

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала (на примере ООО «Милан»)»

Студент(ка)

Ю.А.Тутукова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.э.н.

Т.А.Яковлева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись) С.Е. Васильева
« _____ » _____ 2016 г.
(И.О. Фамилия)

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Тутукова Юлия Андреевна

1. Тема «Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала (на примере ООО «Милан»)»
2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 17 июня 2016
3. Исходные данные к бакалаврской работе
 - 3.1. Данные и материалы производственной практики
Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Милан»
 - 3.2. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические аспекты управления адаптацией персонала
 - 1.1 Понятие и сущность адаптации персонала
 - 1.2 Технология управления и программа адаптации персонала
2. Анализ эффективности управления адаптацией персонала в ООО «Милан»
 - 2.1 Организационно-экономическая характеристика фирмы
 - 2.2 Анализ состояния и использования трудовых ресурсов

2.3 Анализ и оценка эффективности системы адаптации персонала организации

3 Предложения по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Милан»

3.1 Внедрение программы адаптации персонала

3.2 Экономическая эффективность внедрения программы адаптации персонала

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Основные экономические показатели деятельности организации;
4. Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;
5. Графические данные по результатам анализа управления производственным процессом;
6. Предложения по совершенствованию управления производственным процессом;
7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Т.А.Яковлева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Ю.А. Тутукова

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись)
« _____ » _____ 2016 г.
С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Тутуковой Юлии Андреевны
по теме «Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала (на примере ООО «Милан»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	01.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	05.03.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	09.03.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.03.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	02.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	03.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	07.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

Задание принял к исполнению

(подпись)

(подпись)

Т.А.Яковлева

(И.О. Фамилия)

Ю.А.Тутукова

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Тутукова Юлия Андреевна

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала (на примере ООО «Милан»)»

Научный руководитель: к.э.н., Т.А.Яковлева

Объектом исследования является ООО «Милан».

Предметом исследования является процесс адаптации персонала в ООО «Милан».

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Основными источниками информации при проведении анализа являлись уставные, отчётные документы и другая внутренняя информация, данные о развитии отрасли, специальные издания, периодическая печать, наблюдения за деятельностью фирмы.

В основе исследования лежит системный анализ процессов формирования кадровой политики организации, который дополнен методами сравнительного анализа, наблюдениями, экспертными оценками, анкетными опросами.

Практическая значимость состоит в том, что разработанные рекомендации позволят повысить экономическую эффективность системы управления персоналом, за счет внедрения новой программы адаптации персонала ООО «Милан».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 59 источников и 5 приложений. Общий объем работы, без приложений, 79 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 10, рисунков – 9.

Содержание

Введение.....	8
1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала.....	12
1.1 Понятие и сущность адаптации персонала.....	12
1.2 Технология управления и программа адаптации персонала.....	18
2 Анализ эффективности управления адаптацией персонала в ООО «Милан».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика фирмы.....	27
2.2 Анализ состояния и использования трудовых ресурсов.....	32
2.3 Анализ и оценка эффективности системы адаптации персонала организации.....	43
3 Предложения по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Милан».....	55
3.1 Внедрение программы адаптации персонала	55
3.2 Экономическая эффективность внедрения программы адаптации персонала	62
Заключение	65
Библиографический список.....	67
Приложения.....	72

Введение

Управленческая деятельность привлекает в качестве объекта исследования пристальное внимание научной мысли. Основы управления, изложенные в трудах Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля и их последователей, посвящены управленческой деятельности, как соединению в управлении трудовых и эвристических способностей руководителя, технических средств и научных знаний. Данные исследования открыли и ввели в действие значительные резервы рационализации в сочетании с повышением эффективности управления, а с его помощью и на его базе и – всей частной и общественной жизнедеятельности людей. Сама по себе управленческая деятельность - явление прикладного характера, так как она призвана обеспечивать реализацию функций и целей управления, реализовывать управленческие решения и действия. Управленческая деятельность – совокупность выработанных научным познанием, историческим опытом, способностями и талантом людей умений, навыков, способов, умений, средств целесообразных действий руководителя в сфере управления. Управленческая деятельность наполнена, в первую очередь, интеллектуальным содержанием, так как направлена на разработку, принятие, реализацию управленческих решений, призванных влиять на сознание, деятельность людей и состояние общественных процессов. Главный смысл управленческой деятельности – перевод управляемого процесса в новое качество, на новый уровень, что невозможно без определенных творческих усилий

В современных экономических условиях внутренний потенциал организации определяется качеством и конкурентоспособностью ее персонала. Соответственно, для достижения ключевых целей и задач предприятия нужно сформировать стабильный, лояльно настроенный кадровый состав, в котором сотрудники убеждены в том, что трудовая деятельность на данном рабочем месте означает для них эффективное решение насущных жизненных проблем.

Здесь важно найти баланс между мотивацией работника и потребностями организации. Подбор кадров и следующая за ним стадия первичной адаптации персонала являются решающими и базовыми этапами начала взаимодействия между вновь принятым сотрудником и организационной средой, от результатов которого во многом зависит стабильность и лояльность к организации её кадрового состава. Первичная адаптация сотрудника признается наиболее сложным этапом вхождения в организацию из-за развивающегося конфликта между сложившимися моделями поведения и новыми требованиями окружающей действительности. Заметные трудности в этом процессе испытывают те, в жизненном опыте которых взаимодействие с измененными условиями среды было незначительным. Соответственно, процесс первичной адаптации персонала мы рассматриваем как определяющий и базовый этап организационной социализации, в результате которого за установленный промежуток времени, как правило, ограниченный испытательным сроком, личностью усваиваются наиболее стабильные и значимые социальные знания и навыки, необходимые для принятия (или отклонения) социальной и профессиональной роли на предприятии.

Совершенствование системы адаптации персонала невозможно без налаживания эффективного процесса по подбору персонала. Если на этапе рекрутинга соискатель не совсем соответствует требованиям вакансии, не разделяет ценности компании, то возможно, что период адаптации завершится плачевно. Поэтому совершенствовать систему работы с новичками в компании нужно начинать с этапа подбора.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена тем, что адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. К сожалению, важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода.

Степень разработанности темы исследования. Вопросы адаптации персонала рассматривались в научных трудах следующих авторов: Аверина

А.Н., Акмаева Р.И., Алехина О.Е. , Башмарина И.В., Базарова Т.Ю., Дураковой И.Б., Коваленко А.В., Комарова Е. И., Кузнецовой Н.В., Федотовой М.Г. и др.

Объектом исследования является ООО «Милан», которое занимается реализацией через торговые сети металлических, деревянных дверей и дверей ПВХ.

Предметом исследования является процесс адаптации персонала в ООО «Милан».

Цель исследования состоит в анализе эффективности управления адаптацией персонала ООО «Милан» и разработке на основе данного анализа мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность адаптации персонала;
- исследовать особенности управления и разработки программы адаптации персонала;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Милан»;
- провести анализ состояния и использования трудовых ресурсов ООО «Милан»;
- провести анализ системы адаптации персонала ООО «Милан»;
- разработать программу адаптации персонала ООО «Милан»;
- рассчитать экономическую эффективность внедрения программы адаптации персонала ООО «Милан».

Основными источниками информации при проведении анализа являлись уставные, отчётные документы и другая внутренняя информация, данные о развитии отрасли, специальные издания, периодическая печать, наблюдения за деятельностью фирмы.

В основе исследования лежит системный анализ процессов формирования кадровой политики организации, который дополнен методами

сравнительного анализа, наблюдениями, экспертными оценками, анкетными опросами.

Практическая значимость состоит в том, что разработанные рекомендации позволят повысить экономическую эффективность системы управления персоналом, за счет внедрения новой программы адаптации персонала ООО «Милан»/

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 59 источников и 2-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 72 страницы машинописного текста, в том числе таблиц - 10, рисунков – 9.

1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала

1.1 Понятие и сущность адаптации персонала

Управление на предприятиях осуществляется в двух сферах: производственно-технической, когда выполняются работы по организации, координации и регулированию производственного процесса, и социально-экономической, когда регулируются взаимоотношения между участниками производственного процесса в условиях разделения и кооперации труда, формирования отношений между управленцами и исполнителями.

Управление как процесс, или функция, может происходить только с помощью специального аппарата, который отвечает за сохранность, целевое использование ресурсов, осуществляет контроль за работой исполнителей по выполнению программы бизнес-плана и хозяйственных операций технологического процесса предпринимательской деятельности.

Адаптация персонала - один из важнейших элементов системы управления персоналом организации. Тем не менее, зачастую ей уделяется недостаточно внимания, так как временные и организационные ресурсы инвестируются преимущественно в развитие системы оценки, обучения и мотивации. Организации чаще всего используют лишь отдельные элементы адаптации, например, проводят для новых сотрудников тренинги, вводные курсы или выдают всем «Справочник сотрудника». Однако все эти мероприятия не имеют нужного результата, если не используется системный подход к адаптации новых сотрудников [56].

Адаптация - это подключение нового сотрудника к рабочему процессу. Различают четыре ее вида:

1. Психофизиологическая - приспособление человека к непривычным условиям, режиму труда и отдыха на месте работы.
2. Социально-психологическая - вхождение в трудовой коллектив, овладение ценностями корпоративной культуры.

3. Социально-организационная - привыкание сотрудника к новым условиям, включающим административно-правовые, социально-экономические, управленческие аспекты.

4. Профессиональная - активное освоение работником операций, движений в соответствии с должностными обязанностями, технологическим процессом, нормами труда.

В толковом словаре русского языка С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой под адаптацией понимается «процесс приспособления организма к изменяющимся внешним условиям». В рамках данного исследования организмом является сотрудник, который впервые устраивается на работу, а внешние условия - это организация, в которую он пришел. Современное представление об адаптации основывается на работах И. П. Павлова, И. М. Сеченова, А. А. Ухтомского, Н. Е. Введенского, И. В. Давыдовского, П. К. Анохина, Г. Селье, З. Фрейда, Г. Гартмана, Ж. Пиаже, А. В. Петровского, Ф. Б. Березина, И. С. Кона, А. Н. Леонтьева, А. Г. Маклакова и др.

Адаптация персонала – одно из самых важных аспектов жизни каждой организации. Четко и грамотно проводимая программа адаптации сократит количество времени и затрат, связанных с финансами, увеличит в разы ценность рабочего места, а так же повлияет на поддержание командного духа работников. [40]

Существуют разные методы адаптации персонала, которые учитывают такие факторы как: должность, профессиональный уровень сотрудника. Одни из самых интересных за рубежом методов адаптации персонала являются:

1. Вторичное обучение (Secondment) – это отправка сотрудника на определенный промежуток времени в другую структуру для получения необходимых навыков. Это «прикомандирование» может быть как на маленькие, так и на более длительные сроки (от 100 часов рабочего времени до двух лет). Из-за такого распространенного метода, будет выстраиваться очередь сотрудников, желающих получить нужные им навыки.

2. Buddying (от англ. Buddy – приятель, друг) – это, прежде всего, какая-то помощь либо поддержка от руководства или одного человека другим. Целью такого метода адаптации является получение положительных результатов. Приятельство с коллегой – суть данного метода, сроки которого устанавливается на один год, и особенно важен в первые дни работы сотрудника.

Так же существует и менее знаменитое дистанционное или смешанное обучение. Для успешного применения данного метода, потребуется высокая дисциплина (самодисциплина). В смешанном методе присутствует интрига, которая подогревает интерес сотрудника.

Для российских сотрудников очень часто используют один из знаменитых методов адаптации – это «метод погружения». Основной целью является быстрое вживание нового сотрудника в трудовой процесс. Суть его: дать новичку необходимое количество знаний, умений и навыков, необходимые ему на его новом рабочем месте. Поэтому «погружение» используют скорее для специалиста, имеющего опыт работы в той или иной сфере деятельности. Неопытным сотрудникам этот процесс адаптации, скорее всего, будет являться совершенно неэффективным.

Существует девять принципов эффективного управления, соблюдение которых способствует тому, чтобы компания работала с максимальной производительностью [23]. Рассмотрим эти принципы подробно:

1. Переход от тактики к стратегии. Может ли сотрудник отойти от своих ежедневных обязанностей и заняться стратегическими вопросами. Некоторые менеджеры стремятся понять каждую мелочь работы подчиненных.

Такое поведение с названием «микро-менеджмент» может привести к тому, что сотрудники начнут «сгорать» на работе и уйдут из компании. Для отличного исполнителя, выдающегося на тактическом уровне, задача управления людьми с целью достижения аналогичных успехов, может оказаться невыполнимой.

Многие эффективные исполнители согласны перейти от тактики к стратегии при условии, что у них будет доступ к необходимым ресурсам, программам наставничества или курсам подготовки менеджеров.

2. Защита команды. Способность работника встать на защиту своих подчиненных и поддерживать их открыто, способность стать лидером.

Лидеры критику не отражают, а поглощают. Они хвалят своих сотрудников и всегда ищут метод показать своих подчиненных с положительной стороны.

Лидеры придерживаются правила: «хвалить на публике, ругать наедине». Большинство высокопроизводительных исполнителей здоровые эгоисты и настроены на конкурентную борьбу.

3. Доверие в отношениях. Может ли человек доверять своим сотрудникам, ради того, чтобы они порождали рассудительность и сопереживание в ответ на какие-либо изменения.

4. Делегирование. Умеет ли работник давать поручения и следить за их исполнением?

Сотрудникам важно дать понять, что именно от них требуется, какую работу нужно выполнить, объяснить ее важность и к какому времени ее нужно сделать. С момента передачи задания менеджеры могут применять различные инструменты для отслеживания хода выполнения задания, например, совещания «тет-а-тет» с ответственным за исполнение, ежедневные проверки, совещания с коллективом.

5. Обучение и наставничество. Руководитель должен быть готов оказать дополнительную поддержку, проинструктировать своих подчиненных, если того требует выполнение поручения. Он должен иметь достаточно терпения для ответов на вопросы с уважением, подробно, а иногда и по несколько раз. Менеджеры, реагирующие с раздражением на вопросы подчиненных, рано или поздно оказываются в ситуации, когда их ответы на вопросы уже не нужны, потому что у сотрудников пропадает желание демонстрировать свои слабые стороны и сомневаться в идеях.

Руководители же, отвечающие на вопросы подчиненных в неунизительной и непритязательной манере, будут развивать и поддерживать открытые каналы коммуникации, которые важны для развития сотрудников и повышения эффективности работы команды.

6. Признание ошибок. Способен ли руководитель признавать свои ошибки? Например, менеджер надменно замечает ошибку сотрудника на совещании, а потом понимает, что сотрудник-то был прав. Хватит ли у него самообладания и решительности для признания своей неправоты не только перед работником, но и перед коллективом? Это сделать необходимо для восстановления доверия к сотруднику, которого менеджер поправил публично. Шаг по признанию ошибки будет принят общей признательностью. И, наоборот, если руководитель этого не станет делать, он потеряет уважение команды.

7. Эффективное применение сильных сторон подчиненных. Умеет ли сотрудник чувствовать угрозу со стороны коллег, знающих больше него? Ведь высоки шансы того, что есть такие подчиненные, которые имеют больше него знаний в определенной области.

