

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

Совершенствование видов адаптационной работы в организации

Дипломная работа студента

**очной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 – управление персоналом**

**IV курса группы 05001241
Иванов Евгений Васильевич
(Фамилия, имя, отчество)**

Научный руководитель
канд. пед. наук, ст. пр.
Миненко Наталья Васильевна
(ученая степень, звание,
фамилия, инициалы)

Рецензент

(ученая степень, звание,
фамилия, инициалы)

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ВИДОВ АДАПТАЦИОННОЙ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Понятие, сущность и виды адаптации персонала.....	7
1.2 Методы адаптации	14
1.3 Основные современные подходы к управлению адаптацией персонала в организации.....	16
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОХОРОВСКОГО РАЙПО	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика Прохоровского райпо	21
2.2 Анализ системы управления персоналом и использование трудового потенциала Прохоровского райпо	33
2.3 Анализ системы профориентации и адаптации персонала Прохоровского райпо.....	41
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПРОХОРОВСКОГО РАЙПО	48
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала Прохоровского райпо.....	48
3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных рекомендаций по совершенствованию адаптации персонала Прохоровское райпо	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Практически постоянно, проникая в новый трудовой коллектив, сотрудник получает сильное стрессовое состояние, отрицательно действующее на его производственные, физиологические и психологические характеристики. Новый коллектив для сотрудника – это окружение неизвестных ему людей с индивидуальными привычками, эмоциями и наклонностями, функционирующих по неизвестным сотруднику моделям поведения. Новый сотрудник встречается с новой для себя корпоративной культурой, с неизвестными правилами, предписаниями и условностями. У сотрудника непременно появляются трудности при овладении новой специальности, либо нового рабочего места. Непосредственным ходом работодателя и обязанностью его службы управления персоналом является работа по адаптации нового сотрудника.

Важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране недостаточно серьёзно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации.

Между тем, в условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на самофинансирование, хозрасчёт и самоокупаемость сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличение числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять своё рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации ещё больше возрастает.

Актуальность дипломной работы заключается в том, что адаптация является одним из необходимых компонентов системы управления персоналом организации. Невзирая на это, адаптационным мероприятиям в организациях уделяется минимум интереса, так как организационные и временные ресурсы

службы инвестируются в большей степени в развитие систем оценки и обучения.

Введение системы управления адаптацией в организации предполагает довольно непростую проблему, однако от нее зависит разрешение таких значимых задач для компании, как: уменьшение текучести кадров, уменьшение стартовых издержек; возможно наиболее активное достижение рабочих показателей, приемлемых для компании-работодателя; вступление сотрудника в коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение неуверенности и тревожности, которые чувствует новый сотрудник. Все это определяет теоретическую и практическую значимость исследования, такого процесса, как адаптация.

Цель дипломной работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в организации.

Основными **задачами** дипломной работы, являются:

- 1) Изучить теоретические аспекты изучения проблемы адаптации персонала в организации;
- 2) Исследовать особенности системы адаптации персонала Прохоровского райпо;
- 3) Разработать рекомендации по оптимизации процесса профориентации и адаптации персонала Прохоровского райпо;
- 4) Оценить эффективность предложенных рекомендаций;

Объектом исследования является организация Прохоровского райпо.

Предмет исследования – система адаптации персонала в организации.

Степени научной разработанности. Проблемой адаптации в организации занимаются такие ученые как Анисимов В. М, Волина В. А., Егоршин А. П., Коробейников О.П, Фатхудинов Р.А., Веснин, В.Р., Генкин, Б.М, и др.

Практическая значимость работы заключается в том, что совершенствование системы оплаты труда является основой повышения

качества системы управления персоналом организации в целом. Выводы и рекомендации, полученные в результате исследования, могут быть использованы в практике управления организаций, в системе повышения квалификации менеджеров по управлению персоналом

Информационная база: анализ документов организации, учебные пособия и научная литература, интернет-ресурсы.

Основные методы, используемые в данной работе: (опрос), статистический метод обработки данных, анкетирование.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ВИДОВ АДАПТАЦИОННОЙ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, сущность и виды адаптации персонала

Адаптация выступает важным составным элементом системы подготовки кадров и является регулятором связи между системой производства и образования. Она призвана способствовать покрытию потребностей организации в персонале и необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности. [4,с.156].

Недостаточное использование возможностей работника в трудовой деятельности не только наносит ущерб его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает работоспособность, интерес к труду, что в конечном счете ведет к снижению производительности труда, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма.[45,с.79].

В настоящее время многоукладная экономика предоставляет работникам с разными способностями и интересами возможность найти достойное место работы. В идеальном случае сокращение рабочих мест должно проводиться только тогда, когда будут созданы условия для переобучения высвобождаемых работников с учетом мотивационного механизма выбора профессии, когда начнут действовать программы по созданию новых рабочих мест в приоритетных для общества областях. На данный момент управленческие работники не воспримут профориентацию как метод регулирования предложения рабочей силы в организации, они будут испытывать экономические и психологические трудности.[34,с.167].

Трудовая адаптация персонала - взаимное приспособление работника к организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.[5,с.134]

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор информации и её обработку рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для современных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных организаций, которые уделяют непосредственное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в заботе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие, приведены на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

- снижение степени неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Отметим, что в современных организациях наблюдается не точность механизма управления процессом адаптации. Этот механизм предусматривает решение трех важнейших проблем:

- структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;
- организации технологии процесса адаптации;
- организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям.

1. Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям организации, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом. [24,с.179]

3. Развитие наставничества, которое в последние годы в отечественных организациях незаслуженно забыто.

Задачами специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии этого процесса являются организация: семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; проведения индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; интенсивных краткосрочных

курсов для руководителей, вновь вступающих в должность; специальных курсов подготовки наставников; использования метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий; выполнения разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; подготовки замены при ротации кадров; проведения в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Адаптация должны содействовать в занятости при одновременном поддержании безработицы на возможно низком уровне. Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. За многие годы в нашей стране накоплен определенный опыт в области профориентации и адаптации. В условиях экстенсивного развития, наличия свободных рабочих рук и относительно невысоких требований к квалификации работающих не ощущалось острой необходимости в единой системе информации и трудоустройства специалистов и рабочих. Результатом подобной практики стал дефицит рабочих кадров при неполной и нерациональной занятости, снижение требований к уровню их подготовки. Службы профориентации, которые действовали на крупных предприятиях и в административных районах, часто выступали как вербовочные и агитационные пункты.

Интерес в этом отношении был подробно изучен в Японии. Система подготовки кадров отличается большой спецификой. Профессиональная подготовка в организациях - неотъемлемая часть японской системы управления персоналом. Руководство организаций стремится привлечь молодых сотрудников непосредственно со школьной скамьи, потому что отсутствие каких-либо навыков в работе свидетельствует об отсутствии стороннего влияния, готовности принять правила поведения, принятые в данной организации. Это происходит в течение относительно короткого периода - двух месяцев. Основной смысл начального обучения - знакомство новичков с

организацией, принципами взаимоотношений сотрудников, обычаями, традициями ритуалами, т.е. в моральной подготовке к работе.

Углубленные программы адаптации работников применяются на средних и крупных организациях США. В процессе их проведения участвуют как менеджеры по управлению персоналом, так и линейные руководители. На малых предприятиях программа адаптации проводится менеджером-практиком, иногда с включением работника профсоюза, используются самые различные программы - от программ, предусматривающих в основном устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. В формальных программах адаптации часто используют аппаратуру, слайды, фотографии. Программы подразделяются на общие и специализированные. Как правило, вопросы общей программы касаются информации о предприятии в целом. Вот некоторые вопросы, затрагиваемые этой программой: 1) общее представление об организации, цели, приоритеты, традиции, нормы, продукция, виды деятельности, данные о руководстве, внутренние отношения; 2) ключевая политика; 3) оплата труда; 4) дополнительные льготы; 5) охрана труда и техника безопасности; 6) работник и его отношения с профсоюзом; 7) служба быта; 8) экономические факторы: прибыль, стоимость рабочей силы, стоимость оборудования, ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Специализированная программа затрагивает проблемы, касающиеся конкретного подразделения или отдела организации.

Как показывает опыт отечественных организаций, в нашей стране недостаточно внимания уделяется проблеме профориентации и адаптации. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же сейчас управленческое звено народнохозяйственного и отраслевого уровней ослаблено в организационно-методическом отношении, что привело к образованию множества органов

управления в регионах (центры профориентации и занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий.[16,с.157].

Узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления профориентацией и адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике профориентации и адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления. Поэтому именно на уровне основного звена - организации - необходимо прежде всего преодолеть недостатки в формировании личности работника путем выявления у него резервов психофизического и мотивационного механизмов выбора профессии, приведения их в действие с учетом личных и общественных потребностей. Главной задачей профориентации и адаптации должно стать преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией. Ведь организация заинтересована в повышении конкурентоспособности своей продукции, а это требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства. Одной из задач профориентации и адаптации является установление взаимодействия между общеобразовательными школами, учреждениями профессиональной подготовки и предприятиями, которые, в свою очередь, должны иметь возможность оперативно выявлять ресурсы рабочей силы необходимой квалификации и удовлетворять потребности в кадрах. В этой связи целесообразно развивать комплексы трех типов: комплексы региональной направленности, ориентированные на регион или группу организаций региона; комплексы отраслевой направленности, создаваемые при базовых организациях

отраслей; местные комплексы в организациях, заключающих договоры о прямых связях со специальными учебными заведениями.

1.2 Методы адаптации

Метод – это набор средств и способов, которые позволяют получить нужный результат за определённый промежуток или период времени.

Конкретного метода, который поможет в адаптации персонала не существует. От условий и разных ситуаций зависит многое от того, каким методом воспользуется руководство или ответственный человек.

Выделяют основные методы адаптации в организации :

1. Метод неформализованного сопровождения: Использование такой методики адаптации персонала предусматривает сопровождение работника. При планировании работы менеджер по кадрам должен рассчитать временные ресурсы, которые потребуются на ее выполнение. Каждый результат процесса адаптации новичка должен учитываться в системе стимулирования. Сотрудник по управлению персоналом знакомит новичка с работниками компании, с особенностями взаимоотношений между коллегами.

