**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1 Система адаптации персонала на предприятии, необходимость применения и проблемы внедрения

2 СООО «МТС», характеристика и анализ производственно-хозяйственной деятельности

2.1 Краткая характеристика предприятия

2.2 Организационная структура предприятия

2.3 Анализ технико-экономических показателей работы предприятия

2.3.1 Анализ объёмов выпуска и реализации продукции

2.3.3 Анализ прибыли и рентабельности реализуемой продукции

2.3.4 Анализ состояния собственных оборотных средств

2.3.5 Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами

2.3.6 Анализ заработной платы

2.4 Отдел персонала в СООО «МТС». Состояние системы адаптации персонала

3 Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала

3.1 Сокращение периода обучения и адаптации. Подбор кадров

3.2 Мероприятия по оценке наставников

3.3 Совершенствование организационной структуры

3.4 Принципы конструирования печатных плат

3.4.1 Выбор типа конструкции печатной платы

3.4.2 Выбор ор шага координатной сетки печатной платы

3.4.3 Выбор класса точности печатной платы

3.4.4 Выбор материала основания печатной платы

3.4.5 Выбор габаритных размеров печатной платы

3.4.6 Выбор метода изготовления печатной платы

4 Реализация пространственно-антропометрической эргономической совместимости работника и технического средства при организации рабочего места специалиста справочно-информационной службы СООО «МТС»

4.1 Характеристика трудового процесса и трудовых функций работника

4.2 v рабочего места с реализацией требований пространственно-антропометрической совместимости

Заключение

Список использованных источников

Приложение А Организационная структура компании

Приложение Б Должностная инструкция специалиста группы Обучения

ВВЕДЕНИЕ

Многие бизнес-процессы в связи с открытостью экономики доступны для многих компаний и могут быть скопированы. Успех одних компаний и неудача других объясняется наличием определенного фактора, который позволяет организации быть лидером. Многие исследователи считают таким фактором персонал, работающий в конкретной организации [1].

Работа с человеком как ресурсом компании начинается на этапе адаптации. От того, насколько эффективно организован данный процесс, зависит результативность дальнейшей работы и возможность реализации способностей как самого сотрудника, так и достижения целей всей организации. Считается, что персонал является ценным ресурсом организации. Однако без грамотного управления персоналом как ресурсом компания может его потерять. Управление адаптацией новых сотрудников в коллективе — одна из важнейших задач, которую приходится решать службе персонала. Объективные результаты:

* снижение издержек по поиску нового персонала;
* снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации компании, так и по желанию самого сотрудника;
* сокращение времени, которое необходимо, чтобы деятельность каждого отдельного сотрудника начала влиять на конкурентоспособность организации.

Субъективные результаты:

* улучшение организационного климата в компании;
* формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы в организации, тем самым создавая стимулы и желание работать в организации длительное время;
* удовлетворенность работой и компанией в целом [2].

Если в результате процесса адаптации, организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например, денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно говорить о том, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен. Таким образом, новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации.

**Адаптация** — приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования. Адаптация новых сотрудников ⎯ это стандарт мероприятий, которые компания предлагает пройти новому сотруднику для освоения навыков, необходимых в решении рабочих задач, знакомства с корпоративной культурой и максимально быстрого вхождения в коллектив.

В качестве объекта исследования было выбрано Совместное общество с ограниченной ответственностью «Мобильные телесистемы» ⎯ крупнейший оператор мобильной связи в Республике Беларусь. На сегодняшний день СООО «МТС» располагает самой развитой по технической инфраструктуре сетью сотовой связи, охватывающей 92 % территории Беларуси, на которой проживает более 98 % населения, включая 100 % городского населения. Большое внимание в МТС уделяется корпоративной социальной ответственности бизнеса, реализуемой по отношению к потребителю, к обществу и персоналу компании. Именно поэтому представляет интерес проанализировать политику компании по отношению к персоналу, в частности к новым, вновь принимаемым в организацию сотрудникам. Мы будем исследовать и анализировать степень применения в компании мероприятий, позволяющих новым сотрудникам быстрее и легче войти в новый коллектив.

В качестве предмета исследования выступает система адаптации персонала в компании и пути её совершенствования.

Цель дипломного проекта ⎯ установление возможных направлений совершенствования адаптации персонала на основании анализа информации о развитии предприятия за последние три года.

Достижение поставленной цели реализуется посредством решения следующих задач:

* исследовать теоретические аспекты адаптации персонала;
* проанализировать существующее состояние системы адаптации в компании;
* предложить ряд мероприятий по совершенствованию адаптации персонала.

Основными источниками информации для написания дипломной работы явились: плановые и отчетные документы предприятия; нормативные документы, применяющиеся на предприятии; положения об отделах, должностные инструкции; данные бухгалтерской отчетности.

1 СИСТЕМА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ, НЕОБХОДИМОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ И ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ

Актуальность данного исследования объясняется, прежде всего, тем, что процедура адаптации персонала призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Профессиональная адаптация выступает важным составным элементом системы подготовки кадров и является регулятором связи между системой образования и производством. Она призвана способствовать покрытию потребностей организации в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения прибыльности и конкурентоспособности.

