

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Управление человеческими ресурсами»
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по адаптации персонала организации (на примере АО «НК НПЗ Учебный центр»)»

Студент О. В. Злобина _____

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель Е.М. Шевлякова _____

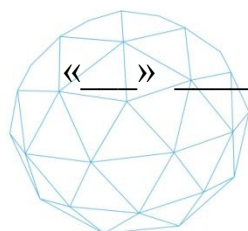
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»
канд. экон. наук Васильева С.Е

(личная подпись)



« ____ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017



Росдистан
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Выпускную квалификационную работу выполнила: Злобина О. В.

Тема работы: «Разработка мероприятий по адаптации персонала организации (на примере АО «НК НПЗ Учебный центр»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Е.М. Шевлякова

Цель исследования - разработка мероприятий по адаптации персонала.

Предмет исследования – система управления адаптацией и персонала.

Методы исследования - факторный анализ, статистическая обработка результатов.

Управление процессом адаптации персонала — это «активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п.».

Необходимость управления адаптацией персонала предопределяется большим ущербом, как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 31 источников. Общий объем работы 66 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 21, рисунков – 5

Содержание

Введение	4
1 Теоретические аспекты адаптации персонала	6
1.1 Сущность и основные аспекты адаптации персонала организации	6
1.2 Основные понятия и концепции обучения	8
2. Анализ системы управления и адаптации персоналом АО «НК НПЗ»	18
2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «НК НПЗ»	18
2.2 Оценка систем управления и адаптацией персонала организации	26
3. Разработка комплекса мероприятий по адаптации и повышению квалификации персонала АО«НК НПЗ Учебный центр»	43
3.1. Проект системы адаптации персонала АО «НК НПЗ Учебный центр»	43
3.2 Внедрение специалиста по адаптации персонала	46
3.3 Мероприятие по внедрению наставников	49
Заключение	59
Список литературы	62

Введение

В наше время, одной из наиболее важных проблем развития экономики является проблема в области работы с персоналом.

Управление персоналом организации это деятельность руководящего состава и специалистов подразделений. Она включает разработку концепции и стратегии кадровой политики.

Этапу приспособления новичка к социальным нормам поведения действующим в коллективе организации, сопровождает решение нескольких проблем.

Первая проблема:

Это коммуникабельности человека к новому окружению, которое не всегда проходит успешно. Это требует правильного взаимодействия обеих сторон: человека и трудового коллектива.

Вторая проблема:

Это коррекции или модификации поведения человека, без которых во многих случаях невозможно войти в организацию.

Третья проблема:

Это изменения в организации. Она возникает когда организация сама принимает на вакантное место человека, но не знает как он сможет влиться в коллектив и будет работать дальше.

Следовательно, то насколько успешно будет осуществляться стратегия.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка проекта усовершенствования адаптации персонала организации АО «НК НПЗ Учебный центр».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

рассмотреть теоретические аспекты :

- адаптацию персонала АО «НК НПЗ Учебный центр».

- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «НК НПЗ Учебный центр»;
- провести анализ организации адаптации персонала АО «НК НПЗ Учебный центр»;
- разработать проект мероприятий по усовершенствованию адаптации персонала организации АО «НК НПЗ Учебный центр»;
- оценить экономическую эффективность и внедрения проектируемых мероприятий.

В теоретической части выпускной квалификационной работы рассмотрены сущность и основные аспекты системы адаптации персонала, методы и этапы адаптации персонала.

В аналитической части выпускной квалификационной работы указана краткая характеристика предприятия, проведён расчёт основных технико-экономических показателей деятельности предприятия, проанализировано состояние системы адаптации персонала организации, выявлены негативные стороны её функционирования и предложены возможные пути их устранения.

В экономическом разделе произведён расчёт показателей основных разделов годового плана деятельности предприятия с учётом проектируемых мероприятий.

Объектом исследования является АО «НК НПЗ Учебный центр» .

Предметом исследования – система адаптации персонала организации АО «НК НПЗ Учебный центр».

В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались бухгалтерские балансы, должностные инструкции, нормативная документация, отчёты о прибылях, убытках и движении денежных средств предприятия за 3 года, а также специализированная литература по исследуемой проблеме АО «НК НПЗ Учебный центр».

1 Теоретические аспекты адаптации персонала

1.1 Сущность и основные аспекты адаптации персонала организации

Необходимость подготовки работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования для собственных нужд определяет работодатель.

Подготовка работников и дополнительное профессиональное образование работников осуществляются работодателем на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Формы подготовки и дополнительного профессионального образования работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов.

В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, работодатель обязан проводить профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности.

Для блага организации руководство постоянно работает над увеличением потенциала кадров.

Адаптация - это взаимное привыкание работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Работникам, проходящим подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с получением образования, предоставлять гарантии, установленные трудовым законодательством и иными

нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Поступая на работу в организацию, человек приходит со своими целями, правилами поведения. Процесс адаптации человека будет успешнее, если нормы коллектива будут нормами отдельного сотрудника, тем быстрее он принимает и адаптируется в коллективе.

Профессиональная адаптация характеризуется добавочным изучением профессиональных потенциалов, а также выработыванием профессионально нужных качеств личности, серьезного отношения к своей работе.

При предоставленной адаптации и повышении квалификации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в коллективном производственном процессе.

Управление трудовой адаптацией требует проработки трех организационных элементов:

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

Программа адаптации направлена на совершенствование и получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Программа профессиональной переподготовки направлена на получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации.

Обратим внимание на принцип реализации труда. Она мотивирует персонал и облегчает процесс адаптации.

Уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности.

Обучение - целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и формированию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни;

Субъективные показатели характеризуют уровень удовлетворенности сотрудника работой.

Для отечественных организаций основной вопрос информационного обеспечения адаптации персонала состоит в том, что есть необходимость накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации персонала. Вывод о ее успешном проведении делается на основе сравнения фактических и нормативных показателей.

1.2 Основные понятия и концепции обучения

Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь.

В ст. 2 Закона об образовании трактуется:

Обучение - целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и формированию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни;

уровень образования - завершённый цикл образования, характеризующийся определенной единой совокупностью требований;

квалификация - уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности;

примерная основная образовательная программа - учебно-методическая документация (примерный учебный план, примерный календарный учебный график, примерные рабочие программы учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов), определяющая рекомендуемые объем и содержание образования определенного уровня и (или) определенной направленности, планируемые результаты освоения образовательной программы, примерные условия образовательной деятельности, включая примерные расчеты нормативных затрат оказания государственных услуг по реализации образовательной программы;

Профессиональное обучение - вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессий);

Профессиональное обучение - вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессий);

Учебный план - документ, который определяет перечень, трудоемкость, последовательность и распределение по периодам обучения учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности и, если иное не установлено настоящим Федеральным законом, формы промежуточной аттестации обучающихся;

Необходимость подготовки работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования, а также направления работников на прохождение независимой оценки квалификации для собственных нужд определяет работодатель.

Подготовка работников и дополнительное профессиональное образование работников, направление работников с их письменного согласия на

прохождение независимой оценки квалификации осуществляются работодателем на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Формы подготовки и дополнительного профессионального образования работников, перечень необходимых профессий и специальностей, в том числе для направления работников на прохождение независимой оценки квалификации, определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов.

В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, работодатель обязан проводить профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности.

Работникам, проходящим подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с получением образования, предоставлять гарантии, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

При направлении работодателем работника на прохождение независимой оценки квалификации работодатель должен предоставлять ему гарантии, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Профессиональное обучение направлено на приобретение лицами различного возраста профессиональной компетенции, в т.ч. для работы с конкретным оборудованием, технологиями, аппаратно-программными и иными профессиональными средствами, получение указанными лицами квалификационных разрядов, классов, категорий по профессии рабочего или должности служащего без изменения уровня образования.

Под профессиональным обучением по программам профессиональной подготовки по профессиям рабочих и должностям служащих понимается профессиональное обучение лиц, ранее не имевших профессии рабочего или должности служащего.

Под профессиональным обучением по программам переподготовки рабочих и служащих понимается профессиональное обучение лиц, уже имеющих профессию рабочего, профессии рабочих или должность служащего, должности служащих, в целях получения новой профессии рабочего или новой должности служащего с учетом потребностей производства, вида профессиональной деятельности.

Под профессиональным обучением по программам повышения квалификации рабочих и служащих понимается профессиональное обучение лиц, уже имеющих профессию рабочего, профессии рабочих или должность служащего, должности служащих, в целях последовательного совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков по имеющейся профессии рабочего или имеющейся должности служащего без повышения образовательного уровня.

Профессиональное обучение по программам профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих в пределах освоения образовательной программы среднего общего образования, образовательных программ среднего профессионального образования, а также в иных случаях, предусмотренных федеральными законами, предоставляется бесплатно.

Дополнительная профессиональная образовательная программа может реализовываться в формах, предусмотренных Законом об образовании, а также полностью или частично в форме стажировки. Стажировка осуществляется в целях изучения передового опыта, в т.ч. зарубежного, а также закрепления теоретических знаний, полученных при освоении программ профессиональной переподготовки и приобретения практических навыков и умений для их эффективного использования при исполнении своих должностных обязанностей.

Учебный центр профессиональной квалификации - организация, осуществляющая образовательную деятельность по реализации образовательных программ профессионального обучения и дополнительных профессиональных программ, разработанных на основе профессиональных стандартов (квалификационных требований).

Приоритетом работы центра является подготовка высококвалифицированных кадров. Они обеспечивают модернизацию и технологическое развитие производства и экономики.

Получение и подтверждение статуса Центра связано с успешной реализацией им следующих основных задач:

1) подготовка высококвалифицированных рабочих кадров, в том числе для работы в отраслях, обеспечивающих модернизацию и технологическое развитие экономики субъектов Российской Федерации;

2) разработка, апробация и экспертиза с привлечением профильных организаций и объединений работодателей образовательных программ, направленных на освоение и совершенствование профессиональной квалификации, включая оценочные, методические и учебные материалы.

Основным элементом развития персонала является его обучение. Обучение вне рабочего места и его преимущества:

1. занятия проводятся опытными экспертами
2. используют современное оборудование и информацию

Однако этот тип обучения имеет ограничения:

- курсы дороги, особенно если добавляются расходы на проезд, обед.
- чаще изучается теория, а не практика. Её сложно может быть применение в работе.

- эти курсы могут не соответствовать требованиям и предприятие может пострадать, если основные работники будут отсутствовать на работе.

Сегодня значительная часть молодежи получает подготовку непосредственно на производстве. Это вызвано тремя причинами :

- многие училища обучают профессиям, которые не пользуются спросом на предприятии;
- профобучение на предприятии дает гарантированное рабочее место; быстрое достижение в зарплате для работника, чем выпускника училища.

Подготовка кадров – это организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров. Которые владеют специальными знаниями. Навыками и способами общения.

Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в учебных комбинатах и непосредственно на производстве. По существующему общему правилу такое обучение не превышает шести месяцев.

Повышение квалификации рабочих проходит в комбинатах или непосредственно на производстве или в учебном центре производства. Обучение проходит не более 6 месяцев.

Основные задачи подготовки кадров: анализ профессионального состава, уровень развития руководящих кадров, расчет потребности в специалистах и требования к ним, подготовка кадров для новых видов деятельности, подготовка и повышение квалификации работников и специалистов, работа с резервом кадров, направление распределения кадров, установка кадров по обмену и т.д.

Определяет в зависимости от сложности профессии. Обучение реализуется по единым для каждой ступени профессии учебным планам.

