дня работы.</p> <p>Но важно учитывать и явный недостаток: отдача молодых специалистов не всегда становится очевидной за короткое время, и нет гарантий, что из вчерашнего студента получится хороший профессионал.</p> <p>Далее (2) - организационная адаптация. Так как молодым специалистам приходится осваивать особенности не только компании, но и бизнес-среды в целом по той же причине – отсутствие у них опыта работы.</p>
4. Руководители среднего звена	<p>Обычно считают, что руководители обладают опытом и по этой причине нет необходимости в адаптационных мероприятиях, что является ошибкой.</p> <p>Приоритет (1) - организационная и социально-психологическая адаптация приобретают большее значение, чем профессиональная.</p> <p>Для адаптации линейных менеджеров необходима поддержка управленца более высокого уровня, которого нужно активно привлекать к данному процессу. Руководителю среднего звена прежде всего важно познакомиться с коллективом и найти общий язык с подчиненными, в первую очередь, с неформальными лидерами. Программы адаптации руководителей обычно отличаются от вводного курса для рядовых сотрудников.</p> <p>Менеджеру проще адаптироваться, если он знаком со спецификой отрасли. Однако помимо общих сведений о компании и продукции ему придется усвоить также принятые стандарты в области управления людьми, ознакомиться с процедурами оценки и стимулирования персонала. Об этом руководитель может узнать на совещаниях или в индивидуальном порядке.</p>
5. Руководители высшего звена	<p>Подготовка к приходу в организацию нового директора – большая редкость.</p> <p>Адаптация руководителя проходит гораздо проще в четко структурированной компании, где хорошо налажены бизнес-процессы.</p> <p>Но и там может возникать противоречие: от нового человека, с одной стороны, ждут соблюдения принятых правил, с другой – требуют новых идей.</p> <p>Акцент в адаптации руководителя высшего звена делается на привыкании коллектива к директору, а не наоборот. Важно, чтобы тревога и опасения, которые могут испытывать подчиненные из-за прихода нового лидера, сменились доверием и уважением.</p> <p>Для знакомства топ-менеджера с коллективом службе персонала целесообразно разработать специальный план, который должен быть поддержан всеми существующими в компании каналами коммуникации: персональными и общими, письменными и вербальными. Основная задача – изменить отношение сотрудников к новому топу: от настороженности до полного приятия.</p>

Для того чтобы процесс «вливания» нового сотрудника в коллектив прошел комфортно и легко, в компании должна быть разработана своя действующая и четкая система адаптации, которая будет помогать новому сотруднику не только вливаться в неизвестный ему коллектив, но и поможет раскрыть его навыки и знания. Миссия такой адаптации заключается в том, чтобы новичок быстрым и эффективным способом вошел в свою должность, изучил свои обязанности и новое окружение [2]. Грамотно разработанная система адаптации в любой компании должна привести к снижению текучести кадров и формированию полноценного, дружного коллектива. В данном пункте были рассмотрены основные теоретические аспекты в области адаптации персонала, далее рассмотрим подходы к оценке эффективности системы адаптации персонала.

1.2 Методические подходы к оценке эффективности системы адаптации персонала

Для того, чтобы доказать эффективность вложенных затрат или же просто целесообразность нововведения необходимо определить критерии эффективности для проекта в целом.

Под эффективностью проекта понимается категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников. Следовательно, необходимо оценивать эффективность проекта в целом, а также эффективность каждого участника.

Согласно методологии проектного менеджмента, можно выделить следующие критерии успешного проекта [29]:

1. Завершение проекта в установленные сроки;
2. Соответствие качества продукта проекта установленному качеству в проектной документации;

3. Затраты финансовых ресурсов на проект не превысили установленных планом проекта затрат;

4. Удовлетворённость результатами проекта всеми вовлечёнными в него сторонами.

Существуют проекты, связанные с организационными изменениями. Их результаты видны в течение одного года, к таким относятся проекты в сфере управления персоналом.

Механизм оценки системы адаптации персонала необходим, так как со стороны организации затрачиваются временные и финансовые ресурсы на мероприятия в области системы адаптации. В любом проекте, где предполагается использование ресурсов, необходимо проводить оценку эффективности. Крупные компании уделяют достаточно много внимания оценке программ обучения, процессов подбора персонала, результатов деятельности сотрудников, поскольку это позволяет оценить целесообразность и эффективность проведенных мероприятий.

Необходимость в управлении процессом адаптации неоспорима в силу того, что статистические данные многих организаций говорят об особо высоком проценте увольнений, в основном в первый месяц работы. Также большая часть несчастных случаев приходится на первое время работы новых сотрудников в организации. Следовательно, отсутствие управления процессом адаптации приведет к непониманию сотрудником своего места в производственном и управленческом процессе, как следствие отсутствие эффективных коммуникаций, непонимание и невыполнение целей и задач [31].

Проблема в разработке методик оценки эффективности адаптации персонала заключается в сложности выражения качественных показателей через количественные, отсутствием таких показателей в бизнес- процессах управления людьми. Также существует стереотип, что невозможно провести оценку эффективности социальной среды или корпоративной культуры с помощью финансовых прибылей или потерь [20].

Рассмотрим адаптацию персонала как процесс, который позволяет выстроить четкую систему встраивания нового персонала в бизнес-процессы организации. Процесс реализации системы адаптации персонала представлен на рисунке 1. Автором является Е.А. Петрова, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет экономики и права.

Субъектами процессов выступают руководитель компании, руководители отделов, сотрудники отдела персонала. Объектом являются процессы адаптации новых сотрудников. Задачи для достижения целей адаптации выделяют следующие:

- адаптация к содержаниям и условиям труда;
- адаптация к организации и коллективу;
- адаптация к профессиональным и должностным обязанностям.



Рисунок 1 – Процесс реализации системы адаптации персонала

Обратная связь является хорошим инструментом для осуществления контроля, оценки и мотивации новых сотрудников. Результаты успешной системы адаптации делятся на объективные и субъективные. Объективные и субъективные результаты представлены в таблице 2 [27].

Таблица 2 – Показатели эффективности адаптации персонала

Объективные	Субъективные
<ul style="list-style-type: none"> 1) снижение издержек на поиск нового персонала; 2) снижение показателя текучести сотрудников, которые находятся на испытательном сроке; 3) сокращение времени, необходимого на то, чтобы деятельность отдельного работника начала влиять на конкурентоспособность организации; 4) уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям; 5) количество работников, успешно прошедших испытательный срок; 6) выполнение норм выработки. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) благоприятный организационный климат компании; 2) формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы и тем самым стимулов и желания работать в организации длительное время; 3) удовлетворенность работой и компанией в целом; 4) понимание роли индивидуальных задач в решении общих задач организации; 5) уровень отношения к профессии и квалификации; 6) удовлетворенность оплатой труда; 7) знание и понимание миссии, ценностей компании, корпоративной культуры.

Механизм адаптации можно считать эффективным, если результатом процесса адаптации является выход готового мотивированного сотрудника, работающего не только в личных целях, но и в целях организации, активно выполняя организационные задачи [5]. Новый сотрудник становится ресурсом компании в короткие сроки, как следствие, начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации. Как показывает опыт и российских, и зарубежных компаний, эффективность процесса вхождения в коллектив нового работника обеспечивается за счет прописанной и регламентированной системы адаптации, включающей в себя ознакомление не только с профессиональными требованиями и особенностями работы, но и с

корпоративными стандартами, нормами и ценностями [30]. Далее рассмотрим основные подходы к оценке эффективности адаптации персонала.

Первый подход – основывается на оценке через удовлетворенность [20].

В качестве критериев адаптированности работника используются два показателя: «удовлетворенность работой» и «удовлетворенность организации сотрудником». С помощью специально разработанной анкеты есть возможность получить информацию относительно специфических трудностей, которые возникли в ходе работы, а также характера профессиональных интересов работника и темпов их формирования. Исходя из собранных результатов, вычисляются «индекс удовлетворенности работой», «индекс интереса к работе» и «индекс удовлетворенности профессией». Интегральный показатель адаптированности является неким средним значением всех представленных индексов.

Основным ограничением предложенной методики расчета является сложность анализа этого показателя: удовлетворенность является субъективным показателем, который достаточно трудно оценить в силу того, что человек может по тем или иным причинам давать ответы, которые от него ожидают и не совпадающие с действительностью. Однако, несмотря на это, во многих организациях в настоящее время «удовлетворенность работой» как показатель эффективности процесса адаптации и производительности труда все еще является достаточно весомым, если не сказать главным фактором при анализе эффективности деятельности сотрудника.

Традиционно рассматривается уровень удовлетворенности работника как мера его адаптированности к организации. Как правило, чем выше степень насыщения потребностей и притязаний сотрудника, тем выше его уровень адаптации к внутренней среде организации. Основным недостатком этого подхода является то, что показатель эффективности, рассчитываемый по данной формуле, не позволяет определить влияние того или иного аспекта адаптации на успешность всего процесса. Также он не позволяет определить значимость или весомость того или иного фактора для сотрудника, который

может оказывать влияние и доминировать при принятии положительного решения со стороны работника.

Второй подход – оценка через разработку показателей эффективности [20].

Любой организационный процесс целесообразен, если он эффективен. Основываясь на данной идее, специалисты ввели в практику оценки эффективности адаптационных процессов две группы показателей: объективные и субъективные.

К объективным относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Объективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов: профессиональному (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места), социально-психологическому (степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации), психофизиологическому (степень утомляемости, уровень перегрузок, стресс).

Субъективные показатели разделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации, а также определяют собственную оценку работником своего отношения к профессии и квалификации, к взаимоотношениям с коллективом и руководством (взаимодействия «по вертикали» и «по горизонтали»), принятию норм и условий труда, понимание места индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Третий подход – выделение критериев и уровней проявления адаптационных мероприятий в работе сотрудников кадровой службы [20].

В данном методе показана необходимость четкого распределения ролей и обязанностей в адаптационном процессе между сотрудником, функциональным менеджером, менеджером по персоналу. Одним из самых важных условий успешной адаптации является вовлеченность всех участников в процесс, эффективное взаимодействие и мотивация на конечный результат. Необходимо

отметить, что показатели, рассматриваемого метода, будут учитывать как процесс, так и результат адаптационных мероприятий.

В первую очередь необходимо разработать критерии оценки эффективности системы адаптации персонала. Далее на основе экспертного опроса, определяются весовые коэффициенты для каждого из выделенных критериев. Затем, полученные весовые коэффициенты переводятся в баллы, определяются и прописываются уровни проявления критериев, разрабатываются шкалы по каждому из критериев и распределяются баллы по шкалам. Таким образом, максимальная сумма баллов, которую может получить система адаптации по результатам оценки в организации, составляет 300 баллов. Следовательно, эффективность существующей в организации системы адаптации мы будем оценивать в процентах от максимального значения по специально разработанной таблице 3 «Интерпретация результатов оценки эффективности системы адаптации». Результаты применения данной методики могут быть использованы при оценке существующих систем адаптации в организациях.

Таблица 3 – Интерпретация результатов оценки эффективности системы адаптации

Сумма набранных баллов в процентах от максимального значения	Интерпретация полученного результата
Менее 50%	В организации отсутствует разработанная технология адаптации персонала. Процесс вхождения работников в организацию не регламентирован, не разработана программа адаптации. Работники, вероятно, не удовлетворены организацией процесса адаптации, что приводит к низкому уровню производительности их труда и высокой текучести персонала.
51%-70%	В организации присутствуют элементы нормативно-методического обеспечения процесса адаптации. Но они либо существуют формально, либо требуют корректировки. Перечень проводимых адаптационных мероприятий невелик. Существуют проблемы с производительностью труда и текучестью новых работников.

Окончание таблицы 3

Сумма набранных баллов в процентах от максимального значения	Интерпретация полученного результата
71%-90%	Существующая в организации технология адаптации в целом эффективна. Разработано нормативно-методическое обеспечение процесса – положение об адаптации, а также программа адаптации, дифференцированная по категориям персонала. Большая часть работников, вероятно, удовлетворена организацией процесса адаптации. Уровень производительности труда и текучести новичков находится в пределах нормы.
91%-100%	Технология адаптации персонала эффективна. Функция адаптации закреплена и выполняется Службой управления персоналом или специалистом по адаптации. В организации регулярно происходит бюджетирование затрат на адаптацию персонала. Разработан обширный перечень адаптационных мероприятий, развит институт наставничества. Работники удовлетворены организацией процесса адаптации и демонстрируют высокий уровень производительности труда. Уровень текучести новичков не превышает уровня текучести работников со стажем.

Внедрение оценки системы адаптации на предприятии будет способствовать достижению социально-экономических результатов – сокращение продолжительности периода адаптации, снижение текучести кадров в первые месяцы работы новых сотрудников, повышение мотивированности и удовлетворенности новых сотрудников и наставников, а также повышение производительности труда новых сотрудников. Далее перейдем к особенностям проектного управления в производственной организации.

1.3 Особенности проектного подхода в производственной организации

Начнем с понятия управления проектами в целом. Управление проектами — это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту [29]. Управление проектом осуществляется посредством надлежащего применения и

интеграции, логически сгруппированных 47 процессов управления проектом, объединенных в пять групп PMBOK5:

1. Процессы инициации – для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения авторизации на начало проекта или фазы;

2. Процессы планирования – для установления содержания работ, уточнения целей и определения направления действий для достижения целей проекта;

3. Процессы исполнения – для выполнения работ, указанных в плане управления проектом, с целью соответствия спецификациям проекта;

4. Группа процессов мониторинга и контроллинга – процессы, требуемые для отслеживания, анализа и регулирования хода исполнения проекта;

5. Группа процессов завершения – процессы, выполняемые для завершения всех групп процессов и формального завершения проекта или фазы.