Эффективный менеджер должен ежедневно узнавать обязанности своих подчиненных. Тогда они будут получать рекомендации от экспертов в отдельных областях, а затем смогут сами определить, следовать им или основываться на собственном видении, как это отразится на стратегии организации.

8. Руководство отдельным сотрудником. Способность руководителя подстраивать стиль руководства под каждого сотрудника. У него один стиль руководства для всех или же он считает, что к каждому сотруднику должен быть индивидуальный подход в руководстве. Например, если у сотрудника есть ребенок, то он будет отпрашиваться с работы на разные мероприятия или может не прийти на работу из-за болезни ребенка.

9. Время на освоение новой должности руководителя. Выделила ли организация время новому менеджеру для освоения новой роли? Руководителю

нужно время для того, чтобы почувствовать ритм, в котором работает его команда, только тогда он сможет работать с полной эффективностью.

Как только руководитель вступит в должность, сначала он будет задерживаться на работе, пытаться справиться со всеми поставленными задачами. Но это не может длиться долго. Менеджер и компания полностью должны понимать, что на индивидуальные обязанности у менеджера должно уходить не более 50% рабочего времени, у него есть еще руководящие обязанности.

Не соблюдение этих девяти компонентов при отборе кандидата на руководящую должность может иметь серьезные последствия. Неэффективные менеджеры могут снизить производительность команды, повысить текучесть кадров. Из высокопроизводительного сотрудника не всегда получаются высокопроизводительные менеджеры. Чтобы освоение новой роли прошло успешно, менеджеру требуется время, наставничество и обучение.

Достаточно эффективный контроль должен обязательно содержать стратегическую направленность, быть своевременным, ориентированным на результаты и простым. Данное последнее условие важно в современных условиях, если организация стремится строить деятельность на принципе доверия к сотрудникам, что приводит в результате к возможности (или необходимости) сокращения контрольных функций.

В теории управления выделяется две подсистемы – формальная и неформальная, опирающиеся на разнородные совокупности отношений с соответствующими структурами, разнородные средства и действующие по собственным внутренним законам. В комплексе они образуют единую систему, дополняя друг друга. Координация согласовывает действия органов управления и должностных лиц во времени и пространстве, а также между внешней средой и системой в целом. Благодаря координации создается гармоничность взаимосвязей подразделений организации, обеспечивается динамизм системы производства, производится маневрирование трудовыми и технологическими ресурсами. Объектами координации являются управляемая и управляющая

подсистемы. Иными словами, координация является центральным элементом (функцией) процесса управления, осуществляя распределение деятельности во времени и приведение отдельных элементов в наиболее эффективное сочетание. [36]

Методы адаптации персонала – мероприятия, которые позволят сотруднику стать полноценной частью коллектива, делать свою работу более эффективно, совершать меньшее количество ошибок, чувствовать себя комфортно на рабочем месте. В целом эти методы нужны каждому коллективу, который хочет не только продуктивно работать, но и иметь с коллегами приятельские или дружеские отношения.

Результатом адаптации работника в организации считается соответствие между средой в компании и работником, как субъекта адаптации. Такое состояние не бывает абсолютным, так как производственные условия и потребности сотрудников постоянно меняются. Профессиональная адаптация включает освоение знаний, навыков, возможностей и формирование необходимых качеств в работе. С одной стороны, профессиональная адаптация – это приспособление работника к требованиям должности, а с другой – соответствие условий труда психофизиологическим возможностям работника.

1.2 Технология управления и программа адаптации персонала

Эффективная адаптация ведет к повышению производительности труда и уменьшению текучести кадров. Выделяют два вида адаптации: первичную и вторичную.[28]

Первичная адаптация направлена на молодые кадры, которые не имеют опыта в работе, вторичная - на действующих сотрудников у которых поменялись условия труда, в результате получения новой должности или обязанности. Приспособляемость старых работников к новым условиям обычно происходит более или менее мягко, но с новичками часто возникают проблемы, поэтому необходимо подойти со всей серьезностью к процессу их адаптации.

Прежде всего, при приеме кандидата на работу отделом управления персоналом составляется карта личностных и профессиональных характеристик, которая сопоставляется с профессиограммами. Таким образом, выявляется не только психологическая совместимость работника данной специальности, но и его профессиональная пригодность.

Дальнейший анализ полученных результатов позволяет разработать комплекс рекомендаций для нового сотрудника. Анализ всегда является первой ступенью управленческой деятельности. В рамках анализа производится сбор и обработка информации, классификация, анализ, систематизация и хранение в целях управления. Общая проблема разделяется на несколько составных частей, между которыми определяются взаимоотношения и взаимозависимость. В заключении определяются общие закономерности существования системы. Основная задача руководителя на данном этапе – обработать максимально возможное количество информации.

В карте характеристик учитываются:

- способы и возможности освоения человеком новых объемов работ;
- реакция на неизбежный стресс, который является следствием перехода на новое место работы;
- способы установления сотрудником контактов и связей в новом коллективе;
- ожидания оценки результатов труда.

Следующей ступенью процесса адаптации является введение в должность, представляющее собой совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы и помогающих установить контакты с окружающими.

Второй этап состоит в непосредственном представлении работника коллегам, осмотре подразделения, рабочего места. На этом этапе на каждого нового сотрудника заводится бланк адаптации, который хранится в его личном деле в отделе кадров. При заполнении бланка адаптации принятый сотрудник

составляет план работы, в котором указывает мероприятия, контактные лица, необходимые документы, сроки выполнения намеченных мероприятий.

Завершающей ступенью работы службы управления персоналом по адаптации сотрудников является организация контроля процесса адаптации, который призван решать проблемы, возникающие у новых работников, и устранять факторы, мешающие закреплению новичка в коллективе.

Полученная в результате обработки информация является базой для разработки управленческих прогнозов. Управленческое прогнозирование выполняет три основные функции:

- Ориентировочную (выборка информации и определения наиболее оптимальных направлений деятельности);
- Нормативную (создание ограничительных норм с целью предохранения управленческой структуры от субъективизма);
- Предупредительную (выявление отклонений от нормального функционирования организации и разработка путей устранения).

Управленческий контроль, с научной точки зрения, можно представить как систему, включающую в состав: элементы управленческой информационной системы, центры ответственности, технику контроля, процедуры контроля, среду контроля, кадры контроля, систему учета. Достаточно эффективный контроль должен обязательно содержать стратегическую направленность, быть своевременным, ориентированным на результаты и простым. Данное последнее условие важно в современных условиях, если организация стремится строить деятельность на принципе доверия к сотрудникам, что приводит в результате к возможности (или необходимости) сокращения контрольных функций.

По окончании адаптационного периода непосредственный руководитель пишет краткую характеристику на работника и передает бланк адаптации в отдел кадров.

Одной из основных характеристик управленческой деятельности в области адаптации персонала является сложность, обусловленная несколькими обстоятельствами:

1. Количеством, масштабом, структурой решаемых проблем, разнообразием применяемых методов и организационных принципов, связей между проблемами;
2. Степенью новизны решений, поиском нетрадиционных подходов, объемом требуемых изменений;
3. Степенью самостоятельности, оперативности, рискованности решений, ответственностью лица, принимающего управленческие решения.

Управленческая деятельность существует в основных трех формах:

1. Эвристическая;
2. Административная;
3. Операторная.

Эвристическая деятельность представляет собой совокупность действий по изучению и анализу проблем, стоящих перед организацией, по разработке различных вариантов их решений, в основном стратегического характера – экономических, управленческих, технических.

Административная деятельность считается основной сферой руководителей и включает в себя текущую оценку и координацию деятельности подчиненных. Данный вид деятельности происходит в нескольких формах: распоряжений, организацией обмена информацией, контроля над работой подчиненных.

Операторная деятельность направлена на соответствующее техническое обеспечение управленческих и производственных процессов требуемой информацией. Данный вид включает в себя: первично-счетную и учетную деятельность, документационную, формально-логическую и вычислительную, коммуникативно-техническую деятельность.

Содержание планирования в процессе управления адаптацией персонала заключается в определении базовых основных пропорций и направлений

развития деятельности с учетом факторов внешней и внутренней среды. Сущность планирования заключается в конкретизации целей развития на установленный отрезок времени, определении задач и разработке средств их достижения, последовательности и сроков, выявлении финансовых, материальных и трудовых ресурсов [46]

Процесс принятия управленческих решений. Данный структурный элемент управленческой деятельности занимает одной из центральных мест в социологии организации. Начиная с М. Вебера, большинство социологов связывают деятельность организации в первую очередь с процессом подготовки и реализации управленческих решений. Подготовка данного вида решений в организациях часто отделена от процедуры их принятия и предусматривает наличие коллектива специалистов. В «классической» теории управления организацией подготовка является функцией штатных служб [35].

Координация согласовывает действия органов управления и должностных лиц во времени и пространстве, а также между внешней средой и системой в целом. Благодаря координации создается гармоничность взаимосвязей подразделений организации, обеспечивается динамизм системы производства, производится маневрирование трудовыми и технологическими ресурсами. Объектами координации являются управляемая и управляющая подсистемы.

Управленческая мотивация – органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации.

Управление адаптацией персонала представляет собой сложный многогранный процесс, включающий в себя множество элементов. При этом управленческая деятельность не является самодостаточной, а носит прикладной характер, обеспечивая оптимальный уровень реализации целей и задач организации. Управленческая деятельность является информационной, в связи с чем, применение современных информационных технологий существенно повышает эффективность систему управления организации.

Управление персоналом требует согласованности управленческих действий с психологическими закономерностями поведения человека. Пренебрежение этими закономерностями приводит к возникновению психологических конфликтов, способствует текучести кадров, нарушению трудовой дисциплины и снижению производительности труда.

Поведение - это форма взаимодействия личности с окружающей средой, которое определяется рядом факторов: природными свойствами личности, ее индивидуальностью [48].

Индивидуальность - это совокупность особенностей, которые отличают одного человека от другого. Они зависят от условий жизни и деятельности человека; системы потребностей, интересов и мотивов.

Личность - это социальное явление. Она является продуктом общения людей. Чтобы понять человека как личность, а значит эффективно управлять ею, нужно составить картину ее особого взгляда на мир. Такая картина формируется в эталонной группе: семье, среди друзей, в рабочем коллективе, среди коллег и под их влиянием. Человек формирует свою картину мира в общении с другими людьми.

Природные свойства личности - это то, что заложено в ней от рождения и, как правило, характеризуется той или иной степенью выраженности таких динамических характеристик, как активность и эмоциональность.

Активность - это четко выраженное желание к разному роду деятельности, самоутверждению. Эмоциональность проявляется в различной степени нервного возбуждения личности, динамике его эмоций и чувств, которые характеризуют отношение к окружающему миру.

Во всей цепочке взаимосвязанных действий управления персоналом, начиная с набора работников и заканчивая выходом их из организации, 50-80 % времени менеджеры тратят на групповые виды деятельности. Эффективность работы любого руководителя тесно связана с пониманием особенностей групповой работы и его способностью правильно действовать в группе и умением управлять ее поведением. Следует помнить то, что помимо системы

природных, внутренних факторов на поведение людей влияют внешние, среди которых можно выделить следующие:

1. Круг общения субъекта, которое может быть как частным, так и служебным. В каждом конкретном круге общения складывается своя микроэтика, которая определяет взаимодействие людей. Итак, люди, которые работают в группе, постоянно взаимодействуют между собой. Для членов одной группы приняты общие нормы и цели; группы выполняют неодинаковые функции, все они более или менее специализированы. Группа является естественной и обязательной частью жизни человека. Существуют постоянные, временные и случайные группы. Все группы влияют на своих членов, требуя соответствовать установленным нормам [59].

Поведение - это реакция на изменение ситуации с целью удовлетворения своих потребностей. Цель поведения - изменение ситуации. Когда цель не достигнута, и изменить ситуацию не удалось, то это приводит к новым действиям, к объединению в группы.

2. Роль - совокупность действий, которых ожидают от человека, в соответствии с его индивидуальными особенностями и местом в управленческой иерархии. Роль диктует правила поведения и предусматривает действия других. На ролевое поведение оказывают влияние характер личности, соответствие возможностям и желаниям.

3. Статус - это оценка личности группой, которая определяет ее реальное или предполагаемое место в системе социальных связей, ее ранг, который может быть формальным и неформальным. Неформальный статус называется авторитетом, который формируется и поддерживается как стихийно, так и целенаправленно с помощью различных мероприятий, ритуалов [12].

В процессе управления поведением работников в организации, необходимо уделять должное влияние планированию деятельности персонала и организационным коммуникациям. Отсутствие указанных элементов

организационного поведения неизбежно приводит к организационным конфликтам.

Эффективно сформированное организационное поведение любой компании оказывает существенное влияние на конфликтные ситуации, а именно:

- на причины возникновения конфликтов в организации;
- на процесс сглаживания или решения конфликта;
- на то как протекает конфликт в организации;
- на технику и технологию урегулирования конфликтов [59].

Перед моментом возникновения конфликта в организации обычно присутствует социальная напряженность. То есть определенная группа работников осознает, что в той или иной ситуации нарушен принцип справедливости. При этом члены коллектива видят выход из данного положения только посредством конфликта. При эффективном организационном поведении социальная напряженность не перерастает в организационный конфликт. Конфликты в организации часто приводят к изменениям ее структуры. Даная перестройка снижает производительность труда и уровень его культуры. Производственные роли должны быть распределены и согласованы так, чтобы взаимосвязанные задания двух или нескольких сотрудников выполнялись наиболее эффективно. В то же время конфликты в организации не только имеют негативные последствия, но и играют положительную роль. Поэтому в конкретной ситуации функции администраторов при возникновении конфликтов сводятся не к их предотвращению, а к эффективному управлению конфликтной ситуацией с таким расчетом, чтобы конфликт из конструктивного не перешел в деструктивный. При сформированной организационно культуре и организационном поведении в любой компании существует не просто технология решения конфликта, а именно культура его решения и, возможно, предотвращения.

Для формирования эффективного организационного поведения необходимо:

- положительный пример руководителей по отношению к своим должностным обязанностям;
- сформированная миссия и цели компании, зафиксированные призывы руководства к эффективному выполнению работниками своих обязанностей;
- конкретная реакция руководителей на поведение работников в критических ситуациях;
- система развития и обучения персонала;
- управление карьерой персонала;
- стимулирование персонала (как материальное, так и нематериальное).
- наличие правил отбора персонала (критерии отбора);
- поддержание организационной культуры в компании;
- наличие и внедрение символики организации;
- правила поведения, ритуалы, которые присущи только конкретной компании.

В крупных компаниях на этапах ее развития возникает потребность в формировании процесса адаптации персонала. Система необходима для ознакомления работника с новыми условиями, требованиями и правилами корпоративного уровня во избежание текучести кадров. Адаптация персонала в организации стандартизирует процесс взаимодействия с новыми сотрудниками.

Новый сотрудник компании приспосабливается к условиям труда, социальной среде. Происходит знакомство с коллективом, обязанностями, нормами поведения, а также сопоставление личных интересов с общими (идентификация). Адаптация персонала в организации, согласно зарубежной психологии, объясняется следующим критериям: гармония между потребностью человека и требованиями социальной среды, данный процесс дает возможность достижения состояния гармонии.

Адаптация сотрудников в организации имеет отношение к работе в коллективе руководящего персонала, служащих, менеджеров. К рабочим специальностям данный процесс применяется очень редко.