Исследователями установлено, что около 80 % увольняющихся сотрудников приняли решения о скором увольнении в первый день работы на новом месте. Такое явление называют «вторичной безработицей». Новый сотрудник оценивает компанию, в которой ему придется работать, в первые часы выхода на новую работу. Оценивает по простым критериям: нравится - не нравится. По мнению Эдгара Шейна, автора книги «Организационная культура и лидерство», можно назвать четыре основные причины такого ухода:

1. Несовпадение реальности с ожиданиями зачастую является следствием завышенных рекламных обещаний организации на рынке труда или в непосредственных беседах при отборе кандидатов.
2. Сложность вхождения человека в новую организацию связана с тем, что новичку никто ничего не объясняет, считая, будто он должен во всем разобраться сам. В результате он тратит много усилий на освоение тех вещей, которые очевидны для «старых» работников организации. Это приводит к низкой результативности, а соответственно и самооценке, что нравится далеко не всем людям.
3. Любой коллектив встречает нового человека настороженно, задаваясь вопросом: «Что от него можно ждать?"». Если руководство не предпринимает усилий по преодолению этих психологических барьеров, то настороженность вполне может перерасти в отторжение новичка коллективом. Это побуждает его к уходу из организации.
4. Если новый сотрудник предоставлен сам себе, его никто не знакомит с организационной культурой компании, ее традициями, правилами внутреннего этикета, то человек начинает руководствоваться различными слухами, акцентируя внимание на негативе, что также подталкивает его к уходу [3].

Адаптация персонала позволяет ликвидировать или снизить влияние этих причин на поведение новых сотрудников, облегчив тем самым их вхождение в организацию.

Поэтому так важно, чтобы адаптация на новом месте прошла успешно и как можно менее безболезненно для нового сотрудника, так как для компании программы адаптации являются как имиджевыми стратегиями, так и экономическими программами. Для компании гораздо выгоднее проводить программы адаптации новых сотрудников, чем испытывать текучесть кадров и тратить большие деньги на поиск, оценку и обучение новых сотрудников.

Адаптация персонала – важная составляющая системы управления персоналом. Адаптация персонала – это управляемый процесс приспособления нового работника к организационной культуре компании, к своему первичному коллективу, к требованиям, предъявляемым к нему компанией, и к собственному рабочему месту. Прежде всего, она необходима для того, чтобы сократить время, которое обычно требуется новому сотруднику для того, что бы освоиться на новом месте и начать работать с максимальной отдачей. Таким образом, система адаптации выгодна как самому новому сотруднику, так и руководству компании.

А.Я. Кибанов в своей книге «Основы управления персоналом» выделяет следующие принципиальные цели адаптации:

* уменьшение первоначальных издержек, ведь пока новый работник плохо знает свое рабочее место, методы и приемы труда, он работает менее результативно;
* сокращение вероятности увольнения новых сотрудников;
* формирование у новых работников чувства причастности к организации, заинтересованности в улучшении дел в ней;
* правильное понимание новым работником своих задач и должностных обязанностей, развитие у него умений и навыков выполнения своих обязанностей;
* повышение уровня сплоченности коллектива;
* снижение влияния чувства неопределенности на трудовое поведение новых работников;
* формирование у нового работника высокого уровня мотивации к труду, понимания своей роли в успехе организации, позитивного отношения к ней и к содержанию труда;
* активизация творческого потенциала и повышение результативности «старых» сотрудников за счет усиления их вовлеченности в жизнедеятельность организации [4].

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Классифицировать адаптационные мероприятия, проводимые в организации, можно по различным критериям:

1. По влиянию на поведение нового сотрудника:

* пассивная: новый сотрудник выступает как пассивный объект адаптационных мероприятий;
* активная: адаптационные мероприятия побуждают нового сотрудника стремиться к самостоятельному вхождению в организацию.

1. По воздействию на личность нового работника:

* прогрессивная, способствующая развитию личности;
* регрессивная, не способствующая развитию личности новичка (чаще всего такая ситуация имеет место если выполняемая работа не требует от человека проявления всех его способностей или способствует только его одностороннему развитию);

1. По причинам, вызвавшим необходимость адаптации:

* при начале трудовой деятельности, когда человек впервые приходит на постоянную работу в конкретную организацию;
* при смене работы;
* при повышении в должности, когда расширяется круг производственных контактов работника, повышается уровень решаемых задач и мера ответственности;
* при понижении в должности, когда человеку необходимо помочь справиться со стрессовой ситуацией;
* при увольнении сотрудника, когда организация оказывает ему помощь в нахождении нового места работы или в переквалификации.

Кроме этого адаптацию можно классифицировать по направленности. Наиболее наглядно это можно представить в виде схемы, приведенной у А.Я. Кибанова на рисунке 1 [4].



Рисунок 1 – Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Профессиональная адаптация — заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Психофизиологическая адаптация — адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.). Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности — адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Экономическая — это адаптация к уровню и способам получения доходов.

Организационно-административная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления. Необходимо, на наш взгляд, сделать новому сотруднику краткий экскурс в историю развития организации, рассказать о клиентах и партнерах, дать ознакомиться с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, куда он выходит. Выдать на руки должностную инструкцию. Также необходимо познакомить его с непосредственным начальником (в случае, если это не было сделано в процессе отбора) и ознакомить его с процедурой эскалации проблем.

Каждая компания сталкивается с проблемой адаптации новых сотрудников. Интерес к внедрению систем адаптации в Республике Беларусь также растёт, так как руководители компаний на собственном опыте начинают понимать, что плохо продуманная и организованная, либо вообще отсутствующая система адаптации может являться основной причиной ухода новых сотрудников в первые месяцы работы. Таким образом, компания, которая не заботится о новичках, теряет сотрудников и сталкивается с падением производительности труда, что подтверждают исследования. Согласно содержащимся в них данным, работодатели, ведущие с новичками целенаправленную работу, получают от новых сотрудников больше отдачи и проявления инициативы.

