

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ООО «МКТ»)

Обучающийся

А.Ю. Малин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук С.О.Шаногина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: А.Ю. Малин

Тема работы: Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ООО «МКТ»)

Руководитель бакалаврской работы к.п.н. доцент С.О. Шаногина.

Объектом исследования – система управления персоналом ООО «МКТ».

Предметом исследования - особенности организации системы управления персоналом ООО «МКТ».

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом ООО «МКТ».

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что систематизированные в первом разделе знания могут быть использованы для создания лекционного материала при изучении темы «Управление персоналом организации», а полученные в ходе исследования результаты, описанные во 2 и 3 разделе могут быть использованы для составления практических и семинарских занятий.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные в ходе анализа организационных методов системы управления персоналом данные и разработанные в соответствии с ними рекомендации могут быть использованы для оптимизации системы управления персоналом в ООО «МКТ».

Структура исследования: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемых источников, а также приложений.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы оценки системы управления персоналом организации .....	7
1.1 Сущность системы управления персоналом организации .....	7
1.2 Подходы и методы оценки системы управления персоналом организации .....	13
2 Анализ и оценка системы управления персоналом в организации ООО «МКТ» .....	22
2.1 Характеристика деятельности организации ООО «МКТ» .....	22
2.2 Оценка системы управления персоналом в организации ООО «МКТ»	27
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в организации ООО «МКТ».....	45
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в организации ООО «МКТ».....	45
3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий .....	51
Заключение .....	55
Список используемой литературы .....	57
Приложение А Лист трудоустройства .....	60
Приложение Б Приказ об организации стажировки.....	61
Приложение В Проект положения об адаптации персонала .....	62
Приложение Г Проект положения о наставничестве .....	74
Приложение Д Приказ о назначении наставника .....	79

## Введение

В условиях современного состояния экономики управленческая деятельность организации – это предмет пристального внимания участников рыночных отношений, поскольку положительный результат управленческой деятельности является залогом устойчивого развития. Рост конкурентоспособности предприятия также неразрывно связан с эффективностью управления, поэтому так важна объективная оценка и всесторонний анализ системы управления.

Поскольку ключевым фактором успеха предприятия является персонал, то управление персоналом становится важнейшей составляющей управленческой деятельности всего предприятия. Специфика управления персоналом как особого вида управленческой деятельности заключается в вариативности подходов, учете индивидуальных особенностей кадров и перспективы их развития.

Все выше сказанное подтверждает актуальность темы исследования, поскольку вопросы эффективного менеджмента персонала организации лидируют среди главных управленческих вопросов предприятия. На эффективность деятельности конкретной организации, от успешности ведения которой зависит решение социально-экономических задач, напрямую влияет персонал. Можно смело заявить, что персонал является главным активом предприятия. Несмотря на то, что в современном мире развитие технологий, автоматизация процессов достигли небывалых высот, ключевым звеном любого предприятия является человек, поскольку каким бы совершенным не был автоматизированный процесс, для его эффективной бесперебойной работы нужны кадры.

Система кадровой работы организации должна быть построена таким образом, чтобы весь процесс от стажировки в организации до выхода на пенсию был целостным, в этом состоит главная задача субъекта хозяйствования. Сейчас особенное внимание уделяется вопросу карьерного

развития персонала, растет конкуренция, как между соискателями вакансий, так и между организациями за прием квалифицированных кадров (хедхантинг сейчас достаточно распространенное явление в сфере поиска редких специалистов и профессионалов своего дела). Современный мир непрерывно меняется, и необходимость постоянного анализа социально-экономических переменных влечет за собой создание субъектом хозяйствования эффективной динамичной системы управления персоналом. Выбранная модель управления персоналом может считаться эффективной только в том случае, если на всех уровнях кадровой работы – от подбора и сохранения персонала, повышения его профессиональной квалификации до оценки результативности, будет проводиться анализ каждого сотрудника организации на соответствие корпоративным целям.

Теоретической основой нашего научного исследования послужили труды А. И. Павлова, М.Х. Мескона, М. Альберта, И. Олянич, А.Г. Вертинского, Е. В. Маслова, Л. В. Мисниковой, А. Я. Кибанова и др., которые рассматривали проблемы управления персоналом организации в разрезе всей российской экономики в целом, в то время как внимание менеджменту персонала отдельных отраслей в современных условиях уделялось, на наш взгляд, недостаточное.

Объектом исследования – система управления персоналом ООО «МКТ».

Предметом исследования - особенности организации системы управления персоналом ООО «МКТ».

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом ООО «МКТ».

Данная цель требует решения следующих задач:

– проанализировать теоретические аспекты системы управления персоналом организации: определить сущность понятия «управление персоналом», обозначить цели и функции, а также выявить наиболее эффективные способы оценки деятельности по управлению персоналом;

- осуществить анализ системы управления персоналом в ООО «МКТ»;
- на основе полученных данных разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «МКТ»;
- обосновать эффективность разработанных рекомендаций по совершенствованию управления персоналом в ООО «МКТ».

В качестве теоретико-методологической основы исследования выступают научные труды отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента организации и управления персоналом.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что систематизированные в первом разделе знания могут быть использованы для создания лекционного материала при изучении темы «Управление персоналом организации», а полученные в ходе исследования результаты, описанные во 2 и 3 разделе могут быть использованы для составления практических и семинарских занятий.

В работе применялись как общенаучные, так и частнонаучные методы, такие как: сбор и анализ информации, анализ документации, анкетирование, обработка данных, статистические методы.

Методики исследования: методика анализа нормативных документов, документов, регламентирующих деятельность организации, метод оценки по критериям показателей эффективности, опрос, диаграммы, в работе также осуществлен расчет экономических затрат на реализацию предложенных программ.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные в ходе анализа организационных методов системы управления персоналом данные и разработанные в соответствии с ними рекомендации могут быть использованы для оптимизации системы управления персоналом в ООО «МКТ».

# **1 Теоретические основы оценки системы управления персоналом организации**

## **1.1 Сущность системы управления персоналом организации**

Эффективное функционирование организации в современных условиях невозможно без создания динамичной системы управления кадрами. Для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование организации, субъекту хозяйствования необходимо организовать работу по управлению персоналом таким образом, чтобы решались основные кадровые задачи:

- задача по обеспечению рабочей силой организации, в необходимом для осуществления эффективной деятельности количестве и имеющую достаточную профессиональную квалификацию;
- должна быть решена задача по обеспечению условий для достижения высокого уровня производительности труда путем мотивирования сотрудников, поддержания дисциплины и самодисциплины;
- задача по поддержанию корпоративного духа организации, формированию устойчивого коллектива, в котором ведущая роль отведена высококвалифицированным и опытным специалистам [3].

Задача достижения успешной стимулирующей составляющей управления персоналом: интересы, потребности персонала по условиям труда, содержанию трудовой деятельности, возможности карьерного роста, профессионального продвижения должны поддерживаться и обеспечиваться;

Задача соблюдения принципа баланса и равновесия как в социальной, так и в экономической деятельности управления персоналом субъекта хозяйствования (учет интересов как субъекта хозяйствования, так и персонала).

Подавляющее количество отечественных исследователей системы управления персоналом (А.П. Егоршин, Т.Ю. Базаров, Г.Г. Вукович, ИС.Е.

Елкин и др.) сходятся во мнении, что для рассмотрения сущности «системы управления персоналом» имеет большое значение именно функциональное, организационное направление [6, 8, 14, 15]. К примеру, по мнению А.Я. Кибанова, система управления персоналом – это «комплекс методов, за счет которых обеспечивается эффективная трудовая деятельность, а также конкурентоспособность субъекта хозяйствования» [17, с. 122]. Исследователь, определяя понятие системы управления персоналом определяет в качестве цели конкурентоспособность субъекта хозяйствования, а в качестве методов ее достижения определяет создание эффективной системы управления персоналом организации. Вслед за учеными мы в своей работе также будем определять систему управления персоналом как комплекс методов для достижения целей объекта хозяйствования.

Необходимо отметить, что при анализе теоретических аспектов системы управления персоналом в организации мы обратили внимание на то, что в настоящее время в социально-экономических науках по-разному трактуется понятие «управление персоналом».

Так, по мнению М.А. Корговой, которая рассмотрела данное понятие с позиций деятельности отдела кадров, кадровый менеджмент – это обусловленное целями субъекта хозяйствования направленное действие кадровой службы на персонал [20, с. 118].

Рассмотрение понятия «кадровый менеджмент» как области знаний, находящейся между инновационным менеджментом и кадровым менеджментом субъекта хозяйствования было предложено впервые Е.Н. Белаловой и поддержано такими учеными, как В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель, В.П. Фомина, С.Г. Алексеева [4].

В теоретических исследованиях ведущих отечественных ученых обобщен обширный опыт взаимодействия субъектов хозяйствования с персоналом организации, исследователи подчеркивают, что непосредственное влияние на эффективность деятельности организации, а, значит, и на ее конкурентоспособность, оказывают качество персонала и



специфика межличностного общения внутри коллектива. Это значит, что организовав работу службы управления персоналом таким образом, что будет достигнуто высокое качество персонала, благоприятный микроклимат внутри организации, мы создадим условия для внедрения новой кадровой политики, целью которой является эффективное управление персоналом [11].

Задачи, решаемые системой управления персоналом представлены на рисунке 1.

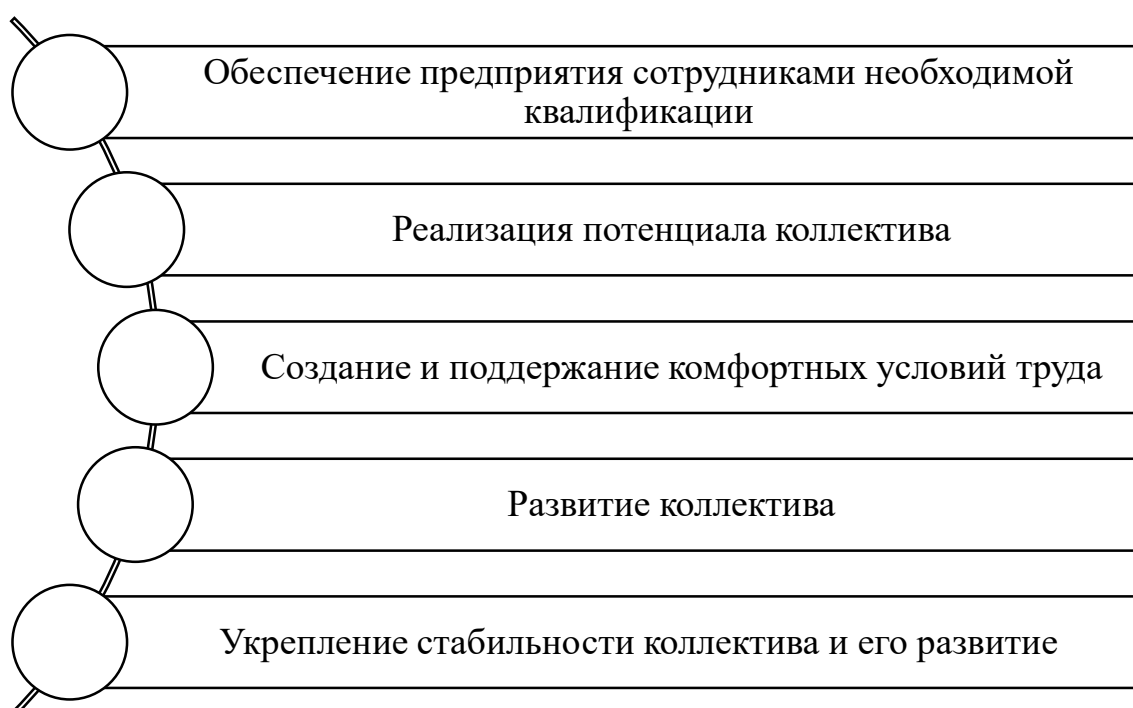


Рисунок 1 – Задачи системы управления персоналом

«Обобщая все элементы, можно увидеть, что цели системы управления персоналом обширны и разнообразны, так же, как и функции. Однако все зависит от масштаба предприятия или организации, в котором реализуется эта самая система» [7, с. 80].

Система управления персоналом решает вопросы относительно качественного и количественного состава сотрудников, с целью достижения генеральной цели предприятия [19].

Исследователи системы управления персоналом структурируют ее на составляющие, выделяя от 4 до 12 элементов. Однако ключевыми элементами, на наш взгляд, все же являются те, что мы отметили на рисунке (рисунок 2).

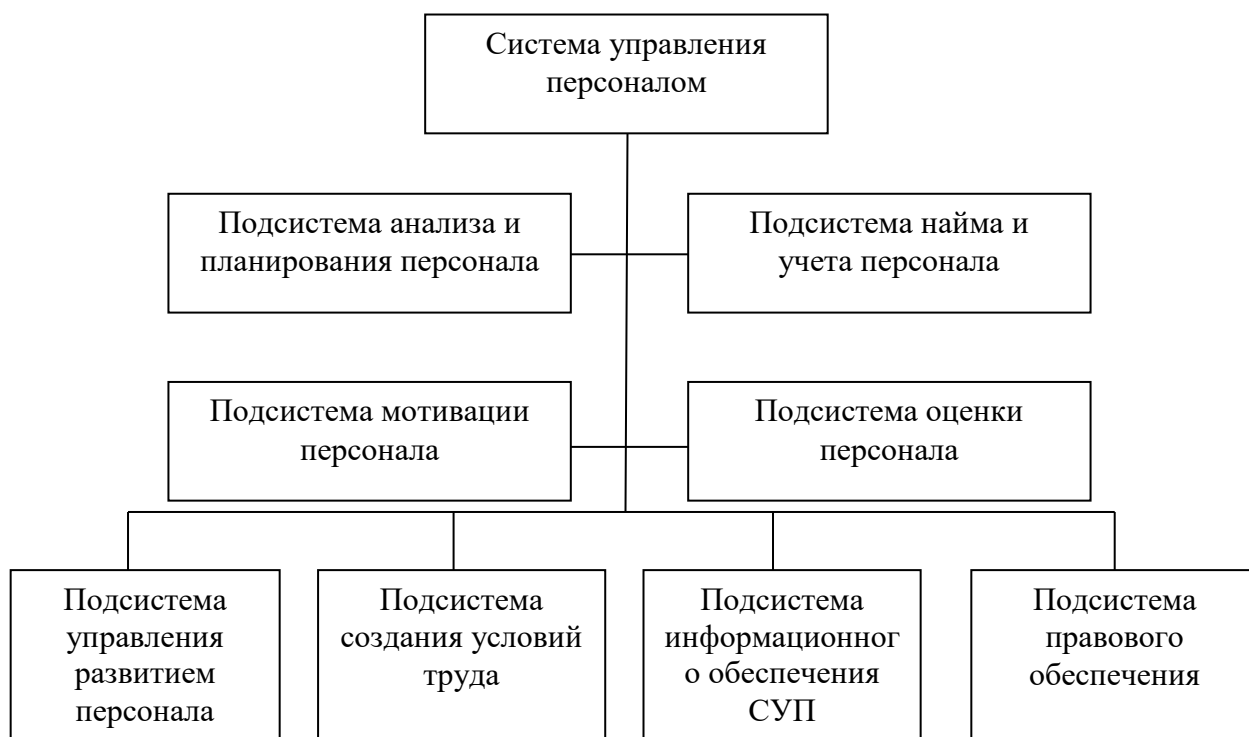


Рисунок 2 – Элементы системы управления персоналом организации

Четыре элемента системы управления персоналом являются ключевыми, добавление в структурную систему других подсистем является вариативным, тем не менее, «некоторые специалисты по кадровому обеспечению включают в нее и другие подсистемы: персонал-маркетинг, HR-ориентирование и планирование; развитие и активизация трудового потенциала; социальное развитие и социальное партнерство; аттестация и ротация кадров; формирование и использование персонала и другие» [18, с. 101].

Нацеленность на создание модели управления, главным элементом которой является качественный коллектив сотрудников, составляет основу эффективной стратегии управления, поскольку в этом случае субъект

хозяйствования сможет реализоваться как конкурентоспособный представитель рыночного общества, достигший устойчивого стратегического развития [31].

Бесспорно, выделение выше обозначенных видов деятельности кадровой службы в отдельные подсистемы помогает шире трактовать само понятие «управление персоналом». Но, на наш взгляд, более целесообразным является выделение четырех структурных подсистем с последующей детальной характеристикой каждой подсистемы (рисунок 3).