Проект – это временное предприятие, направленное на создание уникальных продуктов, услуг и результатов [29].

Проект обладает следующими признаками:

- наличие четкой цели;
- ограниченность по времени;
- ограниченность по ресурсам;
- однократность действий;
- уникальность задачи.

Проектное управление в производственной организации достаточно специфично. Особенности организации машиностроительного производства обусловлены спецификой выпускаемой продукции. Необходимо организовать производственный процесс, объединяющий в необходимом сочетании во времени большое количество современных наукоемких технологий, высокоточного оборудования, высококвалифицированного производственно-промышленного персонала тех профессий, которые обеспечили бы

осуществление необходимых технологий при обслуживании оборудования. Важную роль играет своевременное обеспечение производства всеми видами ресурсов [23].

Организация производства продукции машиностроения – это сложная управленческая задача. В настоящее время наиболее эффективным методом реализации идей, доведения их до практического использования в необходимые сроки и с потребным расходом материальных и финансовых ресурсов является проектный подход к организации и осуществлению управления [24].

Проектный подход к организации производства - это инструмент для получения быстрого и ощутимого результата за счет более структурированной организации работ, ориентированности на достижение конкретного результата, возможности предусмотреть большинство из возможных изменений при достижении поставленной цели и разработки методов по их нейтрализации [23].

Проектное управление оказывает влияние на все процессы и подсистемы организации. Применение проектного подхода изменяет традиционную систему управления организацией, следовательно, управление персоналом также меняется. Одной из составляющих частей управления проектами является эффективная работа с персоналом проекта. Достаточно часто команда проекта рассматривается как главный фактор успеха реализации проекта.

Главной функцией управления персоналом в традиционной организации является обеспечение предприятия нужным по количеству и качеству персоналом, способным решать разного рода задачи, а также осуществлять управление, направленное на эффективное использование и развитие трудового потенциала каждого сотрудника и коллектива в целом [13].

Особенности работы с персоналом при проектной деятельности по сравнению с традиционной заключается не только в изменении качественных характеристик элементов управления персоналом, чаще функции меняют содержание и роль. При проектном управлении подбор персонала

осуществляется на основе специфики проекта и требованиям проектной группы.

Особенности объектов проектирования сферы управления персоналом можно выделить следующие [9]:

1. На каждом уровне иерархии работы с персоналом происходит обобщение целей и задач;

2. Каждый уровень управления персоналом приобретает свою систему концепций, понятий, свои традиции и обычаи;

3. Взаимосвязи между уровнями управления персоналом не симметричны.

Проект в области управления персоналом – это сконструированное инициаторами нововведение, целью которого является создание, изменение, совершенствование работы с персоналом, имеющее важное значение для собственников, менеджеров, а также самих работников организации [15].

К данному типу проектов относится проект по разработке системы адаптации персонала в организации. Проект направлен на совершенствование работы с персоналом, он необходим, так как в организации имеются проблемы в данной области, которые влекут за собой множество других проблем. Проектное предложение по совершенствованию системы адаптации «ОКБ Микрон» представлено в третьей главе работы.

В первой главе были рассмотрены теоретические и методические основы системы адаптации персонала, а именно понятие, сущность и подходы к оценке эффективности системы адаптации персонала. Также были рассмотрены аспекты в сфере проектной деятельности, так как целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта. Далее перейдем к практической части работы, а именно к анализу деятельности ООО «ОКБ Микрон».

2 Анализ организационно - управленческой деятельности ООО «ОКБ Микрон»

2.1 Организационно - экономический анализ организации

Объектом исследования выступает компания ООО «ОКБ Микрон» (Опытное конструкторское бюро). «ОКБ Микрон» – развивающееся машиностроительное предприятие. Компания занимается выпуском горно-шахтного оборудования, средств автоматизации, нестандартных изделий, изделий из цветных металлов и специальных редукторов. Осуществляет разработку, испытания, производство, монтаж и техническое обслуживание различной техники, созданной как конструкторами компании, так и по техническому заданию заказчика. Основным видом деятельности является производство металлообрабатывающего оборудования.

Полное наименование: общество с ограниченной ответственностью «опытно-конструкторское бюро Микрон».

Юридический адрес: 663035, Красноярск край, Емельяновский район, с. Шуваево, ул. Промышленная, д.5 стр.1

В настоящий момент производство сосредоточено на двух площадках: ул. Енисейский тракт, д. 5 и Глубокий Обход Красноярска автодорога 18 км, 1.

Компания основана в 2010 году, предпосылкой стала ликвидация Красноярского завода тяжелого машиностроения. ООО «ОКБ Микрон» официально зарегистрирована 21.02.2011 года, учредители компании «Канойл» с долей 49% и Д.А. Салов с долей 51%. Группа сотрудников решила создать новое машиностроительное предприятие с собственным производством и конструкторским бюро на основе машиностроительного производства с полным циклом работы мощностью до 4 тыс. тонн металлоизделий в год.

В 2013 году «ОКБ Микрон» входит в состав группы «Канекс» - Российский многопрофильный холдинг. На протяжении всех лет существования организация стремительно развивалась. В организации

реализуют внутренние проекты: по развитию инфраструктуры и строительству объектов, проекты по созданию уникальной продукции, а также внешние проекты: разного рода сотрудничества с компаниями - партнерами, участие в мероприятиях и выставках. Компания стремительно растет, имеет статус современного машиностроения.

Отраслью организации является машиностроительная отрасль: среднее и тяжелое машиностроение. Компания работает на мировом рынке машиностроительной продукции. Позиционирует себя на мировом рынке, как «Лидер в отрасли по эффективности производства» и пытается поддерживать данный статус через показатели эффективности.

Рынок машиностроения растет умеренно и имеет умеренно-высокий потенциал. Как правило, потребителями в машиностроительной отрасли выступают крупные предприятия, имеющие потребность в продукции машиностроительной организации и финансовые возможности на ее приобретение. Особенностью реализации машиностроительной продукции является «зависимость от ключевого клиента», для рассматриваемой организации ключевым клиентом является Норникель, поскольку, в 2020 году 90% заказов было выполнено для него. Также у предприятия имеются уникальные разработки для зарубежных компаний, поставки продукции осуществляются не только по России, но по всему северу Европы, а также в Канаду.

Основными партнерами «ОКБ Микрон» являются нефтяная компания «Лукойл», Полюс, Технониколь, СУЭК, НОРНИКЕЛЬ, Русал, РОСАТОМ и другие. Они же и являются потребителями продукции и услуг компании [22].

«Мы являемся частью крупного машиностроительного комплекса – группа Канекс, мы сотрудничаем с глобальными мировыми игроками машиностроительного рынка» [22].

Выпускаемая продукция делится на 3 типа [22]:

- высокотехнологичная машиностроительная продукция;
- машиностроительная продукция средней степени сложности;

- машиностроительная продукция по чертежам заказчика.

Перечень выпускаемой продукции [22]:

- металлоконструкции специального назначения;
- средства автоматизации производства;
- обогатительное оборудование;
- специальные редукторы;
- цветные металлы;
- рельсово-рудничный транспорт;
- нестандартные изделия.

Услуги организации [22]:

- металлообработка;
- разработка технологии производства;
- модернизация оборудования заказчика;
- шеф-монтаж и пуско-наладочные работы;
- ремонт оборудования заказчика;
- разработка решений повышения эффективности производства.

Технология работы организации основывается на полном цикле работы.

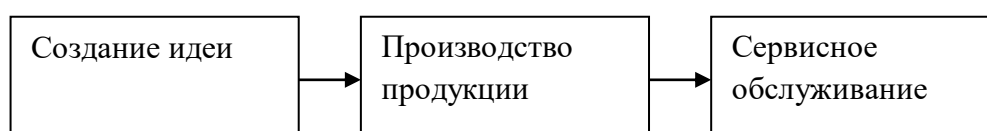


Рисунок 2 – Технология работы «ОКБ Микрон»

Идет поиск возможности повышения эффективности уже существующего оборудования, формируются решения, с помощью которых осуществляется разработка технологии производства и конструкторской документации. Цикл работы: производство, испытания, монтаж и сервисное обслуживание оборудования.

Специфика организации производства – круглосуточный режим работы производственного отдела. Основной режим работы производственного

персонала – это две двенадцатичасовых смены по графику 3 через 3 дня. Основное производство и обеспечивающие подразделения осуществляют работу в выходные и праздничные дни. По классификации технологии Джоан Вудворд «ОКБ Микрон» использует технологию единичного производства. Компания изготавливает изделия индивидуально для каждого заказчика, например, проект по созданию турбины для Красноярской ГЭС.

Концепция развития основана на формировании сверхкомпактного и высокоэффективного современного производства, ориентированного на постоянное совершенствование процессов и обучение персонала.

Миссия компании [22]:

«Производство машиностроительной продукции, повышающей эффективность бизнеса наших клиентов. Нестандартные решения сложных задач».

Стратегический принцип [22]:

«Лидерство в машиностроительной отрасли по эффективности производства».

Исходя из стратегического принципа, была сформулирована корпоративная стратегия компании на 2021-2023г. Стратегия концентрированного роста, включающая в себя четыре тактических направления: увеличение объема продаж, увеличение объема производства, создание новой производственной инфраструктуры, повышение эффективности деятельности компании.

Общественный имидж для организации очень важен. «Наша общественная миссия – повышение имиджа машиностроительной отрасли» [22]. Для достижения миссии компания сотрудничает с образовательными учреждениями, что может повысить уровень профессионализма будущих специалистов, ориентированных на работу в современных машиностроительных компаниях. Также компания активно ведет социальные сети, выпускает корпоративную газету, проводит экскурсии для студентов, участвует в различных мероприятиях.

Организация ориентирована на создание корпоративной культуры, поиск и внедрение эффективности на каждом рабочем месте, а также создание достойных и комфортных условий труда.

Внутренний анализ организации включает в себя анализ финансового состояния. В таблице 4 представлен финансовый анализ, состоящий из блоков: доходы и расходы по обычным видам деятельности, источники средств, оборачиваемость, рентабельность и ликвидность за 2019-2021 гг.

Таблица 4 – Анализ финансового состояния «ОКБ Микрон»

Показатели	2019	2020	2021	Отклонение		Темп роста, %	
				2019-2020	2020-2021	2019-2020	2020-2021
Доходы и расходы по обычным видам деятельности							
Выручка от продажи товаров, продукции, тыс. руб.	476 985	371 494	691 974	-105 491	320 480	77,9	186,3
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	327 458	207 981	483 064	-119 477	275 083	63,5	232,3
Прибыль от продаж, тыс. руб.	39 323	16 933	5 813	-22 390	-11 120	43,1	34,3
Чистая прибыль, тыс. руб.	2 413	689	15	-1 724	-674	28,6	2,2
Управленческие расходы, тыс. руб.	110 204	146 580	203 097	36 376	56 517	133,0	138,6
Источники средств							
Коэффициент концентрации собственного капитала, %	0,6	0,3	0,2	-0,3	-0,1	50	66,7
Коэффициент концентрации заемного капитала, %	99,4	99,7	99,8	0,3	0,1	100,3	100,1
Оборачиваемость							
Оборачиваемость кредиторской задолженности, разы	1,4	0,8	1,1	-0,6	0,3	57,1	137,5
Оборачиваемость деб. задолжен., разы	6,4	2	2,2	-4,4	0,2	31,25	110

Окончание таблицы 4

Показатели	2019	2020	2021	Откло нение	Темп роста, %	Показ атели	2019
Оборачиваемость							
Оборачиваемость основных средств, разы	0,9	0,5	0,6	-0,4	0,1	55,6	120
Оборачиваемость запасов, разы	3,5	1,3	1,5	-2,2	0,2	37,1	115,4
Рентабельность							
Рентабельность продаж, %	8,24	4,56	0,84	-3,68	-3,72	55,3	18,4
Рентабельность капитала,%	52,21	13,04	0,32	-39,17	-12,72	24,9	2,5
Рентабельность затрат,%	8,98	4,78	0,85	-4,2	-3,93	53,2	17,8
Ликвидность							
Коэффициент текущей ликвидности,%	36,88	48,45	48,53	11,57	0,08	131,4	100,2
Коэффициент абсолютной ликвидности,%	0,35	0,54	2,32	0,19	1,78	154,3	429,6
Коэффициент быстрой ликвидности,%	12,64	21,67	20,88	9,03	-0,79	171,4	96,4

По результатам финансового анализа можно сделать следующие выводы.

Выручка от продажи товаров увеличилась почти в два раза, но этот показатель не говорит о положительном результате, так как себестоимость проданных товаров также выросла в два раза, это может быть по причине роста цен на материалы. Чистая прибыль сохраняет отрицательную динамику, достигает минимального значения.

Активы организации практически на 100% состоят из заемных средств, что не является положительным показателем. Рентабельность продаж, капитала и затрат сократилась по сравнению с 2021 годом. Коэффициент текущей ликвидности имеет положительное значение, что указывает на улучшение платежеспособности организации.

Стоит отметить, что компания занимается проектами с длинным производственным циклом, по договору оплата приходит только после получения продукта заказчиком. Учитывая данную особенность, можно сделать вывод о удовлетворительном финансовом состоянии компании.

Была произведена оценка внешних и внутренних факторов организации «ОКБ Микрон». С целью выявления сильных и слабых сторон (внутренняя среда), возможностей и угроз (внешняя среда). В таблице 5 представлены результаты анализа.