При фактически отсутствующей системе адаптации процесс знакомства новичка с компанией и будущей работой укладывается в один день; в компаниях, устраивающих для новичков вводные курсы и тренинги (а таких в последнее время становится все больше), адаптация занимает в среднем от недели до месяца, иногда, в зависимости от специфики компании и предлагаемой новому сотруднику работы, этот период может занимать до трех, или даже шести месяцев. Между тем, специалисты из канадской консалтинговой компании Drake International уверены, что адаптация занимает не меньше года [5].

Важно помнить, что адаптация — это прежде всего люди, которые эти мероприятия осуществляют: и те, кто непосредственно помогает новому сотруднику войти в курс дела, и те, кто этот процесс организует и контролирует. И, конечно, это инструменты, которые они используют в своей работе. Неоценимым инструментом адаптации персонала служит наставничество.

Как правило, наставничество выглядит следующим образом: более опытный сотрудник обучает нового сотрудника тому, что умеет сам. Наставничество нацелено на обретение новым сотрудником знаний, умений и навыков, необходимых в его дальнейшей работе. Советом, личным примером наставник передаёт подопечному свой опыт. Можно сказать, что это разновидность индивидуального обучения непосредственно на рабочем месте. Такой подход практикуется и очень хорошо себя зарекомендовал в западных компаниях, и уже довольно длительное время практикуется в Беларуси. Действительно, опытный сотрудник много знает и умеет, ему известны все тонкости и нюансы выполняемой работы. Конечно, будет замечательно, если он поделится своими знаниями с новичком. При назначении наставника необходимо учитывать не только его профессиональные качества, но и человеческие. Наставник должен вызывать симпатию и, кроме того, он должен сам уметь и хотеть работать с людьми. Процесс наставничества должен быть организован таким образом, чтобы деятельность сотрудника в качестве наставника никак не отражалась на его основной работе. В противном случае система адаптации, основанная на наставничестве, приведёт не к повышению, а к снижению продуктивности в целом.

Для того чтобы постепенно ввести нового сотрудника в полноценный режим работы, наставник разрабатывает вместе с ним индивидуальный план на весь период испытательного срока. В этот план могут быть включены конкретные задания с определенным сроком их выполнения и предполагаемым конечным итогом. В ходе совместной работы по плану наставник оказывает новому работнику необходимую поддержку, контролирует выполнение заданий, помогает поддерживать деловые взаимоотношения с коллективом и руководителями разных уровней. Адаптационный период, как правило, длится три месяца и равен испытательному сроку. Все это время наставник не только обучает новичка, но и наблюдает за его поведением, изучает его профессиональные и личные качества, делает выводы. За неделю до окончания испытательного срока наставник и руководитель оценивают нового работника и заполняют так называемый лист оценки, в котором содержится заключение о результатах прохождения обучения. Они решают, готов ли новый сотрудник к самостоятельной работе, нуждается ли в дополнительном обучении или абсолютно не подходит компании и с ним лучше расстаться.

#### Система наставничества нужна для того, чтобы:

1. повысить качество подготовки и квалификации персонала;
2. развить у новых сотрудников позитивное отношение к работе, дать им возможность быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании;
3. сэкономить время руководителей подразделения на обучение новых работников;
4. предоставить наставникам возможность карьерного роста, поощрить за хорошую работу, признать их заслуги перед компанией;
5. снизить текучесть кадров, уменьшив количество сотрудников, уволившихся во время и сразу после испытательного срока.

По мнению Ж. Геворгизовой, генерального директора одного из агентств по подбору и оценке персонала города Минска, адаптация персонала в компании является своего рода индикатором успешности или провала работы по поиску, отбору и найму персонала. Основная задача адаптации - помочь сотруднику адаптироваться в новой обстановке, и достичь необходимой эффективности в наиболее короткий срок [6].

В общем случае программа адаптации новых сотрудников состоит из трех частей и рассчитана на весь испытательный срок:

- общей, для всех сотрудников независимо от их позиции в компании;

- позиционной, для определенных сотрудников (в зависимости от категории принимаемого нового сотрудника);

- индивидуальной, для каждого нового сотрудника, зависимости от его позиции в компании.

Общая часть программы проводится в течение двух первых недель работы нового сотрудника в компании. Эта часть программы состоит из нескольких этапов, и зависит от индивидуальных потребностей конкретной компании.

Первый этап ⎯ ориентационный. На этом этапе новый сотрудник получает информацию о компании в целом: ее истории, миссии, задачи, которые компания ставит перед собой на данном этапе развития, о формах и методах работы компании, ее клиентах и конкурентах и др.

Второй этап ⎯ внутренняя структура компании. Здесь новый сотрудник узнает о внутренних связях в компании, о руководстве, о сотрудниках по взаимодействию и других членах коллектива.

Третий этап ⎯ личное ознакомление с сотрудниками собственного отдела и рабочим местом; на этом этапе новому сотруднику показывают его рабочее место, лично знакомят с коллегами из отдела, рассказывают о способах взаимодействия в отделе.

Четвертый этап ⎯ оформление кадровых документов.