2. Метод «корпоративный PR»: Этот метод предусматривает разработку справочника, в котором перечисляются основные правила отношений в коллективе. Конкретные правила в справочнике зависят от деятельности организации и модели поведения во время работы. В такой справочник можно включить информацию о предпочитаемом стиле в одежде, о перерывах в работе, об оборудовании рабочего места, о начале и завершении рабочего дня.

3. Командный тренинг: Этот метод адаптации персонала используют редко. Например, когда коллектив уже сформирован и на работу приходит хороший специалист, который ощущает неприятие со стороны работников. Тренинг проводят также для того, чтобы новый руководитель быстрее освоился в действующей системе межличностных отношений. В результате проведения

тренингов развиваются отношения между коллегами, они учатся больше общаться и уважать чужое мнение. Тренинги проводят в виде деловой игры или как анализ конкретной ситуации (кейс-метод). Потому для организации таких мероприятий нужен опытный тренер.

4. Инструктаж подразделений: Этот метод адаптации представляет доведение информации новому сотруднику об основных требованиях в каждом отделе. Подразделения на предприятии имеют свой комплекс правил и требований, которые нужно соблюдать. Правила стоит записать, так чтобы их понимали все сотрудники. Плохое понимание функциональных требований может привести к тому, что работник много времени будет использовать на выяснение деталей работы, вместо того, чтобы делать ее.

5. Методы оказания помощи в конкретном выборе и принятии решения:

- построение «цепочки» основных ходов, обеспечивающих реализацию намеченных целей и перспектив, позволяющие наглядно представить клиенту и самому профконсультанту возможные жизненные перспективы самоопределяющегося человека;

- использование различных схем альтернативного выбора из уже имеющихся вариантов выбора профессии, учебного заведения или специальности в конкретном заведении (обычно используются на заключительных этапах консультации).

Таким образом, можно сделать вывод, что все виды и аспекты адаптации не существуют изолированно друг от друга, а теснейшим образом взаимосвязаны, поэтому управление процессом адаптации требует разработки единой системы мероприятий, которые обеспечивают ее скорость и успешность.

1.3 Основные современные подходы к управлению адаптацией персонала в организации

Управление процессом адаптации – это стремительное влияние на факторы, предопределяющие ее развитие, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.

Управление адаптацией персонала требует проработки в первую очередь трех организационных компонентов:

Структурное закрепление функции управления адаптацией:

1. Акцентирование соответствующего подразделения (группы, отдела) в организационной структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персоналом;

2. Распределение специалистов, которые занимаются управлением адаптацией, согласно подразделениям, либо группам подразделений. В этом случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений. Специалистом по управлению адаптацией персонала может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник другого подразделения.

3. Развитие наставничества как формы доверия к опытному сотруднику. Наставничество безусловно помогает сотруднику в его служебном продвижении. При этом наставничество поддерживается материальными стимулами. Наставниками могут быть как руководители, так и опытные работники со стажем, так молодые сотрудники, которые проработали несколько лет на данном предприятии и положительно зарекомендовавшие себя;

4. Формирование структурных взаимосвязей системы управления персоналом со службой организации управления. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации

управления считаются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения инноваций и т.д. [4, с.67].

Технология процесса управления адаптацией:

1. Организация на предприятии курсов, семинаров и т.п. согласно разным аспектам адаптации;
2. Проведение личных бесед руководителя или наставника с новым сотрудником;
3. Организация краткосрочных курсов для руководителей предприятия, первый раз вступающих в эту должность;
4. Осуществление организационно-подготовительной работы при внедрении инноваций;
5. Специальные курсы подготовки наставников;
6. Применение метода постепенного усложнения задач, выполняемых новым сотрудником. В то же время нужен контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении задач. При этом нужно обдумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;
7. Выполнение сотрудником общественных заданий с целью нахождения контактов с коллективом;
8. Выполнение поручений по организации работы органа управления;
9. Организация замены кадров и их ротации.

Информационное обеспечение процесса адаптации, центр тяжести которого - сбор и оценка показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку данных об уровне и продолжительности адаптации целесообразно осуществлять в рамках текущей деловой оценки. Здесь различие складывается в том, что по отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки обязана обладать более высокой периодичностью в пределах срока адаптации [12, с.125].

Поскольку процедура адаптации работника обязана быть строго индивидуальной, то нужно организовывать программы адаптации для каждого вновь прибывшего сотрудника.

Программы адаптации могут быть различными - от неформальных, предусматривающих в основном устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками [5,с.78].

Сущность программы находится в зависимости со следующими условиями:

1. статус и степень ответственности;
2. содержание работы;
3. личные особенности сотрудника;
4. рабочее окружение.

В небольших организациях программа адаптации проводится менеджером-практиком, менеджером по управлению персоналом, а также порой с подключением работников профсоюза. Состав участников процесса адаптации новых сотрудников может быть обширным: наряду с линейными руководителями, а также менеджерами подразделения управления персоналом к реализации программ трудовой адаптации могут привлекаться сотрудники, которые имеют возможность оказать поддержку и помощь в адаптации работника, и коллеги, работающие в одном отделе или в смежных подразделениях [17,с.34].

Обычно общая программа адаптации содержит несколько экскурсий, лекций, уроков-практикумов, а кроме того несколько общих вопросов. После прохождения общей программы адаптации новых сотрудников может быть проведена специальная программа их адаптации, включающая несколько специальных бесед с работниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем.

Обычно в программе адаптации выделяют следующие основные направления:

1. введение в организацию;
2. введение в подразделение;
3. введение в должность [34,с.156].

Условно процесс адаптации можно разделить на 4 этапа:

1. Оценка уровня подготовленности новичка. В случае если работник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в смежных подразделениях других организаций, период его адаптации будет минимальным. Но даже в этих случаях в организации возможны необычные для него виды решения ранее известных ему задач. На данном этапе важно осуществить анализ ожиданий поступающих работников, а также составить прогноз новичка;

2. Ориентация – приобретение новым работником данных об организации, в которой он начинает трудиться.

3. Действенная адаптация. Приспособление новичка к собственному статусу в значительной степени обуславливается его включением в межличностные взаимоотношения с сотрудниками. Нужно обеспечить новичку возможность активно действовать в разных областях, контролируя и апробируя приобретенные знания в компании.

4. Функционирование – последний этап адаптации. Характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем, и переходом к стабильной работе.

Обычно при спонтанном развитии процесса адаптации данный заключительный этап начинается после 1-1,5 лет работы, а при управлении процессом адаптации – через несколько месяцев [15,с.165].

Таким образом, можно сделать вывод, что управление адаптацией считается составляющей любого процесса управления и так же независимой дисциплиной. Также приоритетной целью нововведений и изменений

необходимо считать достижение больших результатов, исключение обыденных операций, усвоение передовых средств и приемов труда, реализация прогрессивных перемен в системе управления. Так же все виды и аспекты адаптации не существуют изолированно друг от друга, а теснейшим образом взаимосвязаны, поэтому управление процессом адаптации требует разработки единой системы мероприятий, которые обеспечивают ее скорость и успешность. Кроме того, базис процесса управления адаптацией, определяющей конкретную технологию, составляют детализация подхода к каждому сотруднику, установление важности той или иной стороны адаптации для определенных условий производственной среды, создание определенных мероприятий с целью облегчения ее прохождения.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОХОРОВСКОГО РАЙПО

2.1 Организационно-экономическая характеристика Прохоровского райпо

Прохоровское районное потребительское общество (далее - райпо), было реорганизовано в Прохоровский районный союз потребительских обществ в 1990г, на основе объединения его членами имущественных паевых взносов для торговой, заготовительной, производственной и иной деятельности в целях удовлетворения материальных и иных потребностей его членов.

Проведённая реорганизация в управлении способствовала Прохоровскому райпо нарастить объёмы деятельности, выйти по объёму розничного товарооборота на 1 место среди кооперативных организаций области, а также укрепить экономическое состояние и добиться стабильного обслуживания пайщиков и сельских жителей района.

Прохоровское райпо в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом РФ, законом РФ « О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в РФ, другими законами и правовыми актами РФ, Уставом потребительского общества.

Прохоровское райпо обслуживает 29,9 тыс. человек, из них- сельского- 20,1 тыс. человек, городского 9,6 тыс. человек. Территория, которую охватывает райпо обширна – 135 сёл и хуторов. Сёла обслуживаются стационарными магазинами и двумя авто магазинами (автолавка).

Райпо создано на неопределенный срок, является юридическим лицом, некоммерческой организацией, имеет в собственности обособленное имущество, самостоятельный баланс.

Общество создано в целях осуществления деятельности, направленной на удовлетворение материальных и иных потребностей пайщиков.

Для выполнения указанной цели общество осуществляет следующие виды деятельности:

- снабженческо-сбытовую, оптовую, розничную торговую деятельность;
- закупку, заготовку, хранение, переработку сельскохозяйственной продукции;
- производство и реализацию продукции научного, промышленного культурно-оздоровительного, сельскохозяйственного назначения, продовольственных, промышленных товаров;
- заготовительную деятельность, в том числе закупку всех видов сельхозпродукции и сырья, а также сбор и реализацию сырья из дикорастущих лекарственных растений (кроме занесенных в Красную книгу России);
- пассажирские и грузовые перевозки автомобильным транспортом;
- привлечение заемных средств;
- строительную деятельность;
- подготовку, переподготовку кадров и повышение их квалификации через образовательные учреждения потребительской кооперации России;
- осуществление всех иных видов хозяйственной деятельности, а также осуществление других работ и оказания услуг, соответствующих целям, ради которых создано общество не запрещенных и не противоречащих законодательству Российской Федерации.

Райпо занимается благотворительной деятельностью – оказывает помощь многодетным семьям, школам, участвует в марафонах, сотрудничает с храмами.

Ведётся активная работа по привлечению селян в члены общества.

Основой экономической деятельности общества является имущество, материальные ценности, финансовые ресурсы, которые принадлежат ему на праве собственности как юридическому лицу.

Источниками образования являются: паевые взносы, доходы от предпринимательской деятельности общества и созданных им организаций; имущество, поступившее при создании общества в его собственность; доходы, полученные от размещения его собственных средств в банках, ценных бумаг; средства, полученные из иных источников, не запрещенных законодательством Российской Федерации, в том числе от кредитных организаций.

Высшим органом общества является общее собрание общества. Свои полномочия высшего органа общее собрание общества осуществляет через собрания пайщиков кооперативных участков общества и общее собрание уполномоченных общества.