Программа предусматривает наличие единой учебно-программной документации.

Каждое предприятие или его коллектив обладает особенностями, от которых зависит успешная или менее успешная работа с коллективом.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в организацию. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся в первый год работы, приняли это решение уже в первый день пребывания на предприятии. Новичок сталкивается с множеством трудностей, которые порождает отсутствие информации о порядке работы, месте расположения. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этапы процесса адаптации можно увидеть на рисунке 1.

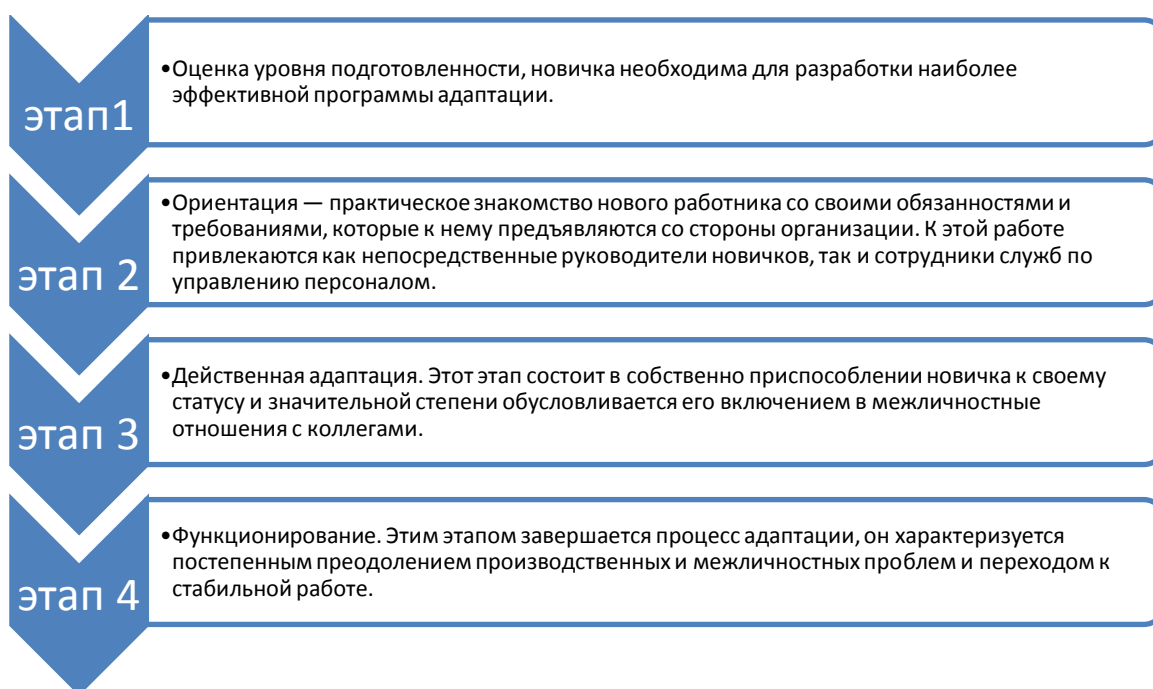


Рисунок 1.1 - Процесс адаптации персонала

Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации

будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны не привычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал – новичок неизбежно попадает в какой - то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, способами поведения и т. д.

К практическому знакомству нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации, привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Обычно программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсий, практикумы.

Действенная адаптация. Этот этап состоит в приспособлении вновь принятого к своему статусу. В существенной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать вновь принятому возможность активно действовать в различных сферах. Проверять на себе и апробировать полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику. Систематически вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую

выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала. Распределение обязанностей в ходе подготовки и реализации программы ориентации видно в таблице 1.1

Таблица 1.1 - Распределение обязанностей по ориентации

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами	Выполняет	Выполняет
Объяснение задач и требований, предъявляемых к работе	Выполняет	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	

Процесс адаптации так же облегчается участием в нем руководителя. В его обязанности входит так же проведение предварительной работы с будущими коллегами. Руководитель должен назначить опекуна.

Руководителю нужно завести карточку контроля за адаптацией и постоянно держать в поле зрения этот процесс. На первом этапе нужно помочь новому сотруднику выбрать наиболее подходящее рабочее место, оказать содействие в освоение тонкостей профессии, так же привлечь к делам коллектива.

Со всеми этими выводами сложно не согласиться, так как в современных условиях, когда большая часть организаций не может себе позволить организовать отдельное подразделение, выполняющее функции адаптации.

Сложно утверждать являются ли адаптационные функции в руках руководителя положительным или отрицательным моментом, но надо помнить, что сам руководитель тоже является объектом адаптации.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего, так и факторов производственной среды, характера их влияния на показатели и результаты адаптации.

Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия. Необходимо так же учитывать различия на новом и прежнем месте работы. Особенности новой и прежней профессий могут быть существенными, это послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия.

2. Анализ системы управления и адаптации персоналом АО «НК НПЗ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «НК НПЗ»

Новокуйбышевский нефтеперерабатывающий завод или ОАО "Новокуйбышевский НПЗ", входит в состав нефтяной компании «Роснефть». Проектная полная мощность завода – 8,8 млн. т. нефти в год. Место расположения – г. Новокуйбышевск в Самарской области.

Данное предприятие представляет собой завод топливно-масляного профиля. Основная продукция, выпускаемая НПЗ – бензины, мазут, дизельное и топочное топливо, битумы, нефрас, топливо для реактивных двигателей, различные присадки, а так же базовые, индустриальные, моторные, трансмиссионные и прочие масла. На предприятии перерабатывается сырье с Западной Сибири, из-под Оренбурга и нефть, добываемая в Самарской области (нефтедобыча предприятиями «Роснефти»).

Завод вошел в состав ОАО НК «Роснефть» в 2007 г. До этого с 1992 г. НПЗ («Новокуйбышевский нефтеперерабатывающий завод», регистрация – 17 ноября 1992 г.) входил в состав группы ОАО НК «ЮКОС». С 2007 г. предприятие называется ОАО «Новокуйбышевский НПЗ». После расформирования «ЮКОСа», акции завода выкуплены НК «Роснефтью» через «Нефть-Актив». На 2015 г. данная компания владеет полным пакетом акций на НПЗ (и голосующими и обычными акциями – 100 %).

Трудовые отношения членов общества регулируется действующим Трудовым Кодексом РФ. ОАО «Новокуйбышевский НПЗ» гарантирует минимальный размер оплаты труда, предусмотренный законом, меры социальной защиты, социальное обеспечение и страхование работников.

Трудовые отношения членов общества регулируется действующим Трудовым Кодексом РФ. Общество обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, меры социальной защиты, социальное

обеспечение и страхование работников. Структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

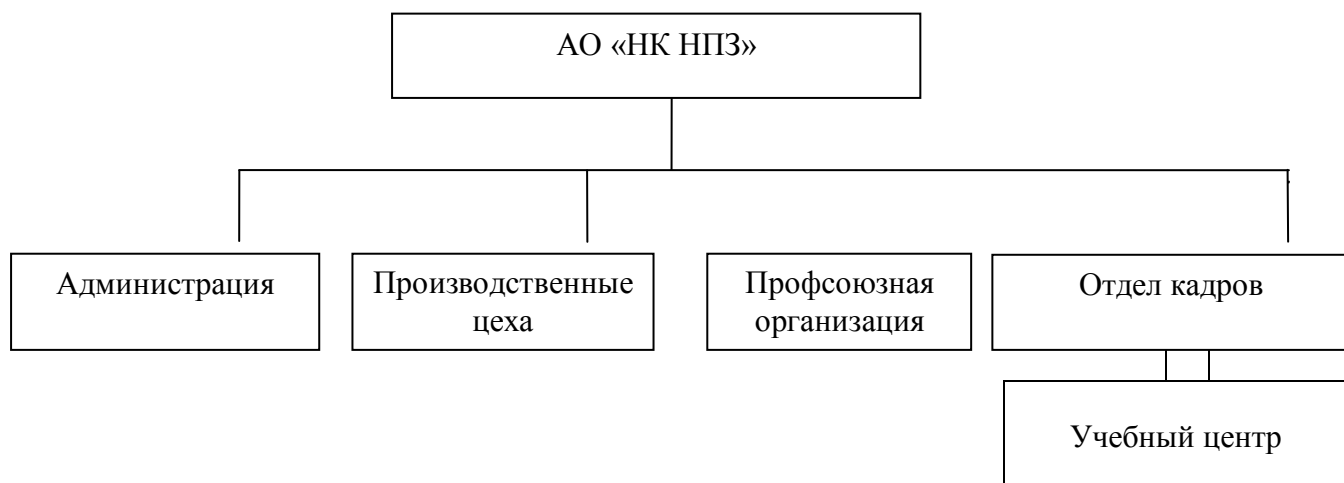


Рисунок 2.1 - Структура предприятия АО НК «НПЗ»

Организационная структура управления АО «НК НПЗ» представлена на рисунке 2.1



Рисунок 2.1 - Организационная структура АО «НК НПЗ»

Основные экономические показатели деятельности АО «НК НПЗ» за 2014-2016 гг. в сопоставимых ценах представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели деятельности АО «НК НПЗ Учебный центр» в сопоставимых ценах за 2014-2016 гг.

Показатели	2014год	2015 год	2016 год	Темп роста %	
				2014	2015
1.Выручка, тыс. руб.	16295	20250	21677	133,03	107,05
2.Себестоимость	12058	14985	15841	131,37	105,71
3.Среднесписочная численность, чел.					
Всего:	24	25	25	104,17	100,00
в том числе					
- работников	19	20	20	105,26	100,00
специалистов	15	16	16	106,66	100,00
4.Выручка тыс. руб./чел					
-на 1 работающего	678,96	810,00	867,08	127,71	107,05
- на 1 специалиста	857,63	1012,50	1083,85	126,38	107,05
- на 1 инженера				124,71	107,05
	1086,33	1265,63	1354,81		
5.Фонд оплаты труда тыс. руб.	2037	2295	2409	118,26	104,97
Всего: в том числе					
- работников	938,65	1015,2	1040,0	110,81	102,44
- специалистов	624,73	705,85	790,00	126,45	111,92
6.Среднегодовая заработная плата тыс. руб.					
- 1 работающего	84,88	91,8	92,36	108,81	100,61
- 1 специалиста	49,40	50,76	52,00	105,26	102,44
- 1 инженера					
	41,65	44,12	50,00	120,05	113,33
7.Валовой доход, тыс. руб.	4237	5265	5836	137,74	110,85
8.Издержки обращения, тыс. руб.	2993	3361	3686	123,15	109,67
9.Уровень издержек обращения,%	18,37	16,60	17,00	- 1,37	+ 0,4
10.Издержкоотдача	5,4	6,02	5,9	+0,5	-0,12
11.Валовая прибыль	1244	1904	2150	172,83	112,92
12.Финансовый результат тыс. руб.	1244	1904	2150	172,83	112,92
13.Рентабельность,%	7,63	9,4	9,9	+2,27	+0,5

Таким образом, из таблицы 2.1 видно, что в 2016 году произошло увеличение объема выручки на 5382 тысяч рублей (33,03%). Темпы роста объема выручки превышают темпы роста продаж. Об этом свидетельствует об увеличении валового дохода от реализации услуг в 2016 году на 1599 тыс. руб.

(30,66%) по сравнению с 2014 годом. Численность работающих в 2016 году по сравнению с 2015 годом не изменилась и составила 25 человек.