Пятый этап ⎯ ориентационное собеседование с непосредственным руководителем. На данном этапе новому сотруднику еще раз объясняется его цель в компании, его задачи, должностные обязанности, его зоны ответственности и полномочия и на этом же этапе вносятся корректировки в индивидуальную часть программы адаптации.

Для создания программы адаптации выделяют несколько моментов, самые значимые из них:

- выделение факторов влияющих на успешное проведение программы;

- определение круга мероприятий, которые будут осуществлены в процессе реализации программы;

- определение круга лиц, задействованных в программе.

Адаптация может происходить по двум направлениям: профессиональной адаптации и социально-психологической. Программу адаптации проводят самостоятельно сотрудники службы персонала, если же подбор нового сотрудника был осуществлен с помощью кадрового агентства, то тогда в программе также участвует менеджер по персоналу, который осуществлял подбор нового сотрудника.

Некоторые компании заказывают программы у кадровых агентств, которые несут полную ответственность за реализацию данной программы.

При отсутствии системы адаптации компания может столкнуться с проблемой текучести кадров. Данная тема становится сегодня крайне актуальной в условиях дефицита профессионалов на очень динамичном рынке труда. Из-за ухода специалистов и кадровой нестабильности предприятия несут немалые финансовые потери. Текучесть персонала – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником. По результатам опросов сотрудники, не проработавшие в организации года, принимают решение об увольнении в первые недели работы. Основные причины этому:

* плохо продуманная, слабо организованная либо вообще отсутствующая система адаптации;
* в корпоративной культуре компании не привита политика доброжелательного, внимательного отношения к новичкам [6].

Все это говорит о безусловной важности системы адаптации.

Наталья Володина в книге «Адаптация персонала. Российский опыт комплексной системы» утверждает, что процесс удержания начинается с самого первого рабочего дня [7]. Существуют технологии интегрирования новых людей в рабочую среду, позволяющие на 25 % повысить уровень удержания сотрудников. Акклиматизация помогает новым сотрудникам познакомиться с рабочей обстановкой. Примером могут быть терминологические словари, документация, описывающая процессы и процедуры, организационные диаграммы, списки телефонов – все, что поможет человеку освоиться на работе. Акклиматизация включает в себя:

1. Интеграцию — многие люди проводят на работе больше времени, чем дома или с друзьями. Но кому же захочется проводить свой рабочий день в обществе незнакомцев? Когда новый сотрудник знакомится с коллегами и заводит с ними дружбу, он «привязывается» к своей работе. Нужно придумать задание для новых сотрудников, которое объединит их с другими работниками компании ⎯ не только с теми, кто входит в их отдел, но и в других отделах.
2. Коммуникацию — общение один на один с руководством помогает сотрудникам выстроить взаимоотношения, которые будут удерживать их в компании.
3. Встречу ожиданий — как сотрудник, так и руководитель вступают в общение с определенными ожиданиями. Нужно выяснить, чего хочет новый работник. В течение первых 90 дней поставить перед ним конкретные задачи, первой из которых должно стать знакомство с организацией и его должностью.

Интегрирование новых сотрудников в организацию и, как следствие, снижение текучести являются одними из наиболее эффективных способов повышения доходности компании и избежания лишних финансовых убытков и рисков.

Грамотная адаптация персонала позволяет максимально быстро новому сотруднику включиться в работу полностью, а руководителю уже на ранних этапах оценить насколько человек действительно подходит и принять верное решение еще до окончания испытательного срока. При использовании грамотно разработанной системы адаптации человек, недавно пришедший в компанию, чувствует себя на новом месте более комфортно, а руководство получает от него максимальную отдачу в работе.

В последнее время многие организации все больше уделяют внимания политике адаптации. Именно отлаженная система адаптации позволяет удержать на рабочем месте новых сотрудников.

# 2 СООО «МТС», ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 2.1 Краткая характеристика предприятия

Совместное белорусско-российское общество с ограниченной ответственностью «Мобильные телесистемы» было зарегистрировано 4 апреля 2002 г., а 30 апреля 2002 г. компания получила лицензию Министерства связи РБ на оказание услуг сотовой связи в стандарте GSM 900/1800. СООО «Мобильные телесистемы» осуществляет деятельность в области связи на основании лицензии Министерства связи и информатизации Республики Беларусь регистрационный номер №926 сроком на 8 лет, действительной до 30 апреля 2012, УНП 800013732.

Соучредители белорусско-российского СООО «МТС» – РУП «Белтелеком» (Беларусь) и ОАО «Мобильные телесистемы» (Россия). Доли в уставном капитале совместного предприятия распределены следующим образом: РУП «Белтелеком» – 51 %, ОАО «МТС» – 49 %.

ОАО «Мобильные телесистемы» (МТС) является крупнейшим оператором мобильной связи в России и странах СНГ. Вместе со своими дочерними предприятиями компания обслуживает более 82,95 миллиона абонентов. Население 82 регионов России, а также Армении, Беларуси, Украины, Узбекистана, Туркменистана, где МТС и ее дочерние предприятия имеют лицензии на оказание услуг в стандарте GSM, составляет более 230 миллионов человек. С июня 2000 г. акции МТС котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже под кодом MBT.

Услуги сотовой связи СООО «Мобильные телесистемы» предоставляет в Республике Беларусь с 27 июня 2002 г.

Первоначально сеть МТС функционировала только в Минске, однако уже в декабре 2002 г. был запущен в эксплуатацию участок сети в Бресте, а в течение января-апреля 2003 г. – и в остальных областных центрах Республики Беларусь.