В период между общими собраниями общества управление в обществе осуществляет совет общества, который является представительным органом и действует в пределах компетенции, предусмотренной ст. 19 Закона Российской Федерации «О потребительской кооперации» и Уставом общества.

Совет потребительского общества является органом управления потребительского общества, подотчетен его общему собранию и исполняет свои полномочия на общественных началах. Совет потребительского общества в период между общими собраниями осуществляет управление обществом и ведение его дел в пределах своей компетенции на общественных началах.

Председатель и члены совета общества избираются из числа известных и активных пайщиков, имеющих опыт работы в потребительской кооперации.

Правление общества является исполнительным коллегиальным органом общества, подотчетно совету общества. Полномочия правления общества определяются советом общества и изложены в положении.

Структура управления Прохоровского райпо является линейно-функциональной, т.е. всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, которому при разработке конкретных вопросов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений. Структура управления представлена на рис. 2.1.

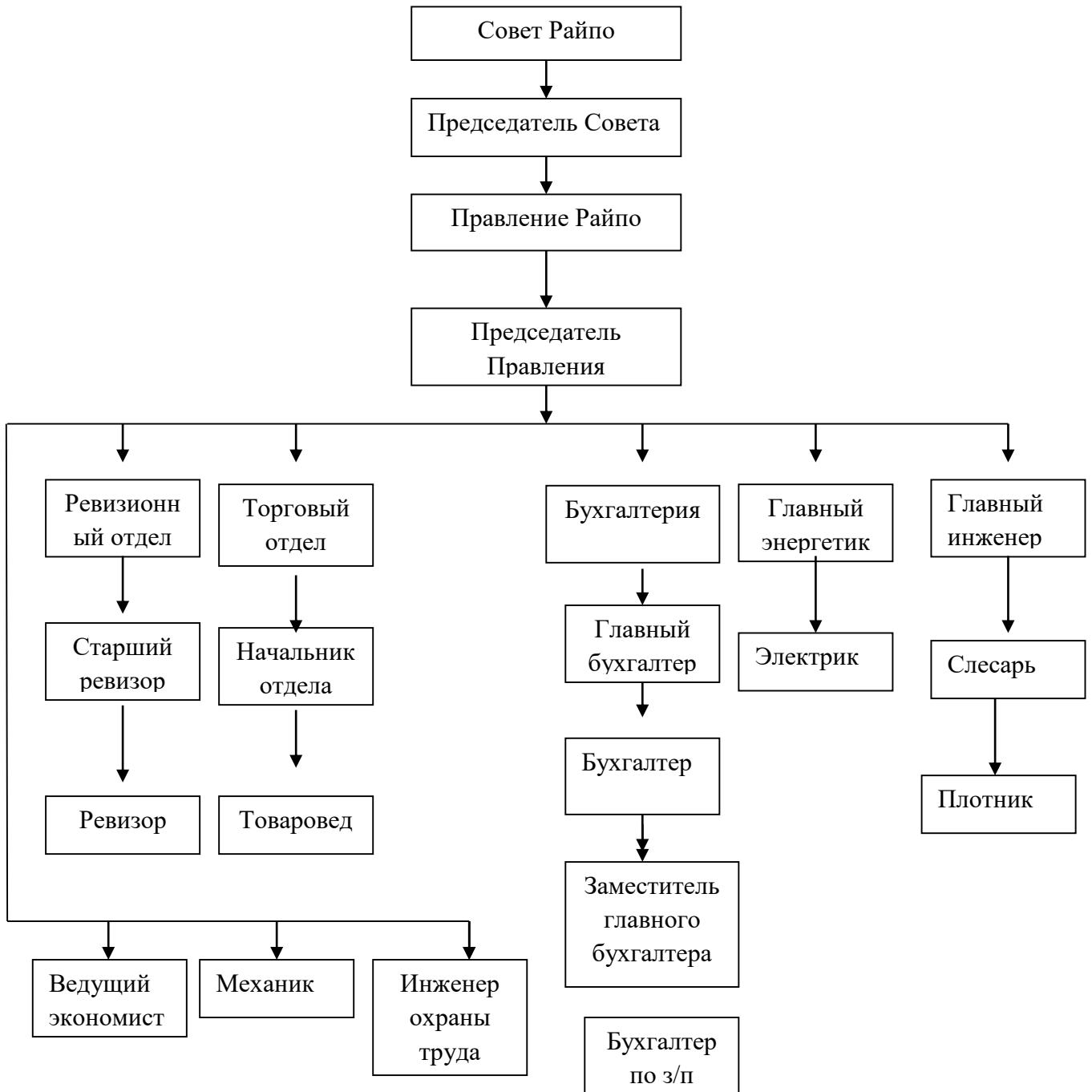


Рис. 2.1 Организационная структура Прохоровского райпо

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности райпо за 2013-2015 гг. представлены в таблице 2.1.

Динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности
Прохоровского райпо за 2012-2014 гг.

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение (+,-)			Темп прироста, %		
				2014г. от 2013г	2015г. от 2014г	2015г. От 2013г	2014г. к. 2013г	2015г. к 2014г	2015г. к 2013г
Выручка от продажи товаров (работ, услуг) - в действующих ценах;	214089	258393	337710	44304	79317	123621	20,69	30,70	57,74
- в сопоставимых ценах 2013г.	214089	230914	266369	16825	35455	52280	7,86	15,35	24,42
2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг.	170744	204307	267979	33563	63672	97235	19,66	31,16	56,95
3. Валовая прибыль	43345	54086	69731	10741	15645	26386	24,78	28,93	60,87
4. Коммерческие расходы	38609	48744	61086	10135	12442	22477	26,25	25,32	58,22
5. Прибыль до налогообложения	3822	3981	6979	159	2998	3157	4,16	75,31	82,60
6. Чистая прибыль	2108	2018	4723	-90	2705	2615	-4,27	134,05	124,05

Данные расчетов свидетельствуют о том, что выручка от продажи товаров (продукции, работ, услуг) в действующих ценах возросла в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 44304 тыс. руб., или на 20,69%, а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. произошло ее дальнейшее увеличение на 79317 тыс. руб., или на 30,70%. В целом выручка от продаж в 2015 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 123621 тыс. руб., или на 57,74%.

Отметим, что в 2014 г. по сравнению с 2013 г. цены на продукцию, товары и услуги в райпо возросли на 11,9%, а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. - на 13,3%.

Характеризуя показатели объемов деятельности райпо в сопоставимых ценах базисного 2013 г., следует отметить также положительную тенденцию.

Выручка от продаж в результате изменения объема проданных товаров (продукции, работ, услуг) в течение 2013-2014 гг. возросла на 16825 тыс. руб., или на 7,86%, в течение 2014-2015 гг. - на 35455 тыс. руб., или на 15,35%, а в течение всего отчетного периода, 2013-2015 гг. - ее увеличение составило 52280 тыс. руб., или 24,42%.

Следовательно, под влиянием изменения цен на проданные товары (продукцию, работы, услуги) выручка от продаж в Прохоровском райпо в течение 2013-2014 гг. увеличилась на 27479 тыс. руб. или на 11,9%, в течение 2014-2015 гг. увеличение составило 71341 тыс. руб., или 26,78%.

При этом себестоимость проданной продукции (работ, услуг) в течение 2013-2014 г. по сравнению с предыдущим годом возросла на 33563 тыс. руб., или на 19,66%, а в 2015 г. произошло дальнейшее увеличение этого показателя на 63672 тыс. руб., или на 31,16%. В результате, за период 2013-2014 гг. себестоимость продукции возросла на 97235 тыс. руб., или на 56,95%.

Вследствие опережающего темпа прироста выручки от продаж над темпом прироста себестоимости продукции в 2015 г. по сравнению с 2013 г. произошел значительный рост валовой прибыли - на 26386 тыс, руб., или на 60,87%

В результате рационально и эффективно организованной коммерческой работы в течение 2013-2015 гг. наблюдается превышение темпа прироста валовой прибыли над темпом прироста коммерческих расходов, которые возросли всего на 22477 тыс. руб., или на 58,22%, что привело к росту прибыли от продаж в исследуемом периоде всего на 3909 тыс. руб., или на 82,54%. В результате она достигла в 2015 г. суммы 8645 тыс. руб., что на 3303 тыс. руб., или на 61,83% больше, чем прибыль от продаж, полученная в 2014 г.

Улучшение финансового результата от ведения операционной деятельности, своевременное выполнение договорных обязательств по поставкам продукции, своевременная уплата налогов, погашения процентов за пользование займами, - все это привело к росту суммы прибыли до

налогообложения на 3157 тыс. руб., или на 82,60% в 2008 г. по сравнению с началом анализируемого периода.

Прибыль, остающаяся в распоряжении райпо после уплаты налога на прибыль и других аналогичных платежей, в 2015 г. составила 4723 тыс. руб., что на 2705 тыс. руб., или в 2,34 раза больше, чем в 2014г., и на 2615 тыс. руб., или в 2,24 раза больше, чем в 2013 г., что связано с достаточно грамотно организованной налоговой политикой в организации, вызвавшей превышение темпа прироста налогооблагаемой прибыли над темпом прироста налоговых платежей, уплачиваемых с финансового результата райпо.

Характеризуя изменение объема оборота розничной и оптовой торговли как основного вида деятельности райпо, следует отметить, что в 2015 г. этот показатель составил 256828 тыс. руб., что на 60071 тыс. руб., или на 30,53% превышает показатель в 2007 г., и на 91283 тыс. руб., или на 55,14% больше, чем в начале анализируемого периода, в 2013 г.

Выручка от продаж произведенной продукции за 2013-2015 гг. увеличилась на 13000 тыс. руб., или на 57,18%. При этом в 2013 г. выручка от реализации произведенной продукции составляла 22734 тыс. руб. В 2014 г. она возросла на 4949 тыс. руб., или на 21,77%, и достигла 27683 тыс. руб. В 2015 г. показателя возрос еще на 8051 тыс. руб., или 29,08%, и составил 35734-тыс. руб.

Наблюдается увеличение выручки от продаж и по другим видам деятельности, за исключением выручки от продаж, полученной от заготовительной и прочих видов деятельности.

Значительно, на 18243 тыс. руб., или на 77,64% возросла выручка от продажи товаров и продукции в общественном питании. Если в 2013 г. она составляла всего 23496 тыс. руб., то в 2014 г. - 30871 тыс. руб., что на 7375 тыс. руб., или на 31,39% больше, чем в предыдущем году. А в 2015 г. по сравнению с 2014 г. произошло дальнейшее увеличение выручки от продаж - на 10868 тыс. руб., или на 35,20%, в результате чего она достигла 41739 тыс. руб.