Таблица 5 – Анализ факторов внешней и внутренней среды ОКБ «Микрон»

Факторы среды организации	
Возможности	Сильные стороны
1. Большой объем рынка 2. Географическое положение 3. Транспортный узел (Логистика) 4. Потребность в росте эффективности у клиентов 5. Рост требований к качеству продукции у клиентов	1. Низкие накладные расходы (компактность) 2. Технология полного цикла 3. Уникальное оборудование 4. Технологическая гибкость 5. Потенциал роста объемов производства
Угрозы	Слабые стороны
1. Коррупция 2. Тенденция к снижению цен и ужесточению условий со стороны клиентов 3. Нестабильность финансовых институтов (кредитование) 5. Незащищенность интеллектуальной собственности	1. Низкая эффективность системы управления (мотивация, контроль, планирование, коммуникации) 2. Недостаток квалифицированного персонала 3. Зависимость от ключевого клиента 4. Отсутствие системы измерения эффективности (персонала и компании) 5. Низкий уровень вовлеченности персонала в повышение эффективности компании 6. Отсутствие системы адаптации персонала 7. Высокий показатель текучести персонала

Оценка степени влияния факторов проводилась методом экспертных оценок в процессе коллективного обсуждения представителей компании. Данная матрица была составлена, исходя из полученной информации на преддипломной практике, от начальника отдела организационного развития Зайцевой А.Ю. А также информационной базой послужил документ компании «Стратегия развития 2021-2023».

Наибольшей угрозой внешней среды, которая может тормозить развитие компании, является коррупция, она не позволяет действовать компании на свободном рынке, а определяет систему продаж, основываясь на личных контактах и специфике заключения договора. Низкий уровень образования и

значительное влияние потребителей на условия договора является угрозой, так как рассматриваемая компания действует на рынке с жесткой конкуренцией, поэтому при снижении цены товаров потребителям довольно легко переключиться, такая ситуация позволяет клиентам «продавливать» цены и ужесточать условия договора.

В организации наблюдается недостаток квалифицированных кадров, так как завод расширяется, заказов становится больше. Организация на данный момент не может предложить более высокую заработную плату и лучшие условия, из-за направленности денежных средств на развитие завода.

Как можно заметить, наиболее сильной стороной компании является компактность – новые технологии строительства цехов, сосредоточено все в одном месте, что позволяет иметь низкие накладные расходы по сравнению с прямыми конкурентами. Сильной стороной является полный цикл производства, что также усиливает конкурентную позицию на рынке. Еще одной сильной стороной организации является использование уникального оборудования (Титан, Mokino и другие). Технологическая гибкость и принятие решения в течение одного рабочего дня.

Основным фактором успеха является сочетание квалификации и практического опыта специалистов с уникальными возможностями производственного комплекса. Компания готова к реализации проектов по повышению эффективности компании-клиента по принципу «оплата от результата», на основании подтвержденного экономического эффекта.

С помощью анализа факторов среды организации удалось выявить слабые стороны, связанные с персоналом, которые представляют серьезную проблему. Слабые стороны наибольшего влияния в области персонала подчеркнуты в таблице 5. Далее перейдем непосредственно к характеристике персонала и анализу системы управления.

2.2 Характеристика персонала и анализ системы управления

Организационная структура компании имеет линейно-функциональный тип. В приложении А представлена организационная структура «ОКБ Микрон». Структура состоит из генерального директора, у него в подчинении директора конкретных областей организации, у них в подчинении службы по тем же областям, а у служб отделы по функциональным областям. Прослеживается четкая иерархия. У директора по развитию в подчинении находится служба, куда входит отдел организационного развития, отдел подбора и развития персонала, а также отдел кадров. Перечисленные службы занимаются всеми процессами, связанными с персоналом.

Основным преимуществом линейно-функционального типа организационной структуры является упрощение контроля каждого подразделения организации и повышение эффективности использования рабочей силы всех видов. Недостатком является сложность в согласованности действий функциональных подразделений.

Перейдем к характеристике персонала по численности, полу, возрасту, уровню образования и стажу. Численность персонала составляет 495 человек [22]. Структура персонала по категориям представлена в таблице 6.

Так как организация специализируется на производстве, наибольшая доля персонала приходится на производственный отдел. Остальные направления организации примерно в одной мере нуждаются в человеческих ресурсах. Стоит отметить, что в категории «строительство» достаточно высокая доля персонала это связано со строительством новых объектов и расширением завода.

Таблица 6 - Численность и категории персонала

Направление	Количество, чел.	Доля от общего числа, %
Конструирование и технологии	77	15,6
Производство	170	34,3
Инженерное обеспечение	72	14,5
ИТР	85	17,2
Строительство	91	19,6
Всего:	495	100

Компания активно расширяется, что подтверждается динамикой численности персонала. На рисунке 3 представлена численность персонала 2015-2021г. Можно заметить, что за одиннадцать лет функционирования организации численность персонала выросла на 480 человек.



Рисунок – 3 Динамика численности сотрудников «ОКБ Микрон»

Характеристика персонала по половому признаку представлена на рисунке 4. Анализ половой структуры сотрудников показал, что большая часть сотрудников мужчины, что объясняется спецификой производственной организации.

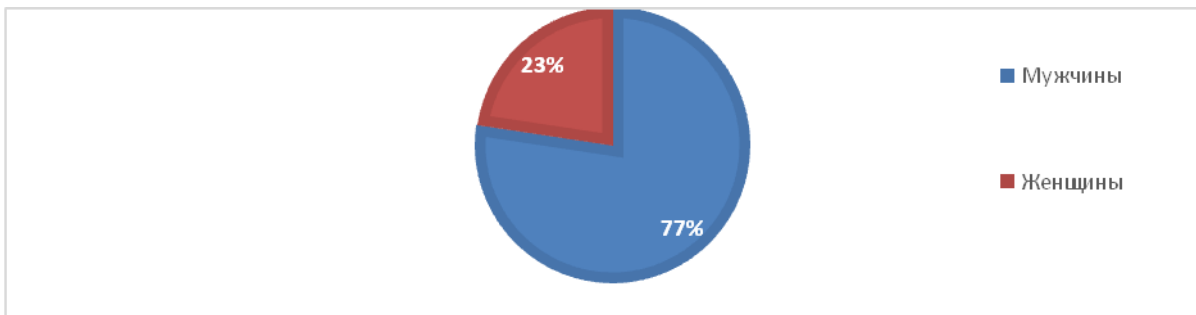


Рисунок – 4 Пол сотрудников

Характеристика персонала по возрастному признаку представлена в таблице 7. В организации преобладает персонал в возрасте 31-40 лет. Средний возраст сотрудника составляет 41 год.

Таблица 7 – Возраст персонала

Возрастной диапазон	Количество (чел.)	Количество (%)
21-30	92	19
<u>31-40</u>	<u>159</u>	<u>32</u>
41-50	145	29
51-60	71	14
61-70	28	6
Итого	495	100

Характеристика по стажу работы представлена в таблице 8. Основная часть сотрудников (61%) работает до двух лет, что обуславливается ростом компании и активным набором новых сотрудников. Также стоит отметить, что данный показатель является причиной высокой текучести кадров, об этом речь пойдет далее.

Таблица 8 - Стаж работы сотрудников

Диапазон (год)	Количество сотрудников (чел.)	Количество сотрудников (%)
0-2	303	61
3-6	152	31
7-11	40	8
Итого	495	100

Характеристика персонала по уровню образования представлена на рисунке 5. В организации преобладает персонал со средним профессиональным и высшим образованием. В основном, высшее образование имеют сотрудники на руководящих и профильных должностях. Уровень образования влияет на занимаемую должность, заработную плату, а также на конкурсный отбор при трудоустройстве. Можно сделать вывод, что уровень образования сотрудников ОКБ «Микрон» находится на среднем уровне, компания нуждается в большем количестве квалифицированных кадров, что объясняется спецификой профессиональных задач. При трудоустройстве компания обращает внимания на уровень образования кандидата, в некоторых случаях имеет значение средний балл диплома.

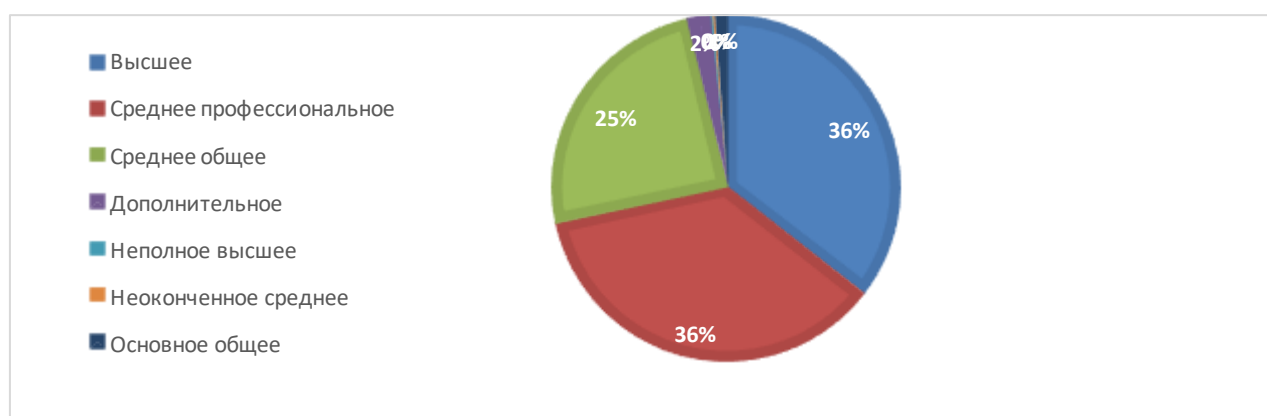


Рисунок 5 – Уровень образования персонала

Текущность кадров или текущность персонала представляет собой показатель того, сколько сотрудников покидают компанию. Ведь после ухода сотрудников необходимо найти новых, которые будут соответствовать всем требованиям и смогут быстро адаптироваться на новом месте. В таблице 9

проведен анализ текучести персонала ОКБ «Микрон». По результатам анализа можно сделать вывод о высоком показателе годовой текучести кадров. Общепринятая норма годовой текучести кадров составляет 3-5%, но при этом важно обратить внимание на возраст и сферу деятельности организации. Естественный уровень текучести в производственной сфере составляет от 10% до 15% [28]. На коэффициент текучести кадров напрямую влияет уровень позиции работника. Чем ниже должность, тем быстрее с нее уходят, а на высоких позициях, особенно в высшем управленческом аппарате, задерживаются максимально долго, чаще — до пенсии. Таким образом, для разных уровней нормы текучести кадров отличаются.

Как можно заметить, процент годовой текучести персонала в разы превышает норму по отрасли. Количество уволенных сотрудников за год превышает количество принятых в 2,5 раза. Данную динамику нельзя назвать естественной, так как компания нуждается в сотрудниках и активно ведет их поиск.

Таблица 9 – Текучесть кадров

Показатель	2021 г.											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Количество уволенных по любой причине	11	14	25	13	14	10	26	16	15	11	14	22
Количество уволенных по окончанию испытательного срока	3	3	6	2	3	1	5	4	2	1	2	3
Среднесписочная численность	465	465	453	460	477	471	470	474	491	511	519	529
Текучесть итого	2,4 %	3,0 %	5,5 %	2,8 %	2,9 %	2,1 %	5,5 %	3,4 %	3,1 %	2,2 %	2,7 %	4,2%
Текучесть за год (%)						40						
Текучесть уволенных на испыт. сроке (%)						8						
Количество уволенных за год всего (чел.)						191						
Количество уволенных на испыт. сроке (чел.)						35 (18%)						

Количество уволенных сотрудников, не прошедших испытательный срок 35 чел., что составляет 16% от общего количества. Одной из главных причин увольнения сотрудников на этапе испытательного срока является неэффективная система адаптации персонала, подтверждением этого являются причины, указанные в анкетах при увольнении. Анализируя анкеты, причины были сгруппированы по видам адаптации и представлены в таблице 10.

Большинство причин увольнений новых сотрудников относятся к организационной адаптации. Компании стоит обратить внимание в большей степени на организационные моменты, связанные с изучением положений и регламентов, расположением корпусов, а также спецификой транспортного узла. Важным моментом при организационной адаптации является получение обратной связи. Решением проблем профессиональной адаптации станет развитие наставничества. Вышеуказанные проблемы поможет решить эффективная система адаптации персонала, так как в ней будут присутствовать аспекты исходя из выявленных причин увольнений сотрудников.

Таблица 10 – Причины увольнений сотрудников на этапе испытательного срока

Вид адаптации	Причины/ частота
1.Организационная	<ul style="list-style-type: none"> 1. Не были предоставлены для изучения все документы, регламентирующие труд, но требовали работу по регламенту; 2.Сложность в дороге на рабочее место, не могу приспособиться к служебному транспорту; 3.Сложности в поиске необходимого корпуса, отсутствие карт, как следствие опоздания; 4.Должным образом не ознакомлен с охраной труда, боюсь получить травму; 5.Не понимаю своей ценности в организации как работника; 6.Я не был ознакомлен с системой штрафов.
2.Социальная	<ul style="list-style-type: none"> 1.Руководитель не познакомил с коллективом, общение с коллегами не сложилось привычным образом; 2.Конфликт с руководителем; 3.Отсутствие необходимых коммуникаций с руководителем, непонятны обязанности; 4.Угнетает рабочая обстановка.

Окончание таблицы 10

Вид адаптации	Причины/ частота
3.Профессиональная	1.Забываю последовательность операций, руководитель не разрешает записывать на диктофон; 2.Отсутствуют инструктажи по видам работ; 3.Делаю много ошибок, следовательно, получаются изделия с браком; 4.Затрачиваю много времени на определенный вид работ, не успеваю в срок; 5.Так и не смог разобраться со специфическим оборудованием.
4.Психофизиологическая	1.Не устраивает отсутствие фактического рабочего места, приходится постоянно перемещаться.

Кадровая стратегия ОКБ «Микрон»

Одной из тактик организации является повышение эффективности деятельности компании, в ней непосредственно и отражается работа с персоналом.