В апреле 2003 г. компания МТС вышла на первое место среди белорусских сотовых операторов по ежемесячным темпам прироста абонентской базы. Значительную роль в развитии абонентской базы МТС в Беларуси сыграла маркетинговая политика компании, которая изначально была построена на принципах максимальной доступности услуг связи абонента с различными запросами.

С сентября 2004 г. компания МТС – крупнейший по числу абонентов оператор мобильной связи в Республике Беларусь.

17 октября 2004 г. компания «Мобильные телесистемы» первой среди белорусских операторов достигла отметки в миллион активных абонентов, одновременно став крупнейшей сотовой компанией в нашей стране.

В январе 2005 г. рыночная доля компании превысила 50 %, а в мае компания уже преодолела рубеж в 1,5 миллиона обслуживаемых абонентов. На сегодняшний день МТС располагает самой развитой по технической инфраструктуре сетью сотовой связи, охватывающей 92 % территории Беларуси, на которой проживает более 98 % населения, включая 100 % городского населения [8].

Большое внимание в МТС уделяется корпоративной социальной ответственности бизнеса, реализуемой по отношению к потребителю, к обществу и персоналу компании. Являясь участником инициативы ООН «Глобальный Договор», СООО «Мобильные телесистемы» наращивает объемы социальных инвестиций с целью развития сфер своего присутствия, формирования благоприятной социальной среды, поддержки социально важных проектов, организаций, сообществ.

По выпускаемой продукции, организация в первую очередь занимается продажей услуг сотовой мобильной связи физическим и юридическим лицам, а также продажей оборудования мобильной связи: мобильные телефоны, модемы и сопутствующие товары.

## 2.2 Организационная структура предприятия

Компания СООО «Мобильные телесистемы» имеет сложную и разветвленную структуру.

Руководство компании представлено следующим образом:

– генеральный директор СООО «Мобильные телесистемы» Карпович Владимир Сигизмундович работает в СООО «Мобильные телесистемы» в должности генерального директора с 7 сентября 2005 г. В СООО «Мобильные телесистемы» работал в должности директора по планированию и развитию сети с 27 декабря 2004 г.

– заместитель генерального директора по финансовым вопросам Иванович Вадим Иванович начал работать в МТС в апреле 2002 г.

– заместитель генерального директора по техническим вопросам Будённый Сергей Гариевич. С октября 2005 г. работает заместителем генерального директора СООО «Мобильные телесистемы» по техническим вопросам.

–заместитель генерального директора по продажам и абонентскому обслуживанию Бандылко Тамара Васильевна.

Структура компании имеет вид:

1. бухгалтерия:

Основные функции:

* обработка абонентских платежей;
* расчеты с коммерческими представителями;
* учет имущества;
* расчеты по обязательствам;
* расчет с персоналом;
* управление доходами;

2) отдел корпоративного учета, отчетности и налогового планирования;

3) отдел главного метролога;

4) отдел главного энергетика;

5) представительство ОАО «МТС» ;

6) руководство;

7) управление безопасности:

Основные функции:

* обеспечение внутренней безопасности;
* обеспечение информационной и экономической безопасности;
* работа с правоохранительными органами;

8) управление делами:

1. административный отдел;
2. отдел абонентской картотеки;
3. отдел контроля, делопроизводства и архива;
4. столовая;
5. транспортный отдел;
6. эксплуатационный отдел;

9) управление информационными технологиями:

Основные функции:

* операционнное управления ИТ;
* развитие ИТ;
* техническое администрирование;
* эксплуатация ИТ;

10) управление логистики:

Основные функции:

* логистический учет и анализ;
* организация закупок;
* таможенное оформление;

11) управление маркетинга:

Основные функции:

* связи с общественностью;
* проведение бизнес-анализа;
* маркетинговые коммуникации;
* развитие продуктов и услуг;
* роуминг и межоператорское взаимодействие;

12) управление организации строительства радиоподсистем:

Основные функции:

* арендно-договорных отношения;
* подбор площадок для строительства;
* интеграция оборудования радиоподсистем;
* обеспечение связи в локальных зонах и зданиях;
* сопровождение проектно-сметной документации;
* техническое обеспечение;

13) управление офисных продаж:

Основные функции:

* продажи и обслуживание абонентов;
* развитие и контроль качества;

14) управление по абонентскому обслуживанию:

Основные функции:

* выпуск счетов;
* кредитный контроля;
* сохранение абонентов;
* справочно-информационное обслуживание;

15) управление по работе с ключевыми клиентами:

Основные функции:

* привлечение ключевых клиентов;
* обслуживание ключевых клиентов;

16) управление по работе с партнерами:

Основные функции:

* развитие партнерских сетей:
* контроль дилерских сетей;
* техническая поддержки партнеров и обучение;

17) управление по работе с персоналом:

Основные функции:

* разработка мер по охране труда;
* кадровое администрирование;
* кадровая политика;
* подбор, найм, оценка и развитие персонала;

18) управление по развитию системы приема платежей:

Основные функции:

* обеспечение приема платежей в центрах продаж;
* развитие каналов приема платежей;
* контроль системы приема платежей;

19) управление развития сети:

Основные функции:

* развитие радиоподсистем и базовой сети;
* развитие сервисных платформ;

20) управление реализации проектов и развития качества:

Основные функции:

* управление качеством;
* управление проектами;

21) управление эксплуатации сети:

Основные функции:

* анализ качества работы сети;
* оперативный контроль и управление;
* эксплуатация коммутационной подсистемы;

22) финансово-инвестиционное управление:

Основные функции:

* планирование управленческой отчетности и анализа;
* коммерческий контроллинг и ценообразование;
* комплексный анализ и методология бюджетирования;

23) юридическое управление:

Основные функции:

* договорно-правовая работа;
* взыскание задолженности за услуги связи в судебном порядке;
* правовое обеспечение деятельности филиалов.