2 Анализ эффективности управления адаптацией персонала в ООО «Милан»

2.1 Организационно-экономическая характеристика фирмы

Общество с ограниченной ответственностью «Милан» находится по адресу: Самарская обл., г. Тольятти, ул. Громовой д.34а. ООО «Милан» создано в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации. Свои услуги ООО «Милан» предоставляет физическим, юридическим лицам и муниципальным учреждениям.

Основной вид деятельности – реализация через торговые сети металлических, деревянных дверей и дверей ПВХ.

Организационная структура – один из основных элементов управления организацией. Структура позволяет осуществлять управление и служит основой порядка и дисциплины, благодаря чему действия организации могут планироваться, организовываться, направляться и контролироваться. У магазина несколько филиалов: в Тольятти, в Челябинске, в Самаре и в Коломне.

Далее рассмотрим на рисунке 1, структуру управления магазином ООО «Милан», расположенного в городе Тольятти.

Структура управления магазином носит линейный характер.

Положительными чертами этого типа структуры являются:

- «единство распорядительства и ответственности, т.е. исполнители подчиняются только одному непосредственному начальнику, а тот, в свою очередь, несет ответственность за работу своих подчиненных;

- четкая линейная соподчиненность всех должностей и звеньев управления, что обеспечивает согласованность действий;

- личная ответственность руководителя за конечный результат деятельности своего подразделения;

- простота управления, т.к. существует только один канал связи»

[19];

Недостатки структуры:

- перегрузка информацией руководителя;
- концентрация власти в управленческой верхушке;
- высокие требования к руководителю, который должен разбираться

во всех функциональных направлениях.

Цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач.

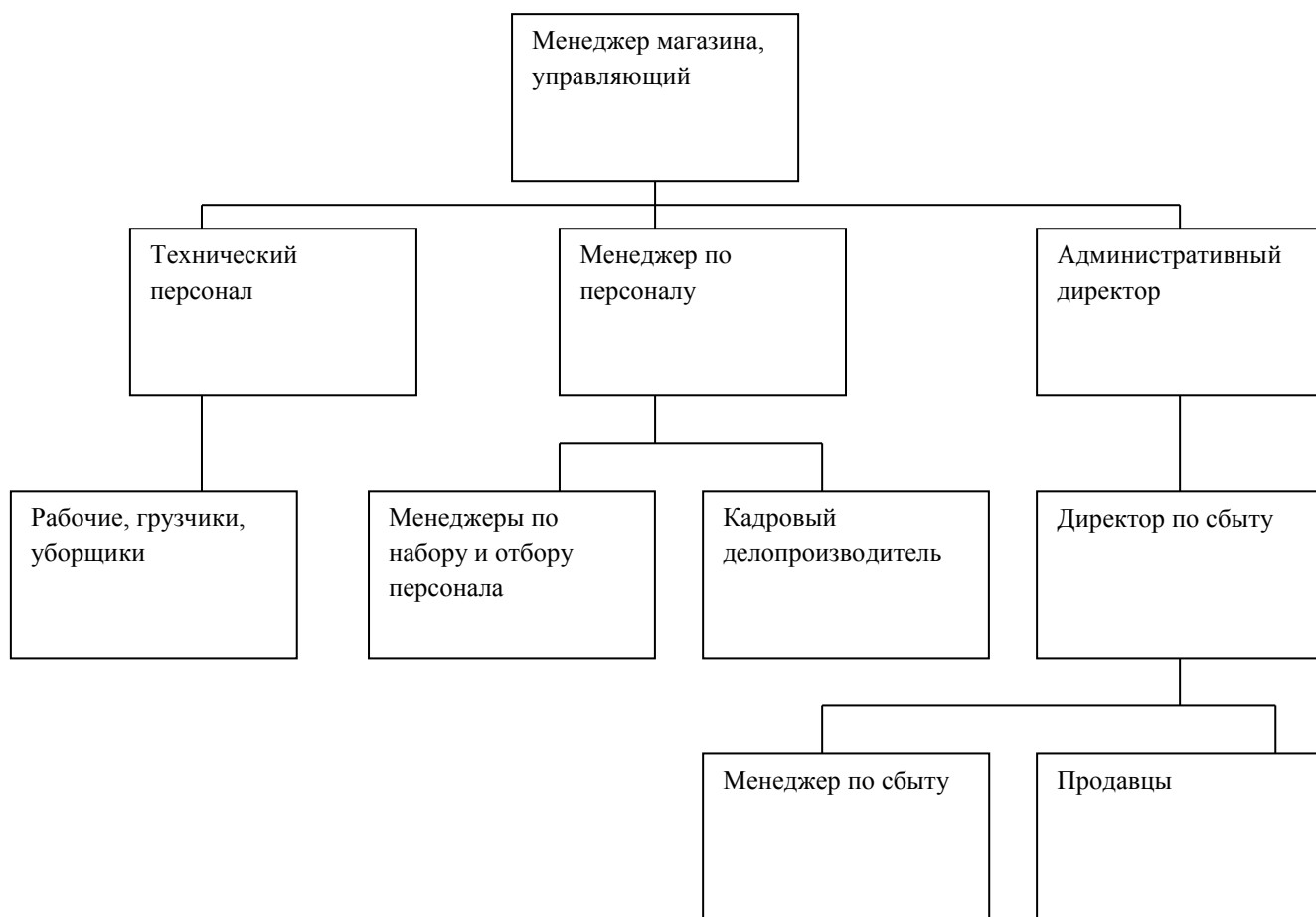


Рисунок 1 – Организационная структура управления магазином ООО «Милан»

Директор организации решает все вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам, а также функциональных и производственных подразделений организации.

В таблице 1 представлены основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2014 и 2015 гг.

Таблица 1 - Основные экономические показатели ООО «Милан»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение 2013/2015 (+,-)	Темп роста, %
1. Выручка, тыс. руб.	33 370	64 552	13 227	-20173	-60,36
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	24772	45381	16364	-8408	-33,94
3. Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	8 598	19 171	-3 137	-11735	-136,9
5. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	9 267	19 118	8 501	-766	-8,26
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	6 975	14 514	7 219	244	3,49
7. Стоимость основных средств, тыс. руб.	2648	6541	5590	-951	-14,54
8. Стоимость активов, тыс. руб.	29976	41340	35776	-5564	-13,46
9. Собственный капитал, тыс. руб.	12881	21948	20479	-1469	-6,69
10. Заемный капитал, тыс. руб.	17095	19392	15297	-4095	-21,12
11. Численность ППП, чел.	123	123	132	9	10,73
12. Производительность труда, тыс. руб. (1/11)	270,3	524,81	100,2	-170,1	-37,06
13. Фондоотдача, руб. (1/7)	12,6	9,86	2,37	-9,87	-18,8
14. Оборачиваемость активов, раз (1/8)	1,11	1,56	0,37	-0,74	-33,3
15. Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, % (6/9)*100%	54,14	66,13	35,25	-18,89	-65,1
16. Рентабельность продаж, % (4/1)*100%	25,76	29,7	-23,7	-49,46	-92
17. Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения, % (5/(9+10))*100%	30,91	46,24	23,76	-7,15	-7,6

Как видно из представленной таблицы 1 в ООО «Милан» в 2015 году существенно понизились доходы по обычным видам деятельности, так в сравнении с 2013 годом выручка от реализации услуг понизилась на 60,36%. При этом в 2015 году возрастают прочие доходы на 11 109 тыс. руб. по сравнению с 2013 годом. Чистая прибыль предприятия в 2015 году повышается на 244 тыс. руб. или 3,49%(рисунок 2).

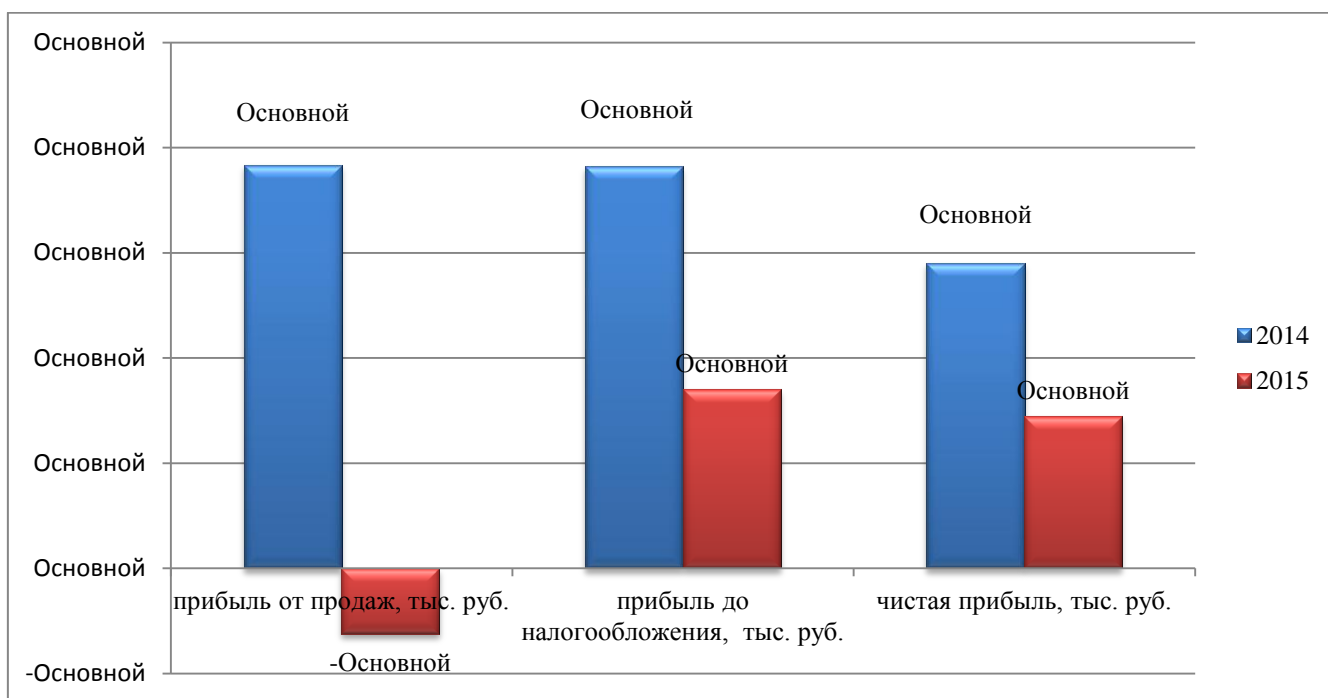


Рисунок 2 - Динамика прибыли предприятия за 2014-2015 гг.

Обеспеченность организации необходимыми трудовыми ресурсами, их грамотное использование, уровень производительности рабочего времени имеют огромное значение для повышения эффективности производства и увеличения объемов работ. От эффективности использования трудовых ресурсов зависят своевременность и объем выполнения задач, эффективность использования оборудования, и как результат, себестоимость продукции, прибыль и ряд других показателей организации.

При анализе обеспеченности кадрами, особое значение уделяется категориям работников наиболее важных профессий. В таблице 2 приведен анализ производительности труда персонала ООО «Милан».

Таблица 2 - Анализ производительности труда

Показатели	2014 г.	2015 г.	Изменение 2014/2015 (+,-)	Темп роста, %
1. Выручка, тыс. руб.	64 552	13 227	-51325	79,5
2. Численность ППП, чел.	123	132	9	10,73
3. Производительность труда, тыс. руб. (1/2)	524,81	100,2	-424,61	37,06
4. Торговая площадь, м ²	930	930	-	-
5. Оборот розничной торговли на 1 м ² торговой площади, тыс. руб./м2	69,41	14,22	55,19	20,48
6. Фонд заработной платы, тыс. руб.	9387	9655	268	10,2
7. Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб./чел.	76,31	73,14	-3,17	95,84
8. Отработано дней одним рабочим за год	256,88	254,64	-2,24	99,12
9. Средняя продолжительность рабочего дня, ч	6,9	6,9	-	-
10. Общее количество отработанного времени: Всеми рабочими за год (Т), чел.-ч	469705,08	381272,47	-88432,61	81,17
В том числе одним рабочим, чел.-ч	1772,472	1757,016	-15,46	99,12

Среднегодовая заработная плата одного работника в 2015 году составила 73,14, тем роста к 2014 году – 95,84% (рисунок 3).

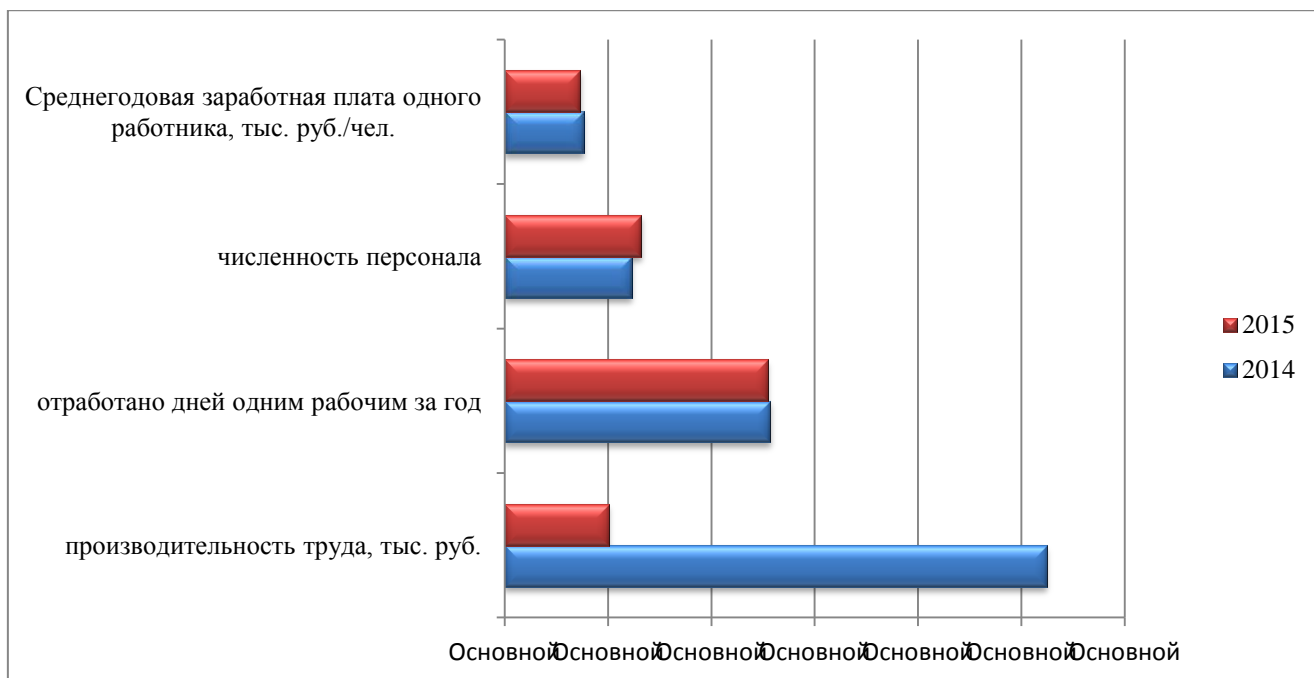


Рисунок 3 - Показатели производительности труда персонала ООО «Милан»

Как видно из представленной табл. 2 и рис. 3, вместе со снижением выручки, наблюдается и снижение производительности труда в 2015 году на 424,61 тыс. руб. При этом количество персонала возросло на 9 человек, а фонд заработной платы в 2015 году составил 9655 тыс. руб.