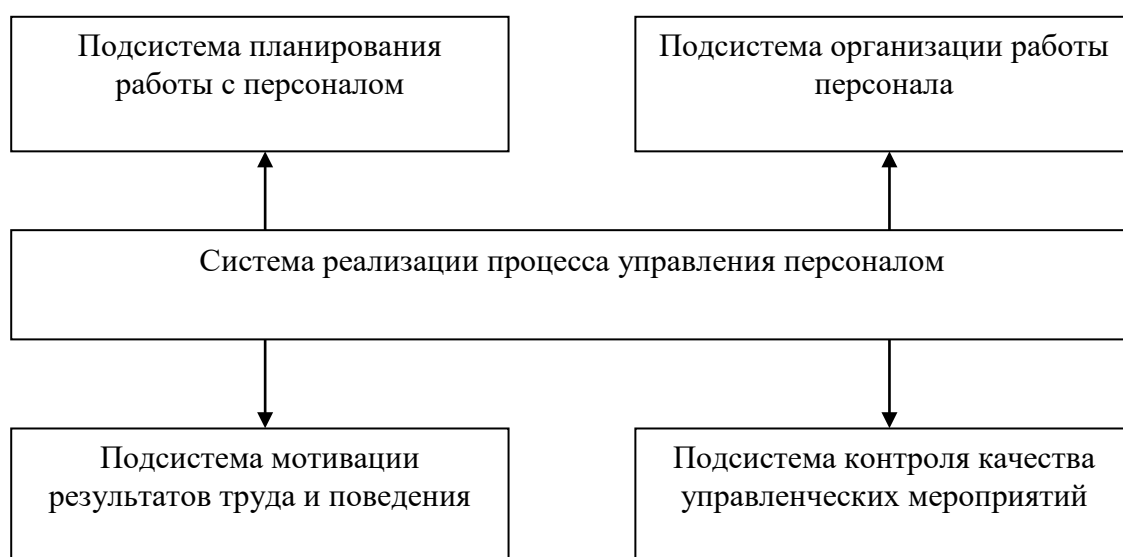


Рисунок 3 – Структура системы управления персоналом

Исходя из того, что система управления персоналом может включать в себя несколько подсистем, необходимо определить функционал каждого элемента и четко разграничить сферу распространения его влияния. Четкое разделение функционала между существующими подсистемами является залогом действенности каждой подсистемы и, значит, всей системы управления персоналом в целом [34].

Проанализировав теоретические аспекты системы управления персоналом, мы пришли к выводу, что ключевыми составляющими комплексной системы управления персоналом являются:

- правовое регулирование вопросов управления персоналом;

- информационное сопровождение процесса управления персоналом;
- обеспечение коммуникационного взаимодействия;
- реализация кадровой деятельности управления персоналом [21].

Наглядно представим систему реализации данного процесса в таблице (таблица 1).

Таблица 1 – Функции подсистем системы управления персоналом

Подсистема	Функции подсистемы
Подсистема планирования работы с персоналом	Изучение ситуации на трудовом рынке
	Прогнозы относительно характеристик сотрудников
Подсистема организации работы с персоналом	Поиск, привлечение, отбор, адаптация, а также распределение, развитие персонала и его увольнение
	Тарификация и нормирование трудового процесса
	Управление трудовыми отношениями на предприятии
	Обеспечение оптимальных условий труда
Подсистема мотивации результатов труда	Материальное и нематериальное стимулирование труда
	Поведенческий анализ персонала
Подсистема контроля качества управленческих мероприятий	Контроль и оценка эффективности деятельности кадровой службы

На эффективность системы управления персоналом оказывают и внешние факторы. Динамичные социально-экономические условия, быстро изменяющиеся условия рынка труда, изменения в правовой сфере трудовых отношений оказывают характерное влияние на всю систему управления предприятия, следовательно, и на систему управления персоналом. От того, на каком уровне находится деловая активность организации зависит рыночная стоимость и конкурентоспособность организации. В свою очередь высокая деловая активность и эффективная кадровая активность взаимообусловлены [22].

«Для достижения предприятием высокого уровня деловой активности важно, чтобы в нем действовала эффективная система управления

персоналом, а именно: управление развитием профессиональных и творческих качеств персонала, формирование его инновационного потенциала, высокая кадровая активность и другие факторы» [12, с. 227].

Таким образом, выбор основных подсистем управления персоналом осуществляется исходя из специфики деятельности организации, ее размеров и количества сотрудников, масштабов деятельности и других факторов. Только четкое взаимодействие и взаимосвязь подсистем, строгое выполнение функционала, системность кадровой политики дают основание для создания эффективной системы управления персоналом и повышения таким образом его деловой активности.

## **1.2 Подходы и методы оценки системы управления персоналом организации**

В настоящее время в системе управления персоналом наблюдается значительное расширение и усложнение оперативных задач, с которыми службе персонала приходится сталкиваться ежедневно. Это связано, прежде всего, с развитием менеджмента персонала в целом, а также с тем, что на лидирующие позиции в кадровой политике большинства предприятий вышел способ повышения трудовой эффективности при помощи сложной системы материального стимулирования и иных методов мотивации, наблюдается четкая прямо пропорциональная связь между материальным поощрением и получением прибыли предприятия [10]. К тому же в современных реалиях большая текучесть кадров является скорее перманентной задачей, нежели проблемой, требующей сиюминутного разрешения. Это связано с массовым «распространением приема на работу по краткосрочным контрактам, выдвижением обоюдных (как со стороны работодателя, так и со стороны специалиста, ищущего работу и претендующего на должность) жесткой увязкой материальных поощрений с получением прибыли и иными факторами» [16, с. 18].

Все эти изменения привели к усложнению задач кадровой службы в целом, постоянно возникающие задачи и проблемы не дают возможности объекту хозяйствования самому справляться с ними. Другое дело, если решением этих задач занимается команда профессионалов. Или, наоборот, если служба персонала недостаточно квалифицирована, не владеет способами решения основных задач и методами оценки эффективности, а набранный такой службой коллектив никак не замотивирован, положительных результатов субъекту хозяйствования ждать не стоит [23].

В управление персоналом входят такие организационные процессы, как найм, отбор, прием сотрудников, их деловая оценка, профориентация (повышения квалификации, переобучение), а также адаптация [25].

Создание службы управления персоналом на предприятии связано с достижением целей разного характера. Все цели, которые ставятся перед кадровой службой, можно разделить на четыре крупные группы:

- материальные (сюда входит все, что связано с получением прибыли предприятием);
- производственные (предшествуют достижению экономических, в эту группу включены цели, которые способствуют повышению объемов производства);
- научно-технические (следуют за достижением производственных целей, способствуют внедрению инноваций в производственные циклы);
- социальные (считаются основополагающими, связаны с организацией труда) [36].

В связи с обозначенными целями перед службой управления персоналом субъектом хозяйствования выдвигается целый комплекс задач. Итак, службе управления персоналом необходимо:

- вести постоянную работу по обеспечению предприятия квалифицированными работниками;

- проводить мероприятия, способствующие реализации профессионального потенциала сотрудников;
- обеспечивать комфортные условия;
- способствовать формированию и развитию положительных индивидуальных навыков у каждого сотрудника;
- оказывать влияние на формирование устойчивого сплоченного коллектива;
- «вести работу по созданию условий, способствующих карьерному росту сотрудников» [29].

«Выделяется несколько основополагающих подходов, которые формулируют систему управления кадрами в зависимости от того, какой из аспектов данного явления подлежит рассмотрению» [22, с. 103].

«В современном мире понятие системы управления персоналом включает:

- кадровое планирование;
- определение существующей потребности в найме работников;
- набор сотрудников;
- отбор;
- последующий найм работников;
- адаптация нанятого персонала;
- обучение кадров;
- карьера;
- оценка;
- мотивация сотрудников;
- нормирование труда» [28, с. 67].

Для эффективного решения всех выше обозначенных задач необходимо нормативное (правовое), материально-техническое, а также научно-методическое, коммуникационное и информационное обеспечение.

Ключевым критерием эффективности работы кадровой службы является анализ показателей результативности трудовой деятельности коллектива.

Концепции оценки трудовой деятельности изображены на рисунке ниже (рисунок 4).

По результатам оценки трудовой деятельности коллектива делаются выводы о результативности/нерезультативности, эффективности/неэффективности работы кадровой службы, а также о том, какие изменения в работе кадровой службы и трудового коллектива в целом необходимо внести, чтобы улучшить показатели проверки. Важно оценить не только общие показатели оценки эффективности трудовой деятельности всего коллектива, но и оценить индивидуальный вклад каждого сотрудника [2].



Рисунок 4 – Оценка уровня эффективности труда коллектива предприятия

После того, как выработаны рекомендации и введены в действие, через некоторое время обязательно дополнительная оценка эффективности предпринятых мер [24].



Важными аспектами повышения трудовой эффективности являются стимулирование и мотивация. Если сотрудник заинтересован (материально или другим способом) в улучшении целевых показателей предприятия, фактически повышается общая результативность коллектива [13].

Оценивание уровня эффективности осуществляется в разных аспектах:

- это может быть, как оценка трудовой деятельности всего субъекта хозяйствования, какого-то отдельного подразделения или же конкретного сотрудника;
- оценка с точки зрения установления показателя потенциала сотрудника, его способностей, которые могут быть направлены на успешное развитие предприятия;
- поиск сотрудников с наиболее высокими показателями эффективности и их поощрение, создание резерва таких сотрудников;
- оценка взаимовлияния разных способов мотивации и стимулирования и эффективности трудовой деятельности (рисунок 5) [27].

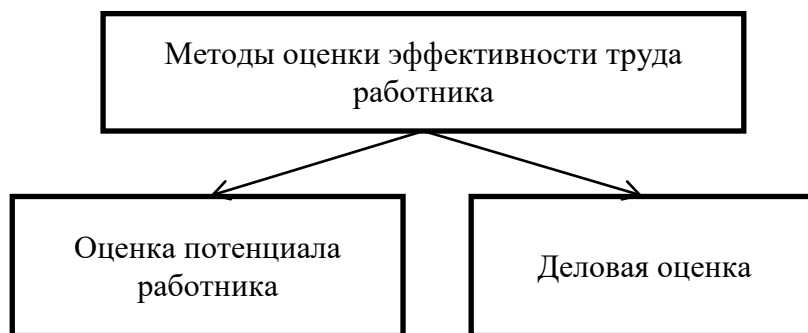


Рисунок 5 – Методы оценки уровня эффективности труда сотрудника

Как видно из анализа подходов, служба менеджмента, оценивая эффективность труда персонала, автоматически оценивает результативность своей работы. Эффективной работа службы персонала признается в том

случае, когда объективный анализ результатов трудовой деятельности коллектива показывает положительную динамику [30].

Эффективность труда является опосредованным фактором успешности предприятия в целом и характеризуется такими маркерами, как общая эффективность труда, качественные результаты деятельности сотрудников. Их профессиональная квалификация, а также материальные траты на содержание сотрудника в отношении к его результативности [26].

«Оценка системы управления персоналом должна быть комплексной, поскольку любая служба персонала реализует все процедуры работы с кадрами, начиная с разработки совместно с субъектом хозяйствования профиля вакансии и заканчивая увольнением сотрудника. Разумеется, все подсистемы должны работать четко, обеспечивая внутрисистемное взаимодействие» [32, с. 218].

«Чтобы система управления персоналом предприятия стала эффективной, сотрудники кадровой службы применяют в работе методы, при помощи которых строится структура управления персоналом. Такие методы обычно бывают двух видов:

- методы, формирующие требования к слаженной системе по управлению персоналом;
- методологические принципы, вытекающие из методов и необходимые для построения направлений слаженной системы управления кадрами» [35, с. 124].

«Главным методом построения успешной системы управления персоналом (далее СУП) является метод системного анализа, благодаря системному подходу кадровая служба находит и устраняет проблемы, связанные с совершенствованием и улучшением СУП. Помимо основного метода существует несколько дополнительных методов, которые используются в практике кадровой службы» [33, с. 41]. К ним относятся:

- сравнительный метод. Как следует из названия данного метода, ключевым моментом является сравнение или сопоставление:

сопоставляются две СУП, одна из которых действующая на анализируемом предприятии, а вторая – подобная, но функционирующая на более успешном и экономически эффективном предприятии. Важно учитывать, что сопоставляться могут только однородные СУП;

– принцип последовательного сопоставления. При помощи данного принципа сравниваются не СУП, а влияние каждого конкретного фактора, входящего в СУП по отдельности. Эти факторы дифференцируют, рассматривают влияние каждого и затем отбирают и оставляют только оптимальные факторы;

– метод декомпозиции – работает на основе системного анализа – разделения сложного явления (СУП) на простые. Считается, что чем больше разделение и проще элементы, там вернее будет решение проблем СУП;

– принцип динамики. СУП рассматривается не в статике. Как в предыдущих методах, а в динамике. Как правило, при применении данного метода используются различные количественные показатели, которые характеризуют СУП;

– метод экспертной аналитики основывается на мнении привлеченных на предприятие высококвалифицированных экспертов СУП, которые проводят всесторонний экспертный анализ и выявляют направления по совершенствованию СУП;

– творческие совещания или метод мозгового штурма. Реализуется в виде коллективного обсуждения с привлечением субъекта хозяйствования и руководителей различных направлений СУП. Как правило, высказывание одной идеи при использовании такого метода влечет за собой открытое высказывание идей другими специалистами, таким образом происходит появление потока решений проблем совершенствования СУП [5].

В работе не раз подчеркивалось, что совершенствование СУП невозможно без регулярного исследования удовлетворенности коллектива работой кадровой службы.

Направления по совершенствованию системы управления персоналом включают в себя оценку существующей ситуации и принятие мер по ее изменению. Особо стоит отметить, что формирование коллектива сотрудников должно производиться из кадрового резерва, а количество сотрудников, уволившихся из кадрового резерва должно стремиться к нулю, так как обучение специалистов для включения их в кадровый резерв стоит больших финансовых затрат, а, значит, их увольнение является крайне нежелательным [1].

Важным показателем эффективности работы кадровой службы является коэффициент текучести (по категориям персонала). Коэффициентом текучести называют величину, которая получается при соотношении количества уволенных к среднесписочному числу сотрудников коллектива (формула 1):

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{ув.сж}} + Ч_{\text{ув.нд}}}{Ч_{\text{ср.спис.}}} \times 100\%, \quad (1)$$

где  $K_{\text{тек}}$  – коэффициент текучести;

$Ч_{\text{ув.сж}}$  – количество сотрудников, уволенных по собственному желанию;

$Ч_{\text{ув.нд}}$  – количество сотрудников, уволенных в связи с нарушениями трудовой дисциплины;

$Ч_{\text{ср.спис.}}$  – среднесписочное количество сотрудников коллектива за отчетный период [27].

Еще одним важнейшим показателем эффективности является коэффициент стабильности кадров, который рассчитывается по формуле 2:

$$K_{\text{стаб.}} = \frac{Ч_{\text{стаж.}}}{Ч_{\text{ср.спис.}}} \times 100\%, \quad (1)$$

где  $K_{\text{стаб.}}$  – коэффициент стабильности трудового коллектива;

$Ч_{\text{стаж.}}$  – количество работников, стаж которых более пяти лет [27].

Таким образом, изучив теоретические аспекты исследования системы управления персоналом, мы пришли к следующим выводам.

Любая эффективная деятельность всегда характеризуется соотношением результативности к материальным, временным, техническим затратам. Чем результат соотношения выше, тем выше эффективность труда. Если рассматривать эффективность деятельности кадровой службы, то для ее оценки необходимо сначала разработать методику оценивания, которая покажет текущее состояние в работе кадровой службы, затем, выявив недочеты и нарушения, разработать рекомендации для улучшения ситуации и внедрить их.

Система оценивания трудового коллектива кадровой службой строится на оперативной информации о сотрудниках: карьерный рост, гендерные, возрастные, профессиональные характеристики, психофизиологические и медицинские характеристики, а также степень участия в производительности труда и реализации новаторских идей.

Система управления персоналом может включать в себя от 4 до 12 подсистем (на некоторых предприятиях и больше), поэтому важно оценку эффективности управления персоналом проводить согласно структуры кадровой службы, то есть не только в общем, но и по подсистемам. Поскольку система управления персоналом – это элемент общей системы управления предприятием, то оценка системы управления персоналом ведется совместно с другими структурами предприятия и реализуется на протяжении всех этапов управленческой деятельности. Результаты такой оценки неизбежно ведут к внесению субъектом хозяйствования необходимых корректив в управленческую деятельность.

## **2 Анализ и оценка системы управления персоналом в организации ООО «МКТ»**

### **2.1 Характеристика деятельности организации ООО «МКТ»**

ООО «МКТ» зарегистрирована по адресу: 445007, Самарская область, город Тольятти, проезд Тупиковый, дом 34.

ООО «МКТ» занимается изготовлением корпусной мебели.