Наглядно организационная структура компании приведена в приложении А.

## 2.3 Анализ технико-экономических показателей работы предприятия

### 2.3.1 Анализ объёмов выпуска и реализации продукции

На данный момент компания «МТС» является лидером сотовой связи в Республике Беларусь. Компания обеспечивает динамику развития, которая характеризуется ростом количества абонентов при постоянном росте объемов услуг, оказанных клиентам. Это выражено в динамике роста среднего коммерческого трафика на одного абонента за месяц (МОU), объемов оказанных неголосовых услуг (VAS), средней ежемесячной выручки от продажи услуг в расчете на одного абонента (ARPU). Объем реализации услуг за 2007-2008 г. приведен в таблице 2.1.

Таблица 2.1— Объем реализации услуг за 2007-2008 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 г. | 1 квартал 2008 г. | 2 квартал 2008 г | 3 квартал 2008 г. | Итого с начала 2008 г. |
| Количество абонентов, тыс. чел. | 3 800 | 3 945 | 4 026 | 4 161 | 4 161 |
| Выручка — средняя ежемесячная выручка от продажи услуг на абонента, млн. р. | 843 254 | 219 553 | 245 787 | 262 054 | 727 394 |
| ARPU с интерконнек-том, без гостевого роуминга, долл. США / абон. | 9,38 | 8,75 | 9,58 | 9,98 | 9,45 |
| MOU (мин. / абон.) | 456 | 503 | 473 | 474 | 483 |
| Капитальные вложения, млн. р. | 236 829 | 37 526 | 39 736 | 65 890 | 143 152 |

Исходя из данных, приведенных в таблице 2.1, за 2008 г. абонентская база СООО «МТС» выросла на 361 тыс. абонентов и составила 4 млн.161 тысячу абонентов, против 3млн 800 тыс. в 2007г. Показатель MOU, отражающий количество потребляемых одним абонентом минут коммерческого трафика в месяц, составил 456 мин. в 2007 и возрос на 27 мин. в 2008 г.. Его рост свидетельствует о востребованности основных услуг связи МТС в условиях продолжающегося насыщения рынка. Показатель ARPU в 2008 году возрос до 9,45 долл. США на абонента.

Сводные данные по объему реализации услуг за 2007-2008 г. приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2— Объем реализации услуг за 2007-2009 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 г. | | 2008 г. | 1 квартал 2009 г. | 2 квартал 2009 г. | 3 квартал 2009 г. | Итого с начала 2009 г. |
| Количество абонентов, тыс. чел. | 3 800 | | 4 161 | 4 415 | 4 483 | 4 520 | 4520 |
| Выручка — средняя ежемесячная выручка от продажи услуг на абонента, млн. р. | 843 254 | | 727 394 | 262 968 | 295 284 | 302 558 | 860 810 |
| ARPU без гостевого роуминга, долл. США / абон. | 9,38 | 9,45 | | 7,13 | 7,79 | 7,83 | 7,59 | |
| MOU, мин. / абон. | 456 | 483 | | 454,43 | 467,70 | 466,98 | 463,34 | |
| Капитальные вложения, млн. р. | 236 829 | 143 152 | | 31 259 | 27 489 | 27 705 | 86 453 | |
| Объём реализованных услуг, млн. р. | 921500 | 972100 | | - | - | - | 1254700 | |

ARPU — средняя ежемесячная выручка от продажи услуг в расчете на одного абонента. ARPU рассчитывается путем деления суммарной за период выручки от услуг электросвязи и терминации трафика, за исключением выручки от гостевого роуминга или с ее учетом, на среднее число абонентов за тот же период и далее на число месяцев в этом периоде. При этом в расчете выручки не учитываются налоги, взимаемые как надбавка к цене — НДС и налог на услуги сотовой подвижной электросвязи.

MOU — средний коммерческий трафик на одного абонента за месяц. MOU рассчитывается путем деления общего числа минут коммерческого голосового трафика от основных услуг за расчетный период времени на среднее число абонентов за тот же период и далее на число месяцев в этом периоде.

По данным таблицы 2.2 видно, что СООО «МТС» по итогам третьего квартала 2009 г. продемонстрировала рост по основным финансовым показателям. Более детально данные из таблицы 2.2 приведены ниже: на рисунках 3,4,5 приведены основные финансовые показатели СООО «МТС» в сопоставимом виде за 2007, 2008 и 2009 г.