Таблица 2.2

Динамика состава выручки от продажи товаров (продукции, работ и услуг)
Прохоровского райпо за 2012 – 2014гг.

Показатели	2013 Год	2014 год	2015 год	Отклонение (+,-)			Темп прироста, %		
				2014г. от 2013г	2015г. от 2014г	2015г. от 2013г	2014г. к 2013г	2015г. к 2014г	2015г. к 2013г
1. Выручка от продажи товаров (продукции, работ, услуг), всего	214089	258393	337710	44304	79317	123621	20,69	30,70	57,74
в том числе:									
- торговля;	165545	196757	256828	31212	60071	91283	18,85	30,53	55,14
- общепит;	23496	30871	41739	7375	10868	18243	31,39	35,20	77,64
- заготовки;	18	0	0	-18	0	-18	-100,00	-	-100,00
- бытовые и другие услуги;	626	1978	2596	1352	618	1970	215,97	31,24	314,70
- производство;	22734	27683	35734	4949	8051	13000	21,77	29,08	57,18
- прочие.	1670	1104	813	-566	-291	-857	-33,89	-26,36	-51,32

В 2013-2015 гг. усилилась деятельность райпо по предоставлению бытовых и других услуг. За 2013-2014 г. оборот от предоставления этих услуг увеличился на 1352 тыс. руб., или в 3,16 раза, и достиг 1978 тыс. руб. В 2015 г. он составил 2596 тыс. руб., что на 618 тыс. руб., или на 31,24% больше, чем в г., но на 1970 тыс. руб., или в 4,15 раза больше, чем в 2013 г.

Объем заготовительного оборота в 2013 г. составил 18 тыс. руб. При этом в 2014-2015 гг. заготовительная деятельность в райпо не велась.

По прочим видам деятельности, основной из которых является арендная плата, выручка от реализации также снизилась. В 2014 г. по сравнению с 2013 г. произошло снижение выручки от продаж на 566 тыс. руб., или на 33,89%, и она

достигла 1104 тыс. руб. В 2015 г. выручка от продаж по прочим видам деятельности составила 813 тыс. руб., что на 291 тыс. руб., или на 26,36% меньше, чем в 2014 г., и на 857 тыс. руб., или на 51,32%, чем в 2013 г.

Для того, чтобы сделать вывод о том, какой вид деятельности райпо оказал наибольшее влияние на увеличение выручки от продаж в 2015 г. по сравнению с 2013 г., необходимо произвести анализ структуры выручки от продаж по видам деятельности.

Доля торговой деятельности в общем объеме оборота райпо незначительно снизилась с 77,32% в 2012 г. на 1,18 процентных пунктов, и составила в 2014 г. 76,14%. В 2015 г. ее доля составила 76,05%, что на 0,09 процентных пунктов меньше, чем в 2014 г., и на 1,27 процентных пунктов меньше, чем в 2013г.

Снизилась и доля выручки от производства продукции. Так, если в 2013 г. производственная деятельность на 10,62% определяла общую выручку от продаж райпо, то в 2014 г. доля выручки от продажи продукции, в общей выручке составила 10,71%, что на 0,09 процентных пунктов больше. В 2015 г. удельный вес составил 10,58%, что на 0,13 процентных пунктов меньше, чем в г., и на 0,04 процентных пунктов меньше, чем в 2013 г. по видам деятельности райпо за 2013-2015 гг.

Одними из наиболее важных критериев экономической эффективности деятельности хозяйствующего субъекта являются показатели рентабельности.

Произведем расчет показателей рентабельности продаж и рентабельности реализованной продукции по данным бухгалтерской отчетности райпо за 2013-2015 гг. Результаты расчетов оформим в таблице 2.3 рентабельности деятельности общества по всем позиция.

В течение 2013-2015 гг. наблюдается увеличение показателей. Общая рентабельность возросла в 2015 г. по сравнению с 2013 г. на 0,28 процентных пункта. Это говорит об улучшении эффективности деятельности организации, так как на 1 рубль выручки от продаж стало приходиться 2,07 коп. прибыли до

налогообложения, что на 0,28 коп. больше, чем в 2013 г., и на 0,53 коп. больше, чем в 2014 г.

Таблица 2.3

Показатели рентабельности продаж и реализованной продукции

Показатели	2013 год	2014 Год	2015 Год	Отклонение (+,-)		
				2014 г. от 2013 г	2015 г. от 2014 г	2015г. от 2013 г
Выручка от продажи продукции (товаров, работ, услуг), тыс. руб.	214089	258393	337710	44304	79317	123621
Полная себестоимости продукции, тыс. руб.	209353	253051	329065	43698	76014	119712
Прибыль от продаж, тыс. руб.	4736	5342	8645	606	3303	3909
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	3822	3981	6979	159	2998	3157
Чистая прибыль, тыс. руб.	2108	2018	4723	-90	2705	2615
Общая рентабельность, %	1,79	1,54	2,07	-0,24	0,53	0,28
Рентабельность продаж, %	2,21	2,07	2,56	-0,14	0,49	0,35
Чистая рентабельность, %	0,98	0,78	1,40	-0,20	0,62	0,41
Рентабельность затрат, %	2,26	2,11	2,63	-0,15	0,52	0,36

Рентабельность продаж в 2013 г. составляла 2,21%. В 2014 г. при реализации 1 руб. произведенной и реализованной продукции, товаров, работ и услуг было получено 2,07 коп. прибыли от продаж, что меньше показателя 2006 г. на 0,14 коп. А в 2015 г. показатель рентабельности продаж увеличился на 0,49 процентных пунктов. Это привело к получению 2,56 коп. прибыли от продаж. В результате за 2013-2015 гг. рентабельность продаж возросла на 0,35 процентных пунктов, что можно оценить как положительную тенденцию развития исследуемого показателя.

Уровень чистой рентабельности продаж за 2013-2015 гг. увеличился на 0,41 процентных пунктов, и составил 1,40 коп. суммы чистой прибыли, полученной с каждого рубля выручки от продажи продукции (товаров, работ, услуг) против показателя 0,98 коп. чистой прибыли в 2013 г. При этом снижение чистой рентабельности продаж за 2013-2014 гг. составило 0,20 процентных пунктов, а за 2014-2015 г. увеличение на 0,62 процентных пунктов.

Рентабельность реализованной продукции имеет положительную динамику. Так, если в 2013 г. на 1 руб. совокупных затрат приходилось 2,26 коп. прибыли от продаж, то в 2014 г. - 2,11 коп. прибыли от продаж, что меньше показателя предыдущего года на 0,15 процентных пункта. В течение 2015 гг. показатель увеличился на 0,52 процентных пункта и достиг 2,63 коп., что на 0,36 процентных пунктов больше, чем в 2013 г.

Таким образом, результаты исследования показателей рентабельности райпо за 2013-2015 гг. подтверждают сделанный ранее вывод о повышении эффективности деятельности организации в конце исследуемого периода по сравнению с началом. При этом наилучшие показатели рентабельности отмечены в 2015 г.

Произведем расчет показателей рентабельности ресурсов по данным бухгалтерской отчетности райпо за 2013-2015 гг. Результаты расчетов оформлены в таблице 2.4.

Результаты расчетов свидетельствуют о том, что эффективность использования всех ресурсов организации улучшилась по всем позициям. Так, если в 2013 г. на 1 работника организации приходилось 10,22 тыс. руб. прибыли до налогообложения, то в 2014 г. показатель рентабельности труда возрос на 0,20 тыс. руб. и составил 10,42 тыс. руб. В 2015 г. он увеличился еще на 7,38 тыс. руб. и составил 17,80 тыс. руб., что на 7,58 тыс. руб. больше, чем в 2013 г.

При использовании 1 руб. активов в 2013 г. в организации было получено 5,56 коп. чистой прибыли, в 2013 г. - 4,60 коп., что на 0,96 коп. меньше. В 2015г. показатель увеличился на 4,98 коп. и составил 9,58 коп.

Динамика показателей рентабельности ресурсов Прохоровского райпо
за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 год	2014 Год	2015 Год	Отклонение (+;-)		
				2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2015 г. от 2013 г.
Совокупные активы, тыс. руб.	37907	43856	49314	5949	5458	11407
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	16991	20038	22973	3047	2935	5982
Среднесписочная численность работников, чел.	374	382	392	8	10	18
Прибыль от продаж, тыс. руб.	4736	5342	8645	606	3303	3909
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	3822	3981	6979	159	2998	3157
Чистая прибыль, тыс. руб.	2108	2018	4723	-90	2705	2615
Рентабельность труда, тыс. руб./	10,22	10,42	17,80	0,20	7,38	7,58
Рентабельность активов, %	5,56	4,60	9,58	-0,96	4,98	4,02
Рентабельность оборотного капитала, %	27,87	26,66	37,63	-1,21	10,97	9,76

Рентабельность оборотных средств организации также имеет тенденцию к росту. Если в 2013 г. при использовании 1 руб. оборотных средств было получено 27,87 коп. чистой прибыли, то за 2013-2014 гг. показатель уменьшился на 1,21 процентных пунктов, а за 2014-2015 гг. - увеличился на 10,97 процентных пунктов и достиг 37,63 коп. чистой прибыли на 1 руб. оборотных средств.

Таким образом, эффективность использования ресурсов райпо за 2013-2015 гг. значительно улучшилась, что вызвано ростом финансовых результатов деятельности организации за исследуемый период.

Исходя из выше перечисленного можно сделать вывод о положительной тенденции развития объемных и качественных показателей деятельности райпо в течение 2013-2015 гг. Наблюдается рост выручки от реализации товаров (продукции, работ, услуг), валовой прибыли, прибыли от продаж, прибыли до

налогообложения и чистой прибыли, остающейся в распоряжении организации. Снизилась доля торговли в общем объеме деятельности райпо. Повысилась эффективность использования оборотных средств и трудовых ресурсов, увеличились показатели рентабельности деятельности организации.

Следовательно, данная организация в течение исследуемого периода времени, 2013-2015 гг. прибыльна, имеет устойчивое финансовое положение, и тенденцию развития её деятельности в современных условиях хозяйствования можно рассматривать с положительной стороны.