Компания ООО «МКТ» основана в 2004 году и изначально занималась стекольно-зеркальным производством: резка, обработка кромки стекла и зеркал по индивидуальным размерам, предоставленных заказчиками. Изготовление скинали и модульных картин разной сложности из стекла. Собственное производство жалюзи и корпусной мебели. К корпусной мебели относится практически любая мебель, кроме мягкой. Это различные варианты шкафов, мебельные стенки, модульная корпусная мебель, тумбы под телевизор, аудио- и видеоаппаратуру, а также комоды, столы, туалетные и журнальные столики. Изготовление мебели происходит совместно с заказчиком, все идеи и мечты воплощаются в реальность и украшают дом [36].

Команда организации ООО «МКТ» включает в себя две бригады рабочих, производящих и устанавливающих корпусную мебель, двух профессиональных и опытных дизайнеров, бухгалтера, нарезчиков стекол и зеркал, водителей и многих других. Команда профессионалов за время своей деятельности накопила бесценный опыт и знания о потребностях клиентов. Дизайнеры обладают знаниями от самого начала цикла производства мебели до сдачи объекта. Материалы и фурнитура мебели – это все знают опытные и заинтересованные своим делом работники. Текущая численность кадров на предприятии небольшая. Расширение штата происходит чаще всего из-за ввода новой должности. Иногда компания нанимает третьего дизайнера, если заказов

становится очень много, и сотрудники не успевают рисовать, считать и согласовывать изделия.

Регулярно проводятся маркетинговые мероприятия по привлечению клиентов, запускается трансляция по телевизору и радио, происходит огромный охват аудитории, которая узнает о деятельности предприятия.

Компания ООО «МКТ» имеет бонусную программу, которая предусматривает скидки постоянным клиентам. Клиентами данной организации являются крупные предприятия близлежащих городов, клубы, магазины, больницы и школы. Так как Тольятти является промышленным городом, постоянными заказчиками являются заводы этого города. Такой большой охват клиентов происходит именно потому, что компания не ограничивается лишь одним направлением деятельности.

Дизайнеры и бригада рабочих заботятся о безопасности клиентов, поэтому вся мебель и все изделия создаются лишь, учитывая требования безопасности. Данная команда профессионалов никогда не позволит себе произвести мебель неустойчивую, опасную для жизни и здоровья заказчика.

Директор ООО «МКТ» всегда следит и контролирует все, что происходит в офисах и на производстве, установлены камеры слежения, чтоб отслеживать общение с клиентами, соблюдение техники безопасности.

Организационная структура предприятия ООО «Махаон» является функциональной. Разделение людей идет согласно функции, которую они выполняют в профессиональной жизни. У такой организационной структуры есть особые преимущества: высокая степень специализации, ясный и четкий порядок подчиненности, высокая эффективность и скорость. Поставленная цель достигается быстрее, так как нет дублирования работы, и все точно выполняют свои задачи. Недостатком иногда является отсутствие знаний о работе коллег, но так как фирма небольшая, то с этим почти не сталкиваются.

Функции отделов ООО «МКТ» определяются соответствующими с действующими положениями. Структура управления ООО «МКТ» представлена на рисунке 6.

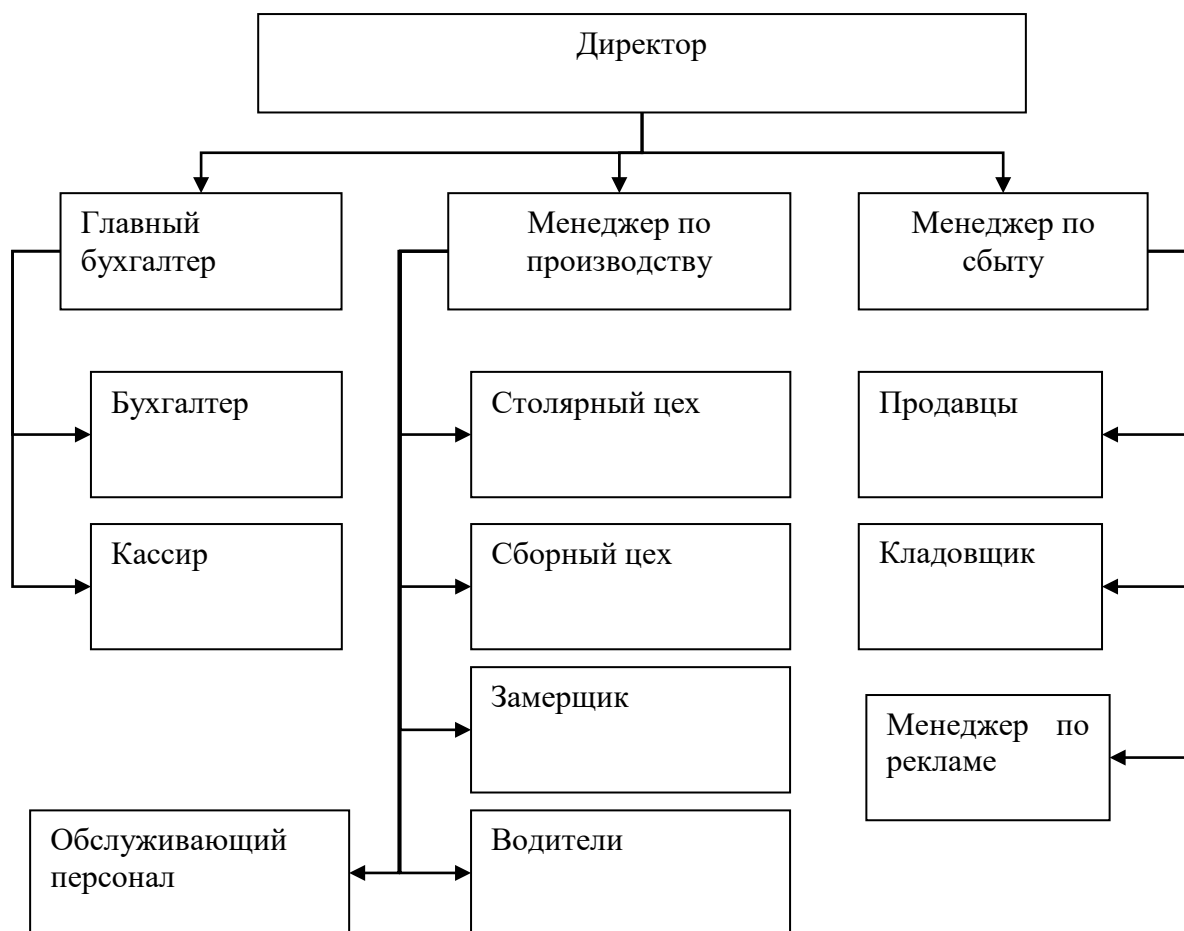


Рисунок 6 – Организационная структура ООО «МКТ»

Генеральный директор осуществляет общее руководство управлением предприятием, посредством служб, подчинённых ему директоров. Для организации управления структурными подразделениями предприятия назначены директора по направлениям:

- менеджер по сбыту контролирует продажу уже готовых изделий, ответственен за маркетинговые мероприятия. В подчинении у него несколько менеджеров и продавец. Так как для наличия изделия почти не производится, главный упор идет на рекламу.
- менеджер по производству отвечает за выполнение производственной программы предприятия. В его подчинении:



дизайнеры, замерщики, менеджер по работе с поставщиками, бригады рабочих.

Миссия ООО «МКТ» - привносить в привычные вещи больше удобства, стиля и красоты. Так, например, компания первая в своем городе начала производить мебель в стиле лофт. Лофт — это предметы интерьера и мебели, выполненные в винтажном стиле, дополняющие общую атмосферу в помещении.

Основные показатели деятельности ООО «МКТ» за 2019-2021 гг. показаны в таблице 2.

Таблица 2 – Основные показатели деятельности ООО «МКТ» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	331 454	357 401	395 404	25 947	7,82	38 003	10,63
Себестоимость, тыс. руб.	245 462	248 603	284 814	3 141	1,27	36 211	14,56
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	85 992	108 798	110 590	22 806	26,52	1 792	1,64
Коммерческие расходы, тыс. руб.	66 658	48 168	49 227	-18 490	-27,74	1 059	2,19
Прибыль (убыток), тыс. руб.	19 334	60 631	61 363	41 297	213,59	732	11,03
Чистая прибыль, тыс. руб.	20 446	57 904	62 659	37 458	183,20	4 755	8,21
Среднесписочная численность, чел.	180	170	169	-10	-5,56	-1	-0,55
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	49,773	49,172	55,633	-0,601	-1,21	6,461	13,14
Фонд оплаты труда работников предприятия, тыс. руб.	104531,14	97517,07	111200,08	-7014,07	-6,71	13683,01	14,03

Как видно из таблицы 2 ООО «МКТ» предприятие прибыльное валовая прибыль значительно выросла по отношению к 2019 и 2020г. и на сегодня ее показатели растут.

В 2019 году валовая прибыль была ниже в связи со списанием материалов длительного пользования за три года 2016-2018 гг., поэтому себестоимость была выше. Это было выявлено в 2019 году в ходе аудиторской проверки и поэтому темп роста к 2020 году чистой прибыли за год составил 183,20%, а за 21 год 8,21 %.

За анализируемый период можно отметить снижение объема доходов услуг по ремонту электрооборудования. В части текущего и капитального ремонта широкого спектра электрооборудования, можно отметить увеличение доли доходов на 6 % в 2020 году по отношению к 2019 году и, соответственно на 4 % в 2021 году по отношению к 2020 году. Но на заработную плату работников предприятия в 2021 г. это не отразилось, так среднемесячная заработная плата значительно выросла это можно увидеть на рисунке 7.

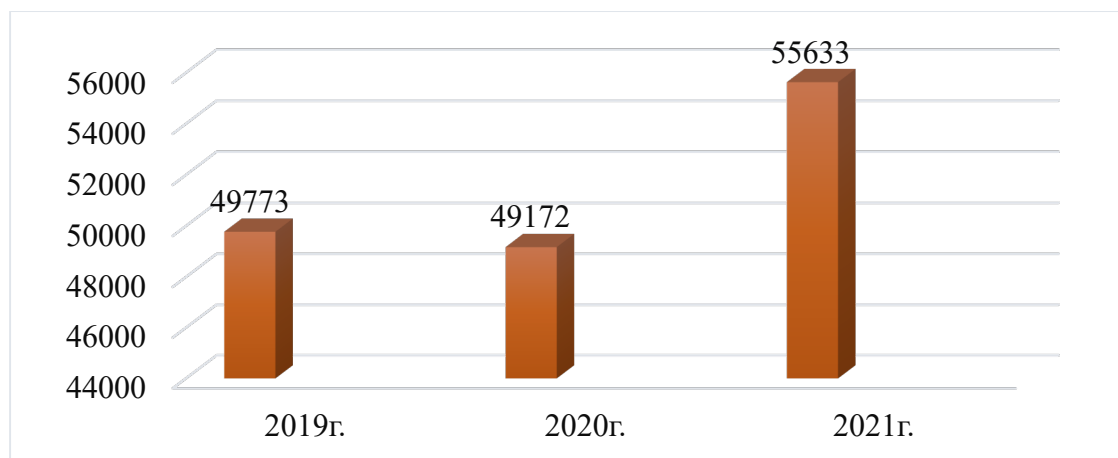


Рисунок 7 – Динамика среднемесячной заработной платы по годам, руб.

Аналогично к 2020 году вырос ФОТ работников предприятия рисунке 8. ФОТ в 2021 г. вырос по отношению к 2020 г. на 14% и по отношению к

2019 на -7%. В 2020 г. в связи со сложившейся ситуацией по корона вирусу часть работников цеха были выведены на 2/3 заработной платы.

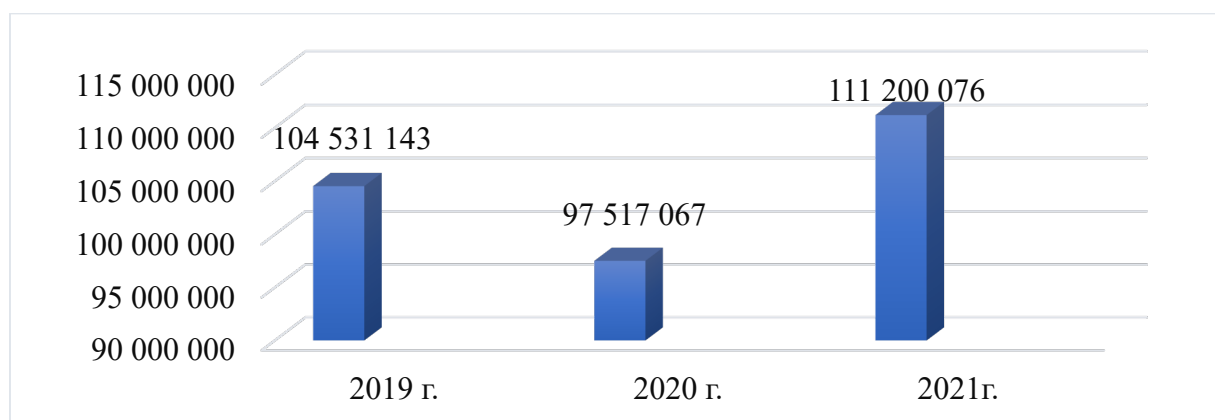


Рисунок 8 – Фонд оплаты труда работников предприятия, руб.

Таким образом, ООО «МКТ» является производственным предприятием, для которого кадры очень важны и поэтому надо ими эффективно управлять. Из-за определенных проблем, таких как пандемия COVID-19, карантин, политическая нестабильная ситуация, развитие многих мебельных фабрик приостановилось. Некоторые предприятия сумели увидеть выгоду в сложившейся ситуации и модернизировать свое производство. Даже молодые фабрики, как ООО «МКТ», улучшили производство и воспользовались возможностями для роста.

## 2.2 Оценка системы управления персоналом в организации ООО «МКТ»

Рассмотрим динамику среднесписочной численности на предприятии в 2019-2021 гг., показанную в таблице 4.

По таблице 3 можно сделать вывод, что все категории персонала, кроме вспомогательного персонала уменьшились. Численность рабочих на 3 чел. уменьшилась к 2020 году и на 1 чел. к уровню 2021 года. Численность

ИТР и специалистов снизилась на 6 чел. к 2019 году и не изменилась к 2021 году. В 2021г. численность руководителей снизилась на 2 человека к 2020 г.

Таблица 3 – Динамика численности персонала ООО «МКТ» за период 2019–2021гг.

Категория персонала	2019		2020		2021		2020/ 2019 гг., чел.	2021/ 2020 гг., чел.	2021/ 2019 гг., чел.
	чел	%	чел	%	чел	%			
Списочная численность работников	180	100	170	100	169	100	94	99	93
Руководители	19	10,5	14	8,2	12	7	74	85	63
ИТР, специалисты	41	23	35	20,5	35	20	85	100	85
Рабочие	107	59,4	105	62	104	63	98	99	97
Вспомогательный персонал	13	7,2	16	9,4	18	10	123	112	138

В структуру кадров ООО «МКТ» входят:

- руководители – директор, его заместители, главные специалисты, начальники участков и их мастера по ремонту оборудования, начальники отделов и их специалисты.

- специалисты: инженерно-технические работники (ИТР) – ведущие инженеры, инженеры испытатели, инженеры – сметчики, экономисты, бухгалтеры;

- служащие – техники, технологи основного и вспомогательного производств, кладовщики инструментальных складов;

- рабочие: основного производства (электрослесаря, электромонтёры, слесаря - ремонтники), рабочие вспомогательного производства.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и других критериев. Поэтому в процессе анализа показателей по труду и заработной плате необходимо проанализировать изменения в составе по возрастным показателям (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ численности структуры персонала ООО «МКТ» по возрасту за 2019-2021 гг.

Возраст	2019		2020		2021		2020/ 2019, %	2021/ 2020, %	2021/ 2019, %
	чел	%	чел	%	чел	%			
20- 30 лет	38	21,34	29	17,26	25	15,0	76,31	86,20	65,78
30- 45 лет	106	59,55	107	64	106	62,72	100	99	100
45 - 50 лет	15	8,42	17	10,11	20	11,83	113	117	133
55 и старше	19	10,67	15	8,9	18	10,65	78,94	120	94,73
Итого:	178	100,00	168	100,00	169	100,00	94,38	100	94,94

Увеличение численности персонала старше 30 лет обосновано тем, что на рынке труда спрос превышает предложение на такие необходимые профессии, как квалифицированные специалисты, поэтому предлагается работа специалистам, имеющим опыт и высокую квалификацию.