Перечень стратегических мероприятий на 2021-2023 гг. в области персонала достаточно объемный, в разы больше, чем по другим направлениям, что свидетельствует о том, что в компании остро встала проблема в данной области. Кадровая стратегия организации на сегодняшний день не сформирована должным образом, подтверждением этого является, то, что мероприятия в основном направлены на разработку аспектов управления персоналом, а не на их совершенствование, так как задачей является разработать стратегию управление персоналом, совершенствование станет следующим этапом. Это является отрицательным фактом, так как ориентированной организации прежде всего люди.

В рамках стратегии прошлых лет практически отсутствовали мероприятия по стратегическому управлению персоналом, что повлекло за собой проблемы. С помощью комплексного анализа компании, при создании стратегии на 2021-2023 гг. удалось выявить проблемную зону в управлении персоналом, поставленные цели и разработанные мероприятия позволят постепенно создать совершенную кадровую стратегию ОКБ «Микрон». Можно заметить, что в рамках стратегии предусмотрено мероприятие в области адаптации персонала. На данный момент осуществляется разработка

программы адаптации персонала ОКБ «Микрон». Тема работы звучит как совершенствование системы адаптации персонала, но в документах компании стоит задача о разработке. Такой выбор обуславливается тем, что система адаптации существует в любом случае, но в некоторых случаях она не формализована. Система адаптации ОКБ «Микрон» сейчас находится на стадии «замороженной» разработки. Разработан и формализован только первый день пребывания нового сотрудника в организации.

Организация системы управления персоналом и ее оценка.

ОКБ «Микрон» использует как внешние источники найма, так и внутренние. Внутренний найм сотрудников происходит путем перевода с одной должности на другую, сотрудника стажирует и обучает опытный наставник. Внешний найм происходит путем непосредственного обращения стороннего сотрудника в организацию по поводу трудоустройства. ОКБ «Микрон» в большей степени ориентирована на внешний найм сотрудников, вакансии публикуются на сайте организации и на сторонних сайтах по поиску работы. В организации функционирует отдел подбора и развития персонала, который непосредственно занимается поиском кадров.

На данный момент организация ведет активный поиск персонала по следующим направлениям деятельности [22]:

- производство (25 вакансий);
- конструкторский отдел (6 вакансии);
- технологический отдел (4 вакансии);
- автоматизированные системы управления (3 вакансия);
- транспорт (3 вакансии);
- склад (2 вакансия);
- продажи (1 вакансия);
- вспомогательный персонал (8 вакансий).

Как можно заметить компания в большей степени нуждается в кадрах производственных отделов и активно ведет их поиск и привлечение. Причиной является расширение компании и увеличение производственных заказов.

Для того, чтобы получить работу в ОКБ «Микрон» необходимо направить резюме в отдел подбора и развития персонала, пройти собеседование со специалистом отдела подбора персонала и руководителем подразделения, заполнить анкету и предоставить необходимый пакет документов, пройти проверку документов для получения допуска, пройти входной медицинский осмотр, получить приказ на работу.

В службе подбора персонала ведется архив резюме сотрудников, все потенциальные работники, которые откликнулись на вакансию или же не прошли собеседование по каким-либо причинам остаются в базе организации.

Далее перейдем к анализу организации управления персоналом. Методом анализа является собственное наблюдение в период преддипломной практики. Результаты анализа представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ организации управления персоналом

Область УП	Недостатки	Преимущества	Вывод
1.Формирование персонала	Большой поток потенциальных сотрудников, приглашают несколько кандидатов одновременно. Менеджер по подбору персонала не всегда может в полной мере оценить каждого кандидата.	Активный поиск персонала. Собеседования проходят каждый день. Следовательно, необходимый персонал будет найден в короткие сроки.	Активный поиск персонала- вынужденная мера, так как организация расширяется.

Окончание таблицы 11

Область УП	Недостатки	Преимущества	Вывод
2. Использование персонала	Система оплаты труда не имеет компонентов, стимулирующих рост результатов труда. Зарботная плата находится на нижней границе по сравнению с рыночной. Руководители отделов «разбрасываются» кадрами, не оценивают потенциальных сотрудников в должной мере.	Создание условий для наиболее эффективной реализации творческого и физически трудового потенциала работников.	Развитие организации, реализация строительных проектов, расширение штата сотрудников – все это способствует улучшению условий труда, повышению заработной платы и профессиональному росту сотрудников.
3. Развитие персонала	Не ориентированы на обучение новых сотрудников, трудоустройство только с опытом работы.	Ориентированы на обучение и развитие существующих сотрудников.	Организация ориентирована на найм сотрудников с опытом работы, но в то же время готовы обучать действующий кадровый состав. Сотрудники с опытом работы приветствуются, так как у руководителя-наставника не хватает временных ресурсов на обучение с нуля.

В данном пункте представлена полная характеристика существующего персонала ООО «ОКБ Микрон». А также проведен анализ состояния управления персоналом, где наглядно представлены преимущества и недостатки действующей системы управления. Далее рассмотрим действующую систему адаптации персонала организации.

2.3 Анализ существующей системы адаптации персонала и выявление проблем

Задачей параграфа является проведение анализа системы управления адаптацией новых сотрудников в компании «ОКБ Микрон» и оценка ее эффективности.

На данный момент программа адаптации сотрудников в организации ОКБ «Микрон» не сформирована в полном объеме и находится в разработке. Тем не менее даже если адаптация персонала не закреплена документально она в любом случае имеется. Формализован только первый день адаптации принятого персонала, то есть исключительно этапы процедуры приема сотрудника. Общий документ «Положение об адаптации сотрудников» отсутствует. Процесс адаптации проходит нерегламентированно.

Процедура адаптации персонала ОКБ «Микрон» начинается с процедуры «Введение в должность», где непосредственно отражены все мероприятия первого дня адаптации персонала. В приложении Б представлен план по адаптации персонала в первый день прибытия в организации.

В первый день проходят формальные процедуры, связанные с оформлением документов, проведением инструктажей, знакомством с традициями и порядками организации. Мероприятий, связанных с определенной должностью не предусмотрено, имеющиеся мероприятия носят общий характер и подходят для любой должности. Далее перейдем к оценке эффективности и выявлению проблем системы адаптации персонала ОКБ «Микрон».

Для оценки эффективности существующей системы адаптации персонала и выявления проблем были использованы методы:

1. Экспертный опрос;
2. Интервьюирование эксперта в области исследования.

Для наглядного представления проблем был использован инструмент «дерево проблем».

1. Оценка эффективности с помощью экспертного опроса. Опираясь будем на метод оценки эффективности системы адаптации персонала, представленный в первой главе работы во втором пункте, «Третий подход - выделение критериев и уровней проявления адаптационных мероприятиях в работе сотрудников кадровой службы».

Первым этапом необходимо выделить субъективные и объективные критерии эффективности системы адаптации, затем на основе экспертного опроса каждый из критериев ранжируется экспертом по степени важности, далее проводятся необходимые расчеты для выявления наиболее важных критериев.

После того, как выделены пять важных критериев проводится оценка эффективности существующей системы адаптации персонала. Таким образом, максимальная сумма баллов, которую может получить технология адаптации по результатам оценки в организации, составляет 300 баллов. Тогда эффективность существующей в организации технологии адаптации мы будем оценивать в процентах от максимального значения по таблице, представленной в пункте 1.2.

Экспертами были выбраны квалифицированные специалисты в области управления персоналом со стажем работы в организации более пяти лет.

Список экспертов:

1. Зайцева А.Ю. – Начальник отдела организационного развития.
2. Кожедуб Е.Д. – Менеджер по корпоративной культуре.
3. Варфоломеева Т. В – Менеджер по подбору персонала.
4. Полежаева Н.В. – Менеджер по обучению и развитию персонала.
5. Слепцова С.В. – Начальник отдела кадров.

В первую очередь, необходимо разработать критерии оценки системы адаптации персонала, они представлены в таблице 12. Далее каждый из экспертов самостоятельно проранжировал критерии по степени важности, где 1- наиболее важное и 10 наименее важное.

Таблица 12 – Критерии эффективности адаптации

№	Критерий	Эксперты					М о д а	Сред нее/ Ранг	Сум. Ранг.	Откл -ния	Квадраты
		1	2	3	4	5					
1	Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	1	6	3	1	2	1	2,8/2	13	9,9	98,01
2	Наличие Положения об адаптации	6	10	7	2	6	6	6,2/6	31	-8,1	65,61
3	Наличие программы формализованной адаптации	4	2	2	8	4	2	4/4	20	2,9	8,41
4	Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	2	1	1	3	1	1	1,6/1	8	14,9	222,01
5	Наличие информационно справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом	8	7	6	6	10	6	7,4/8	37	-14,1	198,81
6	Бюджетирование затрат на адаптацию	9	8	8	10	8	8	8,6/9	43	-20,1	404,01
7	Наличие института наставничества	5	3	4	4	3	4	3,8/3	19	3,9	15,21
8	Адаптационные мероприятия регламентированы и не ограничиваются первым днём	3	4	5	9	5	5	5,2/5	26	-3,1	9,61

Окончание таблицы 12

№	Критерий	Эксперты					М о д а	Сред нее/ Ранг	Сум. Ранг.	Откл- ния	Квадраты
		1	2	3	4	5					
9	Показатель увольнения новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации	7	5	9	5	7	7	6,6/7	33	-10,1	102,01
10	Качество проводимых мероприятий в первый день	10	9	10	7	9	1	9/10	45	-22,1	488,41
Среднее рангов									22,9		
Сумма квадратов											1612,1

Согласованность экспертов измеряется при помощи коэффициента конкордации. Значение коэффициента, согласно расчетам выше, составляет 0,045. Это показывает отсутствие согласованности экспертов, причиной является то, что у каждого эксперта своё мнение и ранжирование проводилось индивидуально.

Согласно расчетам, можно выделить наиболее значимые критерии системы адаптации персонала:

1. Дифференциация программы адаптации по категориям персонала;
2. Наличие специалиста, занимающегося адаптацией;
3. Наличие института наставничества;
4. Наличие программы формализованной адаптации;
5. Адаптационные мероприятия регламентированы и не ограничиваются первым днём.

По мнению экспертов, эффективная система адаптации должна соответствовать пяти критериям, которые указаны выше. Исходя из мнения

экспертов, можем оценить эффективность существующей системы адаптации персонала. Та же экспертная группа оценит каждый критерий по предлагаемой шкале от 1 до 3. Каждый критерий разделен на три возможных ответа, которые в сумме дают 100 б., максимальное количество баллов составляет 300 б. Критерий 1- 15 б., критерий 2- 25 б., критерий 3 – 60 б. После оценки каждого эксперта рассчитываем среднее значение и присваиваем критерию определенное количество баллов, полученные баллы складываем, переводим в проценты и оцениваем эффективность по шкале, которая представлена в пункте 1.2.

Таблица 13 - Оценка эффективности существующей системы адаптации персонала

Критерий	Описание	Экспертная оценка	Средняя
Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	1.Программа адаптации включает в себя мероприятия, которые являются общими для всех категорий персонала и не являются формализованными; 2.Содержание программы адаптации дифференцируется в зависимости от категории персонала (служащие и рабочие); 3.Содержание программы адаптации дифференцируется внутри категории персонала (служащие: руководители, специалисты, технические исполнители).	Эксперт 1 1	1
		Эксперт 2 1	
		Эксперт 3 1	
		Эксперт 4 1	
		Эксперт 5 1	
		Исходя из предложенной шкалы, данный критерий получает 15б.	

Продолжение таблицы 13

Критерий	Описание	Экспертная оценка	Средняя
Наличие специалиста, занимающегося адаптацией;	1.Функция адаптации новых сотрудников ни за кем не закреплена; 2.Адаптация персонала – задача руководителя подразделения, в которое приходит новый сотрудник, но это нигде не закреплено; 3.В Службе управления персоналом есть специалист, в функции которого входит адаптация принятых работников.	Эксперт 1 1	2
		Эксперт 2 2	
		Эксперт 3 1	
		Эксперт 4 2	
		Эксперт 5 2	
		Исходя из предложенной шкалы, данный критерий получает 25б	
Наличие института наставничества;	1.Наставничество не практикуется; 2.Наставник закрепляется только за отдельными категориями персонала; 3. За каждым новым сотрудником закрепляется наставник или куратор.	Эксперт 1 <u>2</u>	2
		Эксперт 2 <u>1</u>	
		Эксперт 3 <u>3</u>	
		Эксперт 4 <u>1</u>	
		Эксперт 5 <u>2</u>	
		Исходя из предложенной шкалы, данный критерий получает 25б	
Наличие программы формализованной адаптации;	1.В организации отсутствует программа адаптации персонала; 2.Программа адаптации персонала является частью Положения об адаптации и содержит перечень основных адаптационных мероприятий; 3. В организации существует самостоятельная программа адаптации персонала, содержащая подробный перечень адаптационных мероприятий с указанием сроков и ответственных за их реализацию.	Эксперт 1 <u>1</u>	1
		Эксперт 2 <u>1</u>	
		Эксперт 3 <u>1</u>	
		Эксперт 4 <u>2</u>	
		Эксперт 5 <u>1</u>	
		Исходя из предложенной шкалы, данный критерий получает 15б	

Окончание таблицы 13

Критерий	Описание	Экспертная оценка	Средняя
Адаптационные мероприятия регламентированы и не ограничиваются первым днём.	1. Адаптационные мероприятия не регламентированы и не имеют конкретного срока; 2. Адаптационные мероприятия регламентированы, но ограничиваются одним днём; 3. Адаптационные мероприятия регламентированы и подробно описаны на весь период адаптации персонала.	Эксперт 1 <u>1</u>	2
		Эксперт 2 <u>2</u>	
		Эксперт 3 <u>2</u>	
		Эксперт 4 <u>2</u>	
		Эксперт 5 <u>2</u>	
		Исходя из предложенной шкалы, данный критерий получает 25б	
Итого:	25+15+25+25+15=105б, 105б= 35%		

Для оценки эффективности существующей системы адаптации персонала обратимся к пункту 1.2, к таблице 3, где отражена интерпретация полученных результатов. Исходя из предложенной шкалы существующая система адаптации «ОКБ Микрон» является неэффективной и практически отсутствует, так как по результатам экспертного опроса количество баллов менее 50%. Следовательно, можно сделать вывод, что системой называется то, что по факту ей не является.