2.2 Анализ системы управления персоналом и использование трудового потенциала Прохоровского райпо

Персонал наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. В целом эффективность производства зависит от квалификации рабочих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств.

Управление численностью и структурой персонала в райпо осуществляет отдел управления человеческими ресурсами или отдел по персоналу. В своей работе отдел кадров руководствуется трудовым законодательством РФ, должностной инструкцией, приказами и распоряжениями по предприятию. Рассмотрим организационную структуру системы управления персоналом.

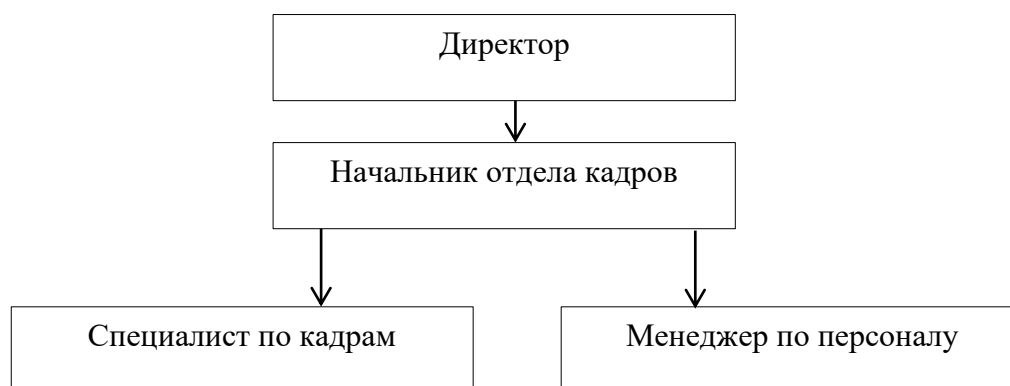


Рис.2.2 Структура отдела кадров Прохоровского райпо.

Основными задачами отдела являются:

1) улучшение качественного состава кадров, оптимизация работы по их отбору, закреплению на работе и профессиональному развитию, обеспечение профессиональной подготовки и воспитание кадров, выработка перспективных и эффективных мер реализации единой кадровой политики;

2) обеспечение комплектования должностей высококонтактными и компетентными сотрудниками, создание действенного резерва кадров для выдвижения на вышестоящие должности;

3) организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;

4) обеспечение документооборота по всем направлениям деятельности с персоналом.

Отдел кадров, в соответствии с возложенными на нее задачами, осуществляет следующие функции:

1) исполняет в пределах своей компетенции нормативные правовые акты РФ по вопросам кадрового обеспечения;

2) проводит оценку профессиональной подготовленности работников;

3) разрабатывает меры по оптимизации работы с человеческими ресурсами;

4) ведет статистический учет работников;

5) осуществляет организацию работы по аттестации сотрудников;

6) организует ведение, хранение трудовых книжек, личных дел;

7) осуществляет мероприятия по укреплению дисциплины;

8) разрабатывает должностные инструкции;

9) осуществляет другие полномочия в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Структура кадров также может определяться по возрасту, полу, уровню образования, стажу работы, квалификации и другим признакам.

Профессионально-квалификационная структура служащих предприятия находит свое отражение в штатном расписании. (Приложение 2) Штатное расписание предприятия - это документ, ежегодно утверждаемый руководителем предприятия и представляющий собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада. Пересмотр штатного расписания осуществляется в течение года путем внесения в него соответствующих изменений по приказу руководителя предприятия .

Для более полного изучения подсистемы управления персоналом в райпо нами были проанализированы основные показатели кадровых процессов организации: количество принятых и уволенных сотрудников, коэффициенты по приему, выбытию, текучести кадров.

На основе данных таблицы рассчитаем следующие коэффициенты:

1. Коэффициент оборота по приему персонала:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2)$$

2. Коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (3)$$

3. Коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{тк}} = \frac{\text{Количество работников уволившихся по соб.желани. и за наруш.труд.дисц.}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (4)$$

4. Коэффициент замещения:

$$K_{\text{з}} = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность}} \quad (5)$$

$$1) \quad K_{\text{пр}} = \frac{52}{472} = 0,11 \quad K_{\text{пр}} = \frac{58}{472} = 0,12 \quad K_{\text{пр}} = \frac{63}{472} = 0,14$$

$$2) \quad K_{\text{в}} = \frac{43}{472} = 0,09 \quad K_{\text{в}} = \frac{48}{472} = 0,11 \quad K_{\text{в}} = \frac{52}{472} = 0,13$$

$$3) \quad K_{\text{тк}} = \frac{43}{472} = 0,09 \quad K_{\text{тк}} = \frac{48}{472} = 0,11 \quad K_{\text{тк}} = \frac{52}{472} = 0,1$$

$$4) \quad K_{\text{з}} = \frac{52-43}{472} = 0,01 \quad K_{\text{з}} = \frac{58-48}{472} = 0,02 \quad K_{\text{з}} = \frac{63-52}{472} = 0,02$$

Анализ основных кадровых процессов Прохоровского райпо

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. в % к 2013г.
Среднесписочное число работников, чел.	452	467	472	4,4
Принято всего, чел.	52	58	63	21,1
Выбыло всего, чел.	43	48	52	22,9
В т.ч.: -по сокращению:	0	0	0	0
-по собственному желанию:	43	48	52	22,9
-за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
- по истечению срока трудового договора	0	0	0	0
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,11	0,12	0,14	27,2
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,09	0,11	0,13	4,4
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,09	0,11	0,13	4,4
Коэффициент замещения	0,01	0,02	0,02	2
Коэффициент абсентеизма	1,72	2,85	3,36	48,8

Анализ основных кадровых процессов показал, что в райпо в 2015 году наблюдается очень высокий показатель постоянства кадрового состава и

низкий показатель текучести кадров. Данные результаты свидетельствуют о стабильности кадрового потенциала организации, об оптимальном соответствии количества выбывших количеству принятых сотрудников. Низкий показатель по увольнениям, связанным с нарушениями трудовой дисциплины свидетельствуют о высоком уровне дисциплины труда сотрудников организации, а также о хорошей работе службы кадров, которая проводит мероприятия по повышению производственной дисциплины, контролю за поведением работников, разработке правил поведения, а также разработке поощрительных мер и мер наказания.

Таблица 2.6

Структура персонала «Прохоровского райпо»

Показатели	2013г.		2014г.		2015г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Персонал всего в том числе.:	452	100	467	100	472	100
Руководители	12	2,6	12	2,5	12	2,5
Специалисты	40	8,8	40	8,8	40	8,8
Рабочие	400	84,9	415	88,8	420	88,9

Итак, из представленной выше таблицы можно сделать вывод о том, что за анализируемый период 2013-2015гг прослеживается увеличение количества рабочего персонала, персонал, относящийся к категориям руководителей и специалистов, оставался неизменным. Увеличение численности персонала в организации связано с освоением рынка, в котором функционирует организация, и привлечением новых клиентов, а так же повышением конкурентоспособности.

Важным этапом системы управления персоналом является анализ качественного состава трудовых ресурсов в организации, то есть распределение работников по возрасту, полу, трудовому стажу и образованию.

Таблица 2.7

Распределение персонала Прохоровского райпо по возрасту в 2015г.

Группы работников по возрасту, лет	Всего (чел/%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	18/38,1	-	-	-	-	15	11,6
20-30	80/16,9	3	25	8	36,4	65	33,3
30-40	147/31	7	62,5	15	18,2	120	23,3
40-50	170/36	2	12,5	12	9	180	10,9
50-60	50/10,5	-	-	5	36,4	35	14,7
Свыше 60	7/4,7	-	-	-	-	5	5,4
Итого	100	12	100	40	100	420	100

Из таблицы видно, что в организации наибольшее количество работников относится к возрастной категории 20-30 лет, а так же 30-40 лет. Это говорит о том, что в организации наибольший состав работников относится к молодым людям. Но стоит заметить, что в организации трудится персонал в возрасте от 40-50 и 50-60. Следовательно, можно говорить о том, что в организации работают люди разных возрастных категорий. Это является положительной чертой для организации. Во-первых, наличие работающих людей молодого возраста имеет ряд преимуществ таких как: гибкость и мобильность в работе, активность и целеустремленность, нестандартное мышление. Во-вторых, что касается сотрудников по старше, то их сильной стороной является заинтересованность в долгосрочном сотрудничестве, опыт и багаж знаний, ответственность, широкий круг профессиональных контактов. В-третьих, наличие разных возрастных категорий персонала способствует обмену знаниями и опытом между рабочими разного поколения.

Таблица 2.8

Распределение персонала «Прохоровского райпо» по полу в 2015 г.

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	%	Кол-во	%
1.Руководители	2	2,5	10	2,4
2.Специалисты	11	8,9	29	42,6
3.Рабочие	125	88,4	295	9,1
Итого:	138	100	334	100

Из данных таблицы можно сделать вывод, что в рассматриваемой организации наибольшее количество рабочих мест приходится на женщин. В сфере розничной торговли, общепита и кулинарии преимущественно преобладает женский труд. В этой сфере мужчин очень мало (в основном это шафера и грузчики).

Таблица 2.9

Распределение работников «Прохоровского райпо» по трудовому стажу в 2015г.

Группы работников по стажу, лет	Всего (чел./%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	72/15,2	-	-	-	-	-	-
От 5 до 10	400 /84,7	4	12,5	30	4,5	400	94,6
От 10 до 15		8	-	10	-	20	-
От 15 до 20	-	-	-	-	-	-	-
Свыше 20	-	-	-	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-	-
Итого	100	12	100	40	100	420	100

Таким образом, мы видим, что основное количество сотрудников организации имеет стаж работы от 10 до 15 лет . Стоит заметить, что состав работников с момента ее основания практически не менялся.

Рассмотрим распределение работников организации по уровню образования, данные будут представлены в Таблице 2.10.

Таблица 2.10

Распределение работников «Прохоровского райпо» по образованию в 2015г.

Группы работников по образованию:	Всего (чел./%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	10/ (19,6)	-	-	-	-	10	22,5
Среднее специальное	2/ (39,8)	2	4,2	-	-	372	44,9
Незаконченное высшее	372/ (6,8)	-	-	-	-	10	7,8
Высшее	28/ (33,8)	10	21,1	40	100	28	24,8
Итого	100	12	100	40	100	420	100

Таким образом, мы видим, что в организации большинство руководителей и специалистов имеют высшее образование, что является

значимым критерием в трудовой деятельности сотрудников. Рабочие в свою очередь подразделяются на различные группы по образованию, так же высокий процент составляют рабочие с высшим образованием.