Анализ численности структуры персонала ООО «МКТ» по уровню образования за 2019-2021г. проведем в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ численности структуры персонала ООО «МКТ» по уровню образования за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	2019 г., чел.	2020 г., чел.	2021 г., чел.	2021 г. к 2020 г., чел.	
Высшее образование	46	43	43	1	100
Неоконченное высшее (3-5 курсы)	15	13	15	2	15,38
Среднее профессиональное	119	114	111	-3	-2,63
Общая численность работников	180	170	169	-1	0,58

Таким образом, в целом образовательный уровень по предприятию можно считать высоким, поскольку к 2021 г. кадровый состав с высшим образованием не изменился. Два человека со средним профессиональным образованием в 2021г. поступили в учебное заведение для получения высшего образования, что составило 15,38%.

Проведённый анализ показал, что на предприятии работают высококвалифицированные работники.

Многие работники трудятся на предприятии более 10 лет, это специалисты высокого уровня квалификации и огромного опыта.

Анализ численности структуры персонала ООО «МКТ» по стажу за 2019-2021 гг. показан в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ численности структуры персонала ООО «МКТ» по стажу за 2019-2021 гг.

Стаж	2019		2020		2021		2020/ /2019, %	2021/ 2020, %	2021/ 2019, %
	чел	%	чел	%	чел	%			
Списочная численность работников	180	100	170	100	169	100	94	99	93
Более 3-х работы в организации	86	47,77	93	57,7	96	56,80	108	103	111
Более 2-х работы в организации	22	12,22	24	14,11	25	14,79	109	104	113
Более 1 года работы в организации	15	8,33	16	9,41	16	9,46	106	100	106
Менее 1 года	45	25	35	20,58	31	18,34	77	88,57	68

Самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы на предприятии более 3-х лет работы, что составляет 56,80%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем более 2-х лет работы, что к 2021г. составило 14,79.

Так как предприятие занимается ремонтом электрооборудования, то в основном на предприятии работают мужчины, это видно из таблицы 7.

Таблица 7 – Анализ численности структуры персонала ООО «МКТ» по полу за 2019-2021 гг.

Пол	2019		2020		2021		2020/ 2019, %	2021/ 2020, %	2021/ 2019, %
	чел	%	чел	%	чел	%			
Мужчины	140	78,65	130	77,38	131	77,51	92,86	101	93,57
Женщины	38	31,38	38	22,62	38	22,49	100	100	100
Итого:	178	100	168	100	169	100	-	-	-

Из таблицы видно, что 77,51% составляет мужская численность и 22,49% женщины. В анализируемой организации в основном работают мужчины. Это характерно с родом деятельности организации. Женщины в основном работают на офисных должностях и в обслуживающем персонале.

Все показатели управления персоналом ООО «МКТ» представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Основные показатели системы управления персоналом ООО «МКТ» за 2019-2021 гг.

Функция	Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Планирование	Наличие кадрового резерва	+	+	+
	Укомплектованность штата организации, %	96	97	98
Отбор персонала	Текучесть персонала среди новых сотрудников	25,33	21,76	20,21
	Время закрытия вакансии, дн.	7	6	4
Мотивация	Текучесть персонала	33,33	31,76	27,21
	Удовлетворенность сотрудников мотивацией, %	73	70	65
Адаптация	Процент брака среди новых сотрудников, %	25	28	31
	Процент должностей, охваченных системой адаптации, %	23	21	19
	Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу принятых, %	40	38	36
Обучение	Затраты на обучение персонала, тыс.руб.	285	355	407
Оценка персонала	Процент брака, %	5	4	4
	Процент соответствия профессиональным компетенциям, %	84	87	89
	Периодичность оценки персонала	Раз в год	Раз в год	Раз в год
Организация труда	Удовлетворенность сотрудников организацией труда	86	87	88
	Достаточность инструментов для персонала, %	89	91	94

Из анализа таблицы 8 следует, что основные проблемы существуют в адаптации персонала, так как процент брака среди новых сотрудников

растет. А также в мотивации, удовлетворенность, которой снижается с 73 % до 65 %.

Далее рассмотрим текучесть кадров (таблица 9).

Таблица 9 - Анализ движения и текучести персонала ООО «МКТ» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 /2019, %	2021/ 2020, %	2021/ 2019, %
Численность работников на начало года	180	178	168	98,89	94,38	93,33
Численность работников на конец года	178	168	169	94,38	100,60	94,94
Численность принятых всего	60	47	52	78,33	110,64	86,67
Численность уволенных всего, в т.ч.	60	54	46	90,00	85,19	76,67
-по собственному желанию	57	49	41	85,96	83,67	71,93
- из-за нарушения трудовой дисциплины	3	4	5	133,33	125,00	166,67
Смерть работника	0	1	0	-	0,00	-
Численность работников, проработавших в течение года	60	69	71	115,00	102,90	118,33
<b>Коэффициенты</b>						
Общего оборота	0,66	0,60	0,57	1,1	0,95	0,86
Оборота по приему	33,33	27,64	30,76	0,83	1,11	0,92
Оборота по увольнению	31,67	28,82	27,21	0,91	0,94	0,85
Текучести	33,33	31,76	27,21	0,95	0,85	0,81
Постоянства	0,33	0,41	0,42	1,24	1,02	1,27
Стабильности	0,47	0,52	0,56	1,1	1,07	1,19
Замещения	0	-0,05	0,03	0	-0,6	0
Восполнения	1	0,8	1,13	0,8	1,41	1,13

Из анализа таблицы 9 следует, что показатели текучести кадров на предприятии достаточно высокие, что связано с неэффективной системой мотивации и адаптации. Далее определим основные причины увольнения в таблице 10.



Таблица 10 – Основные причины увольнения

Причина	Кол, чел.	Удельный вес, %
отсутствие дополнительного социального пакета (оплата мобильной связи, корпоративное питание)	12	26,08%
не смогли адаптироваться	9	19,56%
неудовлетворенность заработной платой	8	17,39%
неудовлетворенность условиями труда	5	10,86%
из-за отсутствия гибкого графика	2	4,34%
нет возможности карьерного роста	3	6,52%
не нашли общий язык с коллегами	2	4,34%
увольнение за нарушение трудовой дисциплины	5	10,91%

Основными причинами увольнения, по данным отдела кадров ООО «МКТ» были: отсутствие дополнительного социального пакет (оплата мобильной связи, корпоративное питание) - 26,08 %; не смогли адаптироваться - 19,56 %, неудовлетворенность заработной платой - 17,39%; неудовлетворенность условиями труда - 10,86%; из-за отсутствия гибкого графика - 4,34%; нет возможности карьерного роста - 4,34%; не нашли общий язык с коллегами - 4,34%. В ООО «МКТ» были нарушения трудовой дисциплины, из-за которых работников увольняли. В 2021 году нарушили трудовую дисциплину 5 чел. и были уволены по пп. «а» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ (прогул, отсутствие на работе без уважительной причины).

Причины увольнения наглядно показаны на рисунке 9.

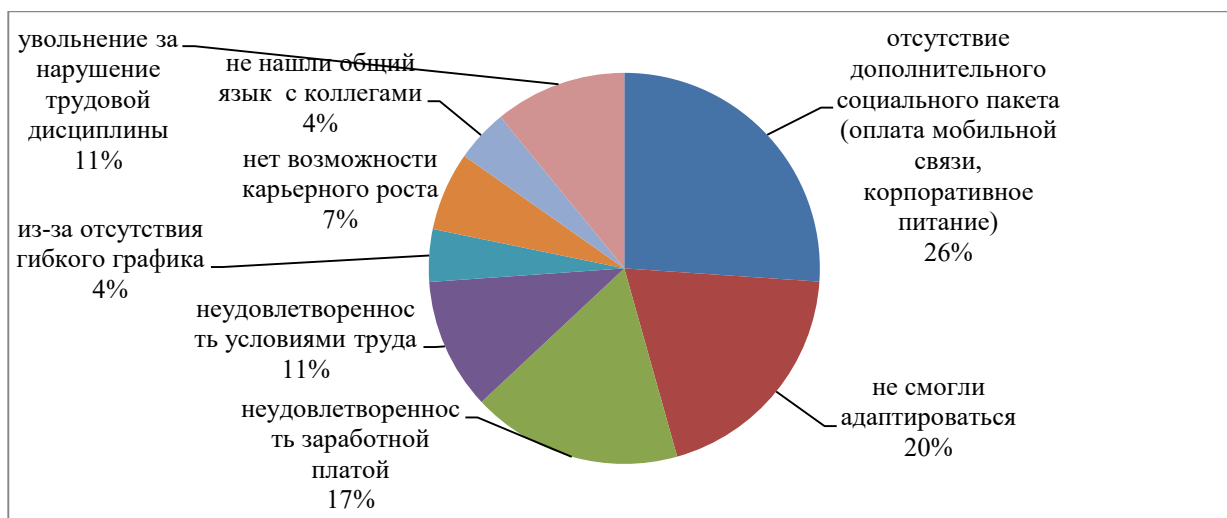


Рисунок 9 – Причины увольнения среди работников ООО «МКТ»

Далее рассмотрим особенности подбора кадров на предприятии. Заккрытие вакантных должностей за счет внутренних источников — это довольно распространенная практика, но в малых организациях это не всегда получается, и организация обращается к внешнему рынку труда. Каждой организации нужен приток новых людей. Новые люди – это новые идеи и мысли, которые способны воплотить свой опыт, знания и креативность, что, в конце концов, может стать толчком к росту производительности.

Анализ численности источников подбора персонала ООО «МКТ» за 2019-2021 года показан в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ численности источников подбора персонала ООО «МКТ» за 2019-2021 гг.

Источник	2019	2020	2021	Изменение			
				2020–2019 гг.		2021–2020 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Объявления в газете	16	20	15	4	0,25	-5	-0,25
Размещение объявлений на остановках	4	3	5	-1	0,25	2	0,10
Центр занятости населения	25	-	-	-25	-1	-	-
Социальная сеть ВК; hh.ru. сайт организации	15	14	15	-1	0,06	1	0,07
Портал «Работа в России»	-	10	17	-10	-	7	0,70
Всего	60	47	52	-13	0,21	5	0,10

По данным таблицы 12 видно, что в 2021 году наиболее активным источником подбора персонала является портал «Работа в России» и составляет 33%. На портале организация зарегистрировалась в мае 2020 года, во исполнение приказа Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о внесении изменений в приказ Минтруда России от 24 марта 2020г. № 152 «О проведении оперативного мониторинга высвобождения и неполной занятости работников, а также численности безработных граждан, зарегистрированных в органах службы занятости». По

источнику социальной сети в 2021 году по отношению к 2020 году произошёл прирост на 7%, так в мае – июне 2020 года, организация вводила строгие ограничения в виду повышенной заболеваемостью. Источник объявления в газете в 2021г. на 25% ушли в минус, так как газета «Вся реклама» г. Самара в конце 2020 прекратила свою деятельность.

Долгосрочное планирование персонала в ООО «МКТ» отсутствует, еще одним недостатком, выявленным в ходе исследования, является то, что кадровый резерв не создается.

Оценку процессов «Обучение» и «Оценка персонала» в ООО «МКТ» проведем в таблице 13.

Таблица 13 - Оценка процессов «Обучение» и «Оценка персонала» в ООО «МКТ»

Должность	Обучение	Оценка персонала
Маляр по покраске мебельных фасадов	Раз в полгода	Тестирование
Сборщик каркасов мебели	Раз в полгода	Тестирование
Слесарь-наладчик деревообрабатывающего оборудования	Раз в квартал	Тестирование
Столяр-станочник универсал	Раз в полгода	Тестирование

Корпоративное обучение персонала в ООО «МКТ» является одним из важнейших и ключевых инструментов для успешной работы, как и для любого другого предприятия. В современных условиях к персоналу стали предъявляться высокие требования. Уплотняется трудовой ритм, меняются технические средства. Все это приводит к необходимости в новых формах и методах обучения персонала. Требования к качеству и сервису со стороны клиентов растут каждый день.

В настоящее время в ООО «МКТ» развито обучение:

- повышение квалификации сотрудников;
- охрана труда;

– обучение с грузоподъемными механизмами, работы на высоте.

Формы обучения: лекции, тестирование.

В таблице 14 представлены затраты на обучение персонала ООО «МКТ» в 2019-2021 годах.

Таблица 14 – Затраты на обучение персонала ООО «МКТ» в 2019-2021 гг.

Наименование	Количество обучающихся			Сумма, руб.	Затраты, тыс. руб.			Отклонение, тыс.руб.	Отклонение %
	2019	2020	2021		2019	2020	2021		
Повышение квалификации сотрудников	15	17	25	5000	75	85	125	50	66
Охрана труда 1 раз в 3 года	30	45	47	3000	90	135	141	51	56
Обучение навыкам обработки дерева не реже 1 раза в год	40	45	47	3000	120	135	141	21	17
ИТОГО	-	-	-	-	285	355	407	122	42

Как видно из таблицы 14, в организации в 2021 году наблюдался рост затрат на обучение персонала работников на 42%, что является положительной тенденцией. Эти средства в организации относятся на фонд потребления, планируются из чистой прибыли организации.

Структура первого рабочего дня нового сотрудника представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Структура первого рабочего дня нового сотрудника ООО «МКТ»

Согласно правилам внутреннего трудового распорядка ООО «МКТ» в первый рабочий день новому сотруднику предлагают ознакомиться со всеми необходимыми для работы документами, к ним относятся:

- трудовой договор;
- должностная инструкция;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об оплате труда и премирование сотрудников;
- карта специальной оценки условий труда.

Сотруднику предоставляется специальный буклет новичка, разработанный сотрудниками отдела кадров совместно с заместителем директора по персоналу.

В этом буклете освещены следующие моменты:

- информация о деятельности и истории завода;
- график работы и отдыха;
- общие принципы завода;

– внутренние контакты основных сотрудников.

В настоящее время специалистом по кадрам разрабатывается Положение об адаптации сотрудников.

При поступлении на работу нового сотрудника или переводе на другое место проводится обязательная стажировка на рабочем месте. Приказом директора назначается ответственный за стажировку, который получает доплату в размере 15% от должностного оклада ответственного за стажировку (Приложение Б).

По окончании стажировки не более двух недель, начальник участка допускает стажера к самостоятельной работе.

В таблице 15 рассчитаем процент адаптировавшихся сотрудников за 2019-2021 года.

Таблица 15 – Процент адаптировавшихся сотрудников за 2019-2021 гг. в ООО «МКТ»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 /2019, %	2021/ 2020, %	2021/ 2019, %
Численность принятых всего, чел.	60	47	52	78,33	110,64	86,67
Адаптировавшиеся сотрудники, чел.	34	29	28	85,29	96,55	82,35
Процент адаптировавшихся сотрудников, %	56,67	61,70	53,85	108,89	87,27	95,02

Процент адаптировавшихся сотрудников за период исследования сокращается с 56,57 % до 53,85 %, что свидетельствует о проблемах в адаптации на предприятии. Процент адаптировавшихся сотрудников за период исследования наглядно показан на рисунке 11.

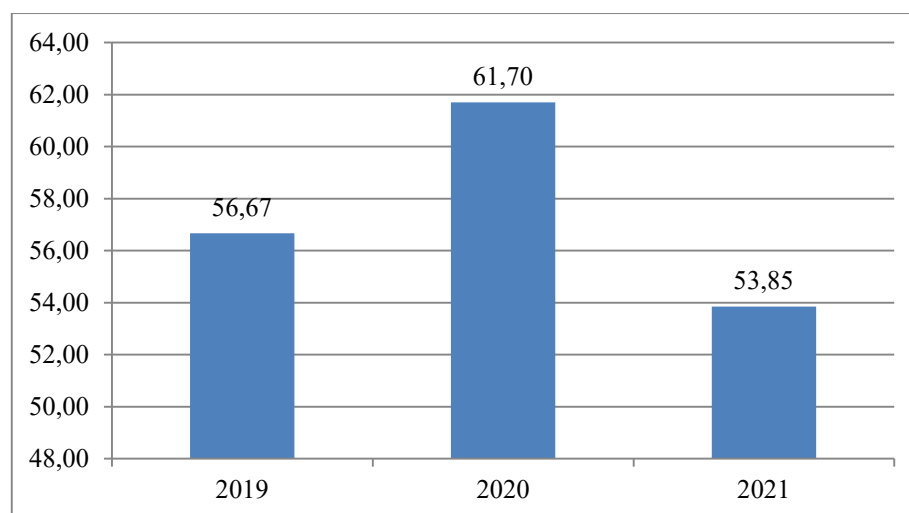


Рисунок 11 – Процент адаптировавшихся сотрудников за 2019-2021 года в ООО «МКТ»

По имеющимся данным можно рассчитать коэффициент выбытия кадров за 2021 год:

$$K_{\text{вк}} = 46/169 \times 100\% = 27,2 \%$$

Данный показатель на 2021 год составил 27,2%, что не входит в пределы нормы промышленных предприятий.