Выработка на одного работающего на АО «НК НПЗ Учебный центр», в том числе на одного основного рабочего, увеличилась на 188,12 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом. Данный показатель используется для измерения производительности труда, которая является важнейшим из показателей эффективности деятельности АО «НК НПЗ Учебный центр». Финансовый результат АО «НК НПЗ Учебный центр» увеличился в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 906 тыс. руб. или 72,82%.

Рентабельность отражает конечные финансовые результаты деятельности АО «НК НПЗ Учебный центр». Уровень рентабельности в 2016 году достиг 9,9% по сравнению с в 2015 годом увеличилась на 0,5%. Все это позволяет говорить о том, что АО «НК НПЗ Учебный центр» функционирует достаточно эффективно, но, тем не менее, на АО «НК НПЗ Учебный центр» существуют резервы роста прибыли и рентабельности деятельности АО «НК НПЗ Учебный центр», на выявление которых и будут направлены в дальнейшем мероприятия.

Первоначально необходимо определить динамику объема услуг по годам за исследуемый период. Для этого необходимо использовать данные табл. 2.2.

Таблица 2.2 - Динамика выручки АО «НК НПЗ Учебный центр» за 2014 – 2016гг.

Годы	Объем выручки, тыс. руб.	Абсолютный прирост объема выручки тыс. руб.		Темп роста объема выручки продукции, %		Темп прироста объема выручки, %		Значение 1% прироста объема выручки, тыс. руб.	
		Пред. год	Баз. год	Пред. год	Баз. год	Пред. год	Баз. год	Пред. год	Баз. год
2014	16295	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	20250	3955	3955	124,27	124,27	24,27	24,27	162,96	162,96
2016	21677	1427	5382	107,05	133,03	7,05	33,03	202,41	162,94

Анализ этой таблицы 2.2 позволяет сделать вывод о том, что работа АО «НК НПЗ Учебный центр» может рассматриваться как стабильная с прослеживаемой тенденцией роста объемов. В среднем 1 % прироста объема равен 162,94 тыс. руб.

В коммерции производительность труда характеризуется выручкой на одного работника.

Прием абсолютных разниц, покажет количественное воздействие изменения среднесписочной численности работников на выполнение плана продаж рассчитаем по формулам 1,2 и составим в таблице 2.3.

$$OP_n \cdot B_n \tag{1}$$

где ,

OP_n - план оперативных работников;

B_n - план выручки.

$$B_{Пук} \cdot OP_n \tag{2}$$

где,

$B_{Пук}$ - отклонение от плана по выработке.

От изменения цен на обучение во многом зависит выработка работников коммерции в стоимостном выражении. При повышении цен растет выручка. Значит, будет расти и производительность труда работников в стоимостном выражении.

Для анализа влияния изменения цен на выработку работников АО «НК НПЗ Учебный центр» рассчитаем фактическую выручку за отчетный год работающих в сопоставимых ценах и сравним полученные итоги анализа.

Таблица 2.3 - Показатели использования рабочего времени и выработки одного работника на АО «НК НПЗ Учебный центр» за 2014-2016 гг.

Показатель	2014го д	2015 год	2016 год	Отклонение 2016 г.		В % к 2014 году	В % к 2015 г
				от 2014	от 2015		
1 Выручки руб.	16 295	20 250	21 677	+5 382	+ 1 427	114,83	107,05
2. Среднесписочная численность работников, чел.	24	25	25	+ 1	0	104,17	100,00
В т.ч. оперативных работников	19	20	20	+1	0	105,26	100,00
3. Удельный вес оперативных работников, чел.	79	80	80	+1	0	101,27	100,00
4. Отработано дней одним работником за год чел.- дни	233	232	231	-2	-1	99,14	99,57
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	7,9	7,8	8,0	+0,1	+0,2	101,22	102,47
Общее количество Отработанного времени: Всеми работниками за год, час.	44176,8	45240,0	46200,0	2023,2	960	104,58	102,12
В т.ч. одним оперативным работником, час	1840,7	1809,6	1848,0	+ 7,3	+ 38,4	100,40	102,12
Среднегодовая выработка одного оперативно- работника тыс. руб	857,63	1012,5	1082,85	225,22	+70,35	107,05	106,95
Среднедневная выработка одного оперативно - работника тыс. руб	3,68	4,36	4,69	1,01	0,33	127,45	107,57
Среднечасовая выработка на одного оперативного работника, руб.	0,47	0,56	0,59	0,12	0,03	125,53	105,36

Для поиска изменений средней выработки под влиянием важного фактора применим метод цепных подстановок с расчетами, систематизированными в таблицы 2.4

Таблица 2.4 - Расчет влияния факторов использования рабочего времени на изменение выработки методом цепных подстановок АО «НК НПЗ Учебный центр»

№ № п/ п	Удельный оперативных работников, %		Число рабочих дней на одного оперативного работника в год, чел - дни		Продолжи тельность рабочего дня, час		Среднечасовая выработка на одного оперативного работника, тыс. руб.		Среднегодо вая выработка на одного оперативн ого работника, тыс. руб.	Изменен ие выработ ки, 1 оператив ного работник а (+,-)
	2015	80	2015	232	2015	7,8	2015	0,056		
1	2015	80	2015	232	2015	7,8	2015	0,056	810,7	-
2	2016	80	2215	232	2015	7,8	2015	0,056	810,7	-
3	2016	80	2016	231	2015	7,8	2015	0,056	807,21	-3,49
4	2016	80	2016	231	2016	8,0	2015	0,056	827,9	+20,69
5	2016	80	2016	231	2016	8,0	2016	0,059	872, 26	+ 44,36

Из данных табл.2.4 можно сделать следующие выводы:

уменьшилось число рабочих дней на одного работника в год с 232 до 231 чел./дней.

За счет этого фактора среднегодовая выработка на 1 работника снизилась на 3,49 тыс. руб. , увеличилась продолжительность рабочего дня с 7,8 до 8,0 часа.

Среднегодовая выработка на 1 работника на 20,69 тыс. руб.;

Увеличилась среднечасовая выработка с 0,56 до 0,59 тыс. руб.

Среднегодовая выработка на одного оперативного работника возросла на 44,36 тыс. руб.;

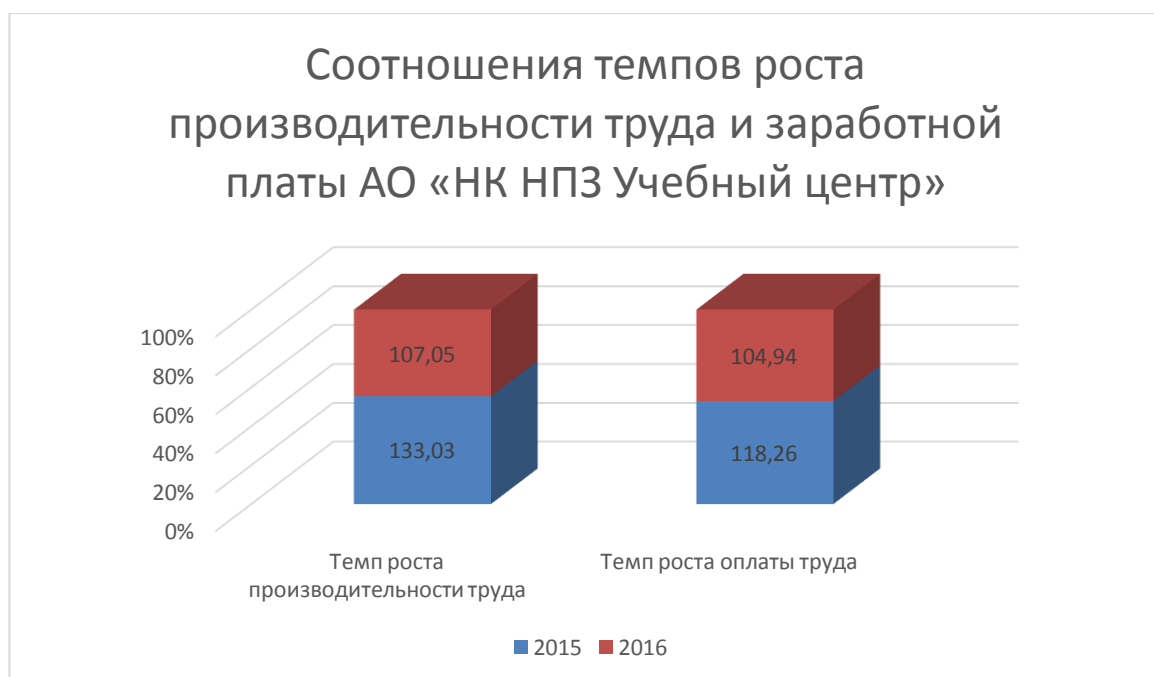
Проведенный анализ, показал, что: под влиянием всех исследуемых факторов среднегодовая выработка на одного работника возросла на 61,56 тыс. руб.

Известно, что одним из принципов рациональной организации труда показывает повышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы. Проанализируем, соблюдается ли данный принцип на исследуемом «АО НК НПЗ Учебный центр» на основе материала таблицы 2.5.

Таблица 2.5 - Анализ соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы АО «НК НПЗ Учебный центр»

№№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016г.	Темп роста, %	
					2016 / 2014	2016 / 2015
1	Объем выручки, тыс. руб.	16295	20250	21677	133,03	107,05
2	Фонд заработной платы, тыс. руб.	2037	2295	2409	118,26	104,94
3	Среднесписочная численность, чел	24	25	25	101,17	100,00
4	Средняя выработка одного работающего, тыс. руб.	678,96	810,00	867,08	127,71	107,05
5	Средняя заработная плата одного работающего, тыс. руб.	84,88	91,8	92,36	108,81	100,61
6	Зарплата на один рубль реализованного товара, коп.	12,50	11,33	11,11	88,88	98,06
7	Соотношение между темпом роста производительности труда и заработной платы	-	1,177	1,064	-	-

Соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы АО «НК НПЗ Учебный центр» представлены на рисунке 2.1



Оплата труда работников АО «НК НПЗ Учебный центр» производится на основе повременно – премиальной. Оплата труда служащих опирается на окладную систему. Должностные оклады учреждаются администрацией АО «НК НПЗ Учебный центр» согласно штатного расписания в соответствии с занимаемой должностью и квалификацией работника. Заработная плата работников АО «НК НПЗ Учебный центр», связанных с управлением центра состоит из двух частей: постоянной и переменной. Постоянная часть – основной элемент заработной платы, к которой относятся должностные оклады. Переменная часть - дополнительный, стимулирующий элемент заработной платы, служит для укрепления трудовой и производственной дисциплины. Переменная часть зависит от производительности и качества труда работника, результатов работы подразделений и предприятия в целом. Основой оплаты труда работников при нормальных условиях является часовая тарифная ставка.

2.2 Оценка систем управления и адаптацией персонала организации

Основными функциями управления персоналом являются - снижение текучести кадров, сокращение числа поломок оборудования и инструмента, срока выхода на средний уровень выполнения плана, числа нарушений трудовой дисциплины и т.п.

Основой построения организационной структуры является упорядоченный состав конкретных функций управления персоналом. Состав конкретных функций управления персоналом зависит главным образом от масштаба организации и степени специализации её деятельности. Выбор необходимых функций управления персоналом – процесс в значительной мере универсальный, что даёт возможность свободно подходить к выбору функций управления при проектировании организационной структуры.