Неэффективность существующей системы адаптации персонала:

1. В организации отсутствует разработанная программа адаптации персонала;

2. Процедуры носят нерегламентированный характер;

3. Адаптация для конкретных профилей должностей не разработана;

4. Фактически адаптационные мероприятия ограничиваются первым днем;

5. Отсутствует сотрудник, ответственный за адаптацию;

6. Наставничество развито слабо.

2. Для более глубокого анализа и выявления проблем было проведено интервью с начальником отдела организационного развития Зайцевой А.Ю.

Перечень вопросов и интерпретация ответов:

1. Что стало предпосылкой того, что у организации появилась потребность в адаптации персонала?

Организация стремительно развивается, следовательно, возникает потребность в новых человеческих ресурсах. Специфика компании такова, что новый сотрудник должен как можно скорее влиться в работу для того, чтобы начать приносить пользу производственному процессу. «Вливание» это и есть адаптация персонала. Таким образом, предпосылками являются: стремительный рост компании, активный набор новых сотрудников, желание компании удержать и как можно быстрее научить новых сотрудников работе.

2. На ваш взгляд, для чего необходима регламентированная программа адаптации персонала?

Всё, что касается процедур, которые влияют на функционирование организации должно быть регламентировано. Для четкого разделения обязанностей, времени, документального сопровождения. Если нет регламента, то сроки могут быть увеличены, ответственность расплывается, часть процедур может быть не выполнена.

3. Какая на сегодняшний день наиболее острая проблема в области персонала?

Как в большинстве организаций, проблемы в области персонала всегда имеются. Если выделять наиболее острые, то это: сложность подбора, увольнение на этапе испытательного срока, увеличенные затраты.

4. Какая, на ваш взгляд, причина высокого коэффициента текучести кадров?

Причиной увеличения данного показателя является большая доля уволенных сотрудников и меньшая доля принятых сотрудников. Если смотреть шире, то причинами являются: ошибки найма сотрудников, трудности адаптации, неудовлетворительные условия труда. Все эти причины связаны с увольнением сотрудников, следовательно, связаны и с текучестью.

5. Как вы оцениваете работу наставников с новыми сотрудниками?

В этом есть острая проблема, так как было выявлено, что руководители (наставники) не адаптируют новый персонал, у них нигде не закреплена зона ответственности. Также проблема в том, что у самих наставников возникают трудности в адаптации персонала, им необходимо положение по каждой должности для более эффективного использования времени.

6. Насколько эффективно ведется подбор персонала?

В организации функционирует отдел, занимающийся подбором персонала. Подбор ведется активно, ежедневно сотрудники обзванивают потенциальных работников, проводят первичное собеседование. В среднем, каждый день собеседование проходят 5 потенциальных сотрудников. Подбор ведется эффективно, проблема в руководителях подразделений, так как вторичное собеседование проводят они. Цитата от менеджера по подбору персонала: «Руководители подразделений разбрасываются кадрами настолько, что мы уже по второму кругу всех обзваниваем, скоро и звонить будет некому, некоторые потенциальные сотрудники откровенно не оценены по достоинству».

7. На ваш взгляд, какие последствия отсутствия эффективной системы адаптации персонала?

Последствия настигают компанию ОКБ «Микрон» уже сейчас. Сотрудники достаточно долго адаптируются в организации, особенно производственная часть штата. Это влечет за собой снижение эффективности, что сказывается негативно. Сотрудники увольняются во время испытательного срока или же после него, так как сталкиваются с рабочими трудностями, которые наставник не может помочь решить. Организация развивается, идет активный набор, для предотвращения потери ценных кадров нам и необходима структурированная система адаптации персонала.

С помощью экспертного опроса были выявлены группы проблем, представленные выше. А именно:

1. Отсутствие регламентированной системы адаптации персонала и острая потребность в ней;

2. Увольнение ключевых сотрудников на этапе испытательного срока, высокий показатель текучести, по причинам не прохождения разных видов адаптации;

3. Руководители/наставники не адаптируют новый персонал;

4. Низкая производительность труда, следовательно, потеря эффективности из-за долгой адаптации сотрудника на рабочем месте;

5. Увеличенные затраты на новых сотрудников;

6. На производстве происходят нарушения охраны труда из-за недостаточного внимания к нормам охраны труда при адаптации персонала;

7. Сложность в поиске новых сотрудников необходимых специальностей, так как необходимых кандидатов на рынке труда достаточно мало.

Для наглядного представления проблем воспользуемся инструментом дерево проблем. Дерево проблем представлено на рисунке 6. Корневая проблема была выявлена с помощью экспертного опроса, интервью и наблюдения. При проведении оценки эффективности существующей системы адаптации персонала ОКБ «Микрон» было выявлено, что действующая система не является эффективной, так же это было подтверждено интервью. Проблемы размещаем сверху от главной проблемы, а следствия снизу, а также соединяем их между собой причинно-следственными связями.



Рисунок 6 – Дерево проблем в области адаптации персонала «ОКБ Микрон»

Во второй главе проведен анализ деятельности ОКБ «Микрон», а именно организационно-экономический анализ, анализ факторов среды, анализ профильного направления организации в области управления персоналом. Представлена полная характеристика персонала организации, а также качественный анализ уровня управления. Проведен анализ существующей системы адаптации персонала, то есть того, что есть на сегодняшний день. Для оценки эффективности существующей системы адаптации использован метод, основанный на экспертном опросе, результаты которого показали, что существующая система адаптации персонала не является эффективной, следовательно, необходимо выявить проблемы для того, чтобы понять в каких аспектах имеются пробелы. Методом выявления проблем послужило интервью

с профильным сотрудником организации. Выделенные проблемы представлены с помощью дерева проблем. Для решения корневой проблемы – «Неэффективная система адаптации персонала», в третьей главе будет разработан проект по совершенствованию системы адаптации персонала ОКБ «Микрон».

3 Разработка проекта по совершенствованию системы адаптации персонала «ОКБ Микрон»

3.1 Обоснование проекта

Существующая система адаптации персонала «ОКБ Микрон» является неэффективной и нуждается в совершенствовании, что подтверждается результатами исследования во второй главе.

Актуальность проекта

Проект направлен на решение проблем организации с помощью внедрения эффективной системы адаптации персонала. Данный проект входит в стратегический план развития организации. Система адаптации персонала необходима, поскольку главное для организации – это люди, организация стремительно развивается и штат сотрудников должен увеличиваться. Так же стоит отметить, что производственный персонал имеет свою специфику, за счет чего его потеря совершенно нецелесообразна для организации, поэтому система адаптации не просто должна присутствовать, но и эффективно работать на решение организационных задач.

Исходя из выявленных проблем во второй главе, можем выделить положительные стороны внедрения эффективной системы адаптации персонала, что подтверждает целесообразность разработки проекта:

- 1.Повышение эффективности рабочих процессов за счет более быстрого вливания нового сотрудника в работу;
- 2.Снижение показателя текучести кадров;
- 3.Уменьшение вероятности несчастных случаев на рабочем месте;
- 4.Снижение издержек на подбор персонала;
- 5.Затраты на адаптацию персонала значительно меньше, чем затраты на каждого нового работника;
- 6.Уменьшение временных затрат наставников;

7.Формирование лояльности сотрудников с первых дней нахождения в организации;

8.Благоприятный организационный климат между сотрудниками, формирование сплоченного коллектива;

9.Понимание всеми участниками процесса адаптации своих ролей.

Место реализации: ООО «ОКБ Микрон», ул. Енисейский тракт, д. 5 и Глубокий Обход Красноярска автодорога 18 км, 1.

Целью проекта является совершенствование системы адаптации персонала «ОКБ Микрон» для повышения эффективности функционирования компании.

Критерии её достижения:

1. Разработана и регламентирована система адаптации персонала для каждой должности;

2. Повышение эффективности рабочих процессов за счет более быстрого вливания нового сотрудника в работу;

3. Снижение показателя текучести кадров по ключевым должностям;

5. Снижение издержек на новых сотрудников;

6. Снижение издержек на подбор персонала;

7. Уменьшение вероятности несчастных случаев на производстве.

Результатом проекта будет являться разработка и внедрение усовершенствованной системы адаптации персонала, утвержденной руководителем компании. Старт проекта 10.03.2022г. окончание 07.09.2022г.

Юридические основы [25].

1. «Соблюдение трудового законодательства», содержание которого следующее: все разработанные мероприятия не должны противоречить трудовому законодательству, основой трудового законодательства является Трудовой Кодекс РФ.

2. Закон «О занятости населения в РФ» определяет основы государственной политики содействия занятости и гарантии государства

каждому гражданину на труд и социальную защиту от безработицы. Ст. 25 «Содействие работодателей в обеспечении занятости населения» содержит следующие положения, касающиеся *адаптации*: создание условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работающих; разработка и реализация мероприятий, предусматривающих сохранение и рациональное использование профессионального потенциала работников, их социальную защиту, улучшение условий труда и иные льготы.

3. В соответствии со ст. 70 ТК РФ срок испытания при приеме на работу не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом.

4. Ст. 68 ТК РФ гласит: при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

5. Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия.

Разрабатываемые мероприятия по адаптации персонала соответствуют положениям нормативно-правовой базы РФ по данному вопросу.

Перейдем к анализу заинтересованных сторон проекта.

Таблица 14 – Реестр заинтересованных сторон проекта

Роль в проекте	Наименование организации/должность	Интерес
1. Будущие пользователи результата	1. Все новые сотрудники компании; 2. Руководители отделов/наставники; 3. Служба персонала.	- Использование конечного продукта в рабочих процессах
2. Инициатор	Салов Д.А. – Генеральный директор компании	- Воплощение идеи
3. Менеджер проекта	Начальник отдела подбора и развития персонала	- Достижение цели проекта
4. Команда проекта	Директор по организационному развитию, начальник отдела подбора и развития персонала, менеджер по корпоративной культуре, менеджер по обучению персонала, студент – практикант.	- Успешная реализация проекта; - Денежное вознаграждение по результатам проекта.
5. Инвестор, заказчик	«ОКБ Микрон»	- Решение проблем организации
6. Органы власти	Государственная инспекция труда	- Выполнение требований законодательства

Распределение заинтересованных сторон в матрице власть/ интересы использована для определения стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами. Ось X- Интерес, Ось Y- Власть.

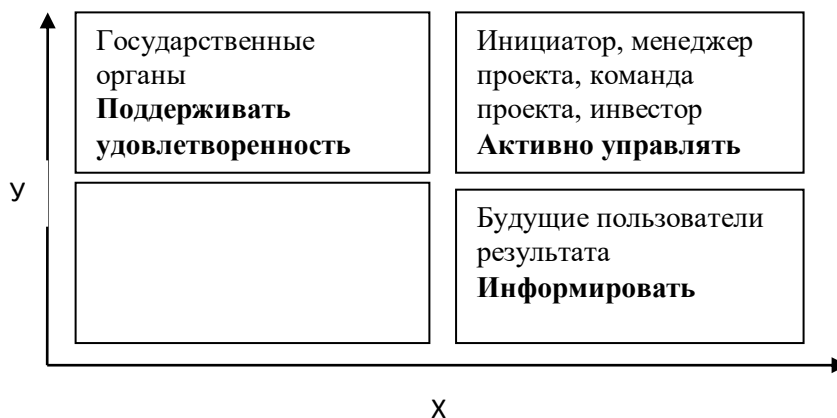


Рисунок 7 – Матрица власть/ интересы

Далее перейдем к оценке уровня вовлеченности заинтересованных сторон. Результаты представлены в таблице 16, где Т- текущая вовлеченность, Ж- желаемая вовлеченность.

Таблица 15 – Оценка уровня вовлеченности заинтересованных сторон

ЗС	Неосведомленный	Сопротивляющийся	Нейтральный	Поддерживающий	Лидирующий
1. Будущие пользователи результата: 1. Новые сотрудники; 2. Руководители отделов, наставники; 3. Служба персонала.	1Т	2Т		1Ж	2Ж 3Т/Ж
2. Инициатор				Т/Ж	
3. Менеджер проекта					Т/Ж
4. Команда проекта					Т/Ж
5. Инвестор, заказчик					Т/Ж
6. Органы власти			Т/Ж		

Текущий уровень вовлеченности практически всех заинтересованных сторон совпадает с желаемым. Стоит обратить внимание только на будущих пользователей результата. Новые сотрудники никак не осведомлены о проекте и потенциальных воздействиях, после внедрения новой усовершенствованной системы адаптации необходимо упоминать на собеседовании будущему кандидату о том в каком формате будет проходить адаптация, делая уклон на то, что это является сильной стороной. Наставники и руководители подразделений в текущем положении оказывают сопротивление изменениям, оправдывая это недостатком времени. Желаемое положение – это участие, так как с их помощью необходимо составить план мероприятий для каждой должности, необходимо их привлечь к проекту.

Для реализации любого проекта требуются ресурсы. Необходимые ресурсы для рассматриваемого проекта представлены в таблице 16. Руководитель компании необходим для утверждения каждого этапа проекта, без его согласия не будет осуществлено ни одно изменение. Руководители подразделений необходимы в момент разработки системы адаптации для должностей, которые находятся в их подчинении. С ними будет проведено интервью для помощи в разработке мероприятий, на всех стадиях проекта им присутствовать не нужно.