Разобрав теоретические аспекты процесса адаптации работников и изучив общую характеристику ООО «МКТ», необходимо ознакомиться с действующей системой адаптации новых работников на предприятии.

Для анализа процесса адаптации персонала в ООО «МКТ» был проведен анализ существующих нормативных актов, регламентирующих процесс адаптации в компании.

В результате анализа нормативных актов выявилось следующее: положение об адаптации персонала, положение о наставничестве, адаптационная программа отсутствуют в компании. Отсюда можно сделать вывод, процесс адаптации персонала не регламентирован на нормативном уровне.

В ООО «МКТ» отсутствует программа адаптации. Весь процесс

адаптации новичков происходит с помощью неформальных наставников. Неформальное наставничество в контексте данного предприятия означает незакрепленный формально (в нормативных актах) процесс помощи в адаптации новым работникам со стороны самого опытного сотрудника цеха или отдела предприятия. Выбор наставника происходит стихийно работниками цеха или отдела на основе того, кто среди них является самым опытным.

Из четырех участков было опрошено по одному сотруднику, осуществлявшему неформальное наставничество. Задача была понять, как они помогают адаптироваться новичкам, какие есть проблемы и что они рекомендуют для успешной адаптации. Результаты проведенного опроса представлены ниже.

Для того чтобы понять, как наставники помогают адаптироваться новичкам, было опрошено три самых опытных наставника. Также целью опроса было понять, какие есть проблемы в действующей модели адаптации и что они сами рекомендуют для улучшения адаптации. Характеристика выборки сотрудников представлена ниже (таблица 16).

Таблица 16 — Характеристика выборки работников

Должность, цех	Респондент	Возраст	Стаж работы	Пол
Маляр по покраске мебельных фасадов	1	49	10 лет	Женский
Сборщик каркасов мебели	2	49	13 лет	Мужской
Слесарь-наладчик деревообрабатывающего оборудования	3	53	20 лет	Мужской
Столяр-станочник универсал	4	45	10 лет	Мужской

Вопрос № 1: Каким образом вы помогали новичкам в адаптации на новом месте работы? Выявились следующие ответы: каждый из опрошенных работников знакомил новичка с рабочим коллективом, проводил небольшую экскурсию по цеху. Также каждый наставник предлагал обращаться к нему в случае, если у нового работника возникнут трудности.



Вопрос № 2: Какие проблемы чаще всего возникали у новичков?

Выявились следующие ответы:

- было трудно привыкнуть к скользящему графику работы;
- не всегда удавалось найти общий язык с рабочим коллективом;
- не сразу получалось быстро находить необходимые для работы инструменты на новом рабочем месте.

Вопрос № 3: Насколько точно следовал Вашим рекомендациям новичок? Выявились следующие ответы: каждый из опрошенных отметил, что новички внимательно прислушивались к советам и рекомендациям.

Вопрос № 4: Каким образом руководство стимулирует вашу работу по помощи в адаптации новых работников? Выявились следующие ответы: каждый из опрошенных отметил, что руководство при общении с рабочим коллективом цеха отмечает их наставническую работу, признает ее значимость и выражает устную благодарность.

Вопрос № 5: Какой из аспектов адаптации, на Ваш взгляд, является наиболее важным для новичка при прохождении наставничества? Выявились следующие ответы:

- помощь при вхождении в коллектив, знакомство с принятыми правилами поведения;
- освоение практических навыков работы;
- изучение теории, выявление пробелов в знаниях;
- освоение административных процедур и принятых правил делопроизводства.

Вопрос № 6: Вам комфортно выступать в роли наставника для новых работников? Выявились следующие ответы:

- да, вполне комфортно. Приятно осознавать, что мой опыт помогает новым работникам быстрее адаптироваться к новому месту работы;
- у меня не возникает сложностей с помощью новичкам. Я прекрасно понимаю, как важно новому работнику войти в привычный рабочий ритм максимально быстро;

- никаких трудностей у меня не возникает. Напротив, мне нравится, когда в коллективе появляются новые лица. Помощь им в адаптации – моя задача, как самого опытного работника в цеху.

Вопрос № 7: Какие есть проблемы в действующей модели адаптации сотрудников? Выявились следующие ответы: опрошенные работники пришли к общему мнению о том, что отсутствует системность процесса адаптации и наставничества. Бывает, что новый работник, в силу тех или иных причин не обращается к нам за помощью, а пытается справиться с возникшей проблемой своими силами. И не всегда у него получается решить возникшую проблему. Мы не всегда можем за всем уследить, так как сами глубоко погружены в производственный процесс.

Вопрос № 8: Что бы Вы могли порекомендовать для повышения эффективности процесса адаптации работников? Выявились следующие ответы:

- разработка четкой программы адаптации, где помимо наставничества будут присутствовать и другие адаптационные инструменты;
- введение практики получения обратной связи от адаптированных работников через анкету;
- возможно, стоит более четко обозначить задачи наставникам, чтобы наша работа была структурирована.

По итогам проведенного опроса работников ООО «МКТ», осуществляющих наставничество можно сделать ряд выводов:

- каждый из наставников выступает в роли «старшего товарища» для новичка пока тот не освоится в рабочем коллективе и организации;
- новички внимательно относились и прислушивались к советам и рекомендациям, которые получали от наставников;
- руководство организации поощряет работу наставников через нематериальную мотивацию (устная похвала и выражение благодарности);

- наставничество не вызывает дискомфорт или неудобство для сотрудников, занимающихся ей.

Опрошенные наставники пришли к общему мнению о том, что отсутствует системность процесса адаптации и наставничества. Бывает, что новый работник, в силу тех или иных причин не обращается к ним за помощью, а пытается справиться с возникшей проблемой своими силами. И не всегда у него получается ее решить.

Чаще всего у новичков возникают проблемы с:

- психофизиологической адаптацией (новичкам было трудно привыкнуть к дежурству и выезду на восстановительные работы);
- социально-психологической адаптацией (не всегда удавалось найти общий язык с рабочим коллективом);
- профессиональной адаптацией (не сразу получалось быстро находить необходимые для работы инструменты на новом рабочем месте).

В качестве своей рекомендации по улучшению процесса адаптации персонала наставники сошлись во мнении, что процесс адаптации должен быть регламентирован и структурирован, а также был введен инструмент получения обратной связи от адаптированных работников. Предприятие ООО «МКТ» строит новый цех и в связи с тем, что 2024 году планируется перевести 20 работников с внутреннего рынка труда в новый цех, необходимо опросить их с целью понять нуждаются ли они в повторной (вторичной) адаптации.

В конце главы сделаем выводы по проведенному исследованию.

На предприятии ООО «МКТ» удовлетворенность мотивации снижается с 73 % до 65 %. Основными причинами увольнения, по данным отдела кадров ООО «МКТ» были: отсутствие дополнительного социального пакет (оплата мобильной связи, корпоративное питание) – 26,08 %; не смогли адаптироваться – 19,56 %, неудовлетворенность заработной платой – 17,39%; неудовлетворенность условиями труда – 10,86%; из-за отсутствия гибкого

графика – 4,34%; нет возможности карьерного роста – 4,34%; не нашли общий язык с коллегами -4,34%. Проблемы в системе мотивации приводят к высоким показателям текучести, а, следовательно, и дополнительным затратам.

В ООО «МКТ» в программе адаптации отсутствует системность процесса. Иногда весь процесс адаптации новичков происходит с помощью неформальных наставников. Неформальное наставничество в контексте данного предприятия означает незакрепленный формально (в нормативных актах) процесс помощи в адаптации новым работникам со стороны самого опытного сотрудника цеха или отдела предприятия. Выбор наставника происходит стихийно работниками цеха или отдела на основе того, кто среди них является самым опытным. Проблемы в системе адаптации приводят к высоким показателям текучести, а, следовательно, и дополнительным затратам.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в организации ООО «МКТ»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в организации ООО «МКТ»

В ходе проведенного исследования во второй главе установили в управлении персоналом проблемы на предприятии ООО «МКТ», которые показаны в таблице 17.

Таблица 17 – Выявленные проблемы в управлении персоналом в ООО «МКТ»

Проблемы	Мероприятия по их решению
Неэффективная система мотивации	оплата мобильной связи
	внедрение бесплатных обедов по цене 150 рублей
	проведение корпоративных праздников.
Система адаптации персонала формальная	совершенствование системы адаптации персонала

Для совершенствования управления персоналом ООО «МКТ» предлагаем:

– Оплата мобильной связи. Для заказчиков ООО «МКТ» важно, чтобы работники были на связи круглосуточно. Предлагаем подключить для каждого работника безлимитный тариф от МТС по цене 380 рублей на работника. Затраты на всех работников в месяц составят 63 840 рублей ( $380 \times 168$ ), а за год 766 080 рублей ( $63\,840 \times 12$ ).

– Внедрение бесплатных обедов по цене 150 рублей, в месяц затраты на одного работника составят 2800 руб., а на всех работников в месяц составят 470 400 рублей ( $2800 \times 168$ ), а за год 5 644 800 рублей ( $470\,400 \times 12$ ).

– Проведение корпоративных праздников для совершенствования

корпоративного дохода, такие как: День мебельщика 10 июня; 23 февраля; 8 марта; выезд летом на природу.

Расходы за все корпоративные мероприятия показаны в таблице 18.

Таблица 18 – Расходы на корпоративные мероприятия на предприятии ООО «МКТ»

Мероприятие	Количество	Цена за человека, руб.	Итого, руб.
День мебельщика 10 июня	168	700	117600
Новый год	168	1500	252000
23 февраля и 8 марта	168	600	100800
- выезд летом на природу	168	800	134400
Итого	-	-	604800

– Совершенствование системы адаптации персонала. На ООО «МКТ» существует и действует программа по адаптации сотрудников.

Но данная система требует совершенствования и имеет ряд проблем:

– неэффективная работа наставников, связанная с отсутствием мотивации, которая отражается в неудовлетворенности новых сотрудников их работой;

– отсутствие обратной связи с сотрудником после прохождения адаптации;

– отсутствие листа оценки сотрудника после прохождения адаптации.

На предприятии ООО «МКТ» разработана и функционирует система управления адаптацией персонала. С помощью метода многолетнего наблюдения, отраженного в документах завода, изучения отчетности объекта исследования было выявлено, что на предприятии зачастую бывают случаи конфликтных ситуаций личного характера между новым работником производства и его наставником.

Помимо этого, многие новые сотрудники недовольны работой

наставников, которые, в свою очередь, не заинтересованы в успешном прохождении новичками адаптационного периода. Для исключения подобных ситуаций целесообразно разработать Положение «О наставничестве», где будут сформулированы четкие цели и задачи наставников, порядок их отбора, показатели эффективности их деятельности, а также система мотивации и поощрения наставников (Приложение ВЖ).

Кроме того, проведя анализ системы адаптации производственного персонала, можно выявить ряд следующих проблем, а также мероприятия для их устранения, которые отражены в таблице 19.

Таблица 19 – Проектные мероприятия регламентации процесса адаптации персонала в ООО «МКТ»

Проблемы	Мероприятия по их решению	Документационное обеспечение мероприятий
Отсутствие регламентированной системы адаптации персонала и исполнителей ответственных за ее реализацию.	Разработать Положение об адаптации персонала (Приложение В).	Положение об адаптации персонала в ООО «МКТ»
Процесс наставничества не регламентирован.	Разработать Положение о наставничестве (Приложение Г).	Положение о наставничестве в ООО «МКТ»
Отсутствие структурированной программы адаптации персонала для новых работников.	Разработать Программу адаптации персонала для новых работников.	Программу адаптации персонала для новых работников в ООО «МКТ»
Отсутствие обратной связи от адаптируемых сотрудников.	Введение отчета сотрудника по окончании его адаптации.	Анкета для сотрудников, прошедших адаптацию в ООО «МКТ»
Отсутствует инструмент получения обратной связи от адаптированных сотрудников.	Разработать Анкету для сотрудников, прошедших адаптацию.	Разработка листа оценки сотрудника после прохождения адаптации.

С целью регламентирования процедуры адаптации персонала и распределения ответственности между участниками данного процесса совместно с начальником отдела управления персоналом были разработаны следующие нормативные акты:

Положение об адаптации персонала в ООО «МКТ»; Положение о

наставничестве в ООО «МКТ».

В дополнение к Положению о наставничестве была разработана форма приказа о назначении наставника и его материальном стимулировании (Приложение Д).

Каждый из этих инструментов позволит оценивать, контролировать и оперативно вносить соответствующие коррективы, как в сам процесс адаптации работников, так и в процесс их дальнейшего развития в организации.

Разработанные нормативные акты позволят структурировать процесс адаптации персонала, в частности, работа наставников теперь станет эффективней, так как внедрены соответствующие регламентирующие документы.

Теперь наставники будут поощряться не только через инструменты нематериальной мотивации в виде похвалы со стороны руководства, но и материальной в размере определенной надбавки от текущего оклада. Это позитивно скажется на их мотивации.

В связи с тем, что у новичков наибольшие проблемы вызывает:

- Психофизиологическая адаптация (Новичкам было трудно привыкнуть к выезду на аварийно – восстановительные работы; к дежурству на дому);
- Социально-психологическая адаптация (Не всегда удавалось найти общий язык с рабочим коллективом);
- Профессиональная адаптация (Не сразу получалось быстро находить необходимые для работы инструменты на новом рабочем месте).

Предлагаются следующие мероприятия:

Чтобы новым сотрудникам было легче привыкнуть к работе при трудоустройстве рекомендуется выдавать им памятку с рекомендациями, касающимися организации дежурства на дому и выездов на аварийно-восстановительные работы. Памятка напомнит сотруднику о важности



правильного режима дня, сна и питания во время дежурства на дому согласно заранее утверждённому графику дежурства на текущий месяц.

Ответственный за выдачу памятки: специалист отдела кадров.

С целью разрешения конфликтных ситуаций между новичками и устоявшимся рабочим коллективом наставникам необходимо раз в неделю опрашивать своих подопечных на предмет того, есть ли у них недопонимание с кем-то из работников. Исходя из подробностей сложившейся ситуации, наставник может помочь по мере возможностей разрешить конфликт или сообщить о нем непосредственному руководителю работника. Сбор обратной связи поможет оперативно выявлять конфликтные ситуации, а также позволит избежать накопления социального давления между членами коллектива. Данный пункт зафиксирован в индивидуальном плане работы на период адаптации.

Ответственный: наставник.

Для эффективной организации рабочей зоны работников и как следствие более быстрому нахождению необходимых инструментов рекомендуется использовать японский опыт системы организации труда 5S. Она включается в себя 5 элементов.

Сортировка.

«Освобождение рабочего пространства от ненужных предметов. В стандартном сценарии все предметы рабочего места разделяются на несколько групп, в зависимости от частоты их использования:

- ненужные;
- необходимые редко;
- необходимые часто.

На основании проведенного анализа принимается решение о хранении объекта на рабочем месте. На этом же этапе создают «Временный склад», на территории которого собираются предметы, ожидающие решения об их дальнейшем использовании или утилизации» [9, с. 128].

Соблюдение порядка.

«В системе организации и рационализации рабочего места 5S этот принцип означает рациональное размещение объектов в пределах рабочей зоны. Важно обеспечить безопасный и удобный доступ к рабочим предметам и объектам. Большое внимание уделяется визуализации: области хранения подписываются, выделяются цветом или светом» [9, с. 128].

Содержание в чистоте.

«Полная чистота производственных и офисных помещений, содержание оборудования и инструментов в исправности. Важно обеспечить регулярную проверку рабочих на поддержание порядка и наличие неисправностей» » [9, с. 128].

Стандартизация.

«Регламентация предыдущих принципов. Необходимо сформировать пакет документов, например:

- Информационные стенды;
- Схемы с указаниями местоположений объектов рабочей зоны;
- Знаки обозначения опасных зон, зон временных складов и бракованной продукции;
- Приказы, распоряжения, чек листы аудиторов;
- Прочие предостережения и важные указания;
- Краткие инструкции и памятки» [9, с. 128].

Совершенствование.

«Поддержание и улучшение выполнения установленных процедур первых четырех пунктов. Этот принцип призван преобразовать успешные решения 5S в культуру. Для этого необходимо продолжать контролировать исполнение положений принятых регламентов, создавать условия для предложений и их своевременного анализа, быть готовым признавать свои ошибки и меняться» [9, с. 128].

### 3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий

Эффект от мероприятий по совершенствованию мотивации показан на рисунке 12. Эффект от мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом будет экономический и социальный. Экономический эффект заключается в увеличении прибыли, социальный в сокращении текучести кадров.