Организационная структура управления персоналом АО «НК НПЗ Учебный центр» представлена на рисунке 2.2

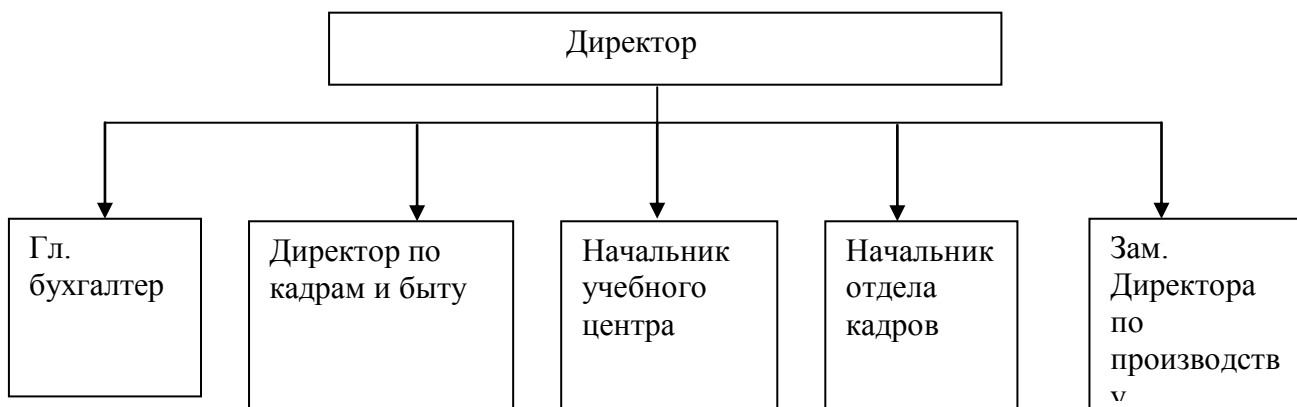


Рисунок 2.2 - Организационная структура управления адаптацией персонала в АО «НК НПЗ Учебный центр»

Должностные инструкции директора, заместителя директора по кадрам и быту носят общий характер и тем самым теряют организующее и регламентирующее значение. Следует усовершенствовать должностные инструкции, включив в должностную инструкцию директора контроль и координацию адаптацией персонала, в инструкции зам. директора по коммерции - функции по осуществлению руководства работой по адаптации персонала. Рассмотрим в таблице 2.6.

Должностные инструкции типовые, поэтому не могут являться плагиатом, так как они регламентированы.

В данных должностных инструкциях отсутствует конкретные задания по управлению персоналом. Рассмотрим их в таблице 2.7.

Таблица 2.6 - Должностные обязанности руководителей АО «НК НПЗ Учебный центр»

Наименование должности	Должностные обязанности
Начальник учебного центра	Стратегическое планирование деятельности АО «НК НПЗ Учебный центр» . Организация работы подразделений учебного центра Организация работы с кадрами, вопросы мотивации персонала. Организация контроля за соблюдением правил техники безопасности, требований законодательства по социальной защите работников и охране окружающей среды.
Главный бухгалтер	Организация бухгалтерского учета и отчетности. Проведение инвентаризации. Своевременное предоставление необходимой бухгалтерской информации соответствующим органам. Контроль за соблюдением законности, своевременности и правильности оформления документов, расходом фонда заработной платы, начислением и перечислением налогов и сборов, погашением задолженности по ссудам. Участие в оформлении материалов по недостачам и хищениям. Руководство работниками бухгалтерии
Зам. директора по производству	Анализ и решение организационных, экономических, кадровых и социально-психологических проблем. Подбор и расстановка кадров, мотивация персонала. Организация связей с деловыми партнерами.
Директор по кадрам и быту	Участие в разработке кадровой политики предприятия. Определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения. Подбор и расстановка кадров. Организация и проведение аттестации работников. Организация приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством.
Зам.начальника учебного центра	Руководит деятельностью учебного отдела. Организует текущее и перспективное планирование деятельности учебного отдела, издает необходимые распоряжения, контролирует выполнение плановых заданий. Осуществляет координацию деятельности работников учебного отдела, создает условия для их работы. Контролирует распределение учебной нагрузки для составления оптимальных штатов профессорско-преподавательского состава.. Составляет график учебного процесса.
Начальник отдела кадров	Участие в разработке кадровой политики предприятия. Определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения. Подбор и расстановка кадров. Организация и проведение аттестации работников. Организация приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством. Организация подготовки документов по пенсионному страхованию и назначению пенсий. Методическое руководство и координация деятельности специалистов и инспекторов по кадрам.

Таблица 2.7 - Анализ управления адаптацией персонала предприятия АО «НК НПЗ Учебный центр»

Показатель	Рекомендуемый	Существующий
Составление программ по социализации	+	-
Проведение лекций, семинаров	+	-
Работа с молодежью	+	-
Знакомство с работой АО «НК НПЗ»	+	-
Знакомство с рабочим местом	+	+
Помощь в изучении должностных инструкций	+	+
Поощрение помощи новичкам со стороны наставников	+	±
Помощь в обучении молодых работников	+	-

± наличие элементов параметра, + наличие параметра, - отсутствие параметра.

Из данных таблицы видно, что в основном на предприятии используется показатели: знакомство с рабочим местом, объяснение задач, требований к работе.

Проведенный анализ показал, что процесс управления персоналом АО «НК НПЗ» игнорирует:

- технологию адаптации персонала
- специалиста, в должностные обязанности которого входили бы функции по адаптации новых работников
- развитие наставничества

Таким образом, процесс системы адаптации персонала должен быть пересмотрен от самого основания.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора.

Приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы.

По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения).

При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника, коллективным договором.

За наем и увольнение работников в АО «НК НПЗ Учебный центр» несёт ответственность специалист по кадрам. Жалобы по конфликтам в коллективе поступают довольно редко. За систематические прогулы в период с 2014 по 2016 год были уволены лишь 2 человека. За анализируемый период не было обнаружено фактов растраты материальных и финансовых ресурсов. Перебоев в рабочих местах не наблюдалось.

Набор, оформление и учёт кадров в АО «НК НПЗ Учебный центр» исполняет специалист по кадрам. Набор кадров, в основном, осуществляется посредством публикации объявлений в газетах, обращения к агентствам по трудоустройству, направления заключивших контракт людей на специальные курсы.

Собеседование в АО «НК НПЗ Учебный центр» является наиболее применяемым методом отбора кадров. Значительное значение играет первое впечатление о кандидате. Без учета сказанного в остальной части собеседования кандидатов оценивают также по внешнему виду, умению правильно построить речь, умению отстаивать свою точку зрения. С принятыми на работу людьми, заключается типовой трудовой договор.

В АО «НК НПЗ Учебный центр» предусмотрен испытательный срок до трех месяцев. Одновременно с этим условия испытания и его сроки оформляются в приказе о приеме на работу. По истечении испытательного срока работник либо освобождается от работы (при неудовлетворительных результатах), либо продолжает ее. В последнем случае он считается выдержавшем испытание. Испытательный срок в АО «НК НПЗ Учебный

центр» предусмотрен не только для обнаружения соответствия работника поручаемой ему работе, но и для его адаптации к новым условиям.

В ходе оформления на работника заводится личное дело в электронном и бумажном носителе. В нем отражаются все начальные данные о работнике. А в будущем будут записываться изменения, характеризующие его трудовую деятельность.

Оценка соискателя при приеме на работу фактически не производится способами иными, нежели документальное подтверждение квалификации.

В ходе работы проводится периодическая аттестация персонала, в целях:

- планирования и проведения мероприятий по охране и условиям труда в соответствии с действующими нормативными правовыми документами;
- ознакомления работающих с условиями труда на рабочих местах;
- применения административно-экономических санкций (мер воздействия) к виновным должностным лицам в связи с нарушением законодательства об охране труда.

Аттестация совершается в соответствии с Постановлением Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 14 марта 1997г. № 12.

Признать действительными результаты аттестации рабочих мест по условиям труда, проведенной организациями до момента введения в действие Положения, утвержденного настоящим Постановлением, при условии подтверждения их в установленном порядке органами Государственной экспертизы условий труда Российской Федерации.

Подход к оценке персонала можно считать традиционно односторонним и требующим совершенствования в целях оптимизации оценки на стадии подбора персонала.

Задача анализа состоит в изучении обеспеченности предприятия различных категорий. Выявлению возможности снижения текучести кадров и повышения их адаптации.

В процессе анализа использованы данные первичного и статистического учета за 2014-2016 гг. Обеспеченность предприятия рабочей силой представлена в таблице 2.7

Таблица 2.7 - Обеспеченность трудовыми ресурсами АО «НК НПЗ»

Показатель	2014г од	2015го д	2016 год	Отклонение 2016г.		В % к 2014г	В % к 2015г.
				от 2014	от 2015		
Среднесписочная численность работников, чел.	24	25	25	+ 1	0	104,17	100,00
В том числе оперативных работников	19	20	20	+1	0	105,26	100,00
Удельный вес оперативных работников в общей численности работников, %	79	80	80	-1	0	101,27	100,00

Из анализа данных табл. 9 видно, что за исследуемый период произошли существенные изменения в обеспеченности кадрами предприятия АО «НК НПЗ Учебный центр».

Выручка выросла на 3,6 %, в том числе за счет роста численности оперативных работников — на 2,4 % и повышения производительности их труда — на 1,2 % [(+3,6) — (+2,4)]. 33,33 % прироста выручки обеспечено за счет повышения производительности труда (1,2 : 3,6 x 100). 84,3 % прироста выручки в динамике получено благодаря повышению производительности труда оперативных работников (11,8 : 14,0 x 100) и только 15,7 % — за счет роста их численности (100,0 — 84,3).

В процессе анализа состояния и использования трудовых ресурсов необходимо рассмотреть структуру персонала в динамике таблице 2.8

Таблица 2.8 - Структура численности работающих по категориям на предприятии АО «НК НПЗ», в процентах

Категории работающих	Структура численности, %			Отклонения 2016 года от	
	2014 г	2015 г	2016 г	2014г	2015 г
Списочная численность, всего	100	100	100	0	0
В том числе оперативных работников	79	80	80	-1	0
руководители	12,5	12,0	12,0	- 0,5	0
специалисты	8,5	8,0	8,0	-0,5	0

Из анализа структуры численности работающих видно, что за анализируемый период изменения в структуре кадров предприятия АО «НК НПЗ Учебный центр» не произошло. Из анализа структуры численности работающих видно, что за анализируемый период произошли изменения в структуре кадров предприятия АО «НК НПЗ Учебный центр». Незначительно, на 1 пункт, увеличился удельный вес численности оперативных работников.

Это отразилось на основных обобщающих показателях работы предприятия. Подтверждением тому может служить возрастание выручки в расчете на одного работающего и одного оперативного работника. Так в 2016 году среднегодовая выработка на одного работающего составила 867,08 тыс. руб. (21677 тыс. руб. / 25 чел.), а одного оперативного работника – 1083,85 тыс. руб. (21677 тыс. руб. / 20 чел.). За 2014 – 2016 годы рост выработки в расчете на одного работающего определен в размере 127,71 %, а одного оперативного работника – 126,38 %. Следовательно, за счет увеличения удельного веса оперативных работников в общей численности персонала производительность труда на предприятии возросла на 1,33 % (127,71 – 126,38).

Значительное влияние на эффективность использования трудовых ресурсов оказывают характер и уровень движения кадров на предприятии, таблице 2.8

Анализ расчетов, представленных в таблице 2.9 показывает, что в характере движения кадров за анализируемый период произошли изменения. Так по сравнению с 2014 годом на 1 человек (5-4) увеличилось количество принятых на работу и на 1 человек (5-4) снизилось количество уволенных с работы.