Анализ основных параметров персонала показал следующее: в Прохоровском райпо большую часть сотрудников составляют женщины, это связано со спецификой деятельности организации. Стаж работы большинства работников превышает 10 лет. Данный факт свидетельствует о постоянстве занятости в организации. Уровень оплаты труда сотрудников имеет тенденцию ежегодного повышения. Это позволяет обеспечивать оптимальный уровень жизни работников с учетом общего повышения стоимости потребительской корзины, инфляции и прочих экономических факторов. Структура персонала организации является оптимальной: около 30,3 % от общего числа работников составляет вспомогательный персонал, обеспечивающий комфорт деятельности основного персонала, 15,6 % - руководители, которые выполняют функции организации, координации, планирования и контроля работы сотрудников, и 54,1 % - специалисты, осуществляющие функции учета, финансовые функции и другие.

Для более полного изучения подсистемы управления персоналом в Прохоровском райпо нами были проанализированы основные показатели кадровых процессов организации: количество принятых и уволенных сотрудников, коэффициенты по приему, выбытию, текучести кадров.

Таким образом, оптимальность состава кадров Прохоровского райпо сочетается с высокими показателями постоянства, стабильности персонала, что несомненно является сильной стороной организации и говорит об эффективности проводимой кадровой политики.

2.3 Анализ системы профориентации и адаптации персонала Прохоровского райпо

В организации Прохоровское райпо особое внимание уделяется процессу адаптации новых сотрудников, что, прежде всего, связано со спецификой производственно – хозяйственной деятельности предприятия.

Прохоровское райпо ориентируется на развитие собственных кадров. Набор новых сотрудников производится по всем позициям. Организация рассчитывает как на людей с опытом работы, так и на потенциальных сотрудников без опыта работы. Все новые работники проходят процедуру адаптации, вопросы подбора и адаптации новых сотрудников на предприятии контролируются представителями служб по работе с персоналом.

Так как процесс адаптации обязан быть персонален для каждого сотрудника, как с точки зрения его индивидуальных качеств, так и с точки зрения его работы, нужно организовывать программы адаптации для каждого нового сотрудника. В организации разработана общая программа адаптации персонала – «Программа адаптации новых сотрудников», необходимая для введения единой процедуры адаптации во всех структурных подразделениях Прохоровское райпо. (Приложение 3). «Программа адаптации новых сотрудников» была утверждена директором райпо в 2013 году. В программе отображен весь предшествующий опыт работы с новыми сотрудниками, который может и бессистемно, однако имел место быть.

«Программа адаптации новых сотрудников» ориентирована на:

- 1) оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника в период прохождения им испытательного срока;
- 2) обеспечение быстрого вхождения в должность нового сотрудника, сокращение числа вероятных ошибок, связанных с новыми условиями труда, сокращение дискомфорта;

3) формирование у работника положительного отношения к работе, снижение уровня тревожности.

Эту программу должны знать и понимать в собственной работе: руководители структурных подразделений; наставники; сотрудники управления по работе с персоналом.

Программа по адаптации новых работников включает несколько лекций, проводимых специалистами структурных подразделений, а также специалистами управления по работе с персоналом. Прохоровское райпо использует различные методы коммуникации с целью ознакомления новых работников с организацией: специально подготовленные для этой цели брошюры, видеозаписи выступлений руководителей организации и подразделений и т.д. Важным условием эффективной интеграции является наличие обратной связи – предоставление новому работнику возможности задать возникшие у него вопросы и получить на них ответы. Вопросы программы касаются информации об организации райпо в целом, и включают 2 этапа:

1) Общее представление об организации: специфические функции организации, факты из истории организации, основные задачи, оплата и охрана труда и т.д;

2) Знакомство с конкретным подразделением организации. Этот этап содержит в себе следующие вопросы: рабочие обязанности и ответственность; требуемая отчетность; функции подразделения; осмотр подразделения; представление сотрудника. Этот этап является основным, так как оттого как будет принят сотрудник на новом рабочем месте, во многом зависит успех его интеграции в организацию.

В организации не достаточно развита система наставничества. В качестве наставника должен выступать опытный работник подразделения, зарекомендовавший себя как специалист, который помогает, контролирует, корректирует на первом этапе результаты работы нового сотрудника.

Цели наставничества:

- 1) адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении и в организации;
- 2) упорядочивание процесса развития профессиональных компетенций, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на работника (стажера) задачи по занимаемой должности.

В качестве наставника могут назначить сотрудников, обладающих следующими характеристиками:

1. владеющий коммуникативными способностями и гибкостью в общении;
2. имеющий постоянные показатели в работе;
3. имеющий достаточный опыт работы (не менее года);
4. преданный делу организации, поддерживающий ее стандарты и правила работы;
5. обладающий высокими профессиональными качествами;
6. располагающий способностью и готовностью делиться своим опытом;
7. имеющий системное представление о своем участке работы и работе подразделения.

За одним наставником не должно быть закреплено более двух новых сотрудников (стажеров).

В первый рабочий день нового сотрудника встречает и проводит на рабочее место руководитель, представляет работника подчиненным, коллегам, знакомит с наставником. За первую рабочую неделю специалист знакомится с политикой в отношении персонала, а наставник предоставляет главную информацию об организации в целом, ее филиалах, подразделениях и конкретно о содержании работы, условиях и стандартах выполнения работы, пределах полномочий, ответственности должности нового работника.

По истечении адаптационного периода специалист по подбору и адаптации персонала обязан:

- 1) предоставить новому работнику заполнить оценочный лист;
- 2) проанализировать заполненный оценочный лист до обсуждения;
- 3) осуществить обсуждение и сделать акцент на ожидаемой от работника обратной связи (выяснить его мнение о организации в целом, о способах ведения бизнеса, предложения об улучшениях и пр.).

Непосредственный руководитель должен:

- 1) проинформировать сотрудника об окончании испытательного срока и определить дату обсуждения результатов его работы в этот период;
- 2) провести обсуждение и сделать акцент на ожидаемой от сотрудника обратной связи (узнать его мнение об организации в целом, предложения об улучшениях и пр.).

С помощью проведенного опроса сотрудников, мы выявили, что $\frac{3}{4}$ новых работников перед началом работы не были в курсе, есть ли в организации программы по введению «новичков», более $\frac{1}{3}$ из них не видели своего рабочего места и не знали, с каким количеством коллег им предстоит работать.

Также методом опроса мы выявили, что ожидания новых сотрудников перед вхождением в организацию, в первый рабочий день и в первую неделю оказались очень различными. Наиболее важными для респондентов оказались такие ожидания как: дружелюбие, приветливость, предупредительность коллег и руководителя, снисходительность и внимание к новичкам. Но наиболее сложными, или, по мнению руководства организации, самыми незначительными для первого дня работы нового сотрудника в кадровой политике явились знакомство новых работников с коллегами, оповещение работников об их приходе и беседа руководителя с новичками в момент их трудоустройства. Ожидания, которые были у них по истечении первой недели трудовой деятельности, наименее оправдались касательно помощи коллег, бесед с руководителем на предмет порученных заданий, а также внимания коллег к наличию пока еще небольшой компетентности.

Используя SWOT – анализ, мы выявили сильные и слабые стороны системы адаптации, результаты представлены в таблице 2.12.

SWOT – анализ – это одна из диагностических процедур, которая используется консультационными фирмами. Задача SWOT – анализа помогает дать описание ситуации, относительно которой нужно принять какое – либо правильное решение.

Таблица 2.12

SWOT-анализ системы профориентации и адаптации персонала Прохоровского райпо

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Использование современных технологий в области управления персоналом. 2. Благоприятный климат в коллективе и во взаимоотношениях руководства с подчиненными. 3. Высокий и качественный уровень развития системы адаптации в организации.	1. Слабая мотивация сотрудников к стремлению стать наставником (наиболее опытным сотрудником) 2. Недостаточная разработка «Положения о наставничестве» 3. Отсутствие надбавки к заработной плате у наставника.
Возможности	Угрозы
2. Возможность использования опыта зарубежных организаций в области управления персоналом. 4. Повышенный спрос на подобные услуги	1. увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов 2. Более высокий уровень развития адаптации у конкурентов может стать причиной потери кадров.

Таким образом, в организации существует совокупность, как преимуществ, так и недостатков. В процессе исследования нам удалось выявить, что сильными сторонами организации являются: использование современных технологий в области управления персоналом, благоприятный климат в коллективе и во взаимоотношениях руководства с подчинёнными. К слабым сторонам райпо относятся: слабая мотивация сотрудников к стремлению стать наставником, отсутствие надбавки к заработной плате у наставника. Возможности организации заключаются в использовании опыта

зарубежных организаций в области управления персоналом, повышенный спрос на подобные услуги. Угрозами является увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов, более высокий уровень развития адаптации у конкурентов может стать причиной потери кадров.

На основе проведённого анализа можно выделить несколько недостатков в области профориентации и адаптации персонала, к ним относятся:

1) Отсутствие стимулирующей выплаты за дополнительную нагрузку наставнику.

2) Недостаточная разработка «Положения о наставничестве». Подразумевается то, что роль наставника – в первую очередь осуществляет руководитель подразделения, в которое приходит работать новый сотрудник. Но невозможно упускать то, что наставник – это одна из главных фигур в процессе адаптации, т.к. он содействует закреплению знаний, приобретенных работником в процессе стажировки, его скорому привыканию к рабочему месту, следовательно к наставникам предъявляются особые требования. Они обязаны являться высококвалифицированными специалистами с трудовым стажем в организации более одного года; обладать такими личностными качествами, как терпимость, спокойствие, организованность, тактичность; иметь способность в обучении людей; пользоваться уважением в коллективе. Многие из этих требований, безусловно, имеются, но невозможно упускать то, что у руководителя более глобальные задачи и далеко не каждый руководитель обладает терпимостью и спокойствием. Прежде, нежели перейти к осуществлению собственных обязанностей, наставники обязаны пройти специальное обучение, в ходе которого должны совершенствовать необходимые педагогические навыки. Однако процесс обучения не входит в «Положение о наставничестве». Нужно отметить то, что положение никак не учитывает дополнительного материального стимулирования работнику, выступающему в роли наставника.