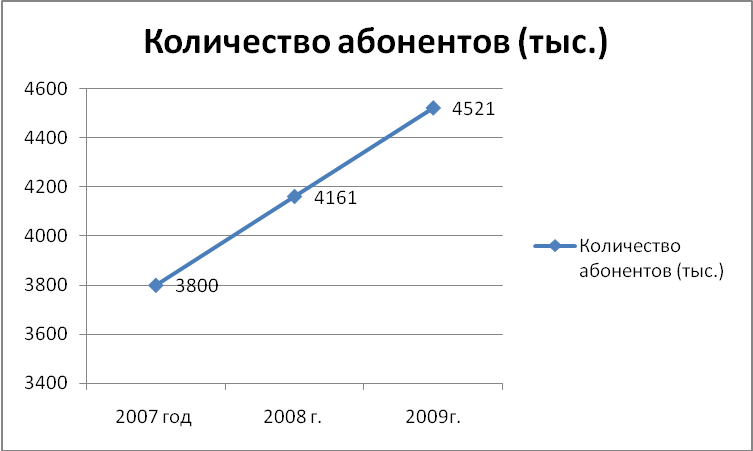


Рисунок 2 — Количество абонентов СООО «МТС»

На рисунке 2 видно, что по результатам третьего квартала 2009 г. СООО «МТС» сохраняет позиции крупнейшего оператора сотовой связи Беларуси: абонентская база компании превысила отметку в 4 млн. 520 тыс. пользователей. В 2007 и 2008 гг. наблюдается стабильный рост абонентской базы на 360 тыс.

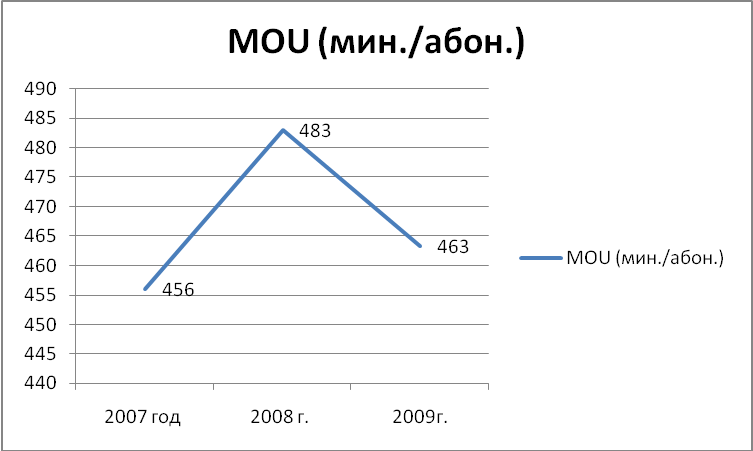


Рисунок 3 — Изменение среднего коммерческого трафика на одного абонента

Исходя из данных рисунка 3, можно сделать вывод, что средний коммерческий трафик на одного абонента за месяц в 2009 г. вырос на 2 % по отношению к 2007 г. и снизился на четыре процента по сравнения с 2008 г. Данное падение вызвано, прежде всего, ужесточившейся конкуренцией на рынке связи, вызванной появлением нового оператора Life:) и повышением цен на некоторые услуги компании в связи с кризисными явлениями данного года.

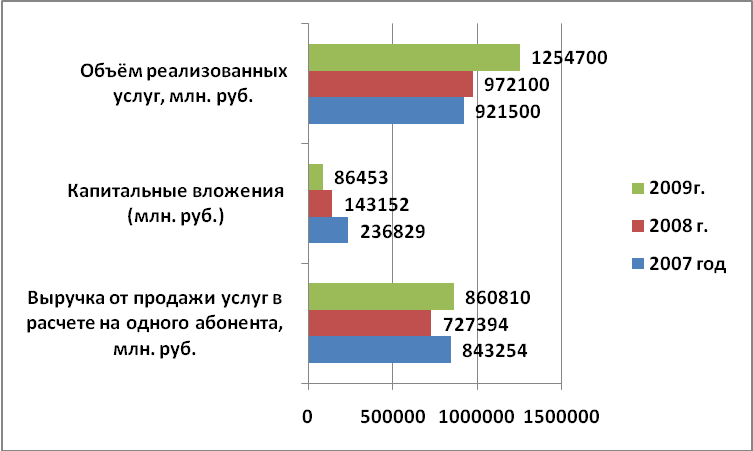


Рисунок 4 — Основные финансовые показатели за 2007-2009 г.

Проанализировав данные, представленные на рисунке 3, делаем вывод, что в 2009 г. объём реализованных услуг возрос в 1,3 раза по сравнению с 2008 годом и в 1,36 раза по сравнению с 2007 г. Наблюдалось также снижение выручки от продажи услуг в расчете на одного абонента, которая в 2008 г. по сравнению с 2007 снизилась. Однако, уже в 2009 г., благодаря новым предложениям, снижению капитальных вложений и своевременному вступлению в активную конкурентную борьбу, абонентская база компании продолжает расти и, соответственно, годовая выручка от продажи услуг в 2009 г. увеличивается на 18 % по сравнению с предыдущим годом.

В отчетный период отмечается значительная положительная динамика продаж в сегменте корпоративных клиентов. По количеству обслуживаемых организаций этот сегмент увеличился более чем в 1,5 раза; по числу абонентов произошел рост более чем в 2,5 раза. К концу 2009 года клиентами МТС являлись 78 предприятий из числа ста крупнейших налогоплательщиков страны. Среди наиболее известных предприятий, учреждений и организаций, выбравших МТС в 2009 г. — Министерство архитектуры и строительства Республики Беларусь, включая все подведомственные предприятия, БРУСП «Белгосстрах», УП «Минсководоканал», УП «Минскоблгаз», Минский вагоноремонтный завод, СОАО «Коммунарка», ИООО «Газпромнефть-Белнефтепродукт», ИООО «ТНК-ВР», ОАО «Белкард», ОАО «Жабинковский сахарный завод», ОАО «Могилевсоюзпечать», Гродненская обувная фабрика «Неман», Могилевский завод «Строммашина», КПУП «Витьба», ОАО «Сморгоньсиликатобетон» и другие.