Таблица 2.9 - Движение кадров на предприятии АО «НК НПЗ Учебный центр» 2014 – 2016 гг

Показатель	2013г.	2014г	2015г	Абс.отклонение 2016 г.		Темп роста,%	
				от 2014	от 2015	2016/2014г.	2016/2015г.
1.Среднесписочная численность работающих, чел.	24	25	25	+1	0	104,17	100
2. Количество принятых работников за год, чел.	4	5	5	+1	0	125,0	100
3.Количество выбывших работников за год, чел.	4	5	5	+1	0	125,0	100
4. В том числе уволенные за нарушение трудовой дисциплины, по собственному желанию из-за неудовлетворенности работой, сокращению штатов	2	3	3	+1	0	125,0	100
5.Общее число принятых и уволенных работников, чел.	8	10	10	+2	0	111,11	100
6.Коэффициент по приему работников (стр. 2 : стр. 1)	16,6	20	20	+3,4	0	115,66	100
7. Коэффициент по увольнению работников (стр. 3 : стр. 1)	16,6	20	20	+3,4	+4	120,48	100
8.Коэффициент текучести кадров (стр. 4 : стр. 1)	8,3	12	12	+3,7	0	144,58	100
9. Коэффициент общего оборота рабочей силы (стр. 5 : стр. 1)	33,33	40	40	+6,67	0	120,0	100

Это обусловило увеличение коэффициента приема кадров в среднем за 2014- 2016 гг. на 3,4 % и увеличение коэффициента выбытия кадров. Однако наблюдается некоторое увеличение текучести кадров, особенно среди оперативных работников. В 2016 году данный показатель возрос на 3,7%. Основными причинами текучести кадров стали такие причины как: увольнение по собственному желанию, по сокращению штатов, вследствие несоответствия работника занимаемой должности, систематическое неисполнение работником своих обязанностей, за прогулы и появление на рабочем месте в нетрезвом состоянии, в связи со смертью, в порядке перевода на инвалидность, призыва в армию, в связи с выходом на пенсию. Снижение с возрастанием текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$\Delta \text{Отек} = (\text{Чприн} - \text{Чувол}) \cdot 10 \cdot \text{ПТ} \cdot 1/2$$

(3)

где Чприн и Чувол – численность работников принятых и уволенных по причине текучести кадров за 2016 год;

ПТ – среднедневная выработка рабочего, руб.;

10 – число дней перед увольнением и после приема с неполной производительностью труда.

В связи с возрастанием текучести кадров АО «НК НПЗ Учебный центр» понесло в последнем году исследуемого периода ущерба в результате уменьшения производительности труда. Общий объем недополученной выручки в 2016году составил 234,5 тыс. руб.:

$$\Delta \text{Отек} = (5 + 5) \times 10 \times 4,69 \times 1/2 = 234,5 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, снижение текучести за счет проектирования системы адаптации персонала является значительным резервом увеличения объема и повышения эффективности использования трудовых ресурсов. Следовательно, обоснована необходимость совершенствования кадровой политики на

предприятия, создания стимулов для повышения заинтересованности работников в результатах труда и на основе этого снижение текучести кадров. В организации производительность труда в стоимостном выражении характеризуется выработкой на одного работника и выработкой на одного оперативного работника.

В таблице 2.10 представлена характеристика по составу, образованию и квалификации оперативных работников.

Таблица 2.10 - Характеристика по составу, образованию и квалификации оперативных работников АО «НК НПЗ» за 2014-2016 г.

п/п	Параметр	2014 г.		2015 г.		2016г.		Динамика, чел.±	
		чел.	Состав %	чел.	Состав %	чел.	Состав %	2016/2014	2016/2015
1.	Всего оперативных работников	19	100	20	100	20	100	+1	0
4.	По образованию								
	-высшее	1	0,05	0	0	0	0	- 1	0
	-средне-специальное	9	47,37	6	30,0	4	20,0	- 5	- 2
	- средне профессиональное	9	47,37	14	70,0	16	80,0	+ 5	+ 2
5.	По профессиям –в т.ч.								
	- 3 разряда	2	10,53	2	10,0	1	5,0	0	-1
	- 4 разряда	4	21,05	4	20,0	2	10,0	0	+2
	- 5 разряда	10	52,63	11	55,0	14	60,0	+2	+3
	- 6 разряд	3	15,79	3	15,0	3	15,0	0	0

Согласно данным таблицы 12 можно сделать следующие выводы:

На предприятии наблюдается отрицательное направление снижения доли квалифицированных работников в общем их количестве: 3 разряда

- на 5%, 4 разряда -на 10%. Уволившиеся были заменены на менее квалифицированных работников, на так называемых, «практикантов», что напрямую влияет на качество.

Превалирование таких работников в общем их количестве, отсутствие у них профессионализма может поставить под сомнение не без труда завоёванную репутацию.

Таким образом, проект системы совершенствования адаптации персонала АО «НК НПЗ Учебный центр» поможет решить следующие вопросы:

- уменьшить стартовые издержки, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

- снизить озабоченность и неопределенность у новых работников;

- понизить текучесть рабочей силы. Если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономить время руководителя и сотрудников. Проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

- формировать положительные отношения к работе, удовлетворенности работой.

- Кроме всего прочего, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников. Усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Всю начисленную на предприятии заработную плату можно подразделять на следующие виды:

- основная заработная плата;

- дополнительная заработная плата;

Основная заработная плата начисляется в зависимости от принятых на предприятии форм оплаты труда. Говоря другими словами, может быть: сдельная оплата труда, повременная или контрактная.

Дополнительная заработная плата начисляется на основании документов, подтверждающее право работника на оплату за неотработанное время. К таким выплатам относятся:

- оплата основного, дополнительного или учебного отпуска;
 - компенсация за неиспользованный отпуск;
 - выплаты выходного пособия при увольнении;
 - выплаты при направлении работника на курсы повышения квалификации;
- оплата времени выполнения государственных обязанностей; прочие выплаты согласно действующему законодательству.

Все перечисленные выплаты рассчитываются на основе среднего заработка. Во всех случаях средний заработок на день его выплаты не может быть менее установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда.

Работники АО «НК НПЗ Учебный центр» получают заработную плату в виде установленного оклада.

К сожалению, в АО «НК НПЗ Учебный центр» отсутствует система премирования. Существенным стимулом для продолжения работы остаётся заработная плата. Хотя, при таком низком уровне, её вряд ли можно назвать существенной.

Проведём анализ среднемесячной и среднегодовой заработной платы работников по всем категориям в таблице 2.11

Таблица 2.11 - Динамика изменения среднегодовой и среднемесячной заработной платы по всем категориям работающих

Категории работающих	Среднегодовая ЗП, тыс. руб.						Прирост в 2016 по отношению, к, %	
	2014 год		2015год		2016 год		2014год	2015год
	год.	мес.	год.	мес.	год.	мес.		
оперативные работники, в т.ч.	938,65	78,22	1015,20	84,5	1040,00	86,67	110,81	102,44
3 разряд в т.ч.	624,65	52,09	705,85	58,82	790,00	65,83	128,06	113,34
4 разряда	198,00	16,50	217,25	18,10	259,60	21,63	131,00	119,49
5 разряда	192,00	16,00	196,80	16,40	206,40	17,20	107,5	104,88
5 разряда	234,65	19,55	291,60	24,30	324,00	27,00	138,08	111,11

Служащие, в т.ч.								
Руководители	278,3	23,19	357,95	29,83	360,00	30,00	129,36	100,57
Специалисты	195,00	16,25	216,00	18,00	219,00	18,25	113,87	101,39
Итого:	2037	169,75	2295	191,25	2409	200,75	118,80	105,45

Анализируя данные табл.13 можно сделать вывод о том, что процентном соотношении заработная плата значительно возросла по всем разрядам работающих, чего нельзя сказать о денежном эквиваленте, поскольку осталась на низком уровне.

Развитие социальной инфраструктуры в АО «НК НПЗ Учебный центр» является едва ли не самой слабой стороной в его деятельности, потому как мероприятия по улучшению обеспеченности работников финансируются, в основном, из прибыли.

В 2014 году было выделено 30000 рублей на мероприятия по охране труда и оздоровлению персонала. Эти данные мероприятия нацелены, больше всего на сокращение потерь рабочего времени и повышение производительности труда, чем на улучшение благосостояния персонала.

Служебный транспорт и личный водитель находятся лишь в распоряжении директора; остальные работники добираются до места работы на общественном или личном транспорте. В связи с тем, что учебные площади составляют 85% от общей площади, в них не предусмотрены столовые, поэтому обеденный перерыв происходит прямо на рабочем месте. Это также причиняет лишний дискомфорт работникам и не соответствует гигиеническим нормам.

Работникам АО «НК НПЗ Учебный центр» не предоставляются социальные льготы. Затраты на общественный транспорт и средства связи работникам не возмещаются.

Абсолютно видно, что у предприятия нет средств для развития социальной инфраструктуры. Самым негативным фактом во всём выше сказанном является отсутствие служебного транспорта. Это напрямую влияет на самочувствие работника. Бытует мнение, что общественный транспорт является своеобразным «рассадником» бактерий и конденсатором негативных эмоций, особенно в «час пик». С этим мнением нельзя не считаться. Как

результат, работник в первой половине рабочего дня испытывает сонливость и раздражительность, работоспособность снижена, а об «эффекте» опоздания на работу особенно в зимнюю пору и говорить не приходится.

В 2015 году была внедрена пробная Программа наставничества и развития рабочих ресурсов. Согласно ей наставляемых (работников любого возраста, вновь принятых или переведенных с других рабочих мест, не имеющих опыта работы по профессии) закрепляют за кураторами, которые помогают им освоиться на предприятии.

Примеры из опыта наставников предприятия:

10 цех. Оператор товарный Марина Чернова, старший по смене. На заводе работает уже 33 года. Работала оператором на ЭЛОУ, в 1990 году перешла в цех 10, в 1992 году стала старшим по смене. Она считает, что здесь молодежи справиться без помощи и наставления старших нельзя.

Пришедшую молодежь Марина с удовольствием берет под свою опеку. В 2015 году ей удалось обучить три человека, а за всю жизнь – пальцев на руке не хватит, многие добились хороших результатов, карьерного роста. Один из ее учеников – Алексей Нарваткин, сегодня – начальник установки гидроочистки. Очень гордится Марина успехами своего бывшего ученика, тем, что первые шаги в профессии он сделал под ее руководством.

М.Чернова продолжает и сегодня помогать осваивать тяжелую профессию ребятам, принятым на строящийся блок подготовки керосина, прививает им навыки.

Пришел новичок, нужно ему помочь, научить. Элементарно, изучить инструкцию, крутить задвижки, отбирать пробы, как использовать СИЗ. Как нужно и как нельзя. Но часто бывает, молодежь сразу хочет хорошую должность и большую зарплату. Но, прежде чем добиться успехов в карьере, нужно потрудиться, приложить усилия на простой рабочей специальности.

Люди уходят нам пенсию, на смену приходит молодежь, и в наших интересах помочь им, натолкнуть, подставить крепкое плечо.

Сегодня на завод приходят достаточно хорошие знающие ребята, зря ругают нынешнюю молодежь. Поначалу новичкам, конечно же, тяжело на производстве, поэтому мы их главная опора. Я являюсь наставником не ради соревнования, а ради молодежи, и делаю это от чистого сердца.