2.2 Анализ состояния и использования трудовых ресурсов

Обеспеченность организации необходимыми трудовыми ресурсами, их грамотное использование, уровень производительности рабочего времени имеют огромное значение для повышения эффективности производства и увеличения объемов работ. От эффективности использования трудовых ресурсов зависят своевременность и объем выполнения задач, эффективность использования оборудования, и как результат, себестоимость продукции, прибыль и ряд других показателей организации. При анализе обеспеченности кадрами, особое значение уделяется категориям работников наиболее важных профессий. Далее проведем анализ баланса и движения трудовых ресурсов магазина ООО «Милан» в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ баланса и движения трудовых ресурсов ООО «Милан»

Показатель	2013	2014	2015	Изменения, +/- 2013/2015
Общее число принятых на работу	1	12	9	8
Общее число выбывших	5	10	8	3
Количество уволившихся: по собственному желанию	5	9	5	-
за нарушение дисциплины и прогулы	0	1	3	3
Среднесписочная численность работников	121	123	132	9
Коэффициент интенсивности оборота по приёму	0,82	9,75	6,81	5,99
Коэффициент оборота по выбытию	4,13	8,13	6,06	1,93
Коэффициент текучести кадров	4,13	8,13	6,06	1,93
Коэффициент замещения	0,19	1,2	1,12	0,93
Коэффициент постоянства кадров	95,04	90,24	87,12	-7,92

Рассчитаем коэффициенты оборота по приему и выбытию:

$$\text{Коэффициент оборота} = \frac{\text{Число принятых за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}} \cdot 100\%;$$

$$\text{Коэффициент оборота по выбытию} = \frac{\text{Число уволенных по всем причинам за период}}{\text{Среднесписочное число работников за период}} \cdot 100\%.$$

(1)

Коэффициент оборота по приему:

$$K_{обн2013} = 1/121 \cdot 100\% = 0,82$$

$$K_{обн2014} = 12/123 \cdot 100\% = 9,75$$

$$K_{обн2015} = 9/132 \cdot 100\% = 6,81$$

Коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{обв2013} = 5/121 \cdot 100\% = 4,13$$

$$K_{обв2014} = 10/123 \cdot 100\% = 8,13$$

$$K_{обв2015} = 8/132 \cdot 100\% = 6,06$$

В сравнении с 2013 годом коэффициент оборота по приему в 2015 году существенно повысился на 5,99, а коэффициент оборота по выбытию на 1,93.

Далее рассчитаем коэффициент замещения рабочей силы по формуле:

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент замещения} &= \frac{\text{Число принятых за период}}{\text{Число уволенных за период}} = \\ \text{рабочей силы} &= \frac{\text{Коэффициент оборота по приему}}{\text{Коэффициент оборота по выбытию}} \end{aligned} \quad (2)$$

$$K_{з2013} = 0,82 / 4,13 = 0,19$$

$$K_{з2014} = 9,75 / 8,13 = 1,2$$

$$K_{з2015} = 6,81 / 6,06 = 1,12$$

Если коэффициент замещения меньше единицы (по предприятию, отрасли или экономике в целом), следовательно, имеют место сокращение числа занятых и увеличение безработицы.

Как видно из расчетов в 2013 году коэффициент замещения составлял менее единицы – 0,19. Однако, в 2014 и 2015 году данный показатель возрос и составил 1,2 и 1,12.

Далее рассчитаем коэффициент текучести кадров по формуле:

$$K_{тек} = (X_{сж} + X_{дпс}) \times 100 : S \quad (3)$$

где $K_{тек}$ – коэффициент текучести;

$X_{сж}$ – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

$X_{дпс}$ – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период;

S – среднесписочная численность персонала за отчетный период (может служить самостоятельным показателем, т.к. отражает количественный состав коллектива в динамике).

$$K_{тек2013} = (5 + 0) \times 100\% / 121 = 4,13$$

$$K_{тек2014} = (9 + 1) \times 100\% / 123 = 8,13$$

$$K_{тек2015} = (5 + 3) \times 100\% / 132 = 6,06$$

Пределы «нормы» коэффициента текучести кадров, как показывает практика, колеблются от 3% до 5% в стабильной ситуации. Если он меньше 3%, это можно расценивать как застой в коллективе.

Далее рассчитаем коэффициент постоянства кадров

$$K_{\text{пост.}} = (C_{\text{списочн. числ.}} - Ч_{\text{увол.}}) / Ч_{\text{ср. спис.}} \times 100\% \quad (4)$$

где:

$K_{\text{пост.}}$ - коэффициент постоянства кадров,

$C_{\text{списочн. числ.}}$ - списочная численность на начало периода, чел.,

$Ч_{\text{увол.}}$ - число уволенных за период, чел.,

$Ч_{\text{ср. спис.}}$ - среднесписочная численность за этот период, чел.

$$K_{\text{пост.2013}} = 120 - 5 / 121 * 100\% = 95,04$$

$$K_{\text{пост.2014}} = 121 - 10 / 123 * 100\% = 90,24$$

$$K_{\text{пост.2015}} = 123 - 8 / 132 * 100\% = 87,12$$

Как видно из расчетов, коэффициент постоянства кадров с каждым годом снижается, так если в 2013 году он составлял 95,04%, то в 2015 году уже 87,12%.

Показатели движения трудовых ресурсов магазина ООО «Милан» представлены на рис. 4.

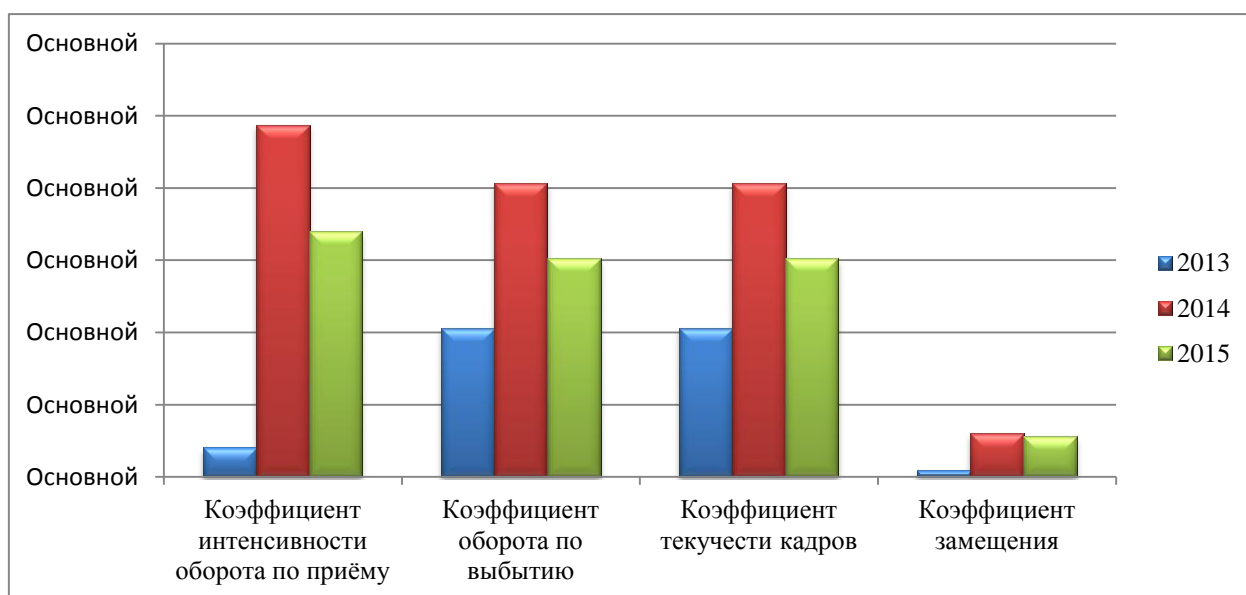


Рисунок 4 - Показатели движения трудовых ресурсов магазина ООО «Милан»

Далее в таблице 4 проанализируем состав и структуру кадров магазина.

Как видно из представленной таблицы 4 количество торгово-оперативного персонала за период с 2013 по 2015 гг. повысилось всего на 1 чел. При этом удельный вес ТОП в общем количестве персонала в 2015 году

составил 47,83%. Количество продавцов в период с 2013 по 2015 год сократилось на 4 чел., и составило в 2015 году – 24 чел.

Таблица 4 - Структура кадров магазина ООО «Милан»

№	Показатель	2013	2014	2015	Изменения, +/- 2013/2015
1	Численность работников, всего	121	123	132	9
2	из них торгово-оперативный персонал (ТОП)	62	64	63	1
3	удельный вес ТОП в общей численности работников %	51,24	52,03	47,73	-3,21
4	в т.ч. численность продавцов, чел.	28	29	24	- 4

Далее проанализируем возрастные характеристики персонала ООО «Милан». Основную долю персонала составляют работники в возрасте от 25 до 29 лет (54%), лица от 30 до 39 лет составляют 29% от общей численности персонала, лица от 40 до 49 лет составляют 17% от общей численности персонала. Отразим возрастную структуру персонала ООО «Милан» на рис. 5. Динамика возрастной структуры персонала показывает, что с каждым годом происходит омоложение персонала, руководители заинтересованы в молодых специалистах. Так, в 2013 году доля персонала в возрасте от 25 до 29 лет составляла всего 31% (рис. 5).

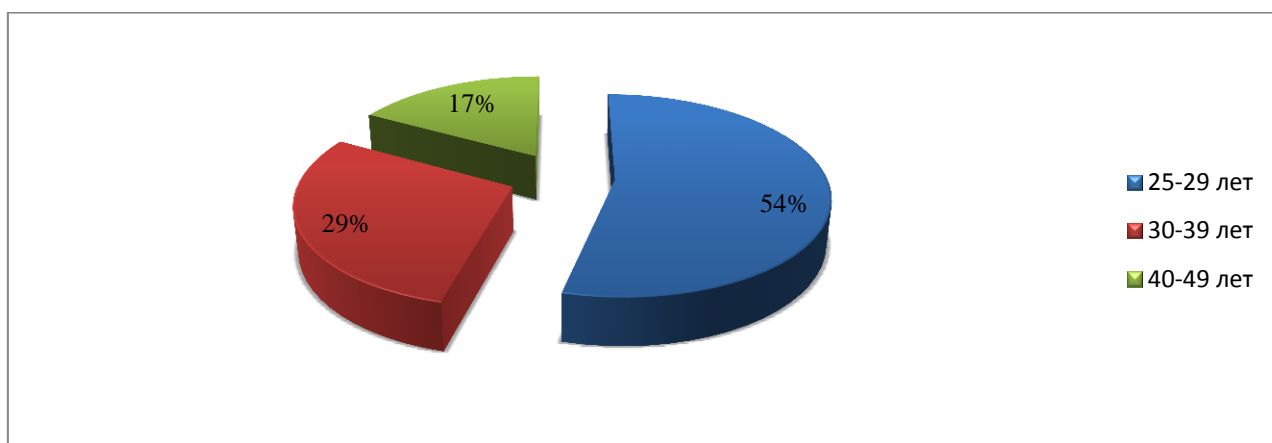


Рисунок 5 - Возрастные категории персонала в 2015 г. (%)

Если рассматривать персонала по гендерному признаку, то в 2013 году в ООО «Милан» 14% персонала составляли женщины, 86% - мужчины.

В 2014 году – 19% женщины, 81% - мужчины; в 2015 году 21% женщины, 79% - мужчины (рис. 6).

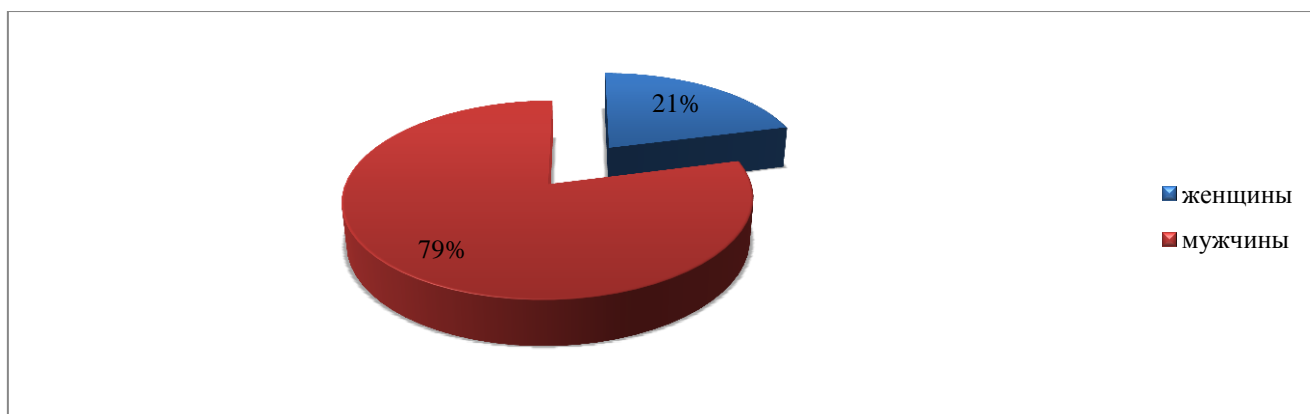


Рисунок 6 - Распределение персонала по гендерным признакам в 2015 г.(%)

В 2015 году более половины сотрудников ООО «Милан» имели средне-специальное образование, в основном это рабочие (54%), 41% от общей численности персонала имеют высшее образование (в основном специалисты и руководители). 5% от общей численности персонала имеют только среднее образование.

Распределение персонала по уровню образования представлено на рисунке 7.

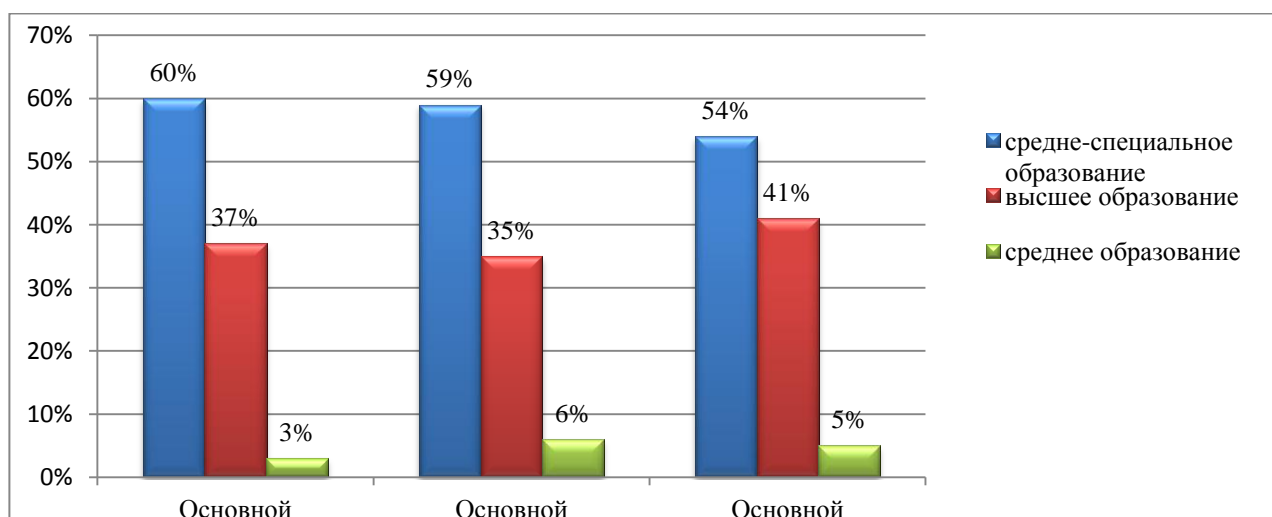


Рисунок 7 - Образовательная структура персонала в 2013-2015 гг.(%)

Распределение персонала по стажу работы в организации представлено на рисунке 8. Большинство сотрудников ООО «Милан» имеют стаж работы от 1

года до 5 лет (66%), менее одного года стаж работы имеют 15% сотрудников, стаж работы от 5 до 10 лет имеют 10% сотрудников, стаж работы более 10 лет имеют всего 9% сотрудников.