Таблица 16- Необходимые ресурсы для реализации проекта

№	Человеческие ресурсы	Количество (чел)	№	Технические ресурсы	Количество (шт)
1	Руководитель проекта (Начальник отдела подбора и развития персонала)	1	1	Рабочий компьютер для каждого участника проекта	7
2	Начальник отдела организационного развития	1	2	Интернет соединение	-
3	Менеджер по корпоративной культуре	1	3	Открытый доступ внутренней сети	-
4	Студент-практикант	1	4	Транспорт для выезда на производственную площадку	1
5	Менеджер по обучению	1	5	Канцелярия	7 комплектов
6	Руководитель компании	1	6	Литература и дополнительные материалы	-
7	Начальник отдела кадров	1	7	Корпоративный мобильный телефон	5
8	Руководители подразделений	40			

Исходя из необходимых ресурсов, можем посчитать бюджет проекта, бюджет представлен в таблице 17. Фонд доплаты за наставничество сформирован кадровой службой организации. Доплата ответственному менеджеру рассчитана, исходя из размера заработной платы. Доплаты за разработку положения и программы адаптации для каждой должности

рассчитаны, исходя из затраченного времени на работу к средней заработной плате. Для реализации проекта понадобится 188 000 т.р.

Таблица 17- Бюджет проекта

№	Мероприятие	Периодичность (раз)	Стоимость (руб.)	Итого, (руб.)
1	Доплата менеджеру по персоналу за разработку положения об адаптации сотрудников	1	2000	2 000
2	Доплата кому за разработку программы адаптации для каждой должности	1*2	6000	12 000
3	Фонд доплаты за наставничество	1	100 000	100 000
4	Тиражирование универсального справочника работника	1*200	150	30 000
5	Дополнительные затраты (канцелярия и т.д.)	1	6 000	6 000
6	Фонд премирования по завершению проекта	1	20 000	20 000
7	Доплата ответственному менеджеру за дополнительные функции в адаптации персонала	12	1500	18 000
	Итого:			188 000

Далее перейдем к этапам работ в рамках проекта, они представлены в таблице 18. Сетевая диаграмма представлена в приложении В.

Таблица 18 – Организационный план проекта

№	Наименование этапа	Ответственный	Сроки, 2022г.
1	Предварительный этап	Салов Д.А. – Генеральный директор компании.	10.03.-19.04
1.1	Выявление и анализ проблем организации	Инициатор проекта. Романов С.В. – Директор по развитию.	
1.2	Выявление узкой проблемной области		
1.3	Анализ альтернатив решения проблем		
1.4	Выбор альтернативы		
2	Организационный этап		
2.1	Формирование команды проекта, назначение менеджера проекта	Генеральный директор компании	22.04-25.04

Продолжение таблицы 18

№	Наименование этапа	Ответственный	Сроки, 2022г.
2.2	Определение цели и актуальности проекта	Менеджер проекта	25.04-26.04
2.3	Обсуждение методики оптимизации системы адаптации персонала	Менеджер проекта	27.04-02.05
2.4	Утверждение предполагаемого вида конечного продукта	Генеральный директор компании	01.05-02.05
2.5	Предоставление технических ресурсов	Заказчик	03.05-04.05
3	Планирование проекта		
3.1	Описание ключевых ролей и зон ответственности	Менеджер проекта	05.05-09.05
3.2	Описание критериев достижения цели	Менеджер проекта	07.05-10.05
3.3	Планирование ресурсов проекта	Команда проекта	09.05-11.05
3.4	Анализ заинтересованных сторон	Команда проекта	12.05-13.05
3.5	Планирование бюджета	Команда проекта	15.05-17.05
3.6	Анализ рисков	Команда проекта	18.05-20.05
3.7	Составление календарного плана проекта	Команда проекта	21.05-23.05
4	Анализ существующей системы адаптации персонала организации		
4.1	Оценка эффективности существующей системы адаптации персонала с помощью экспертного опроса и анализ результатов	Студент-практикант	24.05-27.05
4.2	Интервьюирование начальника отдела организационного развития	Студент-практикант	28.05-01.06
4.3	Выявление проблем в узкой области	Студент-практикант	31.05
5	Совершенствование системы адаптации персонала		
5.1	Описание принципов и правил адаптации персонала	Начальник отдела подбора и развития персонала	02.06-03.06
5.2	Назначение специалиста, занимающегося общей адаптацией персонала	Генеральный директор компании	05.06-07.06
5.3	Разработка положения об адаптации персонала	Менеджер по обучению	06.06-10.06
5.4	Интервьюирование руководителей подразделений	Менеджер по корпоративной культуре	11.06-15.06
5.5	Разработка регламента адаптации для каждой должности	Менеджер по корпоративной культуре; Начальник отдела подбора и развития персонала	16.06-18.07
5.6	Утверждение регламента адаптации для каждой должности	Генеральный директор компании	19.07
5.7	Оформление и печать регламента адаптации для каждой должности	Начальник отдела подбора и развития персонала	21.07-25.07
5.8	Разработка универсального справочника работника	Менеджер по корпоративной культуре	26.07-01.08
5.9	Утверждение универсального справочника	Генеральный директор компании	02.08
5.10	Печать справочника ограниченным тиражом	Менеджер по корпоративной культуре	03.08-05.08

Окончание таблицы 18

№	Наименование этапа	Ответственный	Сроки, 2022г.
5.11	Обучение наставников/руководителей подразделений	Менеджер по обучению	08.08-10.08
6	Переход к новой системе адаптации персонала		
6.1	Внесение изменений в документооборот компании	Начальник отдела кадров	11.08
6.2	Выдача всех необходимых материалов наставникам	Менеджер по обучению	13.08-15.08
6.3	Мониторинг функционирования новой системы адаптации персонала	Начальник отдела подбора и развития персонала	16.08-31.08
7	Завершение проекта		
7.1	Написание отчета по результатам проекта	Начальник отдела подбора и развития персонала	01.09-05.09
7.2	Совещание по итогам проекта	Генеральный директор компании	06.09-06.09
7.3	Работа в новом формате адаптации персонала	Начальник отдела подбора и развития персонала	07.09

Так же немаловажным этапом при разработке проекта, является выявление возможных событий, которые могут привести к негативным последствиям. Негативное влияние могут оказывать риски, поэтому их необходимо оценить и применить определенный тип стратегии реагирования. Стоит отметить, что чем ближе окончание проекта, тем сильнее становится влияние риска. Анализ рисков проведен, на основе экспертного мнения с помощью оценки вероятности возникновения риска (Вероятность/Воздействие), где В - высокий; У- умеренный; Н - низкий. В таблице 19 представлены результаты анализа.

Таблица 19 – Реестр рисков проекта

Риск	Вероятность	Воздействие	Рейтинг	Стратегия	
				- для снижения вероятности	- при возникновении риска
1. Несоблюдение запланированных сроков	С	4	У	СНИЖЕНИЕ Повышенный контроль сроков, отчет о проделанной работе	ПРИНЯТИЕ Срок с учетом форс-мажоров, резерв времени
2. Сопротивление изменениям со стороны руководителей подразделений	В	3	Н	СНИЖЕНИЕ Проведение планёрок, консультирование о плюсах, устранение непонимания	ПЕРЕДАЧА Изменение в документообороте и должностных инструкциях официально, теперь это обязательно
3. Увольнение важного члена команды в период проекта	В	5	У	ПЕРЕДАЧА Ссылка на договор трудоустройства	ПРИНЯТИЕ Возможность замены сотрудника
4. Реальные расходы превысят плановые	Д	2	У	СНИЖЕНИЕ Пытаться действовать в рамках планового бюджета	ПРИНЯТИЕ Выделить дополнительные средства, создать резерв
5. Брак в печати материалов по адаптации	С	3	У	СНИЖЕНИЕ Выбор более надежного поставщика, поставщик-резерв	ПЕРЕДАЧА Ссылка на договор, неустойка

Таким образом, высокий рейтинг вероятности воздействия не получил ни один риск, низкий рейтинг воздействия получил риск, связанный с сопротивлением руководителей подразделений. Остальные риски имеют умеренный рейтинг. Как видно в таблице выше, к каждому риску подобрана стратегия реагирования, в зависимости от двух ситуаций, если риск уже произошел и если риск не произошел, то есть необходимо принять меры по его минимизации. Так же к каждой из стратегий были предложены мероприятия.

Задачей данного пункта являлось обоснование предлагаемого проекта. Доказана актуальность проекта, в целом для организации рассмотрены положительные стороны внедрения новой системы адаптации персонала.

Проведен анализ заинтересованных сторон с помощью матрицы власть/интересы. Расписаны необходимые ресурсы и рассчитан бюджет проекта. Так же представлен подробный организационный план работ, включающий в себя все этапы по проекту. Оценены риски и представлены стратегии на их реагирование. Далее перейдем к оценке эффективности предлагаемого проекта.

3.2 Оценка эффективности реализации проекта

Задачей данного пункта является оценка эффективности реализации проекта. Любое вложение ресурсов требует результата. Поскольку разработанный проект на данный момент не реализован для его оценки мы можем использовать только прогнозный подход. Для оценки эффективности необходимо сопоставить то, что есть на данный момент с тем, что будет после реализации мероприятий

Стоит начать с того, что согласно методологии проектного менеджмента, выделяют следующие критерии успешности проекта [29]:

1. Завершение проекта в установленные сроки;
2. Соответствие качества конечного продукта проекта установленному качеству в проектной документации;
3. Затраты финансовых ресурсов на проект не превысили установленных планом проекта затрат;
4. Удовлетворенность результатами проекта всеми вовлеченными в него сторонами.

Исходя из приведенных выше критериев, можем оценить предполагаемую эффективность проекта.

1. Длительность проекта по организационному плану 22.04-07.09. Проект проходит все стадии в четко установленные сроки. Срок завершения по плану совпадает с фактическим сроком. Отсутствуют невыполненные задачи, последовательность операций и сроки соответствуют плану.

2. В проектной документации прописана идея конечного продукта с уточнением всех особенностей. Конечный продукт по завершению проекта совпадает с планом. А именно: разработано и формализовано положение об адаптации персонала, разработаны и формализованы регламенты адаптации для каждой должности, включающие в себя все необходимые мероприятия.

3. Плановый бюджет проекта составил 188.000т.р. По завершению проекта фактические затраты вошли в плановые рамки.

4. Удовлетворенность результатом проекта всеми вовлеченными заинтересованными сторонами. Руководитель компании удовлетворен воплощением его идеи. Наставники и руководители подразделений активно пользуются новой системой адаптации и экономят время. Служба по подбору персонала тратит меньше времени и средств на привлечение новых сотрудников. Новые сотрудники удовлетворены процессом прохождения адаптации.

Для оценки эффективности проекта будем опираться на прогнозный подход, то есть, предположим, как изменятся показатели компании в связи с реализацией мероприятий проекта. Экспертный совет проанализировал разработанный проект, опыт других компаний в реализации подобных проектов и пришел к выводу о прогнозных значениях.

Основными эффектами от усовершенствованной системы адаптации персонала для организации можно считать:

Повышение эффективности рабочих процессов за счет более быстрого вливания нового сотрудника в работу

Эффективность рабочих процессов определяется, прежде всего, эффективностью каждого сотрудника. На данный момент эффективность производительности труда сотрудника, согласно методике ООО «ОКБ Микрон», определяется с помощью двух показателей: времени и затрат. Полные затраты определяется количеством затраченных ресурсов на изготовление конечного изделия, а время количеством затраченного времени на определенную работу в соответствии с плановым. Более производительным

считается работник, который затрачивает меньшее количество ресурсов на выполнение определенной работы.

Рассмотрим на примере должности «электрогазосварщик» производительность труда нового сотрудника при текущей и при усовершенствованной системе адаптации.

Таблица 20 – Производительность труда сотрудника

Текущая система адаптации персонала			Вид работы (из металла)	Усовершенствованная система адаптации персонала		
Время (ч)	Ресурсы	Затраты. руб		Время (ч)	Ресурсы	Затраты. руб
40	1.10 баллонов пропана; 2.10 баллонов кислорода; 3.Резак 2шт.	1)10.000 2)20.000 3)6.000	Разрезать 2т металла	30	1)6 баллонов пропана; 2)6 баллонов кислорода; 3)Резак 1шт.	1)6.000 2)12.000 3)3.000
96	1.Электроды 40 пачек	1)20.000	Сваривание деталей 2т	54	1)Электроды 30 пачек	1)15.000
БРА К, кг.мет	200*74	14.800			20*74	1.480
Итого. Время/руб.		136/194				84/233
ИТОГО. Руб.		70.800+26.384 =97.184	Разница (экономия) составляет 40 132 руб.		37.480+19.572 =57.052	

Очевидно, что производительность труда нового сотрудника в значительной мере выше при усовершенствованной системе адаптации персонала. Компания будет нести убытки в размере 40 132 руб. за два необходимых вида работ до тех пор, пока новый сотрудник не пройдет профессиональную адаптацию. На данный момент на профессиональную адаптацию сотрудника уходит около 11 рабочих смен. В усовершенствованной системе адаптации персонала срок прохождения мероприятий профессиональной адаптации ограничен в 6 рабочих смен, после чего необходимо сдать экзамен. Причиной увеличения показателя

производительности труда является более эффективное использование рабочего времени, путем работы с наставником.

По итогам анализа можно сделать вывод, что, не адаптируя сотрудника, не обучая его конкретной работе на специфическом оборудовании, он может принести компании производственные убытки. Обучение нового сотрудника, по специально разработанной методике адаптации позволит сократить количество брака, количество расходных материалов, затраты на заработную плату, поскольку, он быстрее пройдет профессиональную адаптацию.