Старший машинист установки УПП производственного участка №1 ПСХ Дмитрий Чиркин работает на заводе с 1996 года, начинал обходчиком. В рейтинге заводских наставников по итогам 2016 года он завоевал четвертое место. Наставник отмечает. Что все дело в желании и стремлении подопечных. Желании научиться. Работать, развиваться, любить свое дело.

Бесперебойная работа по ведению режима на установке УПП по обеспечению пара всего завода – это ответственная и сложная обязанность, требует внимательности и заинтересованности от персонала. Превыше всего – строгое соблюдение правил безопасности.

В первую очередь оператор должен знать, как действовать в аварийной ситуации. От быстрых и четких решений зависит дальнейшее развитие внештатной ситуации. Конечно, важно знание ведения технологического режима.

Честно признаться, он впечатляет своей уверенностью, лидерскими качествами, надежностью. У такого наставника много чему можно поучиться, считает его ученик – Антон Апарин. Парень гордится что трудится среди таких людей.

Понимаешь, что на таких людях держится коллектив. Да и все производство. На людях, которые достигают победы в труде, в спорте, в наставничестве.

Всё выше сказанное наводит на мысль о том, что предприятие попало в своеобразный тупик: с одной стороны - у предприятия нет средств для развития системы социальной инфраструктуры, с другой - средств нет по причине её отсутствия.

Таким образом, делая заключение проведенному анализу организации хозяйственной деятельности и управления системы адаптации персонала АО «НК НПЗ Учебный центр», следует отметить следующие:

1. Основным показателем, характеризующим деятельность, является объем выручки. За три года объем выручки вырос на 33,03%.

В 2016 году произошло увеличение объема выручки на 5382 тысяч рублей (33,03%), а также увеличение выручки на 3783тыс. руб. (31,37%). Темпы роста объема выручки превышают темпы роста выручки по покупным ценам. Об этом свидетельствует и увеличение валового дохода от реализации в 2016 году на 1599 тыс. руб. (30,66%) по сравнению с 2014 годом.

2. На предприятии наблюдается негативная тенденция снижения доли квалифицированных работников в общем их количестве: 3 разряда

- на 5%, 4 разряда -на 10%. Уволившиеся работники были заменены на менее квалифицированных, на так называемых, «практикантов», что напрямую влияет на качество.

3. Анализ наличия основных фондов показал, что у предприятия за 2014-2016 гг. увеличилось на 210,9тыс. руб. или 21,35%. Это в первую очередь обусловлено значительным приростом стоимости на балансе оборудования – на 89,4 тыс. руб., что обусловлено расширением деятельности.

4. Проведенный анализ показал, что процесс адаптации персонала АО «НК НПЗ Учебный центр» игнорируется. Так, отсутствует технология адаптации персонала, документация по процессу адаптации и, нет специалиста, в должностные обязанности которого входили бы функции по адаптации новых работников. Не развит институт наставничества.

5. Отсутствуют материальные стимулы персонала. Работники «НК НПЗ Учебный центр» получают заработную плату в виде установленного оклада, система премирования отсутствует. Основным стимулом для продолжения работы остаётся заработная плата, хотя, при таком низком уровне, её вряд ли можно назвать стимулом.

6. Подход к оценке персонала традиционно ограниченный и требующий совершенствования в целях оптимизации оценки на стадии подбора персонала.

3. Разработка комплекса мероприятий по адаптации и повышению квалификации персонала АО «НК НПЗ Учебный центр»

3.1. Проект системы адаптации персонала АО «НК НПЗ Учебный центр»

Программа адаптации направлена на совершенствование и получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации. В структуре указанной программы должно быть представлено описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения.

Проектируемая система адаптации персонала в АО «НК НПЗ Учебный центр» должна содержать:

Этап 1. Ознакомление с производственными особенностями организации, включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, корпоративной этикой, правилами поведения т. д.

Этап 2. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Непосредственный руководитель проводит знакомство вновь принятых с предприятием и его историей. С кадровой политикой, условиями труда и правилами. Объясняет задачи и требования, предъявляемые к работе. Вводит работника в рабочую группу, поощряет помощь вновь принятым со стороны опытных работников.

Знакомит с действиями коллективного договора, который распространяется на всех работников организации.

Режим рабочего времени предусматривает продолжительность рабочей недели (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику, неполная рабочая неделя), работу с ненормированным рабочим днем для отдельных категорий работников, продолжительность ежедневной работы (смены), в том числе неполного рабочего дня (смены), время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней, которые устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, а для работников, режим рабочего времени которых отличается от общих правил, установленных у данного работодателя, трудовым договором.

- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

1. Оплата труда:

– заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда;

– нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;

– оплата выходных, сверхурочных.

2. Дополнительные льготы:

– страхование, учет стажа работы;

– при временной нетрудоспособности работодатель выплачивает работнику пособие по временной нетрудоспособности в соответствии с федеральными законами. Размеры пособий по временной нетрудоспособности и условия их выплаты устанавливаются федеральными законами.

– при направлении работодателем работника на профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование, на прохождение

независимой оценки квалификации на соответствие положениям профессионального стандарта или квалификационным требованиям, установленным федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации (далее - независимая оценка квалификации), с отрывом от работы за ним сохраняются место работы (должность) и средняя заработная плата по основному месту работы. Работникам, направляемым на профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование, на прохождение независимой оценки квалификации с отрывом от работы в другую местность, производится оплата командировочных расходов в порядке и размерах, которые предусмотрены для лиц, направляемых в служебные командировки.

– При направлении работодателем работника на прохождение независимой оценки квалификации оплата прохождения такой оценки осуществляется за счет средств работодателя;

другие услуги организации для своих сотрудников.

3. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

– работник обязан соблюдать требования охраны труда;
– правильно применять средства индивидуальной и коллективной защиты;

– проходить обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи пострадавшим на производстве, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочем месте, проверку знаний требований охраны труда;

– немедленно извещать своего непосредственного или вышестоящего руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае, происшедшем на производстве, или об ухудшении состояния своего здоровья, в том числе о проявлении признаков острого профессионального заболевания (отравления);

– проходить обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские

осмотры, другие обязательные медицинские осмотры, а также проходить внеочередные медицинские осмотры по направлению работодателя в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

- знать места оказания первой медицинской помощи;
- соблюдать меры предосторожности;

4. Экономические факторы:

- стоимость рабочей силы;
- стоимость оборудования;
- ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Этап 3. Действенная адаптация. Для увеличения результативности действенной адаптации вновь принятому назначается наставник.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных вопросов с переходом к стабильной работе.

3.2 Внедрение специалиста по адаптации персонала

Как показал проведенный анализ работа по адаптации персонала ограничивается одним днём и заключается в общем инструктаже работника и в полном объёме возложена на одного специалиста по кадрам. Вливаться в коллектив и подстраиваться под его ценности, уровень и культуру общения работнику приходится самостоятельно, к тому же, время и место обеденного перерыва не регламентируется и работнику с первого дня приходится делать выбор: либо каждый раз покидать рабочее место во время обеденного перерыва, чем он вызовет крайне негативное отношение со стороны коллег, либо остаться на рабочем месте и отвечать на, порой, некорректные вопросы с их стороны о личной жизни, о прежнем месте работы и т.д. Все перечисленные выше факты выдают слабость и неразвитость подсистемы адаптации персонала.

Незапланированный уход работника приносит предприятию значительные убытки, связанные с его расчётом и оформлением всей

необходимой документации, а также с отбором, приёмом и оформлением нового работника; необходимо также учитывать потери от неполной производительностью работника на начальной стадии его адаптации: введение в курс дела, знакомство со спецификой работы и т.д.

Предполагаемые потери предприятия от ухода работников и приёма новых в 2016 году составили:

$$\Delta T_{тек} = (5 = 5) \cdot 10 \cdot 4,69 \cdot 1/2 = 234,5 \text{ тыс. руб} \quad (4)$$

$$\Delta T_p = 234,5 \div 21677 = 1,08\%$$

С целью устранения указанных выше негативных фактов и повышения эффективности деятельности требуется ввести в штат специалиста по адаптации персонала. Целесообразно, возложить обязанности по адаптации персонала на старшего инспектора отдела кадров с доплатой 1500 руб.

Реализация данного мероприятия потребует осуществления расходов в размере 22,68 тыс. руб., которые складываются из расходов на заработную плату 18,0 тыс. руб. в год (1500 x 12), социальные отчисления 4,68 тыс. руб. (18,0 x 0,26%).

Определим экономическую эффективность за счет введения в штат специалиста по адаптации персонала. Исходные данные для расчета экономической эффективности данного мероприятия представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Исходные данные для расчета экономической эффективности совмещения профессий

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Усл. обознач	Цифровое значение	Источник информации
1.	Численность работающих до и после внедрения мероприятия	чел.	Ч	25	Таблица 1
2.	Прирост выручки	%	ΔT_p	1,08	Расчет
3.	Среднегодовая заработная плата одного работающего	тыс. руб.	$\bar{З}$	92,36	Таблица 1
4.	Страховые взносы	%	Н	30	Государств. норматив

5.	Условно-переменные издержки	тыс. руб.	П	1137	Данные предприятия
6.	Условно-постоянные издержки	тыс. руб.	У	2549	По данным предприятия
7.	Годовая выручка до внедрения мероприятия	тыс. руб.	T ₁	21677	Таблица.1
8.	Годовая выручка после внедрения мероприятия	тыс. руб.	T ₂	21911,11	Расчет
9.	Текущие затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия	Тыс.руб.	Z _{тек}	22,68	Расчет

На основе исходных данных, представленных в таб.14, произведем технико-экономическое обоснование внедрения специалиста по адаптации в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Расчет показателей экономической эффективности совмещения профессий

Наименование показателя	Ед. изм.	Метод расчета	Расчет показателей
1.Выработка плановая	тыс. руб.	$V_{пл} = \frac{T_{пл}}{Ч_{отч}}$	21911,11:25=876,44
2.Рост производительности труда	%	$P_{пт} = \frac{V_{пл}}{V_{отч}} \cdot 100 - 100$	876,44 : 867,08 x 100 - 100=1,08
3. Численность исходящая	Чел.	Чисх. = Ч отч. x I т.пл.	25 x $\frac{21911,11}{21677} = 25,26$
4.Условное высвобождение численности	Чел.	Эч = (ΔПТ x Чисх) / (100 + ΔПТ)	Эч 1,08 x 25/(100 + 1,08) = 0,26 чел
5.Экономия по заработной плате	Тыс. руб.	Эз-п = Зср x Эч	Эз-п = 92,36 x 0,26= 24,01
6.Экономия по по страховым взносам	Тыс. руб.	Эс-н = Эз-п x Н / 100	Эс-н = 24,01 x 0,3 = 7,2
7.Экономия по условно – постоянным расходам	Тыс. руб.	$Эу.п. = \left(\frac{Y_{n1}}{T_1} - \frac{Y_{n2}}{T_2} \right) \cdot T_2$	Эу-п [(2549: 21677) – (2570,68 : 21911,11)]x 21911,11= 6,57
9.Годовая экономия	Тыс. руб.	Эу-г = Эз-п + Эу-п + Эс- Звнед	Эу-г = 24,01 + 7,2+6,57=37,78 – 22,68 = 15,1

Таким образом, в результате совмещения профессий прирост выручки составит 234,11 тыс. руб., годовая экономия – 15,1 тыс. руб., а прирост производительности труда – 1,08%.

3.3 Мероприятие по внедрению наставников

Совершенствование системы адаптации неразрывно связано с постоянным внедрением нового в работу кадровых служб. Среди кадровых технологий можно отметить наставничество, от использования которого зависит качество подготовки молодых специалистов.