3) Отсутствие технологии социальной адаптации сотрудников к коллективу. Организация не существенно содействует социально-психологической адаптации сотрудников. В организации не проводятся мероприятия по сплочению коллектива, развитию групповой динамики, а также отсутствует работа по воздействию на модификацию поведения, его корректировке.

Следовательно, для решения этих проблем необходим перечень мероприятий, предотвращающих эти проблемы, который представлен в следующей главе.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПРОХОРОВСКОГО РАЙПО

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала Прохоровского райпо

На основе проведенного анализа системы адаптации и профориентации сотрудников, мы можем составить программу совершенствования данной системы в Прохоровском райпо (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Цель и результат рекомендаций по совершенствованию системы адаптации и профориентации Прохоровского райпо

1.1. Цель рекомендаций	Совершенствовать систему адаптации и профориентации сотрудников Прохоровского райпо
1.2. Способ достижения цели	<ul style="list-style-type: none"> - Создание системы надбавок наставникам нового персонала в Прохоровском райпо; - Внедрение новых методов адаптации персонала и наставничества; - Доработка «Положения о наставничестве» - Улучшение социально-психологического климата в коллективе.
1.3. Результаты рекомендаций	Повышение эффективности системы адаптации и профориентации сотрудников Прохоровского райпо
1.4. Требования к результатам рекомендаций	Создание максимально эффективной системы адаптации персонала для улучшения социально-психологического климата в коллективе, а также для повышения производительности труда.
1.5. Пользователи рекомендаций	Прохоровское райпо

Рекомендации по совершенствованию адаптации и профориентации персонала рассчитаны на 2015 год. Рекомендации по совершенствованию носят долгосрочный характер.

Далее введем календарный план график внедрения наших рекомендаций по совершенствованию профориентации и адаптации персонала (Таблица 3.2).

Календарный план-график совершенствования системы адаптации и профориентации персонала Прохоровского райпо

Код задачи	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала	Дата окончания
01	Доработка «Положения о наставничестве»	2 месяца	Июль 2016г	Сентябрь 2016г
03	Создание системы надбавок наставникам новому персоналу Прохоровского райпо	2 месяца	Ноябрь 2016г	Ноябрь 2016г
04	Улучшение социально-психологического климата в коллективе	1 месяц	Октябрь 2016г	Октябрь 2016г

Таким образом, анализируя таблицу 3.2, мы можем прийти к выводу, что наши рекомендации по совершенствованию системы профориентации и адаптации будут вводиться поэтапно, начиная с документального оформления каждого мероприятия.

Теперь перейдем непосредственно к разработке самих рекомендаций.

1. Первым мероприятием для совершенствования системы адаптации и профориентации сотрудников в Прохоровском райпо является доработка и введение нового «Положения о наставничестве».

Организующим документом на период адаптации новичка может быть «Положение о наставничестве», регламентирующее поэтапное участие дирекции по персоналу и наставника в его адаптации.

Именно наставник должен организовать экскурсию по предприятию, представить его персоналу, с которым ему предстоит работать в коллективе. Это и будет первым этапом включения нового сотрудника в систему управления знаниями. Сам факт создания таких документов будет свидетельствовать о сильной корпоративной культуре организации.

Можно предложить новому сотруднику дополнительный и весьма удачный способ представиться коллегам. Хорошо, если люди, с которыми ему еще придется познакомиться, уже будут владеть некоторой информацией о нем. Новому сотруднику необходимо оказать поддержку на базовом уровне

компетентности, и эта поддержка должна оказываться ему с того момента, когда его принимают на работу.

Крайне важным является проведение собеседований с уволенными сотрудниками для того, чтобы выяснить, в чем же недостатки системы. В этот момент сотрудники готовы к откровенному разговору, причем склонны к критическим замечаниям. Вы начинаете понимать, в чем недостатки управления организацией.

Такой источник будет с большей вероятностью воспринят и выслушан. Если же к дополнению ко всему организация берет на себя определенные функции по новому трудоустройству, то есть шанс получить не врага, а член-корреспондента, с которым контакт не потеряется и в дальнейшем.

2. Следующим мероприятием по совершенствованию системы профориентации и адаптации персонала в Прохоровском райпо мы предлагаем введение системы надбавок для наставников.

Служба персонала должна делать отметки в таблице учета рабочего времени и контролировать виды, сроки и этапы наставничества.

Нами было разработано 2 вида материального вознаграждения наставников Прохоровского райпо (Таблица 3.4).

Таблица 3.4

Предлагаемые виды материального вознаграждения наставников нового персонала в Прохоровском райпо

Вид	Сумма надбавки, %
Вакансия образовалась вследствие ухода сотрудника, а выполнение объема работы или деятельность подразделения не могут быть сокращены	От 15 до 30% в зависимости от оклада вакантной должности
Вакансия образовалась при расширении отдела, появлении новых должностей или профессий и объем работы наставника не увеличивается во время обучения	От 5 до 15% оклада наставника

Таким образом, анализируя таблицу 3.4, мы можем сделать вывод, что если возникают ситуации, когда старый сотрудник покидает рабочее место, а объем работы не может быть уменьшен. В этом случае коллеги ушедшего либо

его непосредственный руководитель должны не только обучать новичка, но и заменять какое-то время отсутствующего специалиста. В подобном случае наставнику должна производиться доплата в размере от 15 до 30% от оклада вакантной должности.

Если в Прохоровском райпо будут появляться плановые изменения в кадровой системе, например: расширение штата, формирование нового отдела, возникновение новых специальностей или должностей, т. е. те изменения, которые требуют постепенного введения в должность, то наставником в таких случаях выступает линейный руководитель, в чьем ведомстве возникают кадровые изменения. В такой ситуации наставнику будет производиться доплата в размере от 5 до 15% от оклада.

3) Последним направлением совершенствования мы предлагаем улучшение социально-психологического климата в коллективе. Деловые отношения формируют чувство товарищества и взаимопомощи, увеличивают трудовую активность сотрудников, удовлетворенность трудом. В технологию процесса управления адаптацией должно включаться выполнение разовых заданий для установления контактов нового сотрудника с коллективом, проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению работников и развитию групповой динамики. Значительно содействуют социально-психологической адаптации участие в тренингах, привлечению к выполнению общественной работы (например подготовка корпоративного праздника), приглашение к совместному общению вне работы и т.д.

Далее следует проведение плановых встреч с руководителем и специалистом по адаптации. Основная цель этого мероприятия, – установить с какими проблемами встречается сотрудник, все ли необходимые сведения были ему предоставлены, все ли необходимые мероприятия проведены. Особо необходимо отметить роль непосредственного руководителя в осуществлении программы адаптации новичка. Именно руководитель, для сотрудников,

считается воплощением корпоративной культуры, по особенностям его поведения подчиненные проясняют для себя те ценности, нормы и правила поведения, которые свойственны для организации. Поэтому именно оценка руководителем работы новичка в период адаптации считается тем механизмом обратной связи, который позволит работнику начать для себя процесс «инвентаризации» корпоративных ценностей. Рационально осуществлять собеседования с новичком в период первой недели и по окончании одного месяца работы. Проанализировать проблемы, которые появились, порекомендовать несколько вариантов разрешения трудовых ситуаций, с которыми столкнулся новый работник, и которые помогли бы ему понять специфику организации.

Таким образом, нами были предложены рекомендации по совершенствованию системы адаптации и профориентации персонала, которые включают в себя:

1. создание нового документально оформленного «Положения о наставничестве»;
2. доплата за наставничество;
3. улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Далее нам необходимо оценить социально-экономическую эффективность предложенных рекомендаций.

3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных рекомендаций по совершенствованию адаптации персонала Прохоровское райпо

Внедрение мероприятий способствует существенному снижению тех издержек, которые возникают в связи с уходом и последующем поиском нового сотрудника. Также при гладком вхождении нового сотрудника в коллектив открываются долгосрочные перспективы, что положительно сказывается на

производительности труда и, несомненно, на прибыльности осуществляемой трудовой деятельности.

Разработанный процесс социальной адаптации (внедрение плана адаптационных мероприятия, положения о наставничестве и памятки нового сотрудника) гипотетически должен принести значительные положительные изменения в работе Прохоровского райпо.

Как известно, система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Пути решения этой задачи различны, но правильно выбранный путь обеспечит экономию средств, т.е. цель будет достигнута с меньшими затратами.

Так как с помощью управленческого воздействия Прохоровское райпо должно стремиться обеспечить определенный уровень показателя, характеризующего состояние трудового потенциала, то эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала который запланирован, или разностью между прежним и новым уровнем показателя.

С ростом и развитием организации служба персонала (отдел кадров) должна приобретать все больший бизнес-функционал, а значит, работать на достижение целей всей организации. Стратегической целью отдела персонала является увеличение стоимости организации за счет повышения эффективности управления самым ценным ресурсом любой организации, ее капиталом - людьми.

Предполагается, что после введения нового процесса социальной адаптации количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию в период испытательного срока, значительно уменьшится, а при идеальных условиях функционирования данной процедуры приблизится к нулю.

Это позволит:

- единожды набрав сотрудников, постепенно формировать сплоченный коллектив, имеющий постоянный состав;
- улучшить социально-психологическую обстановку в организации;
- повысить уровень корпоративной культуры и роста удовлетворенности трудом, что и будет свидетельствовать о социальной эффективности проекта.

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на её функционирование (на единицу продукции или на единицу затрат труда занятых на предприятии работников).

Общий экономический эффект может быть рассчитан как сумма частных эффектов, полученных от:

- 1) реализации комплекса процессов управления;
- 2) совершенствования отдельных подсистем, соответствующих функциям управления персоналом.

Разграничение частных эффектов здесь в определенной мере условно из-за взаимосвязи элементов управления друг с другом.

Эффективность управления персоналом может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы.

Поскольку прямых показателей эффективности структуры нет, используются косвенные критерии, такие как затраты на содержание данной структуры управления и их доля в общей сумме производственных затрат предприятия, ее простота (количество иерархических уровней, размер структуры, количество отделов и «мостов» связи, профиль и однородность задач каждого отдела) и др.

Чем многочисленнее и сложнее связи, чем больше количество иерархических уровней, тем ниже эффективность функционирования системы управления. Наличие слишком большого количества структурных подразделений приводит к тому, что одну и ту же функцию выполняют несколько структурных подразделений, что затрудняет координацию и

согласование деятельности, увеличивает количество руководящих должностей, снижает степень загруженности работников, приводит к удорожанию содержания аппарата.