2. Снижение показателя текучести кадров по ключевым должностям

Появление нового сотрудника в организации подразумевает наличие адаптационного периода, то есть процесса включения личности в новый трудовой коллектив. В период испытательного срока у сотрудника складывается устойчивое мнение об организации, он составляет первое впечатление, которое в дальнейшем не так просто будет изменить или же невозможно.

Показатель текучести кадров на этапе испытательного срока принимает высокое значение, а именно 8%. За год уволились 35 новых сотрудников, во второй главе были проанализированы причины ухода сотрудников, связанные с организационной (6), социальной (4), профессиональной (5) и психофизиологической (1) адаптацией. В основном причины связаны с затруднением рабочих процессов, сложностями специфического оборудования, не ознакомлением с регламентирующими документами, отсутствием фактического обучения от наставника.

Рассмотрим должности уволенных сотрудников. 86% уволенных сотрудников на этапе испытательного срока занимали ключевые должности на производстве. Как можно заметить, наибольшее количество уволенных сотрудников - это операторы ЧПУ, это одни из самых ценных сотрудников организации, они занимаются изготовлением изделий из металла по чертежам, основной причиной увольнения послужило то, что не было проведено обучение

работы на оборудовании Makino и Heavicut 5.3. То есть сотрудник имел опыт работы и необходимое образование, но на других станках.

Как можно заметить, увольнения ключевых сотрудников связаны с отсутствием адаптации персонала. В основном причиной является неразвитое наставничество, а также недостаточная информированность новых сотрудников о регламентах и правилах организации. С усовершенствованной системой адаптации персонала компания будет уделять больше времени новому сотруднику, получать от него обратную связь, тем самым не доводя ситуацию до увольнения. Прогнозируемый показатель текучести, с внедрением оптимизированной системы адаптации персонала, новых сотрудников должен приблизиться к естественному и составлять 2%.

Таблица 21 – Текучесть сотрудников ключевых должностей и ее причины

Должность	Основные причины	Кол.-во уволенных (чел)
1.Оператор ЧПУ	Работа на специфическом оборудовании (Makino, Heavicut 5.3), не провели дополнительное обучение. Проблема для организации: не изготовление деталей в срок.	8
2.Мастер смены	Общение с подчиненными не сложилось привычным образом; Проблема для организации: не организована работа бригады.	4
3.Электрогазосварщик	Недовольство охраной труда; Дополнительное обучение с наставником не проведено, получаю штрафы за брак. Проблема для организации: отсутствие сотрудника повлекло за собой увеличение производственного цикла, задержки.	3
4.Слесорь-ремонтник оборудования	В целом не совсем понятны обязанности; Сложности в перемещении по заводу, отсутствие карт. Проблема для организации: в случаи поломки оборудования его некому ремонтировать, процесс будет приостановлен, следовательно, и весь проект.	4

3.Снижение издержек на новых сотрудников

Организация тратит определенное количество средств на нового сотрудника, хотя он еще не принес прибыли компании. Проведем анализ

затрат, использованы средние значения, информация получена от начальника отдела кадров.

По итогам расчетов можно сделать вывод, что организация на привлечение и вхождение в должность одного сотрудника в среднем тратит 30 825 руб. без учета заработной платы, притом, что новый сотрудник еще не принес организации никаких доходов. При неэффективной работе системы адаптации персонала, новый сотрудник покинет компанию, следовательно, будут понесены убытки в размере выше указанной суммы плюс производственные издержки.

Таблица 22 – Анализ расходов на одного нового сотрудника при существующей системе адаптации персонала

Подбор и привлечение персонала	
Вид затрат	Стоимость
1. Временные затраты на поиск нового сотрудника (7ч)	190р*7=1 330 руб.
2. Затраты на размещение объявлений вакансий группы 1	4 000 руб.
3. Затраты на размещение объявлений вакансий группы 2	3 500 руб.
4. Временные затраты на первичное собеседование	190р*1,5ч= 285 руб.
5. Временные затраты на вторичное собеседование	210р*1ч=210 руб.
Итого:	9 325 руб. компания тратит только на привлечение одного нового сотрудника
Первые затраты на устроенного работника (1мес.)	
1. Медицинская комиссия	4 000 руб.
2. Спец. одежда	10 000 руб.
3. Временные затраты наставника	250р*30ч= 7 500 руб.
Итого на одного сотрудника (руб.)	21 500
Кол-во уволенных за 2021г. (чел)	35
Итого на всех сотрудников (руб.)	1 078 875

Напомним, за 2021 год на этапе испытательного срока компанию покинуло 35 сотрудников. На каждого организация понесла минимальные расходы, без учета заработной платы в сумме 30 825 руб., следовательно, в общей сложности, компания вложила 1 078 875р. в сотрудников, которые не

остались работать в организации, по причине неуспешной адаптации. Оптимизированная система адаптации персонала поможет избежать организации данных расходов.

4. Снижение издержек на подбор персонала

В организации предусмотрен бюджет на подбор персонала. Анализ представлен в таблице 23. По внутренней статистике организации, из 10 привлеченных сотрудников в организации остается 3. Причины довольно большого бюджета на подбор персонала: постоянная потребность в кадрах из-за увольнений, потребность в кадрах из-за расширения организации. Издержки на подбор персонала можно снизить с помощью эффективной работы системы адаптации персонала, так как сотрудники не будут покидать компанию и у службы подбора персонала не будет необходимости в тратах на усиленный поиск кандидатов. В бюджет на подбор персонала входит стоимость объявлений в СМИ, подписки на базы данных, подписки на специализированные сайты.

Таблица 23 – Бюджет на подбор персонала

Выделенные средства на подбор персонала тыс.руб											
2019				2020				2021			
1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
49	58	69	76	81	85	91	67	85	103	82	90
Итого:		252		Итого:		324		Итого:		360	
Предполагаемые средства на подбор персонала тыс.руб											
2022				2023				2024			
209				178				153			

Уменьшение требуемых средств спрогнозировано службой по подбору персонала с учетом внедрения проекта. В динамике можно заметить, что расходы увеличиваются с 2019-2021г., причиной того является рост компании и усиленный поиск кандидатов, как следствие повышенные затраты. В среднем экономия на подбор персонала составляет 394 тыс. руб.

4. Уменьшение вероятности несчастных случаев на рабочем месте

Исходя из статистических данных отдела охраны труда, можно привести статистику несоблюдения норм охраны труда, выборка – сотрудники, работающие менее двух лет. Как можно заметить из данных, представленных в таблице нарушений по охране труда достаточно большое количество. Случаев не сдачи первичного экзамена всего три за два года. Это может свидетельствовать либо о халатном проведении экзаменов по охране труда, либо о том, что новых сотрудников не научили особенностям организации производства и они знакомы только с теорией. Нарушения норм охраны труда в производственной организации, где есть вероятность получения сотрудником серьёзных травм, не допустимы.

Данная проблема будет решена с помощью новой системы адаптации персонала, так как охране труда в ней уделено большое внимание с точки зрения специфики производства. Показатели нарушения охраны труда будут сведены к минимуму.

Таблица 24 – Нарушения норм охраны труда производственного персонала

Вид	Незначительные нарушения (кол.)	Несоблюдение техники безопасности (кол.)	Случаи угрозы здоровью (кол.)	Не сдача первичного экзамена по охране труда (кол.)
Год				
2020	10	12	3	1
2021	11	9	6	2

Экономическую эффективность проекта можно рассчитать путем соотношения потерь организации при неэффективной системе адаптации персонала к затратам на проект.

Таблица 25 – Экономическая эффективность проекта

Затраты при текущей системе адаптации персонала (руб)	Затраты при оптимизированной системе адаптации персонала (руб)	Отклонение
Подбор		
312.000	180.000	132 000
Затраты при текучести новых сотрудников		
1 078 875	308.250	770.625
Производительность труда (в среднем)		
97.184	57.052	40.132
Итого		942.757
Затраты на проект		188.000
За вычетом затрат на проект		754.757

Экономическая эффективность проекта обосновывается за счет сокращения издержек компании в размере 754.757 руб. Следовательно, можно сделать вывод об эффективности реализации проекта.

Помимо экономических эффектов, оптимизированная система адаптации персонала имеет положительный социальный эффект:

1. Формирование лояльности сотрудников с первых дней нахождения в организации;
2. Благоприятный организационный климат между сотрудниками, формирование сплоченного коллектива;
3. Понимание всеми участниками процесса адаптации своих ролей;
3. Снижение уровня конфликтов и стрессов, положительный социально-психологический климат.

В результате, при реализации данного проекта произойдет ряд положительных изменений в деятельности компании. Произойдет повышение эффективности рабочих процессов, за счет более быстрого вливания в работу нового сотрудника. Показатель текучести кадров приобретет нормальное для отрасли машиностроения значение. Произойдет минимизация нарушений охраны труда, это достаточно важный аспект для производственной организации. Компания освободит себя от нецелесообразных трат на потенциальных сотрудников, оптимизированная система адаптации персонала позволит сократить расходы на подбор персонала. Регламентация мероприятий

по адаптации сотрудников позволит экономить временные ресурсы наставников, а самое главное обеспечит их эффективное использование для достижения целей организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной бакалаврской работе была рассмотрена система адаптации персонала «ОКБ Микрон» с целью ее совершенствования.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты в области адаптации персонала, а именно понятие, виды, цели. Также рассмотрены методические подходы к оценке эффективности существующей системы адаптации персонала и особенности проектного управления в производственной организации.

Во второй главе проведен организационно – экономический анализ, представлена полная характеристика действующего персонала, а также проведен анализ существующей системы адаптации персонала. Анализ существующей системы адаптации необходим для выявления проблем и доказательства ее неэффективности. Основным методом оценки эффективности является подход, предложенный в научной статье «Методические подходы к оценке системы адаптации персонала» автор кандидат экономических наук, доцент Е.А. Петрова. На основе данного метода удалось выявить, что существующая система адаптации персонала не является эффективной, ее оценка составляет 35%. Для выявления проблем был использован метод интервью с экспертом. Основные проблемы:

1.Отсутствие регламентированной системы адаптации персонала и острая потребность в ней;

2.Увольнение ключевых сотрудников на этапе испытательного срока, высокий показатель текучести, по причинам не прохождения разных видов адаптации;

3.Руководители/наставники не адаптируют новый персонал;

4.Потеря эффективности из-за долгой адаптации сотрудника на рабочем месте;

5.Увеличенные затраты на новых сотрудников;

6. На производстве происходят нарушения охраны труда из-за недостаточного внимания к нормам охраны труда при адаптации персонала;

7. Сложность в поиске новых сотрудников необходимых специальностей, так как необходимых кандидатов на рынке труда достаточно мало.

В третьей главе предложен проект по совершенствованию существующей системы адаптации персонала с целью решения выявленных проблем. Основные мероприятия:

1. Описание правил и принципов адаптации персонала, в соответствии со спецификой организации;

2. Назначение специалиста, ответственного за адаптацию персонала, с целью контроля процессов и сбора обратной связи;

3. Разработка положения об адаптации персонала «ОКБ Микрон» с целью документального закрепления норм и принципов;

4. Разработка регламента профессиональной адаптации для каждой должности, с целью детализации необходимых мероприятий и указания ответственных лиц;

5. Разработка универсального справочника работника для упрощения процедуры организационной адаптации сотрудника;

6. Обучение наставников работе с новыми сотрудниками с целью увеличения их участия в адаптации;

7. Мониторинг функционирования усовершенствованной системы адаптации персонала и сбор обратной связи.

Экономическая эффективность проекта обосновывается за счет сокращения издержек компании на найм сотрудника, на временные и ресурсные затраты при производстве, а также сокращение бюджета на подбор персонала практически в два раза. С учетом бюджета на реализацию проекта экономия составляет 754.757руб. в год.

Ожидаемые результаты проекта:

1. Сокращение временных и финансовых издержек;

2. Удержание сотрудников на ключевых должностях, снижение показателя текучести кадров;

3. Минимизация нарушений норм охраны труда;

4. Развитое наставничество;

5. Повышение производительности труда;

6. Укрепление коллектива.

Важно отметить, что проект не направлен исключительно на персонал. Безусловно, в данном случае люди являются основной ценностью из-за специфики производственной организации. Адаптация персонала оказывает влияние на множество других процессов организации, в частности речь идёт о финансовых убытках на фоне неэффективного использования финансовых средств. Внедрение проекта обусловлено не только необходимостью присутствия в организации эффективной системы адаптации персонала, но и возникновением ряда проблем в общей структуре компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адаптация сотрудника в организации : методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом» / сост. Ю. Н. Лачугина. – Ульяновск : УлГТУ, 2017 – 41 с.
2. Акбулатова А.М. Основные направления совершенствования кадровой политики / А.М. Акбулатова // «Научно-практический журнал Аллея Науки» . – 2018. — №1(17). – С. 1-4.
3. Алексеева, К.А. Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда / К.А. Алексеева // Наука и современность. – 2019. – № 28. – С. 144 – 148.
4. Афанасьев А.А. Оценка трудовой адаптации персонала организации. Управление экономическими системами. 2017. – № 3 (19). – С. 16-19.
5. Афанасьева, Л.А. О необходимости разработки рекомендаций по формированию оптимального управленческого механизма, обеспечивающего реализацию стратегических задач организации//Основы экономики, управления и права. -2019. –№4 (16). – С. 112-117.
6. Аширов Д.А. Адаптация персонала, основные виды: учебное пособие / Д.А. Аширов. М., 2019. – 130 с.
7. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
8. Бевз, И.А. Коучинг как эффективный способ управления персоналом в бизнесе / И.А. Бевз // Экон. анализ: теория и практика. – 2017. – № 15. – С. 58-62.
9. Бодак Ю.А. Методологические аспекты системы развития кадрового потенциала организационных структур / Ю.А. Бодак // Белгородский государственный университет. – 2019. – №1. – С. 124-126.