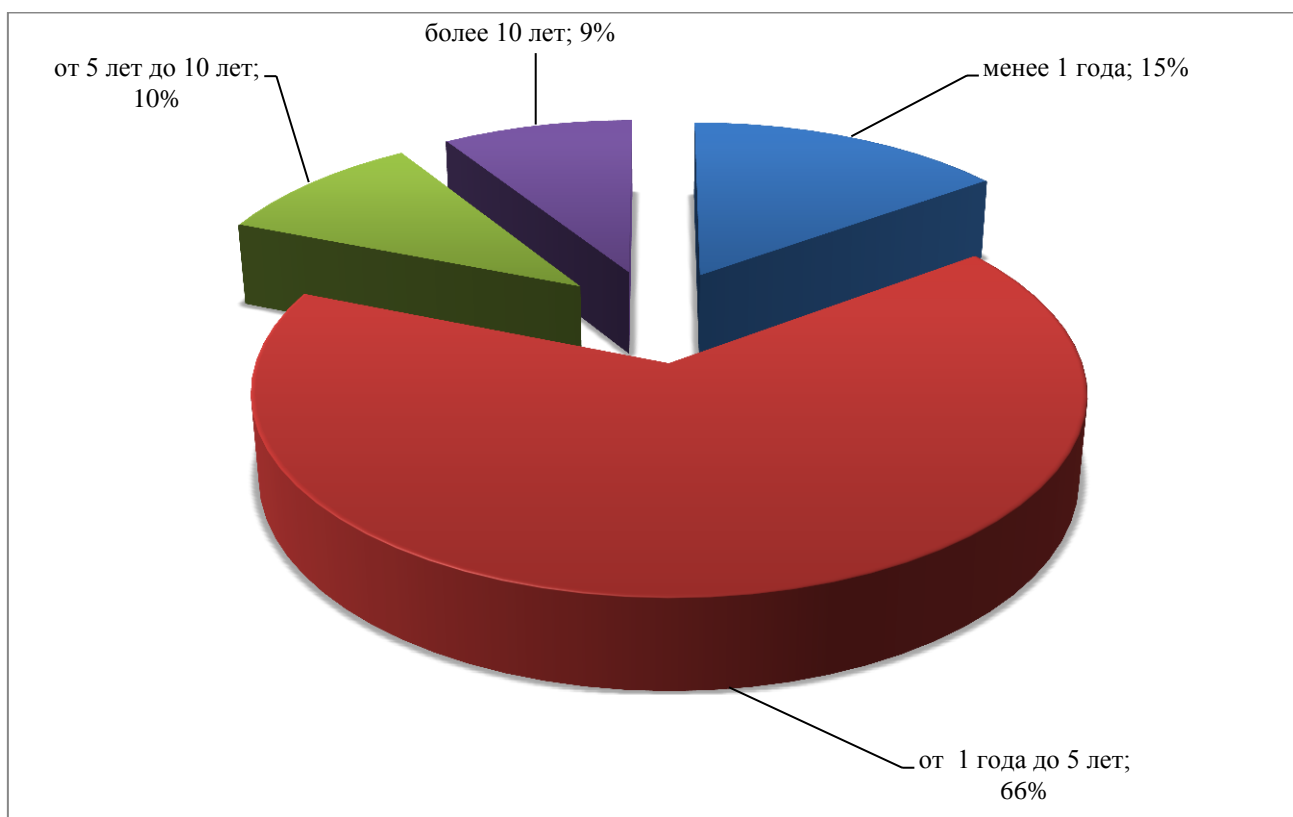


Рисунок 8 - Распределение персонала по стажу работы в 2015 г. (%)

В соответствии с миссией предприятия одной из целей отдела кадров является объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда, которая выполняется в результате достижения подцелей: учет и наем персонала; организация трудовых отношений; обеспечение нормальных условий труда; мотивация и стимулирование персонала; обеспечение развития персонала.

Изобразим причинно-следственную связь с помощью диаграммы Исикавы: отобразим подцели, достижение, которых обеспечивает реализацию главной цели анализируемого подразделения.

Для выявления проблем в отделе кадров ООО «Милан» необходимо провести анализ бизнес - процессов необходимых для выполнения основной

миссии отдела. Этот процесс подразумевает под собой последовательное использование следующих методов:

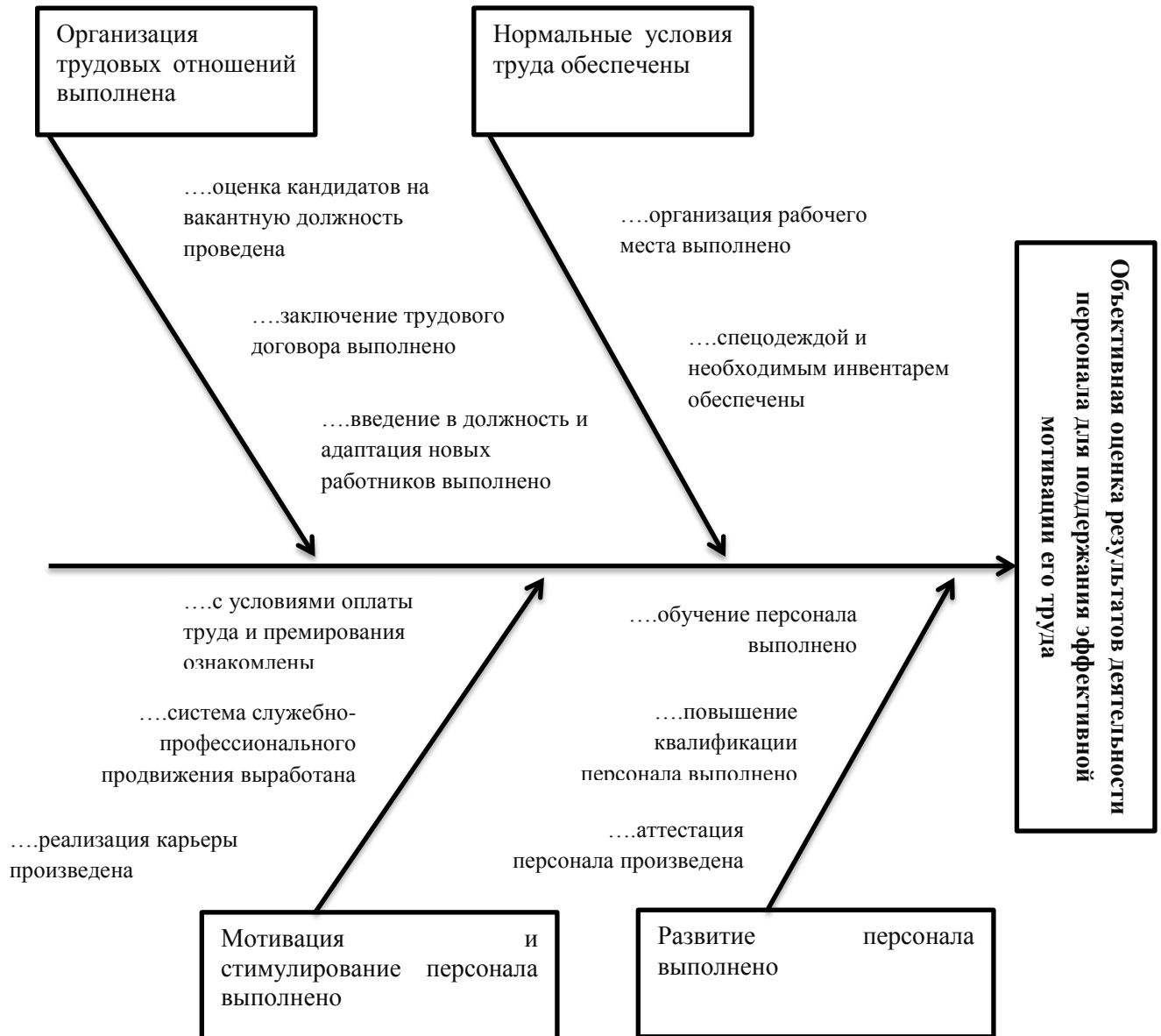


Рисунок 9 - Причинно-следственная диаграмма

– диаграмма Исикавы «Дерево целей-проблем», на котором будут выявлены все проблемы, будут проставлены коэффициенты их появления;

– метод попарного сравнения, в котором все проблемы будут сравниваться между собой, рассчитана вероятность наступления данных проблем;

– диаграмма Парето, благодаря которой будут выявлены наиболее важные проблемы (80 %). Используем диаграмму Исикавы для графического изображения возникающих проблем при выполнении бизнес-процессов в ходе реализации товаров.

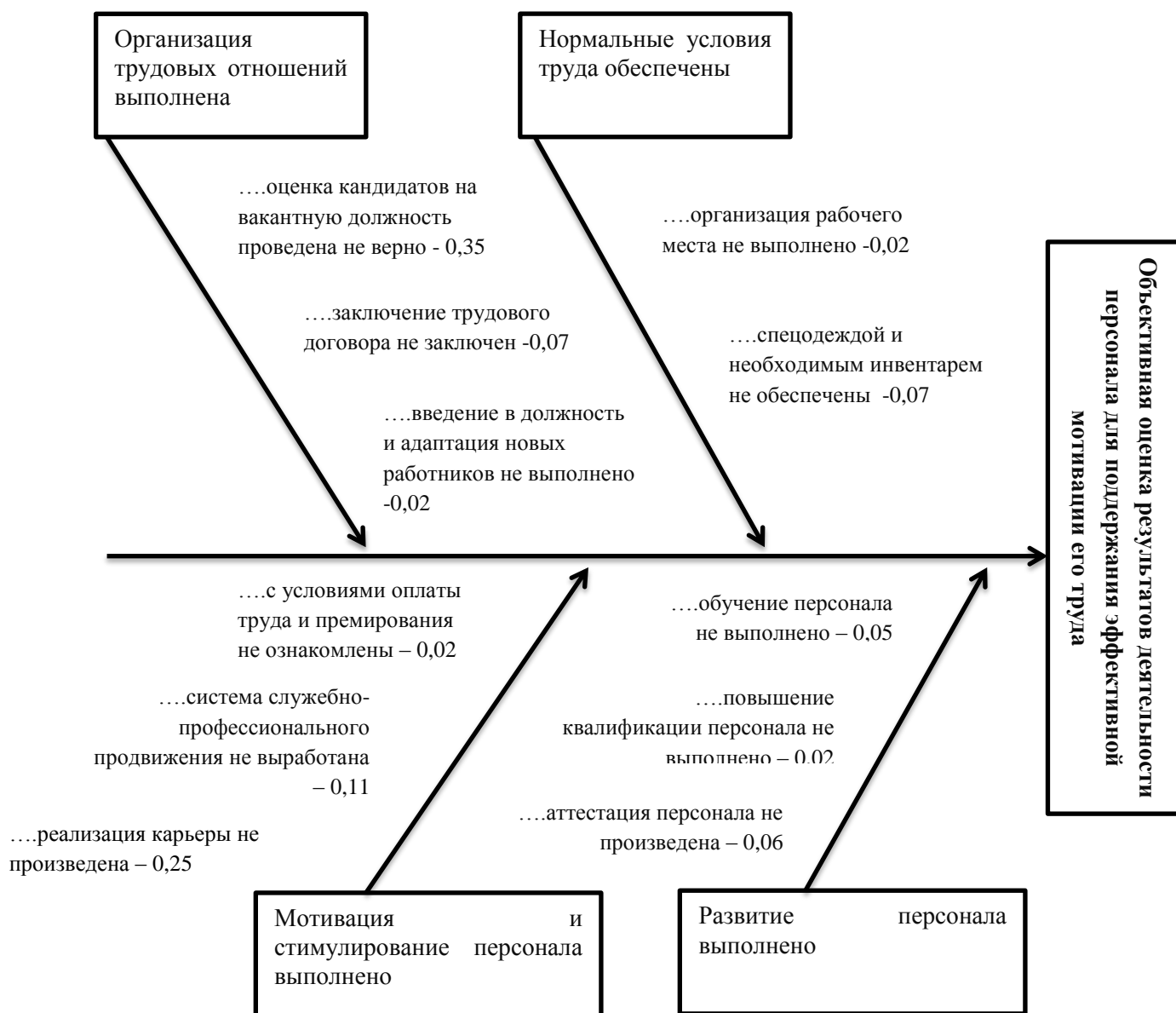


Рисунок 10 - Причинно-следственная диаграмма: дерево целей соответствующих им проблем в отделе кадров

Для каждой из проблем определим возможную долю ее появления в работе отдела кадров. После построения диаграммы Исикавы, используем метод попарного сравнения. Сравним все возникающие проблемы между собой, выявим те, которые возникают чаще.

Определяем вероятность появления каждой проблемы:

1) оценка кандидатов на вакантную должность проведена не верно:
 $21 * 0,15 = 3,15$;

2) трудовой договор не заключен: $14 * 0,07 = 0,98$;

3) введение в должность и адаптация новых работников не произведена: $6 * 0,03 = 0,18$;

4) организация рабочего места не выполнена: $6 * 0,03 = 0,18$;

5) спецодежда и необходимый инвентарь не выдан: $12 * 0,07 = 0,84$;

6) с условиями оплаты труда и премирования не ознакомлены: $2 * 0,02 = 0,04$;

7) система служебно-профессионального продвижения не выполнена:
 $17 * 0,11 = 1,87$;

8) реализация деловой карьеры не произведена: $21 * 0,15 = 3,15$;

9) обучение персонала не выполнено: $9 * 0,05 = 0,45$;

10) повышение квалификации персонала не выполнено: $2 * 0,02 = 0,04$;

11) аттестация персонала не произведена: $11 * 0,06 = 0,66$;

12) организация рационализации и изобретательства не произведена:
 $21 * 0,15 = 3,15$.

Основываясь на полученных вероятностях, строим диаграмму Парето (рис.11). Суть построения данной диаграммы состоит в том, чтобы из всех найденных проблем в процессе исследования функций отдела кадров, выделить те, которые составляют 80 % и решить их.

Из диаграммы Парето видно, что в отделе кадров ООО «Милан» необходимо решить 3 проблемы (80 %), которые мешают организации эффективной системы мотивации.