Термин "наставничество" сам по себе не новый. Понятие "наставничество" впервые было употреблено еще в XVII веке. В современной западной экономической науке "наставничество" рассматривается как система отношений и ряд процессов, когда один человек предлагает помощь, руководство, совет и поддержку другому.

В России практику назначения наставников молодым рабочим знали еще с 1930-х годов со времен стахановских пятилеток. В 1970-е годы назначение учителей для обучающихся активно использовали в профессиональных училищах. Подготовить начинающего сотрудника к практической трудовой деятельности в рамках требований и особенностей конкретной организации не может ни один вузовский преподаватель или консультант.

Основной целью наставничества является оказание помощи новичкам в их профессиональном становлении и приобретении необходимых для исполнения должностных обязанностей навыков.

Кроме того, инструментарий определяет круг решаемых системой наставничества проблем: ускорение процесса "вливания" нового служащего в коллектив, а также ускорение его становления как профессионала.

Структура включает в себя четыре раздела:

1) порядок организации наставничества: на этом этапе определяются ответственные лица и разрабатываются необходимые формы документов;

2) порядок назначения наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество: руководители структурных подразделений определяют, каким новым сотрудникам необходимо назначение наставников;

3) порядок прохождения наставничества. На этом этапе происходит определение программы наставничества, которую новый гражданский служащий должен освоить; наставники определяют стратегию своей работы;

4) порядок завершения наставничества. Этот этап является завершающим, на нем подводят итоги обучения нового служащего все участники процесса наставничества: руководитель структурного подразделения, сам наставник и государственный служащий, в отношении которого наставник назначался.

Перечисленные разделы содержат подробное описание каждого из этапов организации наставничества. Инструментарий содержит основные понятия, используемые в данной кадровой процедуре, а также примерные формы необходимых документов, что позволяет сократить количество времени и сил на разработку соответствующих форм документации. Инструментарий Минтруда России предлагается для использования государственными органами в процессе организации системы наставничества с учетом специфики работы государственного органа.

Организационное, документационное и координационное сопровождение наставничества в государственном органе возлагается на его кадровую службу.

Организационное сопровождение наставничества заключается в:

- информационном обеспечении подбора наставников;
- анализе, обобщении опыта работы наставников;
- поддержании контакта с наставником и лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, для оказания необходимой помощи в рамках своей компетенции.

Документационное сопровождение процесса наставничества предполагает:

1) подготовку проектов нормативных актов, сопровождающих процесс наставничества, в частности приказа (распоряжения) "О назначении наставника";

2) оказание консультационной помощи в разработке перечня мероприятий по наставничеству;

3) осуществление контроля за завершением периода наставничества и внесение в личные дела гражданских служащих соответствующих записей и документов.

Координация работы по наставничеству включает:

1) проведение анкетирования лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью выявления эффективности работы с ними наставников;

2) ликвидацию выявленных затруднений в процессе адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;

3) анализ, обобщение и распространение позитивного опыта наставничества.

Кадровая служба может проводить выборочное тестирование лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью проверки приобретенных ими знаний и навыков.

Новое место работы - нелегкое испытание для работника. В итоге от того, как пройдет адаптация, зависят будущие трудовые свершения работника. Поэтому так важно помочь вновь принятому влиться в коллектив и занять достойное место в предприятии.

Доплаты за наставничество за год составят 25207 руб. Ежемесячная доплата около 1000 руб., каждому из трех наставников по основным профессиям и должностям специалистов. Это составит около 10% от среднего заработка работников в 2016 году по данным табл. 16.

Реализация данного мероприятия потребует осуществления расходов в размере 25207 руб., которые складываются из расходов на доплату за

наставничество 25200 тыс. руб. в год (700 х 3 х 12), социальные отчисления 6,55 тыс. руб. (25,2 х 0,3%).

Предполагаемый прирост, по расчетам экспертов Самарского института делового образования, от данного мероприятия может составить 1,2% от выручки.

Исходные данные для расчета экономической эффективности внедрения института наставничества представлены в таблице 3.3

Таблица 3.3 - Исходные данные для расчета эффективности внедрения института наставничества

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Усл. обознач	Цифровое значение	Источник информации
1.	Численность работающих до и после внедрения мероприятия	чел.	Ч	25	Таблица 2.1
2.	Прирост выручки	%	ΔTr	1,2	Данные предприятия поставщика услуги
3.	Среднегодовая заработная плата одного работающего	тыс. руб.	$\bar{З}$	92,36	Таблица 2.1
4.	Отчисления по страховым взносам	%	Н	30	Государств. норматив
5.	Условно-переменные издержки	тыс. руб	П	1137	Данные предприятия
6.	Условно-постоянные издержки	тыс. руб.	У	2549	По данным предприятия
7.	Годовая выручка до внедрения мероприятия	тыс. руб.	T_1	21677	Таблица 2.1
8.	Годовая выручка после внедрения мероприятия	тыс. руб.	T_2	21937,12	Расчет
9.	Текущие затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия	Тыс.руб.	$З_{тек}$	25,207	Расчет

На основе исходных данных, представленных в таблице 3.3, произведем технико-экономическое обоснование внедрения института наставничества для основных рабочих в таблице 3.4

Таким образом, в результате внедрения института наставничества прирост объема выручки составит 260,12 тыс.руб. годовая экономическая экономия 17,39 тыс. руб., а прирост производительности труда – 1,2 %.

Таблица 3.4 - Расчет показателей экономической эффективности внедрения института наставничества

Наименование показателя	Ед. изм.	Метод расчета	Расчет показателей
1. Выработка плановая	тыс. руб.	$V_{пл} = \frac{T_{пл}}{Ч_{отч}}$	21937,12 : 25 = 877,48
2. Рост производительности труда	%	$P_{пт} = \frac{V_{пл}}{V_{отч}} \cdot 100 - 100$	877,48 : 867,08 x 100 - 100 = 1,2
3. Численность исходящая	Чел.	Чисх. = Ч отч. x I т.пл.	$25 \times \frac{21937,12}{21677} = 25,3$
4. Условное высвобождение численности	Чел.	$\text{Эч} = (\Delta ПТ \times \text{Чисх}) / (100 + \Delta ПТ)$	$\text{Эч} = 1,2 \times 25,3 / (100 + 1,2) = 0,3 \text{ чел}$
5. Экономия по заработной плате	Тыс. руб.	$\text{Эз-п} = \text{Зср} \times \text{Эч}$	$\text{Эз-п} = 92,36 \times 0,3 = 27,71$
6. Экономия по страховым взносам	Тыс. руб.	$\text{Эс-н} = \text{Эз-п} \times \text{Н} / 100$	$\text{Эс-н} = 27,71 \times 0,3 = 8,31$
7. Экономия по условно – постоянным расходам	Тыс. руб.	$\text{Эу.п.} = \left(\frac{Y_{n_1}}{T_1} - \frac{Y_{n_2}}{T_2} \right) \cdot T_2$	$\text{Эу-п} [(2549 : 21677) - (2574,21 : 21937,12)] \times 21937,12 = 6,58$
9. Годовая экономия	Тыс. руб.	$\text{Эу-г} = \text{Эз-п} + \text{Эу-п} + \text{Эс-н}$	$\text{Эу-г} = 27,71 + 8,31 + 6,58 = 42,6 - 25,21 = 17,39$

Для успешной работы программы по адаптации персонала, предлагается отправить рех наставников на семинар. Который проводит Самарский институт делового образования. Основные задачи это курса «Наставничество»: ориентиры касаются установления самого явления наставничества, структурирования понятия, раскрытия и объяснения важнейших концепций в

области обучения и общения. Они решающим образом влияют на постижение и исполнение работы наставника.

АО «НК НПЗ» - заключил договор с лицом, с работником данной организации ученический договор на повышение образования без отрыва от производства.

Ученический договор с работником данной организации является дополнительным к трудовому договору. Договор составляется согласно ГК РФ гл.21 ст. 421.

Цель учебной программы:

-Сформировать максимально целостное представление круга задач, связанного с внедрением системы наставничества.

-Познакомиться с изменениями в отношении к персоналу и в подходах к управлению персоналом в последнее время.

В результате изучения курса, слушателям должно быть понятно, что должен делать наставник, с каким настроем и качеством.

Согласно данным, предоставленным экспертами Самарского института делового образования, проводящими данный семинар, возможный прирост объема реализации составляет 1,3%.

Реализация данного мероприятия потребует осуществления расходов в размере 39180 руб., которые складываются из расходов на проезд (стоимость поездки составляет 60 х3 руб. = 180 руб.в оба конца), проживание в пансионе (5000х 3) и по оплате семинара (8 000 руб.х 3= 24).

Для технико-экономического обоснования проектируемого мероприятия составим таблицу с исходными данными в таблице 3.5.

Таблица 3.5- Исходные данные для расчета экономической эффективности за счет повышения квалификации персонала

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Усл. обознач	Цифровое значение	Источник информации
1.	Численность работающих до и после внедрения мероприятия	чел.	Ч	25	Таблица 2.1

2.	Прирост выручки	%	ΔTr	1,3	Данные предприятия
3.	Среднегодовая заработная плата одного работающего	тыс. руб.	$\bar{З}$	92,36	Таблица 2.1
4.	Отчисления по страховым взносам	%	Н	30	Государств. норматив
5.	Условно-переменные издержки	тыс. руб	П	1137	Данные предприятия
5.	Условно-постоянные издержки	тыс. руб.	У	2549	По данным предприятия
6.	Годовая выручка до внедрения мероприятия	тыс. руб.	T_1	21677	Таблица 2.1
7.	Годовая выручка после внедрения мероприятия	тыс. руб.	T_2	21958,8	Расчет
8.	Текущие затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия	Тыс.руб.	$З_{тек}$	39,18	Расчет

На основе исходных данных, представленных в табл. 18, произведем технико-экономическое обоснование внедрения униформы для основных рабочих в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Расчет показателей экономической эффективности повышения квалификации персонала

Наименование показателя	Ед. изм.	Метод расчета	Расчет показателей
1. Выработка плановая	тыс. руб.	$V_{пл} = \frac{T_{пл}}{Ч_{отч}}$	21958,8 : 25 = 878,35
2. Рост производительности труда	%	$Пт = \frac{V_{пл}}{V_{отч}} \cdot 100 - 100$	878,35 : 867,08 x 100 - 100 = 1,3
3. Численность исходящая	Чел.	Чисх. = Ч отч. x I т.пл.	$25 \times \frac{219588}{21677} = 25,32$
4. Условное	Чел.	$Эч = (\Delta ПТ \times Чисх) / (100 + \Delta ПТ)$	$Эч 1,3 \times 25,32 / (100 +$

высвобождение численности			1,3 = 0,32 чел
5.Экономия по заработной плате	Тыс. руб.	$Эз-п = Z_{ср} \times Эч$	$Эз-п = 92,36 \times 0,32 = 29,55$
6.Экономия по страховым взносам	Тыс. руб.	$Эс-н = Эз-п \times Н / 100$	$Эс-н = 29,55 \times 0,3 = 8,87$
7.Экономия по условно – постоянным расходам	Тыс. руб.	$Эу.п. = \left(\frac{Yn_1}{T_1} - \frac{Yn_2}{T_2} \right) \cdot T_2$	$Эу-п [(2549: 21677) - (2574,21 : 21958,8)] \times 21958,8 = 8,78$
9.Годовая экономия	Тыс. руб.	$Эу-г = Эз-п + Эу-п + Эс-зтек.$	$Эу-г = 29,55 + 8,87 + 8,78 = 47,2 - 39,18 = 8,02$

Таким образом, в результате повышения квалификации персонала прирост выручки составит 281,8 тыс.руб. годовая экономическая экономия – 8,02 тыс. руб., а прирост производительности труда – 1,3 %.