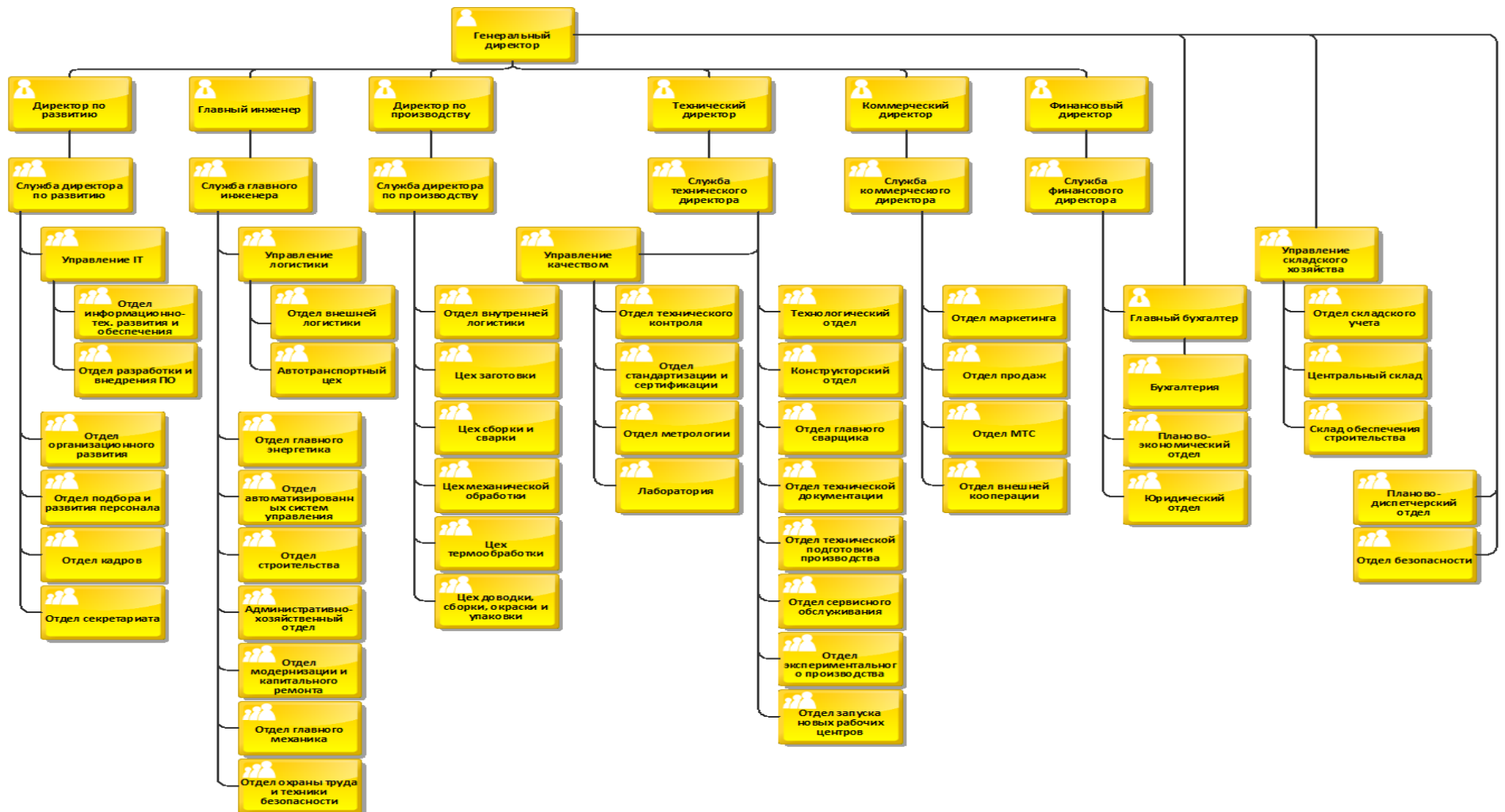
10. Валиуллина В. Э. Современные особенности профессионального развития персонала / В.Э. Валиуллина // Молодой ученый. – 2020. – №12. – С. 393-395.
11. Володина, Н.А. Участники адаптационного процесса: их роли и задачи / Н. А. Володина // Справочник кадровика. - 2021. - №8. - С. 115-117.
12. Газарян, К.А. Побеждают компромиссы. Типичные ошибки в период адаптации к новой должности // Бизнес – 2019 - №11. – С. 135-141.
13. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. – С. 50-53.
14. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.
15. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург : Юника, 2019. – 77 с.
16. Дробышева, В.Г., Костылев А.А. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации предпринимательского типа / Дробышева, В.Г., Костылев А.А.; Социально-экономические явления и процессы. 2017. – №12. – С.70-75.
17. Егоров Е.Е., Лебедева Т.Е. Технологии адаптации персонала современной компании//Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технология. / Егоров Е.Е., Лебедева Т.Е. 2019. – № 12 (59). С. – 1568-1572.
18. Кайдас, Э.Ю. Почему новички уходит или как построить эффективную систему адаптации // Управление персоналом – 2017 - №14. – С. 401-405.

19. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 695 с.
20. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала/ Е.А.Петрова // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. 2018. – № 3. – С.79-86.
21. Нурмухаметова Д.И. Нормативно-правовое обеспечение системы наставничества для эффективной адаптации сотрудников. В сборнике: Молодежь в мире науки. 2018. С. – 194-196.
22. О компании ООО «ОКБ Микрон» : официальный сайт. – 2022. – URL: <https://okbmikron.ru/> (дата обращения: 15.04.2022).
23. Проектно-операционное управление в машиностроительном производстве / А.В.Цырков [и др.] // Вестник Мордовского университета. 2018. – Т.28, № 4. С. – 511-522.
24. Родионов В.В., Суетина Т.А. Проектное управление организацией машиностроительного производства. Российское предпринимательство. 2020. –№ 10-1. С. – 95-100.
25. Российская Федерация. Законы. Трудовой Кодекс РФ. // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/80ee003dcff42e74722e1f101f707c1561fdfecd/ (дата обращения 14.06.2022)
26. Селиверстова М.В., Сарымкулова А.Ж. Библиографический анализ подходов к адаптации вновь принятого персонала / Селиверстова М.В., Сарымкулова А.Ж.; Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2016. – № 1. С. – 64-65.
27. Сочивкина О.А. Экономические аспекты профессиональной адаптации персонала организаций социальной сферы в современных условиях. Современные технологии управления. 2011. – № 8. С. – 10-23.
28. Уланова К.М. Управление трудовой адаптацией персонала. Форум молодых ученых. 2016. – № 2. С. – 116-121.

29. Управление проектами : учеб. пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько . - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2017. – 125 с.
30. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.
31. Царева М.С., Кириллов А.В. Современные формы и методы управления системой адаптации персонала. Новое поколение. / Царева М.С., Кириллов А.В. 2019. – № 8. -С. 238-246.
32. Шведова Н.В. Организация системы адаптации новых сотрудников Справочник по управлению персоналом / Т.О. Шведова. – 2015. – № 3. С.44–50.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура управления ООО «ОКБ Микрон»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

План адаптации персонала «ОКБ Микрон»

Мероприятие	Содержание	Форма проведения	Документ	Срок (день)	Ответственный
1.Оформление документов для трудоустройства в ОКБ Микрон	Оформление кадровых документов: 1.Заявление на приём 2.Согласие на обработку перс.данных; 3.Согласие на прохождение тестирования через систему СКУД; 4.Согласие на передачу данных третьим лицам; 5.Заявление на возмещение стоимости МО; 6.Обязательство об уведомлении при смене перс.данных; 7.Заявление о замене молока на ден.компенсацию; 8.Заявление о предоставлении станд.вычетов.	Приём документов для оформления в штат	Приёмная записка	1	Отдел кадров

Продолжение приложения Б

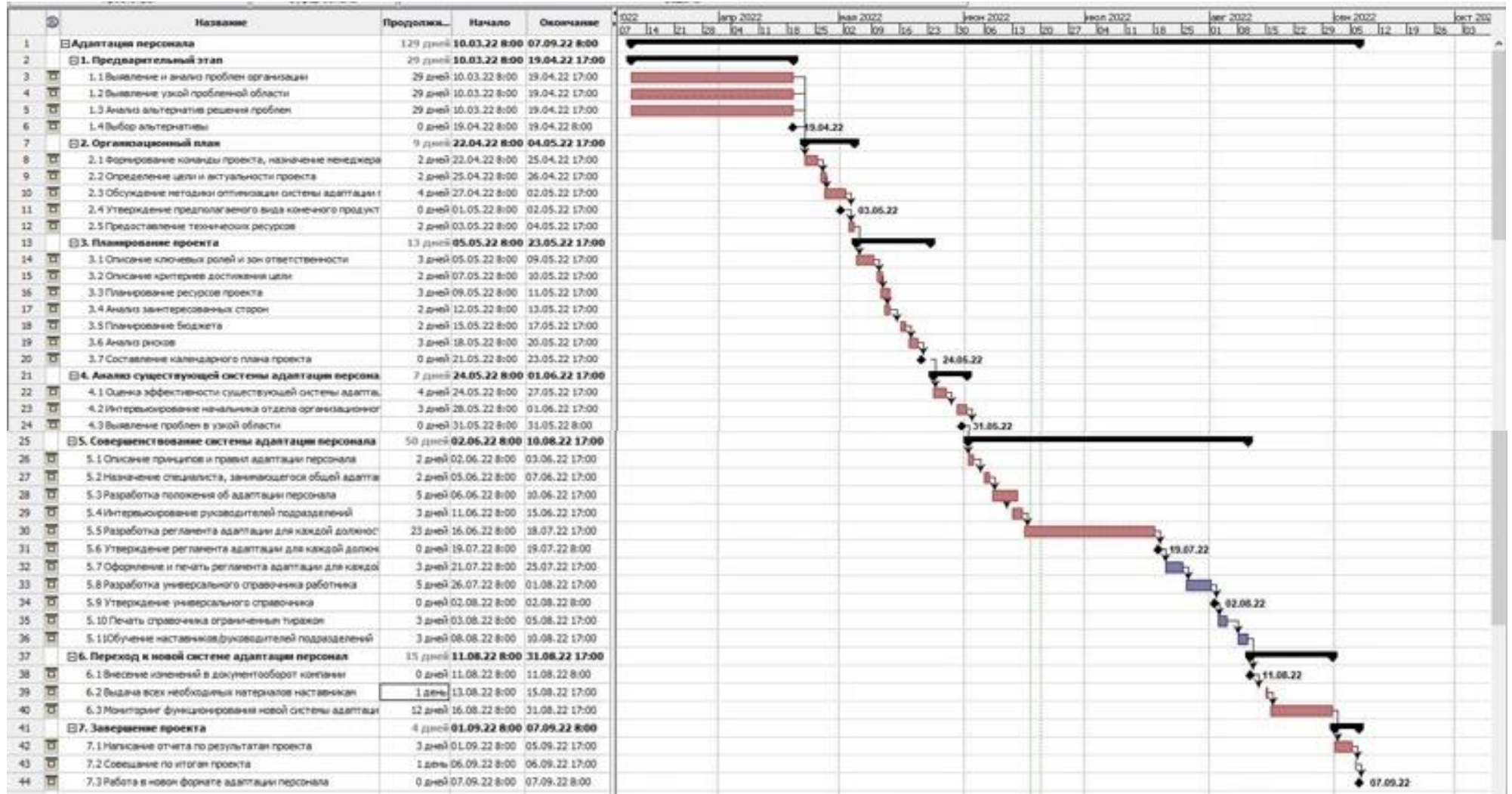
2. Знакомство с кадровой политикой Общества	Система оплаты труда: 1. Особенности процесса трудоустройства; 2. Структура заработной платы; 3. Порядок предоставления отпусков; 4. Продолжительность испытательного срока.	Беседа	Приёмная записка и путеводитель нового работника	1	Отдел кадров
3. Проведения инструктажей по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды и получения СИЗ	1. Риск и опасности, связанные с выполнением работы; 2. Меры предосторожности; 3. Места оказания мед. помощи; 4. Требования к здоровью и запреты, связанные с их охраной; 5. Получения спец. одежды.	1. Фильм, внутренняя документация, ознакомление под подпись 2. Получение СИЗ под роспись	Приёмная записка	1	Отдел охраны труда и техники безопасности и инженер по СИЗ
4. Оформление пропуска для контроля прохождения на территорию предприятия	1. Подготовка фотографии определенного образца для изготовления пропуска; 2. Внесение информации о сотруднике и окончательное оформление пропуска; 3. Выдача готового пропуска.	Беседа	Приемная записка	1	Отдел маркетинга и отдел безопасности

Окончание приложения Б

5. Знакомство с историей организации	1. История Общества ОКБ Микрон, традиции (праздники); 2. Вид деятельности; 3. Структура; 4. Продукция.	Беседа, фильм об ОКБ МИКРОН	Путеводитель нового работника	Первая неделя	Отдел подбор и развития персонала
6. Знакомство с порядками и традициями Общества ОКБ Микрон	1. Продолжительность рабочего дня; 2. Политика компании в отношении сверхурочных работ 3. Требование к внешнему виду, поведению; 4. Организация питания; 5. Регламентированные перерывы на чай/ кофе, отдых; 6. Предоставление корпоративной сотовой связи; 7. Корпоративные мероприятия.	Беседа	Путеводитель нового работника	Первая неделя	Отдел подбор и развития персонала

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Сетевая диаграмма



Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л.Улина

подпись инициалы, фамилия

« 21 » 06 2022 г.

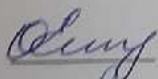
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта совершенствования системы адаптации персонала
ООО «ОКБ Микрон»

Руководитель



канд. экон. наук, доцент

О.Л.Егошина

Выпускник



А.Е. Прищепова

Красноярск 2022