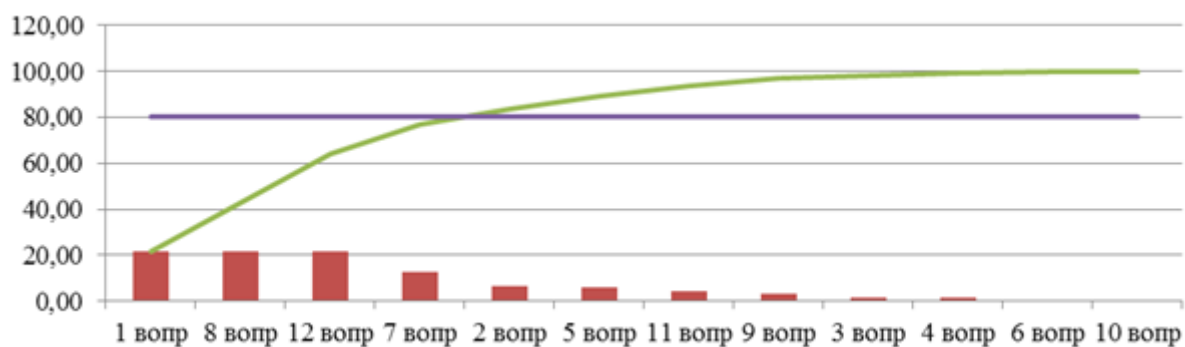


Рисунок 11 - Диаграмма Парето

В качестве рекомендаций можем предложить руководству предприятия обратить внимание на следующие моменты:

- необходимо улучшить систему поощрений, так как она оказывает большое влияние на желание работать у сотрудников, а также на их карьерный рост;
- субъективное (несправедливое) отношение между начальником и подчиненным в значительной мере влияет на желание работать у сотрудников, а также, по их мнению, это основная проблема в несправедливой оплате труда;
- многие работники считают, что они мало осведомлены информацией о событиях, происходящих в организации, что в свою очередь оказывает значительное влияние на условия работы, мотивации, а также систему поощрения работников.

Были выявлены следующие подцели с причинами, препятствующими их достижению:

- оценка кандидатов на вакантную должность проведена не верно;
- система служебно-профессионального продвижения не выполнена;
- реализация деловой карьеры не произведена.

На основе анализа управления персоналом составим матрицу SWOT для системы управления персоналом организации (табл. 5).

Таблица 5 - SWOT – анализ системы управления персоналом ООО «Милан»

Показатель	Перечень показателей
Сильные стороны	- процедуры кадровой политики регламентированы, - директор принимает непосредственное участие в кадровой политике
Слабые стороны	- слабая система мотивации персонала - отсутствие нематериальных форм мотивации персонала - неосведомленность работников о событиях, происходящих в организации - отсутствие эффективной системы адаптации персонала
Возможности	- совершенствование системы адаптации персонала - совершенствование форм материальной мотивации персонала - внедрение форм нематериальной мотивации персонала
Угрозы	- экономическая ситуация в стране, - изменение рыночной конъюнктуры, - стихийные бедствия, - изменение законодательства

Таким образом, SWOT – анализ также подтверждает основной вывод, что в ООО «Милан» не уделяется достаточного внимания адаптации и мотивации персонала, у персонала нет перспектив роста, не проводятся мероприятия по развитию персонала, руководство не уделяет достаточного внимания карьере работников.

2.3 Анализ и оценка эффективности системы адаптации персонала организации

ООО «Милан» подбирает себе кадры по следующим критериям: порядочны, инициативны, высокопрофессиональны, честны и привержены идеям компании. Компания ценит свои кадры, если получает от них высокую отдачу, и стремится поддерживать их не только на работе, но и социально.

Каждый член компании имеет право:

- на справедливое материальное вознаграждение за свой труд,
- знать порядок и критерии начисления зарплаты,
- на помощь и поддержку компании в повышении квалификации,
- на профессиональный, личностный и должностной рост,

- на перемещение и повышение в структуре компании,
- на ежегодный оплачиваемый отпуск,
- на дополнительную оплату работы во внеурочное время.

Согласно кадровой политике работники предприятия могут частично или полностью за счет средств компании повышать свою квалификацию путем обучения на различных курсах и в учебных заведениях. При разработке социологического инструментария в ООО «Милан» (анкеты, опросного листа) следует более детализировать шкалу ответов. Так при анализе полученных выше результатов выявляется, что доля ответов по «другим» мотивам (11%) соотносится с суммой долей по конкретно обозначенным причинам выбытия («неудобный график» - 6% и «неудобное расположение» - 5%). Вывод очевиден – быть может, что в «другом» как раз и кроется часть ответов на поставленные вопросы, то есть требуется дополнительная детализация мотивов.

Проведем анализ основных процедур кадровой политики в ООО «Милан», чтобы в дальнейшем выявить сильные и слабые стороны кадровой политики и разработать рекомендации. Процедура приёма на работу в ООО «Милан»:

1. Определение потребности в персонале (количественная и качественная)
2. Подбор кандидатов
3. Отбор
4. Найм

Рекрутмент – это эффективный способ подбора персонала на вакансии квалифицированных специалистов или менеджеров среднего звена, позволяющий оптимизировать критерий «качество/затраты».

Стандартная процедура отбора персонала в ООО «Милан» включает несколько этапов:

1. Предварительный отбор претендентов;
2. Проведение первичного собеседования;

3. Оценка претендентов;
4. Проверка предоставленной документации, сбор и проверка рекомендаций;
5. Медицинский осмотр;
6. Проведение итогового собеседования по найму;
7. Принятие окончательного решения о найме;
8. Обсуждение и оформление трудового договора.

В таблице 6 приведены данные об адаптации персонала ООО «Милан».

В ООО «Милан» процедура адаптации разработана и прописана в кадровых документах.

Таблица 6 - Информация о процедуре адаптации персонала в организации

Показатель	Содержание процедуры
Процедура адаптации	<ul style="list-style-type: none"> а) знакомство с предприятием, его особенностями, историей, внутренним трудовым распорядком, основными требованиями, возможными трудностями и т.д.; б) представление коллективу, ознакомление с рабочим местом; в) собеседование с непосредственным руководителем; г) ознакомление с социальными льготами, порядком оплаты труда и системой стимулирования; д) инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности; е) при необходимости - краткое обучение на рабочем месте по специальной программе; ж) работа на рабочем месте.
Методы адаптации	Наставничество, индивидуального подхода нет
Регламентация адаптации	Прописано в коллективном договоре
Управление карьерой	Есть процедура «кадрового резерва», однако она не работает на практике

Для оценки эффективности адаптации на предприятии первые годы проводилось исследования, включающие:

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

Результаты исследований могут быть соответственно распределены по блокам. Были проанализированы следующие данные:

- показатели успешности адаптации по результатам оценки:

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

- количество прошедших испытательный срок по итогам адаптации;
- количество уволенных среди адаптированных сотрудников;
- анализ успешности социально-психологической адаптации.

Количественные данные представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ успешности прохождения адаптации

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

Показатели оценки находятся на высоком уровне. В итоге и показатель выполнения запланированных на испытательный срок заданий находится на высоком уровне. Количество сотрудников, прошедших испытательный срок, высоко, но при этом некоторые из них впоследствии уволились. Невысокими являются показатели социально-психологической адаптации как по мнению менеджера по персоналу, так и по данным листов адаптации, заполненных руководителями. Далее проанализируем систему обучения персонала (табл.8).

Таблица 8 - Информация о системе обучения персонала

Показатель	Содержание процедуры
Виды обучения	- приглашение тренеров, - курсы повышения квалификации, - получение дополнительного образования
Компенсация на обучение	Если работник отработает после обучения 3 года в компании без нарушения трудовой дисциплины, то обучение 100% компенсируется за счет средств компании

В ООО «Милан» обучению персонала уделяется достаточно внимания.

Далее проведем исследование мотивационного профиля персонала ООО «Милан». Цель исследования: Определение мотивационного профиля сотрудников. Оценка текущего мотивационного профиля персонала необходима для детальной работы над повышением эффективности системы управления персоналом в целом, и управлением текучестью персонала в частности. Была использована методика Ш. Ричи и П. Мартин «Изучение мотивационного профиля личности».

По полученным данным строим мотивационный профиль персонала ООО «Милан» (рис. 9).

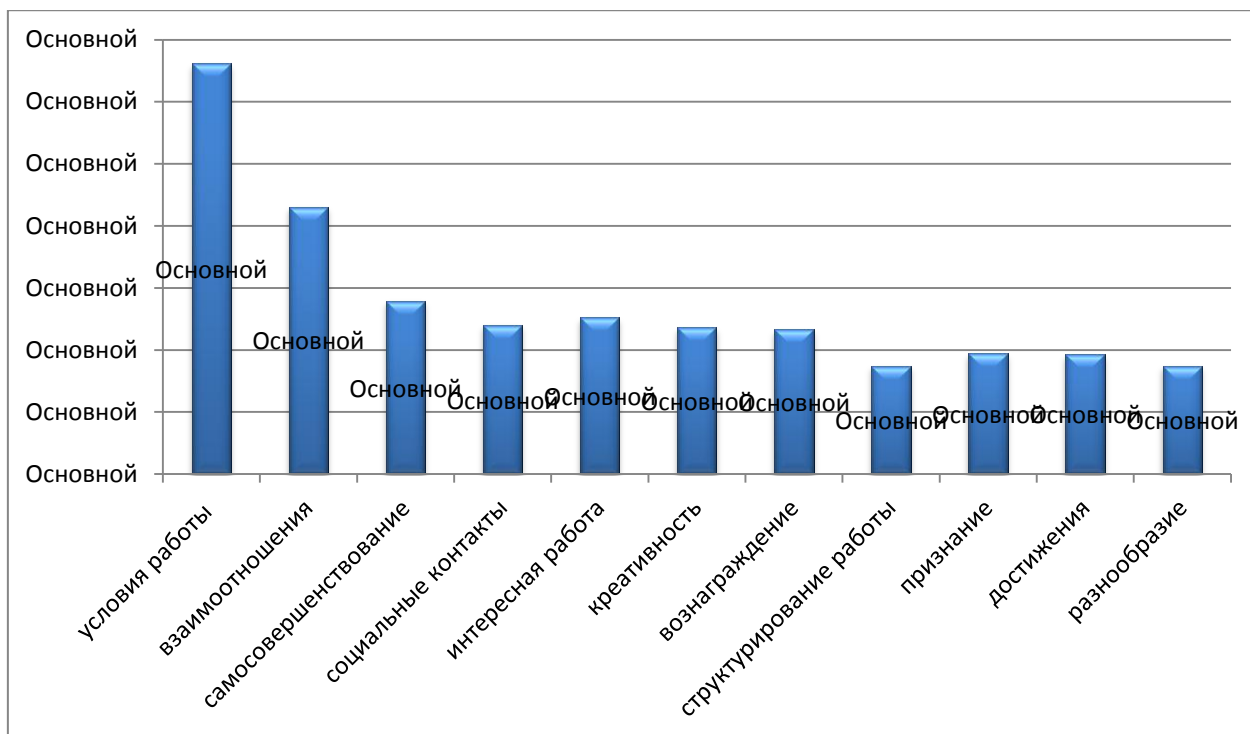


Рисунок 9 - Мотивационный профиль персонала ООО «Милан»

Таким образом, в мотивационном профиле персонала на первом месте оказались условия работы, затем взаимоотношения, самосовершенствование, интересная работа и социальные контакты.

Управленческая деятельность ООО «Милан» состоит из ряда структурных элементов, обеспечивающих ее эффективность:

1. Анализ и прогнозирование. Анализ всегда является первой ступенью управленческой деятельности. В рамках анализа в ООО «Милан» производится сбор и обработка информации, классификация, анализ, систематизация и хранение в целях управления. Общая проблема разделяется на несколько составных частей, между которыми определяются взаимоотношения и взаимозависимость. В заключении определяются общие закономерности существования системы. Основная задача руководителя ООО «Милан» на данном этапе – обработать максимально возможное количество информации.

Функция анализа распространяется на все элементы ООО «Милан», в связи с этим, в организации создаются специальные подразделения для

выполнения данного вида деятельности (например, аналитические и социологические отделы), в работе которых анализ должен соединяться с синтезом информации, подготовкой материалов для обоснования альтернатив предполагаемых управленческих решений. В дополнение целесообразно проводить оценку реакции непосредственных исполнителей и лиц, на которых направлена реализация решений, на управленческие действия.

Наиболее часто используются методы анализа: метод наблюдения, метод опроса и метод эксперимента.

Полученная в результате обработки информация является базой для разработки управленческих прогнозов ООО «Милан». Управленческое прогнозирование ООО «Милан» выполняет три основные функции:

1. Ориентировочную (выборка информации и определения наиболее оптимальных направлений деятельности);
2. Нормативную (создание ограничительных норм с целью предохранения управленческой структуры от субъективизма);
3. Предупредительную (выявление отклонений от нормального функционирования организации и разработка путей устранения).

Прогнозирование состоит из шести этапов:

1. Определение целей и задач, обозначение путей осуществления, выбор способов реализации;
2. Построение альтернативных и базовых моделей;
3. Сбор информации прогнозного фонда;
4. Построение динамических рядов показателей для наблюдения за продвижением к определенной модели;
5. Оценка точности и достоверности прогноза;
6. Разработка практических рекомендаций.

Основным объектом данного структурного элемента является внешняя среда ООО «Милан», необходимость адаптации которой обуславливает функцию прогнозирования.

2. Планирование в управленческой деятельности ООО «Милан».

Содержание планирования в процессе управления заключается в определении базовых основных пропорций и направлений развития деятельности с учетом факторов внешней и внутренней среды ООО «Милан». Сущность планирования заключается в конкретизации целей развития на установленный отрезок времени, определении задач и разработке средств их достижения, последовательности и сроков, выявлении финансовых, материальных и трудовых ресурсов ООО «Милан». Потребность в планировании возникает при наличии следующих факторов:

1. Тесных связей между несколькими организациями;
2. Многочисленность структурных подразделений в организации;
3. Требования научно-технического прогресса.

Качество и уровень планирования определяются набором условий: квалификацией специалистов функциональных подразделений, компетентностью руководящего звена, степенью разработанности информационной базы и т.д.

При осуществлении данной функции предполагается наличие следующих структурных компонентов:

1. Грамотное обоснование выбора целей ООО «Милан»;
2. Определение политики ООО «Милан»;
3. Разработка образа действий (мер и мероприятий);
4. Разработка методов достижения целей ООО «Милан»;
5. Обеспечение базовой основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Данный перечень действия заканчивается перед этапом реализации плана и представляет начальный этап управления организацией. На этапе планирования обязательными мероприятиями являются:

1. Определение промежуточных и конечных целей;
2. Определение соответствующих целям задач;
3. Определение способов и средств решения поставленных задач;

4. Расчёт требуемых ресурсов и определение порядка и уровня их распределения.

3. Процесс принятия управленческих решений ООО «Милан».

Данный структурный элемент управленческой деятельности занимает одной из центральных мест в социологии организации. Классификаций управленческих решений в литературе существует множество. С нашей точки зрения наиболее оправданной с социологической точки зрения является классификация учитывающая меру влияния субъекта решения в преобразования организации (предприятия городского хозяйства):

1. Детерминированные управленческие решения (жестко обусловленные);

2. Решения, слабо зависящие от субъекта.