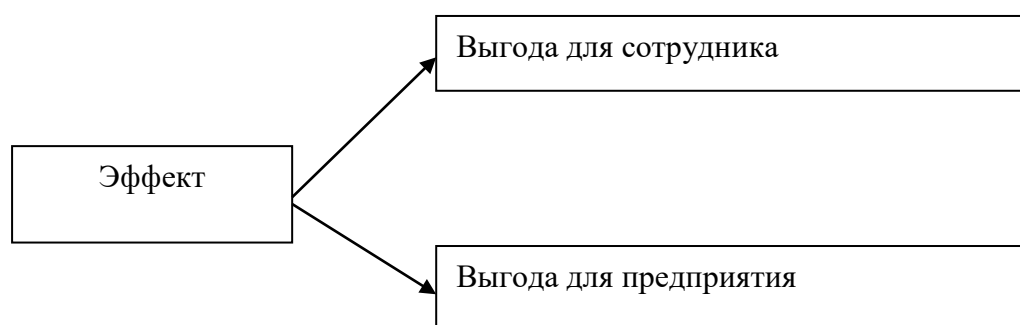


Рисунок 12 - Эффект от мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Для составления прогноза социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий представим вначале все затраты на предложенные мероприятия. Для этого составим таблицу 20.

Таблица 20 – Затраты на предложенные мероприятия

Мероприятие	Затраты, тыс.руб.	Источник финансирования
оплата мобильной связи	766	Собственные средства предприятия
внедрение бесплатных обедов по цене 150 рублей	5644	Собственные средства предприятия
проведение корпоративных праздников.	605	Собственные средства предприятия
совершенствование системы адаптации персонала	70	Собственные средства предприятия
Итого	7085	Собственные средства предприятия

Таким образом, затраты на предложенные мероприятия составят 7085 тыс.руб. Источник финансирования данных мероприятий собственные средства предприятия.

Социальный эффект будет заключаться в снижении текучести кадров предприятия. Для этого измерили уровень потенциальной текучести после того как сотрудникам были представлены мероприятия к внедрению на предприятии. Результаты показаны в таблице 21.

Таблица 21 – Фактическая и потенциальная текучесть

Мероприятие	2021 год (факт)	2022 год (прогноз)	Изменение
Численность	168	168	0
Количество уволенных	46	20	-26
Коэффициент текучести, %	27,38	11,90	-15,48

То есть прогноз текучести кадров составляет 11,90 %, что приведет к сокращению затрат на:

- обучение новых сотрудников;
- адаптация новых сотрудников
- поиск новых сотрудников

Снижение затрат от сокращения текучести кадров показано в таблице 22.

Таблица 22 – Снижение затрат от сокращения текучести кадров

Наименование	Количество	Цена, руб.	Итого, руб.
Обучение новых сотрудников	26	11000	286000
Адаптация новых сотрудников	26	4000	104000
Поиск новых сотрудников	26	1000	26000
Итого	-	-	416000

Прогноз экономического эффекта от реализации мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом приведены в таблице 23.

Таблица 23 - Прогноз экономического эффекта от разработанных мероприятий ООО «МКТ»

Предполагаемые составляющие экономического эффекта	Исходные данные для расчета	Расчет прогнозируемого эффекта
1. Рост выручки от продаж в результате совершенствования системы мотивации персонала	Рост объема продаж на 2,5%	$395404 * 2,5\% = 9885$ тыс. руб.
2. В результате совершенствования адаптации	Рост объема продаж на 1,5%	$395404 * 1,5\% = 5931$ тыс. руб.
Итого максимальный годовой экономический эффект от внедрения мероприятия	–	15816 тыс. руб.

Увеличение объема продаж от мероприятий составляет 15816 тыс.руб.

Изменение основных экономических показателей предприятия показано в таблице 24.

Таблица 24 - Изменение основных экономических показателей ООО «МКТ»

Показатели	2021 г.	2022 год (прогноз)	Изменение	%
Выручка, тыс. руб.	395 404	411 220	15816	4,00
Себестоимость, в том числе ФОТ тыс. руб.	284 814	296 207	11393	4,00
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	110 590	115 014	4424	4,00
Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	-
Управленческие расходы, тыс. руб.	49 227	49 227	0	0,00
Прибыль (убыток), тыс. руб.	61 363	65 787	4424	7,21
Прочие доходы, тыс.руб.	42593	42593	0	0,00
Прочие расходы, тыс.руб.	25525	25525	0	0,00
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	78 431	82 855	4424	5,64

Продолжение таблицы 24

Показатели	2021 г.	2022 год (прогноз)	Изменение	%
Налог на прибыль и прочие, тыс.руб.	15772	16571	799	5,07
Чистая прибыль, тыс. руб.	62 659	66 284	3625	5,78

Текущий годовой эффект составляет для компании ООО «МКТ» 3625 тыс. руб. Приведенные выше расчеты демонстрируют финансовую эффективность совершенствования процесса адаптации и мотивации для компании ООО «МКТ».

Для совершенствования управления персоналом ООО «МКТ» предлагаем:

- Оплата мобильной связи, так как для заказчиков ООО «МКТ» важно, чтобы работники были на связи круглосуточно.
- Внедрение бесплатных обедов для каждого сотрудника предприятия.
- Проведение корпоративных праздников для совершенствования корпоративного дохода, таких как День мебельщика 10 июня; Новый год; 23 февраля; 8 марта; выезд летом на природу.
- Совершенствование системы адаптации персонала. Например, с целью регламентирования процедуры адаптации персонала и распределения ответственности между участниками данного процесса совместно с начальником отдела управления персоналом были разработаны следующие нормативные акты: Положение об адаптации персонала в ООО «МКТ»; Положение о наставничестве в ООО «МКТ». В дополнение к Положению о наставничестве была разработана форма приказа о назначении наставника и его материальном стимулировании. Каждый из этих инструментов позволит оценивать, контролировать и оперативно вносить соответствующие коррективы, как в сам процесс адаптации работников, так и в процесс их дальнейшего развития в организации.

## Заключение

В первой главе работы представлен анализ теоретических аспектов управления персоналом: выявлена сущность и принципы управления персоналом на предприятии, представлен анализ опыта управления персоналом на предприятии в отечественных и зарубежных организациях, обоснованы методы управления персоналом и его особенности.

Проведено исследование в ООО «МКТ». Была изучена общая характеристика предприятия, характеристика персонала, отражены цели, задачи, потребители и иные аспекты деятельности исследуемого предприятия.

По результатам исследования основных экономических показателей деятельности субъекта работы за 2019-2021гг., целесообразно сделать вывод о том, что данное предприятие работает эффективно и показатели его деятельности ежегодно растут.

Из исследования управления персоналом ООО «МКТ» получены следующие выводы:

- На предприятии ООО «МКТ» удовлетворенность мотивации снижается с 73 % до 65 %.
- Основными причинами увольнения, по данным отдела кадров ООО «МКТ» за 2021г. были: отсутствие дополнительного социального пакет (оплата мобильной связи, корпоративное питание) - 26,08 %; не смогли адаптироваться - 19,56 %, неудовлетворенность заработной платой - 17,39%; неудовлетворенность условиями труда - 10,86%; из-за отсутствия гибкого графика - 4,34%; нет возможности карьерного роста - 4,34%; не нашли общий язык с коллегами -4,34%.
- В ООО «МКТ» в программе адаптации отсутствует системность процесса. Выбор наставника происходит стихийно работниками цеха или отдела на основе того, кто среди них является самым опытным.
- Проблемы в системе мотивации и адаптации приводят к высоким

показателям текучести, а, следовательно, и дополнительным затратам.

Анализ системы управления в ООО «МКТ» показал, что основные источники привлечения персонала являются внутренние, это явление имеет так положительные стороны, так и отрицательные. К отрицательным сторонам мы можем отнести напряжение в коллективе вследствие внутренней конкуренции, сохраняется дефицит рабочей силы, в организацию не поступают новые идеи.

В третьей главе были предложены мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала и адаптации персонала, а именно:

- Оплата мобильной связи, так как для заказчиков ООО «МКТ» важно, чтобы работники были на связи круглосуточно.

- Внедрение бесплатных обедов для каждого сотрудника предприятия.

- Проведение корпоративных праздников для совершенствования корпоративного дохода, таких как День мебельщика 10 июня; Новый год; 23 февраля; 8 марта; выезд летом на природу.

- Совершенствование системы адаптации персонала. Например, с целью регламентирования процедуры адаптации персонала и распределения ответственности между участниками данного процесса совместно с заместителем директора по персоналу были разработаны следующие нормативные акты: Положение об адаптации персонала в ООО «МКТ»; Положение о наставничестве в ООО «МКТ»; в дополнение к Положению о наставничестве была разработана форма приказа о назначении наставника и его материальном стимулировании. Каждый из этих инструментов позволит оценивать, контролировать и оперативно вносить соответствующие коррективы, как в сам процесс адаптации работников, так и в процесс их дальнейшего развития в организации. Все предложенные показатели будут на наш взгляд способствовать повышению эффективности организации в целом.



## Список используемой литературы

1. Аббасова Р.Р. Понятие, виды и формы оплаты труда // Молодой ученый. 2020. № 19 (309). С. 183-186.
2. Абуладзе Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования. М.: Юрайт, 2017. 299 с.
3. Абушинскова А.С. Основные подходы к определению эффективности оплаты труда и мотивации // Молодой ученый. 2018. № 16 (202). С. 147-148.
4. Архипова Н. И. Современные проблемы управления персоналом: монография. М. Проспект, 2018. 161 с.
5. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2020. 381 с.
6. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. М.: Академия, 2018. 224 с.
7. Васильцова Л. И. Экономика управления персоналом. Екатеринбург, 2018. 165 с.
8. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика // Экономика Профессия Бизнес. 2019. № 4. С. 20-25.
9. Гасанова А. А. Управление персоналом в системе управления организацией // Инновационная наука. 2019. № 11. С. 50-53.
10. Глик Д. И. Эффективная работа с персоналом. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. 144 с.
11. Дзарасов М.Э. Ответственность по нормам трудового права: учебное пособие. М.: Проспект, 2018. 100 с.
12. Дзарасов, М.Э. Методика изучения материальной ответственности в трудовом праве // Вестник университета им. О.Е. Кутафина. 2018. №10. С. 227-232.
13. Десслер Г. Управление персоналом. М.: Лаборатория знаний, 2020. 800 с.

14. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием. Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. 236 с.
15. Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2019. 249 с.
16. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. М.: Юнити, 2017. 33 с.
17. Кибанов А. Я. Экономика и социология труда: учебник. М.: Инфра-М, 2018. 160 с.
18. Кобцева Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели // Вестник ВГУ. 2018. № № 1. С. 101-102.
19. Колпаков В.М., Дмитриенко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: учебное пособие. К.: МАУП. 2019. 752 с.
20. Коргова М. А. Кадровый менеджмент. М.: Юрайт, 2020. 216 с.
21. Лобанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: учебное пособие для вузов. 2-е изд. М.: ИКЦ МарТ, 2019. 486 с.
22. Маренков Н. П., Косаренко Н. Н. Управление персоналом организации: учебное пособие. М.: Академический проект; Триста, 2020. 288 с.
23. Ненахова А. В. Современный подход к анализу эффективности адаптации персонала // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы. 2017. №3. С. 263-2666.
24. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учебное пособие. Минск: ГИУСТ БГУ. 2020. 128 с.
25. Погодина Г.В. К благонадежности через обучение // Справочник по управлению персоналом. 2020. №10. С. 84-90.
26. Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ. М.: ИНФРА-М, 2017. 210 с.
27. Романова Т.И. Оценка эффективности использования трудового потенциала и системы управления персоналом предприятия: учебное пособие. Томск: Изд-во ТГАУ, 2021. 184 с.

28. Румянцева З.П. Менеджмент организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. 98 с.
29. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Изд-во «Питер», 2021. 416 с.
30. Савицкая Г.В. Анализ эффективности деятельности предприятия. Методологические аспекты: учебник. М.: Новое знание, 2021. 251 с.
31. Управление персоналом: учебник / под ред. К. В. Воденко. М.: Дашков и К, 2019. 374 с.
32. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / под ред. А. А. Литвинюка. М.: Юрайт, 2021. 498 с.
33. Федорова Н. В. Экономика труда (для бакалавров): учебник. М.: КноРус, 2018. 64 с.
34. Фомина В.П. Алексеева С.Г. Теория менеджмента: учебное пособие. М.: МГОУ, 2021. 96 с.
35. Чуланова О. Л. Кадровый консалтинг: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. 358 с.
36. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности; управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. М.: Высшая школа, 2021. 304 с.

Приложение А

Лист трудоустройства

Подразделение: сборочный участок ООО «МКТ»

Сидоров Николай Николаевич таб. № 459

Таблица А.1- Лист трудоустройства

№ п/п	Наименование	Полученный документ	Ответственное лицо (Должность, Ф.И.О.)	Подпись работника
1	Вводная лекция о компании		Специалист по кадрам _____ Т. А. Горшкова	
2	Инструктаж по правилам внутреннего трудового распорядка и должностным обязанностям	Правила внутреннего трудового распорядка, Должностная инструкция	Специалист по кадрам _____ Т. А. Горшкова	
3	Инструктаж по правилам техники безопасности и пожарной безопасности. Инструкция по охране труда	Инструкция по правилам техники безопасности и пожарной безопасности	Начальник отдела ОТ, ПБ и ОСС _____ Мальцева Л.В.	
4	Наличие пройденной медицинской комиссии	_____ 2022г.	Специалист по кадрам _____ Т. А. Горшкова	
5	Получение спецодежды	_____ 2022г.	Кладовщик _____ / Т.В. Кривова	
6	Трудоустройство	27 апреля 2022	Специалист по кадрам _____ Т. А. Горшкова	
7	Обучение	Учебный центр повышения квалификации С _____ по _____	Специалист по кадрам _____ Т. А. Горшкова	
8	Стажировка (наставничество) _____ в часах	Распоряжение № _____ от « _____ » _____ 20 ____ г. Ф.И.О. наставника _____ подпись наставника	Начальник участка _____	
9	Сдача экзамена на допуск к сам. работе Допуск к самостоятельной работе _____ Число, месяц, год	Протокол № _____ от « _____ » _____ 2022 г. Приказ № _____ от « _____ » _____ 20 ____ г. _____ Ф.И.О. Начальник участка	Начальник отдела ОТ, ПБ и ОСС _____ Мальцева Л.В. Начальник участка _____ / _____	

## Приложение Б

### Приказ об организации стажировки

Утверждена Постановлением Госкомстата России

Общество с ограниченной ответственностью  
«МКТ»

г. Самара

(наименование организации)

Форма  
ОКУД

по

по

ОКПО

Код

0301001

05292214

Номер документа	Дата составления
29-сд	27.04.2022

#### ПРИКАЗ

«Об организации стажировки  
работнику Сидорову Н.Н.»

С целью выполнения требований пунктов 9.1, 9.2, 9.3, 9.4 Межгосударственного стандарта ГОСТ 12.0.004–2015 «Система стандартов безопасности труда. Организация обучения безопасности труда. Общие положения»

#### ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Начальнику участка Тяпугину Дмитрию Юрьевичу:

1.1. Организовать стажировку вновь принятому работнику Сидорову Николаю Николаевичу (табельный № 459) слесарю по обслуживанию и ремонту оборудования 3-го разряда участка по ремонту оборудования Б-4 поверхностного комплекса по профессии слесарь по ремонту и обслуживанию оборудования 4-го разряда.

1.2. Направить Сидорова Н.Н. в отдел охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды для ознакомления с результатами специальной оценки условий труда под роспись в карте специальной оценки условий труда в течение периода стажировки, но не позднее одного месяца после издания приказа о приеме на работу.

2. Установить срок стажировки Сидорову Николаю Николаевичу (табельный № 459) с 27.04.2022 г. по 13.05.2022 г. продолжительностью 9 рабочих смен.

3. Назначить руководителем стажировки Тяпугина Евгения Юрьевича (табельный № 411) слесаря по ремонту и обслуживанию оборудования 4-го разряда участка по ремонту оборудования Б-4 без освобождения от выполнения обязанностей по основному месту работы Сидорову Николаю Николаевичу (табельный № 411) слесарю по ремонту и обслуживанию оборудования 3-го разряда участка по ремонту оборудования Б-4.

4. Ляховой Наталье Валерьевне бухгалтеру по расчету заработной платы произвести оплату Тяпугину Евгению Юрьевичу (табельный № 411) слесарю по ремонту и обслуживанию оборудования 4-го разряда участка по ремонту оборудования Б-4 в соответствии с требованиями пункта 3.2 «Положения о проведении стажировок по охране труда в ООО «МКТ».

5. Контроль за выполнением данного приказа возложить на заместителя директора по производству поверхностного комплекса Шалимова С.В.