Эффективность организационной структуры службы управления персоналом во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как быстро она реагирует на изменение и усложнение задач, стоящих перед управлением персоналом, насколько она приспособлена к новым условиям хозяйствования.

Нам необходимо определить уровень затрат на разработанный нами проект совершенствования (таблица 3.5).

В пункте 2.2 мы определили, что в Прохоровском райпо работает 12 руководителей, на которых непосредственно будет возлагаться работа по наставничеству. Из этих 12 руководителей 10 смогут взять на себя обязанности наставников. Так как мы не можем предположить какие должности будут вакантными в Прохоровском райпо, то предлагаем взять определенный бюджет в 50 000 для доплаты наставникам на 3 месяца.

Таблица 3.5

Бюджет предложенных рекомендаций по совершенствованию системы адаптации и профориентации персонала Прохоровского райпо

Код задачи	Название задачи	Сумма, руб.	Источники финансирования		Итого:
			Собственные средства Заказчика	Заемные средства	
01	Разработка и документальное оформление «Положения о наставничестве»	В рамках заработной платы	В рамках заработной платы		В рамках заработной платы
02	Доплата за наставничество, с учетом разницы от 5 до 30%	50 000	50 000		50 000
Итого:		50 000	50 000		

Единовременные затраты на внедрение мероприятий составят 50 тыс. рублей. На основе данных табл. 3.6 определим экономическую эффективность внедренных мероприятий.

Экономическая эффективность внедрения комплекса мероприятий по повышению эффективности системы адаптации персонала

Наименование показателей	Единицы измерения	Количество
Среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью рабочих, в том числе:	рублей	246 150
- потери, связанные с простоями основных рабочих из-за нехватки вспомогательных	рублей	132 767
- расходы на обучение новых рабочих	рублей	37 007
- расходы на набор	рублей	46 618
- доплаты	рублей	29 758
Коэффициент текучести рабочих:		
- до внедрения мероприятий	процентов	3,4
- после внедрения мероприятий	процентов	1,7
Единовременные затраты на внедрение мероприятий	рублей	50 000

Годовая экономия от сокращения текучести рабочей силы рассчитывается по формуле:

$$\text{Эс} = \sum_{i=1}^n P_{Ti} * (1 - K_{T2} / K_{T1}) \quad (1)$$

где K_{T1} - фактический коэффициент текучести, %;

K_{T2} - ожидаемый коэффициент текучести, %;

Если предположить, что в результате внедрения наших мероприятий, мы получим сокращение текучести персонала на 50%, то после внедрения мероприятий она составит 1.7%.

Таким образом, $\text{Эс} = 246\,150 * (1 - 1,7 / 3,4) = 123\,075$ рубля.

Мы можем увидеть, что годовая экономия от сокращения текучести составит 123 075 рублей.

Годовой экономический эффект рассчитывается по формуле:

$$\text{Эг} = \text{Эс} - K; \quad (2)$$

Годовой экономический эффект при экономии 123 075 рублей составит:

$\text{Эг} = 123\,075 - 0,15 * 120\,000 = 115\,575$ рублей.

Теперь рассчитаем срок окупаемости единовременных затрат, потраченных на внедрение мероприятий, воспользуемся для этого формулой:

$$T = K/P; \quad (3)$$

Таким образом, $T = 50\,000 / 123\,075 = 0,04$ года.

Итак, годовой экономический эффект от улучшения системы адаптации и профориентации сотрудников Прохоровского райпо составит 123 075 рублей, при этом срок окупаемости единовременных затрат на внедрение комплекса мероприятий составит около 4 –х месяцев.

Таким образом, мы разработали рекомендации по совершенствованию системы адаптации и профориентации персонала, а также рассчитали экономическую и социальную эффективность предложенных рекомендаций, и выяснили, что наши рекомендации экономически эффективны, и что срок окупаемости составляет 4 месяца.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация выступают важным составным элементом системы подготовки кадров и являются регулятором связи между системой образования и производством. Они призваны способствовать покрытию потребностей организаций в персонале и необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Адаптация персонала – процедура ознакомления, приспособления сотрудников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации.

Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление сотрудника и компании, базирующееся на постепенном включении сотрудника в процедуру производства в новейших для него профессиональных, социально-психологических, психофизиологических, экономических, организационно-административных, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную. Также выделяют еще два вида адаптации персонала: производственную и внепроизводственную.

Также выделяют: профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационно-экономическую, санитарно-гигиеническую, внепроизводственную адаптации.

К основным аспектам адаптации относят: корпоративную, социальную, организационную, техническую (технологическую), профессиональную, психофизиологическую адаптации.

Управление процессом адаптации – это стремительное влияние на факторы, предопределяющие ее развитие, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.

Прохоровское районное потребительское общество (далее - райпо), было создано в 1992г. на основе объединения его членами имущественных паевых

взносов для торговой, заготовительной, производственной и иной деятельности в целях удовлетворения материальных и иных потребностей его членов.

Общество создано в целях осуществления деятельности, направленной на удовлетворение материальных и иных потребностей пайщиков.

Для выполнения указанной цели общество осуществляет следующие виды деятельности:

- снабженческо-сбытовую, оптовую, розничную торговую деятельность;
- закупку, заготовку, хранение, переработку сельскохозяйственной продукции;
- производство и реализацию продукции научного, промышленного культурно-оздоровительного, сельскохозяйственного назначения, продовольственных, промышленных товаров;
- заготовительную деятельность, в том числе закупку всех видов сельхозпродукции и сырья, а также сбор и реализацию сырья из дикорастущих лекарственных растений (кроме занесенных в Красную книгу России);
- пассажирские и грузовые перевозки автомобильным транспортом;
- привлечение заемных средств;
- строительную деятельность;
- подготовку, переподготовку кадров и повышение их квалификации через образовательные учреждения потребительской кооперации России;
- производство и реализацию продукции общественного питания;
- осуществление всех иных видов хозяйственной деятельности, а также осуществление других работ и оказания услуг, соответствующих целям, ради которых создано общество не запрещенных и не противоречащих законодательству Российской Федерации.

В организации Прохоровское райпо существует хорошо отработанный механизм и инструменты управления профориентацией и адаптацией новых

сотрудников, однако имеются и свои недостатки, которые были выделены нами в ходе исследования:

- 1) Отсутствие стимулирующей выплаты за дополнительную нагрузку наставнику.
- 2) Недостаточная разработка «Положения о наставничестве».
- 3) Отсутствие технологии социальной адаптации сотрудников к коллективу.

Исходя из этого, нами были предложены мероприятия по совершенствованию системы профориентации и адаптации персонала:

- доработка « Положения о наставничестве»;
- создание системы надбавок наставникам новому персоналу Прохоровского райпо;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Итак, мы выяснили, что годовой экономический эффект от улучшения системы адаптации и профориентации сотрудников Прохоровского райпо составит 123 075 рублей, при этом срок окупаемости единовременных затрат на внедрение комплекса мероприятий составит 4 месяца.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом. – 2012. – 251 с.
2. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л., Аксенова и др. Управление персоналом. – 2012. – 173 с.
3. Банникова Н.В. Адаптационный период новичка. – 2013. - 18 – 23
4. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом/ Т. Ю. Базаров. – М., 2012. – 224с.
5. Базаров, Т. Ю., Беков, Х. А., Аксенова, Е. А. Методы оценки персонала государственных и коммерческих структур/Т. Ю. Базаров , Х. А. Беков, Е. А. Аксенова. – М., 2011. – 362 с.
6. Беляцкий, Н.П., Велесько, С.Е. Управление персоналом/ Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько. – Минск, 2013. – 320 с.
7. Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом предприятия. – 2012. – 69 с.
8. Березин, Б. А. Экспертная оценка и самооценка руководителей как результат общения / Б. А. Березин// Кадры в организации. – 2012. – №9.- С. 24 –32.
9. Бизюкова, И. В. Кадры. Подбор и оценка/ И. В. Бизюкова. – М., 2012. – 378с.
10. Бовыкин, И. В. Новый менеджмент/И.В. Бовыкин. – М., 2012. – 556 с.
11. Бойдаченко, П. Г. Служба управления персоналом/ П. Г. Бойдаченко. – Новосибирск: ЭКО, 2012. – 312 с.
12. Бреддик, У. Менеджмент в организации/ У. Бреддик. – М., 2013. – 435 с.
13. Бухалков, М.И. Управление персоналом/ М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
14. Веснин В. Р. Основы менеджмента. –2012. – 461 с.

15. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
16. Волина В. Адаптация нового персонала к организационной культуре // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. – №5.
17. Володина Н. А. Адаптация персонала. – 2012. – 284 с.
18. Галькович, Р. С., Набоков В. И. Основы менеджмента/ Р. С. Галькович, В. И. Набоков – М.: ИНФРА-М, 2014. – 650 с.
19. Гвардеев, М. А Два подхода к оценке персонала / М. А. Гвардеев // Управление персоналом. - 2014. - №4. – С. 8 – 15.
20. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда/ Б. М. Генкин. – СПб.: УЭФ, 2012. – 216 с.
21. Генкин, Б.М., Кононова, Г.А., Кочетков, В.И. Основы управления персоналом/ Б. М. Генкин, Г. А. Кононова, В. И. Кочетков. – М.: Высшая школа, 2012. – 383 с.
22. Герошин, А. П. Мотивация трудовой деятельности/ А. П. Герошин. - Нижний Новгород, 2014. – 312 с.
23. Данилов, П. В. Оценка и обзор деятельности/ П. В. Данилов. – М., 1998. – 287 с.
24. Дуракова, И.Б. Управление персоналом. – 2011. - 569 с.
25. Дятлов, В. А., Кибанов, А. Я., Пихало, В. Т. Управление персоналом / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, В. Т. Пихал. - М.: ПРИОР, 2012. – 416 с.
26. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учеб.пособие для вузов. – 2-е изд., перераб и доп. – 2013. – 184 с.
31. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час/ С. В. Иванова. – М., 2012. – 320 с.
32. Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом/ Дж. М. Иванцевич. – М.: Дело, 2012. – 345 с.
33. Калачева, С. А. Аттестация/ С. А. Калачева. – М.: «Издательство ПРИОР», 2013. – 112 с.

34. Карташова, Л.В. Организационное поведение/ Л. В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 365 с.
35. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - 2012. - 695 с.
36. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: регламентация труда/ А. Я. Кибанов. – М.: Экзамен, 2012. – 480 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