К первой разновидности относятся обусловленные распоряжениями и предписаниями (стандартизированные) решения. Этот тип не зависит или очень слабо зависит от ориентации и качеств руководителя.

Ко второй разновидности относятся решения, где определенные качества руководителя накладывают существенный отпечаток на суть принимаемых решений. К ним относятся решения, связанные с изменением механизмов, структуры, целей организации; решения, связанные с локальными изменениями в организации (наказания, поощрения и т.д.). На качество решений может влиять ряд факторов: деловые и личностные качества руководителя, его ролевые позиции, компетентность персонала, надежность информации и т.д.

4. Организация и контроль ООО «Милан».

Управленческий контроль, с научной точки зрения, можно представить как систему, включающую в состав: элементы управленческой информационной системы, центры ответственности, технику контроля, процедуры контроля, среду контроля, кадры контроля, систему учета.

Созданная система контроля ООО «Милан» обеспечивает процесс обратной связи между первоначальными планами и достигнутыми показателями.

В процессе контроля решаются следующие задачи:

1. Определение уровня достижения цели;
2. Анализ возможных причин отклонений;
3. Решение об изменениях в деятельности организации;
4. Оценка роли управленческого контроля в организации;
5. Анализ негативных и позитивных воздействий контроля.

Достаточно эффективный контроль должен обязательно содержать стратегическую направленность, быть своевременным, ориентированным на результаты и простым. Данное последнее условие важно в современных условиях, если организация стремится строить деятельность на принципе доверия к сотрудникам, что приводит в результате к возможности (или необходимости) сокращения контрольных функций.

В теории управления выделяется две подсистемы – формальная и неформальная, опирающиеся на разнородные совокупности отношений с соответствующими структурами, разнородные средства и действующие по собственным внутренним законам. В комплексе они образуют единую систему, дополняя друг друга.

Формальная организация является костяком административной структуры, представляет систему безличных узаконенных стандартов поведения и требований, жестко закрепленных формальных ролевых установок. Формальная организация напоминает пирамиду, горизонтальный уровень которой представлен системой требований функционального разделения труда, а иерархический (вертикальный) уровень – отношение субординации и власти. Рабочее место сотрудника в формальной организации четко закреплено позициями «вертикального» и «горизонтального» уровней. В первом случае позиция называется функцией, во втором – статусом. Формальная структура в организации является необходимым устойчивым «каркасом», позволяя рационализировать достижение целей.

Вторая подсистема – неформальная организация, базирующаяся на источниках социальной регуляции поведения, строящаяся на принципах самоорганизации и саморегуляции.

5. Управленческая мотивация. Координация в управлении.

Координация согласовывает действия органов управления и должностных лиц ООО «Милан» во времени и пространстве, а также между внешней средой и системой в целом. Благодаря координации создается гармоничность взаимосвязей подразделений ООО «Милан», обеспечивается динамизм системы производства, производится маневрирование трудовыми и технологическими ресурсами. Объектами координации являются управляемая и управляющая подсистемы. Иными словами, координация является центральным элементом (функцией) процесса управления, осуществляя распределение деятельности во времени и приведение отдельных элементов в наиболее эффективное сочетание. Управленческая мотивация – органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации. Процесс управленческой мотивации включает в себя:

1. Установление или оценку неудовлетворенных потребностей;
2. Формулировку целей, направленных на удовлетворение потребностей;
3. Определение действий, направленных на удовлетворение потребностей.

Выделяют четыре основных метода мотивации в управлении:

1. Вознаграждение, выражающееся в системе материального и нематериального стимулирования хорошего труда;
2. Принуждение, основанное на страхе материального и организационного наказания (увольнение, перевод на менее оплачиваемую работу и т.д.);

3. Приспособление, основанное на оказании влияния на цели и задачи организации путем определенного приспособления их к целям руководителей среднего и высшего звеньев;

4. Солидарность, основанная на развитии у сотрудников идей и целей, созвучных с целями и задачами организации.

Управление персоналом ООО «Милан» требует согласованности управленческих действий с психологическими закономерностями поведения человека. Пренебрежение этими закономерностями приводит к возникновению психологических конфликтов, способствует текучести кадров, нарушению трудовой дисциплины и снижению производительности труда.

При выявлении сильных и слабых сторон внутри организации обнаружилось, что предприятие ООО «Милан» не уделяет достаточного внимания адаптации персонала, существуют проблемы с наймом работников, особенно молодых специалистов.

Проблемой для предприятия является выявление, подготовка и использование кадрового резерва. Отношение к кадровому резерву формальное, у сотрудников нет перспективы роста и продвижения по карьерной лестнице.

3 Предложения по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Милан»

3.1 Внедрение программы адаптации персонала

В данном пункте исследования будет разработана и предложена программа адаптации персонала ООО «Милан» с учетом специфики его деятельности.

Мероприятие № 1. Внедрение программы адаптации персонала.

Учитывая проведенный анализ системы адаптации персонала ООО «Милан», можно предложить следующую программу адаптации сотрудников (табл.9).

Таблица 9 – Программа адаптации персонала ООО «Милан»

№ п/п	Полный перечень мероприятий адаптации	Минимальный перечень мероприятий адаптации	Документы для нового сотрудника
1.	Вручение папки нового сотрудника (книжка новичка; план работы; первое рабочее задание; список телефонов, кабинетов, email коллег; локальные нормативные акты).	План работы, первое рабочее задание, список локальных нормативных актов.	Анкета нового сотрудника, отчет о прохождении испытательного срока, инструкция для работы, шаблоны необходимых документов.
2.	Ознакомление с индивидуальной программой адаптации (включает мероприятия по профессиональной и социально-психологической адаптации).	Серия профессиональных тренингов по технологиям работы. Знакомство с коллегами, обустройство рабочего места.	Список дел и мероприятий со сроками, методические материалы.
3.	Экскурсия по компании, изучение стратегии, миссии компании, производственного процесса.	Ознакомление с производственным процессом.	Схема взаимодействия подразделений, инструкция по документообороту, миссия компании.
4.	Welcome-тренинг (развитие необходимых компетенций, знакомство с другими новыми сотрудниками и др.).	Вводный курс тренинга по тайм-менеджменту, стресс-менеджменту (тренинг по адаптации персонала)	Памятка нового сотрудника, методические материалы.
5.	Выполнение первого рабочего задания (под контролем	Руководитель дает задания и показывает	Шаблоны документов, базы данных и др.

	наставника).	алгоритм их выполнения.	
6.	Процедура оценки профессионализма сотрудника (аттестация).	Сотрудник предьявляет отчет, руководитель объявляет об успешном прохождении испытательного срока.	Отчет о проделанной работе.
7.	Торжественные мероприятия для группы новых сотрудников.	Поздравление с завершением испытательного срока.	Список новых задач.

Методы, которые можно использовать для осуществления контроля процесса адаптации персонала:

- 1) система отчетов (в отчете нового сотрудника содержатся сведения о результатах, возникших проблемах, предложения по оптимизации работы);
- 2) интервью, беседа (каких результатов он достиг, с какими трудностями столкнулся, какие дальнейшие шаги планирует сделать);
- 3) анкетирование (оказывает ли ему помощь наставник, понятны ли задачи испытательного срока и др.).

С каждым годом требования к уровню знаний только растут, что неминуемо отражается на методах обучения сотрудников, и на подходах к передаче знаний, которые используют руководители. Тренинги по наставничеству позволяют запустить процесс обмена знаниями в компании, и позволить молодым сотрудникам в несколько раз быстрее выйти на новый профессиональный уровень.

Сегодня в любой организации особенно важно иметь инструменты и технологии развития навыков своих сотрудников, быстрого включения их в работу, и адаптации их умений к меняющимся условиям. Именно поэтому все большую роль играет грамотная реализация функции наставничества в каждом подразделении компании.

Накопленный опыт как отечественных, так и зарубежных компаний позволяет говорить о следующих выгодах от применения инструментов наставничества в компании:

- Повышение эффективности работы персонала на всех уровнях
- Более быстрое достижение плановых показателей компании
- Снижение текучки кадров и взаимозаменяемость сотрудников
- Снижение уровня ошибок и сбоев в работе компании
- Поддержание системы управления знаниями
- Повышение мотивации опытных сотрудников и новичков
- Внедрение принципов самообучающейся организации
- Укрепление корпоративных ценностей компании
- Оптимизация затрат на обучение сотрудников
- Повышение качества обучения
- Быстрая адаптация сотрудников
- Повышение имиджа компании и приверженности сотрудников
- Улучшение процесса коммуникаций и информирования

Наибольшую пользу для организации и ее сотрудников приносит вариант проведения тренинга по наставничеству в корпоративном формате, что позволяет подобрать эффективную модель наставничества, и использовать наиболее подходящие инструменты в работе с сотрудниками.

Под наставничеством чаще всего понимаются - профессиональные взаимоотношения в которых более опытный сотрудник (наставник), помогает менее опытному (наставляемому) в приобретении конкретных знаний и навыков для работы, и повышения своей компетентности. При таких взаимоотношениях выигрывают все стороны: наставники, молодые сотрудники и организация, т.к. это помогает сохранять и преумножать знания внутри компании, и обеспечивать работникам новые возможности.

Программа тренинга по наставничеству:

1. Наставничество: базовая функция менеджмента
 - Роль наставничества в бизнесе
 - Современные концепции наставничества

- Наставничество, менторство и коучинг: сходства и различия
- Принципы управления знаниями в компании (knowledge management)
- Бизнес-задачи, решаемые путем наставничества:
- Адаптация сотрудников
- Изменение системы работы
- Развитие сотрудников при недостатке квалификации
- Планирование карьеры и подготовка кадрового резерва
- Организация системы передачи знаний в компании
- Внедрение принципов взаимозаменяемости и взаимного обучения
- Управление продуктивностью сотрудников
- 2. Выбор и подготовка наставников
- Особенности наставничества в зависимости от должности
- Наставник – руководитель
- Наставник – опытный коллега
- Наставник – коллега из другого отдела
- Наставник – специально обученный эксперт
- Наставник – hr/тренинг-менеджер
- Наставник – внешний эксперт
- Требования к квалификации и компетенциям наставника
- Требования к деловым и личностным качествам наставника
- Измерение эффективности работы наставника
- 3. Адаптация новых сотрудников
- Принципы ввода нового сотрудника в работу
- Основные ошибки в первые две недели работы новичка
- Эмоциональная и информационная адаптация
- Планирование и алгоритм процесса адаптации
- Организация эффективного взаимодействия с новым сотрудником

- Использование потенциала «свежего взгляда» нового сотрудника

4. Наставничество во время изменений системы работы

- Планирование и подготовка изменений
- Вовлечение сотрудников в предстоящие изменения
- Типичные реакции сотрудников на внутренние и внешние изменения
- Поведение наставника в ситуации изменений
- Принципы эффективного обучения технологиям работы

Также следует помнить, что наставничество в организации может быть двух видов: формальное и неформальное. И тот и другой вид важен для организации, и только их правильное сочетание, а также закрепление на уровне корпоративной культуры помогает сделать внедрение технологий наставничество эффективным на 100%.

При формальном наставничестве заранее устанавливаются цели, прописываются процедуры, создаются регламенты и все это подкрепляется соответствующими приказами. Результаты формального наставничества отслеживаются и измеряются. Наставники и наставляемые специально подбираются друг другу по ряду критериев. И наставнику и наставляемому обеспечивается необходимое обучение и поддержка. По результатам успешного формального наставничества, все участники получают бонусы от организации.

Неформальное наставничество представляет собой особую систему взаимоотношений, которые складываются между членами коллектива, исходя из общих командных целей, ценности взаимной поддержки и взаимовыручки. Неформальное наставничество иногда может возникать стихийно, но лучше, когда руководитель помогает этому процессу, и поощряет такое взаимодействие в своем отделе. В такой ситуации неформальное наставничество носит ситуативный и неофициальный характер. Сотрудники чувствуют поддержку друг друга, и всегда готовы прийти на помощь. При неформальном наставничестве не ставятся конкретные цели, взаимоотношения

не регламентируются никакими документами, а наставник и наставляемый притягиваются друг к другу на основе общих профессиональных интересов, любви к профессии и желании развиваться в своем деле.

Мероприятие № 2. Внедрение системы управления карьерой персонала.

Карьера занимает важное место в структуре потребностей современного человека. Она оказывает существенное влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Успешная карьера обеспечивает человеку материальное благополучие, удовлетворение его высших психологических потребностей, в том числе в самореализации, в самоуважении и уважении со стороны окружающих, в успехе и власти, в развитии и расширении пространства судьбы.

Карьера выстраивает путь развития человека, внося определенность в его трудовую жизнь, ориентируя во времени и пространстве, делая отчетливым прошлое, осмысленным настоящее и ожидаемым будущее. Она становится своеобразным контекстом нашей трудовой жизни, который структурирует наш трудовой опыт последовательностью определенных ступеней. Из-за существенного влияния карьеры на жизнь и деятельность каждого человека, у нас возникает стремление в управлении этим процессом.

Желание человека развивать свою карьеру и управлять ею, связано еще и с особенностями современного развития общества. Наше государство создает условия для свободного самоопределения, самореализации каждого человека и самостоятельного выбора им путей своего движения в социальной структуре. Но эта свобода порождает конкуренцию. И перед каждым из нас встает вопрос о собственной конкурентоспособности и достижении личных успехов на фоне результатов других. Заинтересованы в управлении карьерой своего персонала и организации. Если для человека карьера – это развитие и продвижение в пространстве организации, то для предприятия – это, прежде всего, вопрос наполненности и целостности этого пространства, что особенно важно для его организационной структуры.

Планирование карьеры – это процесс сопоставления целей, потенциальных возможностей и способностей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, которые выражаются в составлении программы профессионального и должностного роста. Управление карьерой – это комплекс мероприятий по организации, мотивации и контролю служебного роста работника, который основан на его целях, потребностях, возможностях и способностях, а также связан с целями, потребностями и возможностями организации. Управление карьерой затрагивает такие важные проблемы, как удовлетворенность персонала работой в организации и связанную с этим производительность труда, а также преемственность профессионального опыта и корпоративной культуры, обеспечение своевременного и рационального замещения ключевых должностей.

Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены ниже.

Таблица 10 - Основные мероприятия по планированию карьеры в ООО «Милан»

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Первичная ориентация и выбор профессии ▪ Выбор организации и должности ▪ Ориентация в организации ▪ Оценка перспектив и проектирование роста ▪ Реализация роста
Менеджер по персоналу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Оценка при приеме на работу ▪ Определение на рабочее место ▪ Оценка труда и потенциала сотрудников ▪ Отбор в резерв ▪ Дополнительная подготовка ▪ Программы работы с резервом ▪ Продвижение ▪ Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Оценка результатов труда ▪ Оценка мотивации ▪ Организация профессионального развития ▪ Предложения по стимулированию ▪ Предложения по росту

Данные нововведения помогут снизить текучесть кадров, повысить производительность труда, культуру управления, согласовать работу всех подразделений, сократить потери рабочего времени, повысить уровень трудовой дисциплины.

3.2 Экономическая эффективность внедрения программы адаптации персонала

Целью экономической части исследования является обоснование экономической эффективности проектных мероприятий разработке программы адаптации персонала в ООО «Милан».