На основании рассчитанных показателей общей экономической эффективности предлагаемых мероприятий можно составить сводную таблицу экономической эффективности проектируемых мероприятий в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Сводная таблица экономической эффективности проекта системы адаптации персонала

№ п/п	Мероприятия	Усл. экономия численности, чел.	Прирост производит. труда, %	Прирост выручки тыс. руб.	Затраты тыс. руб.	Годовая экономия тыс.руб.
1	Введение в штат организации специалиста по адаптации персонала АО «НК НПЗ Учебный центр»	0,26	1,08	234,11	22,68	15,1
3	Мероприятие по	0,3	1,2	260,12	25,21	17,39

	внедрению наставников					
4	Повышение квалификации персонала	0,32	1,3	281,8	39,18	8,02
6.	ИТОГО	0,88	3,58	776,03	87,07	40,51

Таким образом проектируемые предприятия позволяют получить дополнительную выручку в стоимостном выраженной в размере 776,03 тыс. рублей, увеличить производительность труда при этом общая экономия составит 37,07 тыс. рублей

По результатам расчетов, произведенных в проектной и экономической части, составим сравнительную таблицу 3.8, характеризующую основные показатели деятельности до и после внедрения мероприятий.

Таблица 3.8- Основные технико-экономические показатели деятельности с учетом внедрения проектируемых мероприятий

Показатели	Ед. изм.	2016 год	С учетом рекомендаций	Темп роста %, Изм ±
Выручка	тыс. руб	21677	22453,04	103,58
Себестоимость	тыс.руб	15841	16408,1	103,58
Среднесписочная численность, Всего:	чел.	25	25	100,00
в том числе оперативных работников		20	20	100,00
Выручка -на 1 работающего	тыс.руб/ чел	867,08	898,12	103,58
- на 1 оперативного работника		1083,85	1122,65	103,58
Фонд заработной платы	тыс.руб.	2409,00	2530,41	105,0
Всего : в том числе - оперативных работников		1040,00	1092,38	105,0
Среднегодовая заработная плата - 1 работающего	тыс.руб	92,36	101,22	109,6
-1 оперативного работника		52,00	54,62	105,4
Валовой доход	тыс.руб.	5836,00	6045	103,58
Издержки обращения,	тыс.руб	3686,00	3764,4	102,13
Финансовый результат,	тыс.руб.	2150	2280,6	106,07
Рентабельность	%	9,9	10,16	+0,26

Таким образом, данные таблице 3.8 свидетельствуют о том, что в результате внедрения предложенных мероприятий показатели деятельности улучшатся по сравнению с отчетными:

- произойдет увеличение объема выручки на 776,03 тысяч рублей (3,58%) по сравнению с 2016 годом. Об этом свидетельствует и увеличение дохода от обучения в 2017 году на 326,81 тыс. руб. 3,58% по сравнению с 2016 годом. Численность работающих в 2017 году по сравнению с 2016 годом не изменится и составит 25 человек;

- выработка на одного работающего на предприятии, в том числе на одного оперативного работника, увеличится на 38,8 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом. Прибыль от реализации увеличится в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 130,6 тыс. руб. или 6,07%;

- рентабельность в 2017 году составит 10,16 %. По сравнению с 2016 годом увеличится на 0,26% .

Заключение

Управление процессом адаптации персонала — это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п.

Потребность управления персоналом предопределяется большим ущербом, как для производства, так и для работников. А его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Исследование мер, основательно влияющих на адаптацию персонала, отдает предпочтение знанию, как субъективных характеристик рабочего, его пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж. Так же и факторов рабочей среды, характера их влияния на показатели и результаты адаптации персонала. Поэтому при отработке процесса адаптации персонала, надлежит исходить из наблюдающихся возможностей предприятия, в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда, и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т.п). Следует также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы. Особенности новой и прежней профессий, потому что они могут быть важными. Это послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия.

В процессе выполнения общего технико-экономического анализа в деятельности предприятия были выявлены недостатки на этапах технологического цикла:

- недостаточный профессионализм специалистов;
- на предприятии наблюдается негативная тенденция снижения доли квалифицированных специалистов в общем их количестве 3 разряда- на 5%, 4 разряда -на 10%. Уволившиеся специалисты были заменены на менее квалифицированных специалистов, на так называемых, «практикантов», что напрямую влияет на качество;

- процесс адаптации персонала АО «НК НПЗ Учебный центр» игнорируется. Так, отсутствует технология адаптации персонала. Нет документация по процессу адаптации, специалиста, в должностные обязанности которого входили бы функции по адаптации новых работников. Не развит институт наставничества;

- отсутствуют материальные стимулы персонала. Работники АО «НК НПЗ Учебный центр» получают заработную плату в виде установленного оклада, система премирования отсутствует. Основным стимулом для продолжения работы остаётся заработная плата, хотя, при таком низком уровне, её вряд ли можно назвать стимулом;

- подход к оценке персонала традиционно ограниченный и требующий совершенствования в целях оптимизации оценки на стадии подбора персонала.

Для устранения выявленных в ходе анализа недостатков в деятельности АО «НК НПЗ Учебный центр» был разработан проект мероприятий по проектированию системы адаптации персонала с целью повышения эффективности его деятельности.

Введение в штат организации специалиста по адаптации с последующим совмещением профессии позволит избежать незапланированный уход работника и связанные с уходом значительные убытки, связанные с его расчётом и оформлением всей необходимой документации, а также с отбором, приёмом и оформлением нового работника; необходимо также учитывать потери от неполной производительностью работника на начальной стадии его адаптации: введение в курс дела, знакомство со спецификой работы, увеличить прирост объема товарооборота на 234,11 тыс. руб., условно- годовая экономия составит 15,1 тыс. руб., а прирост производительности труда – 1,08%.

Назначение наставников поможет новобранцу влиться в коллектив и занять достойное место в предприятии, получить прирост объема выручки на 260,12 тыс.руб. годовая экономическая экономия 17,39 тыс. руб., а прирост производительности труда – 1,2 %.

Повышение квалификации позволит сформировать максимально целостное представление круга задач, связанного с внедрением системы наставничества, познакомиться с изменениями в отношении к персоналу и в подходах к управлению персоналом в последнее время, позволит увеличить объем выручки на 281,8 тыс. руб., годовая экономия составит 8,02 тыс. руб., а прирост производительности труда – 1,3 %.

В результате внедрения предложенных мероприятий показатели деятельности улучшатся по сравнению с отчетными:

- произойдет увеличение объема выручки на 776,03 тысяч рублей (3,58%) по сравнению с 2016 годом. Об этом свидетельствует и увеличение валового дохода от обучения в 2017 году на 326,81 тыс. руб. 3,58% по сравнению с 2016 годом. Численность работающих в 2017 году по сравнению с 2016 годом не изменится и составит 25 человек;

- выработка на одного работающего на предприятии, в том числе на одного оперативного работника, увеличится на 38,8 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом. Прибыль от реализации увеличится в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 130,6 тыс. руб. или 6,07%;

- рентабельность в 2017 году составит 10,16 %. По сравнению с 2016 годом увеличится на 0,26% .

Таким образом, все задачи дипломной работы решены, а цель достигнута.

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации 2002 года: офиц. текст. - М.: Эксмо, 2012, [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
2. Аванесов А.Ю. Основы коммерции на рынке товаров и услуг: учеб. пособие/А.Ю.Аванесов, А.Н. Клочко. Е.В. Васькин - М.: ТОО "Люкс-Арт", 2012, 176с.
3. Акофф Р. М. Планирование будущего корпораций. / Р.М. Акофф: Прогресс, 2010, 327 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/Перевод с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского./ И. Ансофф – СПб: “Питер”, 2013, 328 с.
5. Артеменко В.Г. Финансовый анализ./ В.Г. Артеменко ,М. В. Беллендир -М.: ДИС, 2013 , 224 с.
6. Базаров Т.Ю., Управление персоналом. / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М., 2000, 560с.
7. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта./ И.Т. Балабанов – М.: Финансы и статистика, 2012, 375 с.
8. Бланк И.Ф. Финансовый менеджмент. К. / И.Ф. Бланк М.: – Ника-Центр, 2014, 512 с.
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала/ В.Р. Веснин - М.: Инфра - М, 2013, 512 с.
10. Владимирова Л.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли ,учеб. пособие – 2 изд. Исп. – М.: - Дашков и К^о , 2012, 352 с.
11. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия: учеб. пособие./ А.В. Грачев — М.: Издательство “Дело и Сервис”, 2012,
12. Дробозина Л. А. Финансы. учеб. пособие / Л.А. Дробозина - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2011, 527 с.
13. Ильенкова С.Д Производственный менеджмент: учеб. пособие/С.Д.

- Ильенкова, А.В. Бандурин, Г.Я. Горбовцов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010, 335 с .
14. Кибанов А.Я. . Основы управления персоналом. учеб. Пособие/ А. Я. Кибанов - М.: Инфра –2013, 304 с.
 15. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент, учеб.пособие./ М. Н.Крейнина – М.: Издательство “Дело и Сервис”, 2013, 768 с.
 16. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки./ М. Н. Крейнина – М.: ДИС, 2014, 224 с.
 17. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия./ Е. В. Маслов - М.: ЮНИТИ-ДАНА,2013, 222 с.
 18. Николаева Т.И. Адаптация торговли к условиям рынка/ Т.И. Николаева - Екатеринбург: Издательство УрГЭУ, 2013, 168 с.
 19. Николаева Т.И. Технология и коммерческая деятельность. Часть 1: Розничная торговля/ Т. И. Николаева – Екатеринбург, УрГЭУ, 2013, 174 с.
 20. Николаева Т.И. Торговля потребительскими товарами: проблемы развития и совершенствования/ Т.И. Николаева – Екатеринбург, УрГЭУ, 2015, 240 с.
 21. Осипова Л.В. Основы коммерческой деятельности, учеб. пособие/ Л.В. Осипова , И.М. Синяева - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013, 324 с.
 22. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность, учеб. пособие / Ф.Г. Панкратов ,Т.К. Серегина - М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 2010, 500 с.
 23. Поршнева А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина , 2012. 445 с.
 24. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия/ Г.В. Савицкая – М.: Новое знание, 2015, 536 с.
 25. Соловьева О.В. Концептуальные основы финансовой отчетности. / Журнал «Бухгалтерский учет». 2010. №7, 73 с.
 26. Стоянова Е.С Финансовый менеджмент: теория и практика / Е.С. Стоянова– М.: Перспектива, 2013, 454 с.
 27. Самсонов Н.П. Финансовый менеджмент, учеб. пособие / Н П.

Самсонов, А.А. Баранникова, Н.Ф. Володин– М.: Финансы, ЮНИТИ, 2013, 495 с.

28. Соломатин А.Н Экономика и организация деятельности предприятия, учеб.пособие / А.Н Соломатина – 2 изд перераб и доп. М.: ИНФРА-М 2013, 295 с.

29. Хелферт Э. Техника финансового анализа. / Перевод Белых Л.Е. – М.: Аудит, 2016, 640 с.

30. Шеремет А.Д. Финансы предприятий. / Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С. – М.: Инфра-М, 2014, 192 с.

31. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа. / Шеремет А.Д., Негашев Е.В - М.: ИНФРА - М, 2013, 208 с.