Директор ООО «МКТ»

А.В. Дерябкин

С приказом ознакомлены:

Зам. директора по производству

С.В. Шалимов

Бухгалтер по расчету заработной платы

Н.В. Ляхова

Начальник участка

Д.Ю. Тяпугин

Работник участка

Е.Ю. Тяпугин

Работник участка

Н.Н. Сидоров

Рисунок Б.1-Приказ об организации стажировки

## Приложение В

### Проект положения об адаптации персонала

Общество с ограниченной ответственностью  
«МКТ»

ПРОЕКТ ПОЛОЖЕНИЯ  
об адаптации персонала

УТВЕРЖДАЮ  
Директор ООО «МКТ»  
А.В. Дерябкин  
09.10.2022

#### 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение предназначено для внедрения единой процедуры адаптации во всех структурных подразделениях ООО «МКТ» (далее — Компания).

1.2. Процедуру адаптации работников Компании используют с целью:

- обеспечить более быстрое вхождение в должность нового работника;
- уменьшить количество ошибок, связанных с включением в работу;
- сформировать позитивный образ организации;
- уменьшить дискомфорт первых дней работы;
- упростить объективную оценку уровня квалификации и потенциала работника.

1.3. Продолжительность адаптационного периода приравнивается к периоду срока испытания. Если испытание работнику не установлено, продолжительность адаптационного периода считать равным трем месяцам, при этом оценка качества адаптации производится на основании устного заключения непосредственного руководителя. Оформлять оценочные формы при этом не надо.

1.4. Правила и нормы данного Положения должны знать и использовать в работе ответственные за адаптацию:

- руководители подразделений;
- специалисты службы персонала;
- работники организации, назначаемые наставниками вновь принятых работников.

1.5. Функция управления адаптацией вновь принятых работников Компании возлагается на руководителя службы персонала.

1.6. Вновь принятым работникам: выпускникам высших, средних специальных учебных заведений; работникам, не имеющим достаточного опыта работы по специальности (менее одного года), новым руководителям подразделений назначается наставник из числа персонала структурного подразделения. Права и обязанности наставника, нормы и правила взаимодействия и контроля наставничества определяются Положением о наставничестве.

1.7. Если на работника не распространяется действие Положения о наставничестве и ему не назначается наставник, то все функции наставника возлагаются на непосредственного руководителя, а в части оформления документов – на специалистов службы персонала.

#### 2. Участники процедуры адаптации и их задачи

Рисунок В.1-Проект положения об адаптации персонала

## Продолжение приложения В

2.1. Участниками процедуры адаптации являются лица, впервые принимаемые на работу в Компанию (за исключением лиц, принимаемых на должности заместителей директора Компании).

2.2. Руководитель структурного подразделения заместителя директора Компании (начальник отдела) обеспечивает разработку программ адаптации, контроль их выполнения, организацию подготовки необходимых документов, оценку результатов прохождения испытательного срока.

2.3. Работник Отдела по работе с персоналом Компании знакомит нового работника с деятельностью Компании; совместно с его непосредственным руководителем составляет план личностно-профессионального развития; вместе с наставником обеспечивает обратную связь, сообщая новому работнику динамику и направление его реальных и предпочтительных изменений.

2.4. Наставник назначается приказом Компании из числа опытных работников по предложению руководителя структурного подразделения, в которое принимается новый работник. Наставник помогает новому работнику освоить технологии, понять специфику и динамику бизнес-процессов в сфере его профессиональной деятельности.

### 3. Критерии прохождения процедуры адаптации

3.1. Критерии прохождения процедуры адаптации определяются по 2 показателям:

- критерий эффективной работы - выполнение плана работы на период адаптации нового работника.
- критерий эффективной адаптации - положительное заключение о работнике отделом по работе с персоналом.

### 4. Контроль и подведение итогов процесса адаптации

4.1. Ответственность за контроль выполнения процессов адаптации работников подразделения возлагается на руководителя подразделения.

4.2. Координацию работы по адаптации выполняет руководитель службы персонала.

4.3. После проведения анализа непосредственный руководитель согласует результат с руководителем службы персонала, после чего они принимают решение о дальнейшем сотрудничестве с работником и определяют план его дальнейшего развития.

В дополнение к Положению об адаптации были разработаны: Программа адаптации для новых работников, Форма индивидуального плана работы на период адаптации, Анкета оценки деятельности сотрудника по итогам адаптации, Анкета адаптированных сотрудников для получения обратной связи о процессе адаптации.

Рисунок В.2-Проект положения об адаптации персонала

## Продолжение приложения В

Приложение № 1  
к Положению об адаптации персонала  
в ООО «МКТ»

Общество с ограниченной ответственностью  
«МКТ»

УТВЕРЖДАЮ  
Директор ООО «МКТ»  
\_ А.В. Дерябкин  
09.10.2022

### Проект программы адаптации и вхождения в должность для новых работников

Программа адаптации и вхождения в должность состоит из двух частей - общей и индивидуальной. Программа адаптации работников рассчитана на 3 месяца и совпадает со сроком испытания при приеме на работу, если таковой установлен.

Общая часть предполагает формирование у нового работника целостного представления о Компании, его направлениях деятельности, организационных особенностях, условиях труда, взаимоотношениях Компании и работника. Общая часть проводится в течение первой недели работы и состоит из четырех этапов:

- Вводное ориентационное собеседование.
- Знакомство с Компанией.
- Рабочее место.
- Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем.

Главной задачей вводного ориентационного собеседования является рассказ новому работнику о Компании. Основные вопросы ориентационного собеседования:

- Сфера и виды деятельности Компании;
- История развития Компании;
- Ближайшие и долгосрочные цели Компании;
- Руководство, разграничение полномочий, порядок выработки решений в Компании;
- Подразделения Компании и содержание их задач;
- Внутренние трудовые отношения (продолжительность рабочего дня, внешний вид, регламентированные перерывы на чай/кофе и отдых, организация приема пищи, перерывов, перекуров; возможность личных телефонных разговоров, политика компании в отношении сверхурочных работ, дни и порядок выплаты зарплаты).

Знакомство с Компанией. После оформления всех необходимых при приеме документов новому Работнику показывают основные помещения Компании, представляют персоналу.

Рабочее место. Руководитель структурного подразделения показывает новому работнику его рабочее место (стол, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других общих материалов). Инструктаж по работе с техническими средствами проводит работник Отдела по эксплуатации комплекса работник (регистрирует нового работника как пользователя сети, рассказывает о ее особенностях и возможностях, дает

Рисунок В.3-Проект положения об адаптации персонала



## Продолжение приложения В

Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем. Руководитель структурного подразделения объясняет новому работнику задачи и требования к их выполнению, отвечает на вопросы и рассматривает его пожелания.

Индивидуальная часть включает детальное ознакомление с Компанией, его деятельностью, а также с должностными обязанностями и спецификой предстоящей работы. Задания работнику, планируемые результаты, оценка итогов и выводы фиксируются наставником в «Индивидуальном плане работы».

Вхождение в должность. В процессе вхождения в должность руководитель структурного подразделения предоставляет новому работнику следующую информацию: - функции подразделения Компании: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; связь с другими структурными подразделениями Компании, взаимоотношения внутри отдела.

- Рабочие обязанности и ответственность: детальное описание технологии, процессов и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной должности, ее соотношение с другими должностями в подразделении и в Компании в целом; нормативы качества выполненной работы; должностная инструкция, обязанности и ответственность; режим рабочего времени; требуемая отчетность.
- Правила: процедуры, характерные для конкретного вида работы или данного структурного подразделения Компании; порядок действий в случае аварийных (форс-мажорных) ситуаций; отношения с работниками Компании из других подразделений; поведение на рабочем месте; контроль за соблюдением трудовой и исполнительской дисциплины; использование оборудования; виды помощи, в каких случаях она может быть оказана; список документов, с которыми новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь.

Работа в должности. Новый работник в ходе трудовой деятельности привыкает к своему статусу, строит отношения с коллегами, руководителями, осваивается в Компании. На данном этапе наставник проводит собеседования для выявления потребности нового работника в дополнительной информации, оценку результатов деятельности за каждую пропущенную неделю, анализ успехов, а также неудач (выявляет причины и способы их преодоления), определяет задачи, которые необходимо выполнить работнику на данном этапе.

За 7 рабочих дней до окончания испытания (если таковое не установлено, то за 7 рабочих дней до истечения первых 3-х месяцев работы работника) непосредственным руководителем нового работника совместно с работником Отдела по работе с персоналом Компании принимается решение о дальнейшем сотрудничестве с работником и определяется его план дальнейшего развития.

Рисунок В.4-Проект положения об адаптации персонала

Продолжение приложения В  
Таблица В.1-Проект положения об адаптации персонала

Приложение № 2  
к Положению об адаптации персонала  
в ООО «МКТ»

Общество с ограниченной ответственностью  
«МКТ»

УТВЕРЖДАЮ  
директор ООО «МКТ»  
\_А.В. Дерябкин  
09.10.2022

Форма индивидуального плана работы на период адаптации

Планируемый период адаптации в должности:

с " \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по " \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Мероприятие	Описание мероприятия	Ответственное лицо	Срок выполнения	Отметка о выполнении	Подпись
Установочная встреча с непосредственным руководителем	Постановка целей на период прохождения адаптации в должности.	Непосредственный руководитель			
Установочная встреча с наставником	Постановка задач на период прохождения адаптации в должности.	Наставник			
Ознакомление с профильными для должности регламентами, стандартами, инструкциями; изучение методического материала	Темы: 1. _____ _____ 2. _____ _____	Наставник			
Совместное выполнение рабочей деятельности с наставником	Мероприятия: 1. _____ _____ 2. _____ _____	Наставник			

Продолжение приложения В

Таблица В.2-Проект положения об адаптации персонала

Самостоятельное выполнение практических заданий под контролем наставника	Мероприятия: 1. _____ 2. _____	Наставник			
Еженедельные встречи с целью разрешения конфликтных ситуаций	Беседа по возникшим конфликтным ситуациям; Помощь в их разрешении.	Наставник			
Направление на обучение	При необходимости.	Непосредственный руководитель			
Аттестация (при необходимости)	Прохождение аттестационных мероприятий получение и предоставление обратной связи по итогам прохождения адаптации в должности.	Аттестационная комиссия			
Итоговая встреча после прохождения адаптации в должности с непосредственным руководителем	Определение и постановка целей и задач на ближайший период.	Непосредственный руководитель			

С планом адаптации ознакомлены:

Работник \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
 Наставник \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
 Руководитель \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Продолжение приложения В  
Таблица В.3-Проект положения об адаптации персонала

Приложение № 3  
к Положению об адаптации персонала  
в ООО «МКТ»

Общество с ограниченной ответственностью  
«МКТ»

УТВЕРЖДАЮ  
директор ООО «МКТ»  
\_ А.В. Дерябкин  
09.10.2022

Анкета  
оценки деятельности сотрудника  
по итогам адаптации

Ф.И.О. стажера \_\_\_\_\_

Подразделение, должность \_\_\_\_\_

Дата начала  
адаптационного периода \_\_\_\_\_

Дата окончания  
адаптационного периода \_\_\_\_\_

Должность, Ф.И.О.  
наставника \_\_\_\_\_

1. Выполнение порученной работы (справляется ли работник с порученной работой за установленное время).

На работу затрачивается гораздо больше времени, чем это диктуется опытом или планом	1	2	3	4	5	6	7	На работу затрачивается гораздо меньше времени, чем это диктуется опытом или планом
---	---	---	---	---	---	---	---	---

2. Качество работы (насколько тщательно, точно и добросовестно выполняется работа, отсутствуют ли ошибки, учитываются ли указания и точка зрения руководителя).

Работа должна постоянно существенно переделываться	1	2	3	4	5	6	7	Результаты работы всегда высокого качества
--	---	---	---	---	---	---	---	--

3. Уровень профессиональной подготовки (насколько хорошо работник ориентируется в предмете своей деятельности, обладает ли достаточными профессиональными навыками для выполнения своих обязанностей).

Знание предмета деятельности слабое, профессиональные навыки развиты недостаточно	1	2	3	4	5	6	7	Отлично ориентируется в предмете деятельности, обладает высоким уровнем развития профессиональных навыков
---	---	---	---	---	---	---	---	---

## Продолжение приложения В

### Таблица В.4-Проект положения об адаптации персонала

4. Совместная работа (сотрудничает ли работник с коллегами при решении задач, есть ли готовность поделиться знаниями и умениями, оказывает ли поддержку, консультируется ли).

Не любит и не умеет работать в группе, редко принимает и предлагает помощь	1	2	3	4	5	6	7	Проявляет четко выраженную склонность к работе в группе, всегда эффективно сотрудничает с другими
--	---	---	---	---	---	---	---	---

5. Способность к деловому общению (умеет ли работник четко высказать свои мысли, выслушать и понять собеседника).

Высказывания воспринимаются с трудом, не умеет слушать собеседника, не стремится к взаимопониманию	1	2	3	4	5	6	7	Хорошо воспринимается, убедителен, умеет выслушать собеседника, стремится достичь полного взаимопонимания
--	---	---	---	---	---	---	---	---

6. Письменные способы выражения (умеет ли работник подготовить письменное сообщение: написать служебную записку, отчет, вести деловую переписку).

Тексты должны постоянно переделываться, так как они трудны для восприятия, нелогичны, не соответствуют стандартам	1	2	3	4	5	6	7	Тексты всегда соответствуют поставленной цели, легко воспринимаются, соответствуют стандартам
---	---	---	---	---	---	---	---	---

7. Самостоятельность (может ли работник выполнять порученную работу без посторонней помощи).

Без посторонней помощи не знает, что предпринять, при малейших трудностях теряется	1	2	3	4	5	6	7	Даже нестандартные и сложные задания успешно выполняет без посторонней помощи
--	---	---	---	---	---	---	---	---

8. Умение доводить начатое дело до конца (способен ли работник довести начатое дело до конца без напоминаний и постоянного контроля со стороны руководства).

Требуется постоянное напоминание и жесткого контроля выполнения работы	1	2	3	4	5	6	7	Получив задание, всегда доводит дело до конца без напоминаний и контроля
--	---	---	---	---	---	---	---	--

Отзывы наставника: \_\_\_\_\_

Предложения по дальнейшей работе сотрудника: \_\_\_\_\_

Подпись наставника: \_\_\_\_\_

Средний балл оценки заданий: \_\_\_\_\_

(по среднему баллу делается вывод о потенциале работника)

Выводы:

Результат	Средний балл	Потенциал
	До 3	Не соответствует занимаемой должности
	От 3 до 4	Неполное служебное соответствие
	От 4 до 5	В целом соответствует занимаемой должности
	От 5 до 6	Полностью соответствует занимаемой должности
	Более 6	В будущем претендует на выдвижение на более высокую должность

Рекомендации: \_\_\_\_\_

Решение:

Прошел/не прошел испытательный срок

Начальник отдела управления персоналом ООО «МКТ» \_\_\_\_\_ (подпись)

## Продолжение приложения В

Дата:

Приложение № 4  
к Положению об адаптации персонала  
в ООО «МКТ»

Уважаемый сотрудник!

Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается человек на новом месте работы, и для разработки программы помощи адаптирующимся. Мы надеемся, что, искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые руководству и отделу работы с персоналом следует обратить внимание, Вы поможете быстрее освоиться в Компании не только себе, но и будущим новичкам.

Инструкция: прочтите внимательно вопросы и ответьте на них.

1. Укажите срок работы в данном Компании:

Ответ:

- Из каких источников вы получили информацию об Компании:
- Реклама.
- Интернет.
- Рекомендации от знакомых.
- Другие источники:

2. Часто ли Вам приходилось менять место работы?

Ответ:

- Ни разу.
- 1-2 раза.
- 3-4 раза.
- 5 и более раз.

3. Как долго продолжалась Ваша адаптация к новому месту работы?

Ответ:

- До 1 мес.
- До 2 мес.
- До 3 мес.
- Еще не закончена.

4. Были ли Вы представлены коллегам (специалистам отдела/цеха)?

Ответ:

- Да.
- Нет.

5. В какой день работы вы первый раз побеседовали со своим непосредственным руководителем?

Ответ:

6. Назначен ли Вам наставник из числа работников Компании? В какой день работы вы познакомились со своим наставником?

Ответ:

7. Перед началом работы в Компании был ли проведен с Вами инструктаж по технике безопасности?

Ответ:

- Да.
- Нет.

## Продолжение приложения В

8. Ознакомили ли Вас при приёме на работу с условиями работы (рабочее место, рабочие часы и перерывы, нерабочие дни)?

Ответ:

- Да.
- Нет.

9. Были ли Вы ознакомлены с правилами ведения документации, процедурой отчетности и контроля рабочего времени, с правилами исчисления зарплаты и премирования?