Под эффектом от внедрения проектных мероприятий понимается их результативность, отдача, то есть возможность полезного для предприятия использования полученных при их внедрении конечных результатов. При этом подразумевается возможность количественной оценки этой результативности, а также соизмерение полученных результатов с затратами на проведение научных исследований.

Рассчитаем экономический эффект мероприятия по введению системы наставничества с целью совершенствования системы адаптации персонала. Хотя при этом отметим, что эффективность мероприятий в сфере управления человеческими ресурсами подсчитать очень сложно, т.к. существует определенная проблема соизмерения затрат и результатов в оценке экономической эффективности - расчеты носят вероятностный характер.

Предполагаем, что за счет внедрения проекта по совершенствованию профессиональной адаптации ООО «Милан» текучесть кадров снизится на 5%.

Среднесписочная численность сотрудников ООО «Милан» за 2014 год составила 132 человек, 5% от 132 составляет 7 человек.

Потери рабочего времени в связи с текучестью кадров составляет 10-12 дней. В текущем году было уволено 5 человек, то есть потери рабочих дней составили:

$$5 * 12 = 60 \text{ дней.}$$

В расчете на 1 человека, занятого в ООО «Милан», это составит 0,45 дня.

Следовательно, снижая текучесть кадров на 5% в год, обеспечивается снижение потери рабочих дней в количестве:

$$7 \text{ чел.} * 0,45 = 3,15 \text{ дней.}$$

За счет этого увеличится объем выручки на сумму:

$$12 \text{ дней} * 13227 \text{ тыс. руб.} / 360 \text{ дней} = 440,9 \text{ тыс. руб.}$$

Дополнительная оплата за выполнение обязанностей, связанных с наставничеством, составит примерно 1500 рублей в месяц, в зависимости от должности нового сотрудника. Среди наставников могут быть руководитель, 4 товароведа.

Тогда максимальные затраты, связанные с внедрением системы наставничества в ООО «Милан», составят за год:

$$1500 * 5 * 12 = 90 \text{ тыс. рублей.}$$

Соответственно прибыль предприятия возрастет на:

$$440,9 - 90 = 350,9 \text{ тыс. руб.}$$

Производительность труда составит:

$$(13227 + 350,9) / 132 = 120,86 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Таким образом, производительность труда увеличится на сумму:

$$120,86 - 100,2 = 20,66 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Некоторые эффекты от реализации проявятся как в экономической, так и в социальной сфере:

- снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);

- повышение мотивации сотрудников (как следствие – более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т.д.);

- повышение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий (как следствие – более квалифицированный и конкурентоспособный персонал);

- улучшение имиджа компании как партнера и работодателя (возможность привлечения новых клиентов и найма лучших специалистов).

Нормативный документ, содержащий поэтапное описание процесса наставничества и четкое закрепление ответственности за выполнение каждого этапа, - залог успешного внедрения и функционирования системы наставничества.

При создании системы наставничества необходимо предусмотреть ее гибкость, то есть возможность быстрого и наименее трудозатратного для всех участников процесса наставничества реагирования на изменяющиеся условия бизнеса и внешней среды.

Заключение

В ходе исследования достигнута его цель и решены поставленные задачи, сформулированы следующие выводы. Эффективная адаптация ведет к повышению производительности труда и уменьшению текучести кадров. Выделяют два вида адаптации: первичную и вторичную. Первичная адаптация направлена на молодые кадры, которые не имеют опыта в работе, вторичная - на действующих сотрудников у которых поменялись условия труда, в результате получения новой должности или обязанности. Приспособляемость старых работников к новым условиям обычно происходит более или менее мягко, но с новичками часто возникают проблемы, поэтому необходимо подойти со всей серьезностью к процессу их адаптации. В крупных компаниях на этапах ее развития возникает потребность в формировании процесса адаптации персонала. Система необходима для ознакомления работника с новыми условиями, требованиями и правилами корпоративного уровня во избежание текучести кадров. Адаптация персонала в организации стандартизирует процесс взаимодействия с новыми сотрудниками. Новый сотрудник компании приспосабливается к условиям труда, социальной среде. Происходит знакомство с коллективом, обязанностями, нормами поведения, а также сопоставление личных интересов с общими (идентификация). Адаптация персонала в организации, согласно зарубежной психологии, объясняется следующим критериям: гармония между потребностью человека и требованиями социальной среды, данный процесс дает возможность достижения состояния гармонии. Адаптация сотрудников в организации имеет отношение к работе в коллективе руководящего персонала, служащих, менеджеров. К рабочим специальностям данный процесс применяется очень редко.

Во второй главе исследования проведен анализ эффективности управления адаптацией персонала ООО «Милан». Вместе со снижением выручки ООО «Милан», наблюдается и снижение производительности труда в

2015 году на 424,61 тыс. руб. При этом количество персонала возросло на 9 человек, а фонд заработной платы в 2015 году составил 9655 тыс. руб. Среднегодовая заработная плата одного работника в 2015 году составила 73,14, тем роста к 2014 году – 95,84%. Количество торгово-оперативного персонала за период с 2013 по 2015 гг. повысилось всего на 1 чел. При этом удельный вес ТОП в общем количестве персонала в 2015 году составил 47,83%. Количество продавцов в период с 2013 по 2015 год сократилось на 4 чел., и составило в 2015 году – 24 чел. В ООО «Милан» процедура адаптации разработана и прописана в кадровых документах. При выявлении сильных и слабых сторон внутри организации обнаружилось, что предприятие ООО «Милан» не уделяет достаточного внимания адаптации персонала, существуют проблемы с наймом работников, особенно молодых специалистов.

Проблемой для предприятия является выявление, подготовка и использование кадрового резерва. Отношение к кадровому резерву формальное, у сотрудников нет перспективы роста и продвижения по карьерной лестнице. В третьей главе исследования предложена программа адаптации для персонала ООО «Милан». Методы, которые можно использовать для осуществления контроля процесса адаптации персонала:

- система отчетов (в отчете нового сотрудника содержатся сведения о результатах, возникших проблемах, предложения по оптимизации работы);
- интервью, беседа (каких результатов он достиг, с какими трудностями столкнулся, какие дальнейшие шаги планирует сделать);
- анкетирование (оказывает ли ему помощь наставник, понятны ли задачи испытательного срока и др.).

Организационными мероприятиями по адаптации являются спланированные еженедельные индивидуальные беседы с сотрудником, а также внеплановые разговоры. Кроме того, рассчитана экономическая эффективность внедрения системы наставничества, с помощью которого в ООО «Милан» повысится производительность труда на 20,66 тыс. руб./чел., а прибыль

предприятия возрастет на 350,9 тыс. руб.

Библиографический список

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
3. Акмаева Р.И. Концептуальный подход к формированию эффективного менеджмента на российских предприятиях / Р.И. Акмаева // Вестник Астрахан. гос. техн. ун-та. – Астрахань: Изд-во АГТУ, 2012. – № 2 (37).
4. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Аверин. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 224 с.
5. Арутюнова Л.М., Пирогова Е.В. Теория организации: Учебное пособие. - Ульяновск: УлГТУ, 2012. - 110 с.
6. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
7. Бабич, Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
8. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 260 с.
9. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
10. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
11. Башмарин, И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов / И.В. Башмарин// Кадры. – 2014. - №1. – С.15-18.

12. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. 9-е изд., стереотип. - М.: Академия, 2011. - 224 с.
13. Большаков А.С. Как управлять людьми. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. - 256 с.
14. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учебное пособие. - Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2012. - 137 с.
15. Дуракова И.Б. Управление персоналом: особенности тренда интернационального развития / Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». - 2014. - № 1. - С.46-52.
16. Волкогорова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогорова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
17. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2014. - 186 с.
18. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2011. - 192 с.
19. Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2013. - 384 с.
20. Дуракова И.Б., Родин О.А., Талтынов С.М. Теория управления персоналом: Учебное пособие. Выпуск 3. - Воронеж: Изд-во ВГУ, 2012. – С. 47.
21. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
22. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
23. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. Изд. 2-е. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 167 с.
24. Ивасенко А.Г. Менеджмент: Учебное пособие. - Новосибирск: НГТУ, 2011. - 97 с.
25. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319 с.

26. Исопескуль О. Ю. Содержательная когерентность организационной культуры предприятия / О. Ю. Исопескуль // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). - СПб.: Реноме, 2012. - С. 178-181.
27. Ивасенко А.Г. Менеджмент: Учебное пособие. - Новосибирск: НГТУ, 2011. - 97 с.
28. Иванова, Т.Б., Журавлёва, Е. А. Корпоративная культура и эффективность предприятия: Монография / Т. Б. Иванова, Е.А Журавлёва. - М.: РУДН, 2011. - 152 с.
29. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала / К. С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). - Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. - С. 65-71.
30. Коробко В.И. Экономика городского хозяйства.- М.: Издательский центр «Академия», 2014.-160 с.
31. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.
32. Комаров, Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.И. Комаров. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 233 с.
33. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 184 с.
34. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
35. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
36. Коваленко А.В. Психологические основы менеджмента: Учебное пособие. - Томск: Изд-во ТПУ, 2011. - 80 с.

37. Кадры предприятия: Кадровая политика предприятия. Оформление трудовых отношений с работниками. Документы по учету кадров / Под ред. Н.В. Пошерстник, – М.: ИД Герда, 2012. – 656 с.
38. Кузнецова Н.В. Управление персоналом: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2013. - 305 с.
39. Кузнецова Н.В. Мотивационный менеджмент: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2011. - 277 с.
40. Кузнецова Н.В. Подбор и расстановка кадров: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2011. - 305 с.
41. Карякин А.М., Грубов Е.О. Основы кадрового менеджмента: Методическое пособие. - Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2013. - 268 с.
42. Карякин А.М. Организационное поведение: Учебное пособие. - Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2012. - 220 с.
43. Карякин А.М. Командная работа: Основы теории и практики: Учебное пособие. - Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2012. - 136 с.
44. Камышев Э.Н. Менеджмент организации (практический менеджмент в условиях России). - Томск: Изд-во ТПУ, 2012. - 174 с.
45. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 236 с.
46. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
47. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.
48. Леонтьева М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием - / М. С. Леонтьева // Молодой ученый. - 2014. - №14. - С. 168-170.
49. Лысов О.Е. Менеджмент: Учебное пособие. - СПб.: ГУАП, 2012. - 174 с.
50. Машунин Ю.К. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2011. - 111 с.

51. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.
52. Минасян С. С. Мотивация персонала / С. С. Минасян // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 401-403.
53. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
54. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2013. - 176 с.
55. Полищук Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия / Е. В. Полищук // Молодой ученый. - 2012. - №3. - С. 183-185.
56. Патрахина Т. Н. К вопросу об адаптации персонала: теоретический аспект / Т. Н. Патрахина, Ю. И. Ткаченко // Молодой ученый. - 2015. - №7. - С. 464-466.
57. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. - 240 с.
58. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 544 с.
59. Чарышева С. Р. Практические аспекты исследования адаптации персонала [Текст] / С. Р. Чарышева // Молодой ученый. - 2012. - №1-2. Т. 2. - С. 229-233.

Бухгалтерский баланс ООО «Милан»

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н)

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2015 г.

Организация	ООО «Милан»	Форма по ОКУД	0710001		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31	12	15
Вид экономической деятельности		по ОКПО			
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью	ИНН			
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКВЭД			
		по ОКФС			
		по ОКЕИ	384 (385)		

Пояснения 1	Наименование показателя 2	На <u>31 декабря</u>	На 31 декабря	На 31 декабря
		20 <u>15</u> г.3	20 <u>14</u> г.4	20 <u>13</u> г.5
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	2648	6541	5590
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	2648	6541	5590

	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	1286	1071	777
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	16	0	0
	Дебиторская задолженность	10552	23936	23396
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	15474	9792	6013
	Прочие оборотные активы	0	0	0
	Итого по разделу II	27328	34799	30186
	БАЛАНС	29976	41340	35776

	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	()7	()	()
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	12871	21938	20469
	Итого по разделу III	12881	21948	20479

	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV			
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	17095	19392	15297
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	17095	19392	15297
	БАЛАНС	29976	41340	35776

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Отчет о финансовых результатах ООО «Милан»

(в ред. Приказа Минфина России
от 06.04.2015 № 57н)

Отчет о финансовых результатах		за <u>31.12</u> <u>20 15</u> г.	
Организация	ООО «Милан»	Дата (число, месяц, год)	31 12 15
Идентификационный номер налогоплательщика		Форма по ОКУД	0710002
Вид экономической деятельности		по ОКПО	
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной	ИНН	
Ответственностью		по ОКВЭД	
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКФС	
		по ОКЕИ	384 (385)

Пояснения 1	Наименование показателя 2	За <u>31.12</u>	За <u>31.12</u>
		<u>20 15</u> г.3	<u>20 14</u> г.4
	Выручка 5	13227	64552
	Себестоимость продаж	(16364)	(45381)
	Валовая прибыль (убыток)	-3137	19171
	Коммерческие расходы	(0)	(0)
	Управленческие расходы	(0)	(0)
	Прибыль (убыток) от продаж	-3137	19171
	Доходы от участия в других организациях	0	0
	Проценты к получению	0	0
	Проценты к уплате	(0)	(0)
	Прочие доходы	11974	819
	Прочие расходы	(336)	(872)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	8501	19118
	Текущий налог на прибыль	(1282)	(4604)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	1282	4604
	Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	0	0
	Прочее	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	7 219	14514

Перечень документов по оценке менеджера

№ этапа	Содержание этапов по алгоритму оценивания	Документы, приложения
1.	Определение места данной должности в процессе создания ценностей. Анализ связей ее с другими элементами системы.	01. Ценности менеджера по отношению к разным структурам
2.	Определение ценностей, которые создает и реализует данная должность по отношению к другим элементам системы.	
3.	Выявление ПВК данной должности, способствующих созданию ценностей для других.	02. Первоначальный список ПВК менеджера-управленца первичного звена
4.	Анализ и оптимизация списка ПВК данной должности.	03. Анализ проблем менеджера первичного звена 04. Ключевые ПВК менеджера-управленца первичного звена
5.	Определение методов и способов оценки «ключевых» ПВК данной должности.	05. Матрица многофокусной оценки «ключевых» ПВК
6.	Проведение 3-х фокусной оценки «ключевых» ПВК менеджера первичного звена.	
	6.1. Фокус «снизу» – оценка ПВК менеджера «внутренним клиентом» (подчиненными и коллегами) или клиентом.	06. Бланк интервью с подчиненным оцениваемого 07. Бланк интервью с коллегой оцениваемого
	6.2. Фокус «сверху» - оценка ПВК менеджера непосредственным руководителем/наставником.	08. Бланк оценки по документам. 09. Бланк наблюдения в индивидуальной работе 10. Бланк наблюдения на планерке
	6.3. Самостоятельный SWOT-анализ подопечным своих ПВК.	11. Инструкция к SWOT-анализу для оцениваемого менеджера 12. Бланк для SWOT-анализа
7.	Собеседование наставника/руководителя с подопечным.	13. План проведения собеседования 14. Матрица анализа ПВК по итогам 3-фокусной оценки 15. SMART-анализ плана развития подопечного 16. План развития подопечного