Ответ:

- Да.
- Нет.

10. Ознакомили ли Вас со зданием: входы и выходы, туалеты, доска объявлений, столовые, медицинский кабинет?

Ответ:

- Да.
- Нет.

11. За какой период времени вы освоились в офисе, запомнив расположение подразделений Компании?

Ответ:

12. Были ли вам поставлены задачи на период испытательного срока?

Ответ:

- Да.
- Нет.

13. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?

Ответ:

- Профессиональные обязанности.
- Вхождение в коллектив.
- Условия труда.
- Другое: \_\_\_\_\_

14. Как Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным?

Ответ:

15. Вы решили возникшие проблемы? Если да, то как? Если нет, то почему?

Ответ:

16. Как и когда подводились итоги вашей работы за первые месяцы?

Ответ:

17. Обсуждали ли Вы с наставником и (или) непосредственным руководителем результаты вашей работы?

Ответ:

- Да.
- Нет.

18. Насколько часто вам была необходима помощь коллег (наставника)?

Ответ:

- Нужна.
- Нужна крайне редко.
- Нужна

## Продолжение приложения В

19. В каких случаях Вам была наиболее необходима помощь руководителя?

Ответ:

20. Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации:

Ответ:

- Сотрудник отдела по работе с персоналом.
- Линейный руководитель.
- Наставник.
- Коллега по работе.
- Кто-то другой:

21. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?

Ответ:

- До 1 мес.
- До 2 мес.
- До 3 мес.
- Еще не овладел.

22. В какой период Вы почувствовали, что вошли в коллектив?

- До 1 мес.
- До 2 мес.
- До 3 мес.
- Еще не почувствовал.

23. Устраивает ли Вас занимаемое место в коллективе?

Ответ:

24. Что как Вам, кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?

Ответ:

25. Бывают ли у Вас конфликты с другими сотрудниками? Что является их причинами?

Ответ: \_\_\_\_\_

26. Оцените, пожалуйста, Ваш интерес к дальнейшему продвижению внутри Компании, профессиональному росту?

Ответ:

- Очень заинтересован.
- Пока трудно сказать.
- Не заинтересован.

27. Ваше мнение об Компании изменилось после того, как вы начали в нем работать?

Ответ:

- Нет, не изменилось.
- Да, в худшую сторону.
- Да, в лучшую сторону.
- Затрудняюсь ответить.

28. Какими факторами работы в Компании Вы не удовлетворены? (нужное подчеркнуть)

- Содержание труда;
- Занимаемая должность;
- Соответствие работы специальности;
- Соответствие работы квалификации;
- Соответствие характера работы способностям и склонностям;
  - Наличие перспектив должностного продвижения;



## Продолжение приложения В

- Возможность повышения квалификации;
- Наличие высокой степени ответственности за результат труда;
- Информированность о делах коллектива и Компании;
- Бытовые условия;
- Организация труда;
- Режим работы;
- Заработная плата;
- Наличие системы льгот для работника;
- Помощь и поддержка руководителя;
- Отношения с непосредственным руководителем;
- Отношения с коллегами.

## Приложение Г

### Проект положения о наставничестве

Общество с ограниченной ответственностью  
«МКТ»

#### ПРОЕКТ ПОЛОЖЕНИЯ о наставничестве

УТВЕРЖДАЮ  
директор ООО «МКТ»  
\_ А.В. Дерябкин  
09.10.2022

#### 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет порядок организации и проведения работы по наставничеству в ООО «МКТ», права и обязанности наставников и стажеров.

1.2. Основные термины и понятия, применяемые в настоящем Положении:

Наставничество – форма адаптации, практического обучения и воспитания новых сотрудников ООО «МКТ» в целях быстрого овладения трудовыми навыками, приобретения необходимой должностной компетенции, приобщения к корпоративной культуре организации.

Наставник – опытный сотрудник организации, принимающий на себя функции по обучению новых сотрудников в период прохождения ими испытательного срока.

Стажер – новый сотрудник организации, прикрепляемый за наставником на период испытательного срока.

#### 2. Цели и задачи наставничества

2.1. Целями наставничества являются адаптация стажеров к работе в ООО «МКТ» на основе единой системы передачи опыта, повышение квалификации персонала, обеспечение оптимального использования времени и ресурсов для скорейшего достижения стажерами необходимых производственных показателей, снижение текучести персонала и мотивирования новых сотрудников к установлению длительных трудовых отношений с ООО «МКТ».

2.2. Основными задачами наставничества являются:

- оказание помощи стажеру в освоении профессии и овладении в полном объеме должностными обязанностями за счет ознакомления с современными методами и приемами труда, передачи наставником личного опыта;
- обучение стажера в минимальные сроки необходимому профессиональному мастерству, соблюдению требований нормативных документов, в том числе по охране труда;
- содействие достижению стажером высокого качества труда;
- вхождение стажера в трудовой коллектив, освоение им корпоративной культуры и установление длительных трудовых отношений с ООО «МКТ»;
- воспитание у стажера чувства личной ответственности за эффективный труд на порученном участке работы.

#### 3. Организационные основы наставничества

3.1. Наставничество в ООО «МКТ» организуется на основании приказа директора.

3.2. Отбор кандидатур наставников осуществляется в следующем порядке.

3.2.1. Руководитель подразделения, в котором организуется наставничество, на первом этапе

Рисунок Г.1-Проект положения о наставничестве

## Продолжение приложения Г

выбирает наставников из наиболее подготовленных специалистов по следующим критериям:

- высокий уровень профессиональной подготовки;
- наличие общепризнанных личных производственных достижений;
- развитые коммуникативные навыки и гибкость в общении;
- стабильные результаты в работе;
- способность и готовность делиться профессиональным опытом;
- стаж профессиональной деятельности в ООО «МКТ» не менее двух лет.

3.2.2. Начальник отдела управления персоналом выбирает наставника из предложенных руководителями подразделений кандидатов по ключевым компетенциям.

3.3. Сотрудник назначается наставником с его письменного согласия. Приказ о назначении наставника и сроках осуществления наставничества издается не позднее трех дней с момента приема на работу сотрудника ООО «МКТ», в отношении которого осуществляется наставничество.

3.4. За одним наставником закрепляется одновременно не более трех стажеров.

3.5. Замена наставника производится приказом директора в случаях:

- продолжительного отсутствия наставника;
- изменения должности или региона работы наставника;
- изменения должности стажера;
- увольнения наставника из организации;
- отказа наставника от работы со стажером;
- отказа стажера от работы с назначенным наставником.

3.6. В зависимости от производственных условий руководитель подразделения может принять решение о периодическом освобождении на определенное время наставника и стажера от выполнения непосредственных должностных обязанностей для проведения индивидуальных занятий, тренингов и иных мероприятий по плану стажировки.

3.7. Наставничество осуществляется в течение всего периода испытательного срока, назначенного стажеру. Для стажеров, занимающих должности, связанные с особо сложными технологическими процессами, приказом руководителя подразделения наставничество может быть установлено на более длительный срок, но не более чем на шесть месяцев.

3.8. Период наставничества может быть продлен по рекомендации руководителя подразделения в случае болезни, командировки или иного продолжительного отсутствия по объективным причинам наставника или стажера, но не более чем на три месяца.

## 4. Права и обязанности наставника

4.1. Наставник имеет право:

- требовать от стажера выполнения указаний по вопросам, связанным с его производственной деятельностью;
- принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с работой стажера, вносить предложения в профсоюзные органы, непосредственному руководителю, вышестоящему руководителю о поощрении стажера, применении мер воспитательного и дисциплинарного воздействия;
- участвовать в обсуждении профессиональной карьеры стажера и планировании его дальнейшей работы в организации (в т. ч. внутрипроизводственного перемещения).

4.2. Наставник обязан:

- составить План задач наставника и утвердить его у руководителя подразделения;
- помочь стажеру составить Индивидуальный план стажировки на основании его Плана работы на время прохождения испытания, согласовать его и отдать на утверждение руководителю подразделения;

Рисунок Г.2-Проект положения о наставничестве

## Продолжение приложения Г

оказать стажеру индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами и способами качественного выполнения обязанностей и поручений, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;

- личным примером развить положительные качества стажера, корректировать его поведение на работе, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, формировать здоровый образ жизни, общественно значимые интересы, содействовать развитию культурного и профессионального кругозора;
- информировать стажера о целях, задачах и результатах текущей деятельности ООО «МКТ»;
- развить у стажера стремление к выполнению сложной и ответственной работы, освоению новой техники и современных технологий;
- способствовать развитию постоянного интереса к инновационному и техническому творчеству, изобретательству и рационализации, использованию резервов производства на рабочем месте, внедрению современных стандартов качества и работы с клиентами;
- периодически информировать непосредственного начальника стажера о процессе его адаптации в трудовом коллективе, дисциплине и поведении, результатах своего влияния на его становление;
- с учетом деловых и морально-психологических качеств стажера содействовать совместно с руководством подразделения ООО «МКТ» его профессиональному росту, достижению высокого профессионализма, участвовать в формировании и развитии деловой карьеры;
- контролировать выполнение производственных заданий и индивидуального плана стажировки, воспитывать у стажера непримиримое отношение к недостаткам, бесхозяйственности и формализму в работе;
- составить характеристику на стажера;
- за семь дней до окончания испытания заполнить анкету «Оценка сотрудника по результатам прохождения стажировки» и передать ее на рассмотрение руководителю подразделения.

### 4.3. Ответственность наставника:

- наставник несет персональную ответственность за качество и своевременность выполнения функциональных обязанностей, возложенных на него настоящим Положением;
- при отказе от продолжения стажировки двух сотрудников подряд наставник лишается статуса (лишение права продолжать наставничество оформляется приказом директора ООО «МКТ»).

## 5. Права и обязанности стажера

5.1. Стажер имеет право участвовать в разработке индивидуального плана стажировки и вносить предложения о его изменении, участвовать в обсуждении результатов стажировки.

### 5.2. Стажер обязан:

- ознакомиться под подпись с выпиской из приказа о назначении наставника в течение трех дней с момента издания приказа;
- исполнять обязанности, возложенные на него трудовым договором и Правилами трудового распорядка;
- выполнять обязанности, определенные инструкциями и положениями для соответствующих работников;
- по истечении срока наставничества в течение семи дней представлять в отдел управления персоналом отчет о выполнении индивидуального плана стажировки и оценочный лист.

## 6. Руководство наставничеством

Рисунок Г.3-Проект положения о наставничестве

## Продолжение приложения Г

6.1. Руководство деятельностью наставников осуществляют начальник отдела управления персоналом и руководители подразделений, в которых организуется наставничество.

6.2. Координацию работы по наставничеству осуществляет начальник отдела управления персоналом, который:

- контролирует деятельность наставников;
- готовит и представляет на утверждение руководителя ООО «МКТ» приказ о закреплении за стажером наставника;
- выбирает кандидатов в наставники из числа работников подразделения, представленных руководителями подразделений, организует их участие в мероприятиях по повышению квалификации и проводит инструктаж;
- организует планомерное обучение наставников передовым формам и методам индивидуальной воспитательной работы;
- контролирует сроки представления в отдел управления персоналом необходимых для контроля и анализа документов по наставничеству.

6.3. Ответственность за осуществление наставничества в подразделении несет руководитель подразделения.

6.4. Руководитель подразделения, в котором организуется наставничество:

- заблаговременно составляет План работы сотрудника на время испытательного срока;
- представляет назначенного стажера коллегам в подразделении, объявляет приказ о закреплении за ним наставника;
- создает необходимые условия для совместной работы стажера и его наставника;
- утверждает Индивидуальный план стажировки подопечных его подразделения;
- организует обучение наставников передовым формам и методам индивидуальной работы, оказывает им методическую и практическую помощь в составлении планов работы со стажером;
- изучает, обобщает и распространяет положительный опыт организации наставничества в ООО «МКТ»;
- посещает инструктажи, проводимые наставником и стажером;
- анализирует работу наставника и стажера;
- заполняет раздел с рекомендациями в анкете «Оценка сотрудника по результатам прохождения стажировки» и передает ее в отдел управления персоналом не позднее семи дней до завершения испытания стажера;
- принимает окончательное решение о прохождении стажером процесса адаптации;
- определяет меры поощрения наставников.

6.5. Руководитель подразделения является главным координатором работы наставников в подчиненном подразделении. С этой целью руководитель подразделения контролирует:

- соблюдение сроков и объема выполнения адаптационных мероприятий;
- соблюдение наставниками сроков заполнения и представление ему и в службу управления персоналом промежуточных отчетов;
- наличие заполненных документов, необходимых для подведения итогов;
- выполнение всех дополнительных мероприятий по наставничеству.

## 7. Анализ работы сотрудника в период стажировки

7.1. Предварительный анализ работы стажера осуществляется по истечении первого и второго месяца его адаптации в ООО «МКТ».

- 7.1.1. При предварительном анализе руководитель подразделения, наставник, начальник отдела управления персоналом рассматривают следующие вопросы:
- 

Рисунок Г.4-Проект положения о наставничестве

## Продолжение приложения Г

- обсуждение того, что необходимо улучшить;
- необходимая помощь со стороны организации.

7.1.2. Руководитель подразделения, наставник при необходимости по результатам предварительного анализа корректируют индивидуальный план стажировки сотрудника, дополнительно разрабатывают и принимают необходимые меры для ликвидации выявленных затруднений в процессе адаптации стажера.

7.2. Заключительный анализ работы стажера осуществляется за семь рабочих дней до окончания испытания.

7.2.1. Наставник заполняет форму «Оценка сотрудника по результатам прохождения стажировки».

7.2.2. Руководитель подразделения после обсуждения с наставником проводит анализ адаптации стажера и дает рекомендации о завершении или продолжении процесса адаптации, заполняет форму «Оценка сотрудника по результатам прохождения стажировки».

7.2.3. В том случае, если руководитель подразделения считает, что новый работник завершил процесс адаптации и прошел испытание, заполненная форма «Индивидуальный план стажировки» с формой «Оценка сотрудника по результатам прохождения стажировки» передается в отдел управления персоналом для хранения.

7.3. Если стажеру по заключению руководителя подразделения необходимо продолжение адаптации, то он с наставником и руководителем отдела управления персоналом разрабатывают и реализуют дополнительные мероприятия, направленные на адаптацию стажера.

### 8. Моральное и материальное поощрение наставников

8.1. В целях материального поощрения наставнику начисляется надбавка к окладу в размере, указанном в приказе о назначении наставника.

8.2. Наставники, победившие в конкурсе на звание «Лучший наставник организации» поощряются в порядке, предусмотренном условиями конкурса.

8.3. Приказ о поощрении наставников по результатам конкурса на звание «Лучший наставник организации» готовит отдел управления персоналом.

## Рисунок Г.5-Проект положения о наставничестве

## Приложение Д

### Приказ о назначении наставника

Утверждена Постановлением Госкомстата России

Общество с ограниченной ответственностью  
«МКТ»

Форма по ОКУД

Код

0301001

г. Тольятти

по ОКПО

05292214

(наименование организации)

Номер документа	Дата составления

#### ПРИКАЗ

#### О назначении наставника

В целях практического обучения работников ООО «МКТ» для быстреего овладения трудовыми навыками, приобретения необходимой должностной компетенции

– ПРИКАЗЫВАЮ:

–

1. Назначить обмотчика элементов электрических машин 4 разряда Орлову Т. И. наставником для обмотчика элементов электрических машин 3 разряда Тельновой Е.В. на период с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_.
2. Установить обмотчику элементов электрических машин 4 разряда Орловой Т. И. надбавку в размере до 25 % от ее сдельного заработка в зависимости от достигнутых результатов обучения в период наставничества.
3. Начальнику цеха Ананьеву А.В. в период наставничества ежемесячно предоставлять отчет в виде служебной записки об итогах обучения и предложением о поощрении на наставника Орлову Т. И.
4. Главному бухгалтеру Выголовой Е.В., оплату труда обмотчице элементов электрических машин 3 разряда Тельновой Е.В. в период с \_\_\_\_\_ г. по \_\_\_\_\_ г. производить согласно тарифной ставке и премии не ниже 40%. При достижении положительных результатов в период обучения и повышения выработки оплату труда стажеру Тельновой Е.В. производить сдельно, согласно фактически выполненным работам.
5. Контроль над исполнением данного приказа возложить на начальника цеха Ананьева А.В.

Основание: Служебная записка начальника цеха А.В. Ананьев от 22 апреля 2022г. №21

Директор

А.В. Дерябкин

С приказом ознакомлены

Главный бухгалтер

Е.В. Выгорова

Начальник цеха

А.В. Ананьев

Обмотчик элементов эл. машин

Т. И. Орлова

Обмотчик элементов эл. машин

Е.В. Тельнова