* + 1. **Анализ структуры и динамики себестоимости продукции**

За 2009 г. себестоимость оказанных компанией услуг составила 433 011 млн. р. против 311 428 млн. р. за 2008 г., то есть себестоимость увеличилась по абсолютной величине на 121 583 млн. р., что вызвано повышением количества новых услуг, также увеличением предоставления существующих услуг за счет повышения количества абонентов, ростом цен в связи с кризисными явлениями. Затраты на тысячу рублей товарной продукции по экономическим элементам характеризуются данными, представленными в таблице 2.3.

Таблица 2.3.—Затраты на тысячу рублей товарной продукции по экономическим элементам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 г., р. | 2009 г., р. | 2009 г. к 2008 г., % |
| Материальные затраты | 875,5 | 993,1 | 113,4 |
| Оплата труда | 338,7 | 374,5 | 110,5 |
| Социальные нужды | 103,8 | 113,5 | 109,4 |
| Амортизация | 38,9 | 39,7 | 102,1 |
| Прочие | 68,6 | 64,6 | 94,1 |

Из приведенных данных таблицы 2.3 видно, что в 2009 г. произошел рост по статьям затрат: материальные затраты, расходы на оплату труда, социальные нужды, амортизация и прочие расходы по сравнению с 2008 г.

В таблице 2.4 приведен удельный вес затрат в себестоимости продукции. Более наглядно данная информация представлена также на рисунке 6 — Структура себестоимости товарной продукции СООО «МТС».

Таблица 2.4 — Удельный вес затрат в себестоимости, %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007г. | 2008г. | 2009г. |
| Сырье и материалы | 17,9 | 15,8 | 16,4 |
| Покупные комплектующие изделия | 19,8 | 17,8 | 15,5 |
| Топливо и энергия | 7,9 | 8,3 | 7,6 |
| Расходы на оплату труда | 31,7 | 33,9 | 37,5 |
| Отчисления на соц. страхование | 10,1 | 10,8 | 11,4 |
| Продолжение таблицы 2.4 | | | |
| Показатели | 2007г. | 2008г. | 2009г. |
| Амортизационные отчисления | 4,2 | 3,9 | 4,0 |
| Прочие расходы | 8,4 | 9,5 | 7,6 |

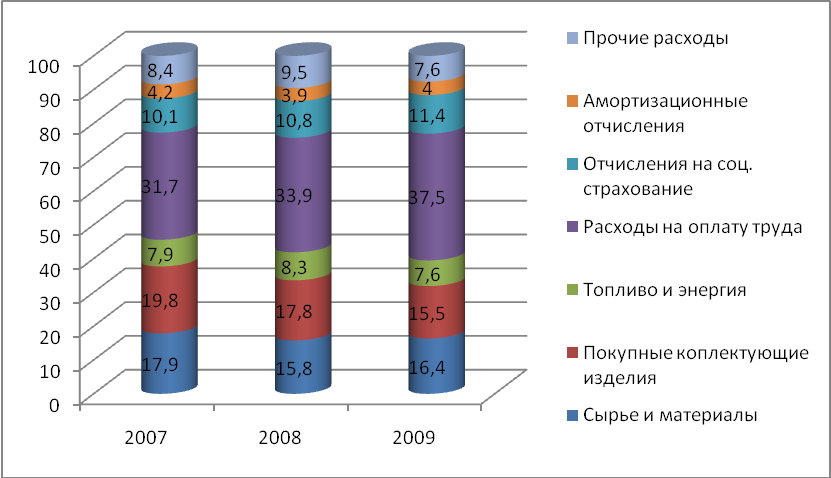


Рисунок 6 — Структура себестоимости товарной продукции СООО «МТС»

Из приведенных данных таблицы 2.4 и рисунка 6 видно, что основная доля расходов приходится на материальные затраты (в 2009г. ⎯ 39,5 %) и затраты по оплате труда (в 2009г. ⎯ 37,5 %), что в совокупности составляет 77 % от всех затрат, понесенных предприятием за отчетный период.

### 2.3.3 Анализ прибыли и рентабельности реализуемой продукции

По оценке 2009 г. на конечные результаты финансово-хозяйственной деятельности повлияют по большей части результаты от внереализационных расходов. Превышение расходов над доходами по внереализационным операциям составит минус 1 149 млн. р. Внереализационные доходы образовались за счет списания кредиторской задолженности и курсовых разниц. Внереализационные расходы образовались в результате курсовых разниц по операциям в иностранной валюте, а также штрафов, неустойки, по неисполнению хозяйственных договоров, за счет денежных выплат из фонда потребления, расходов на содержание обслуживающих хозяйств. Однако удельный вес данного показателя составляет всего 0,28 % в общей сумме прибыли, что является не так существенным исходя из масштабов компании.

Прибыль за отчетный период по оценке 2009 г. составит 414 803 млн. р., сумма налогов и платежей, подлежащих уплате из прибыли – 117 512 млн. р. Прибыль к распределению составит 297 291 млн. р. Данные по прибыли и рентабельности за 2007-2009 гг. приведены в таблицах 2.5, 2.6.

Таблица 2.5 — Анализ структуры прибыли и ее использования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателей | За отчетный период (оценка 2009г.) | |
| Абсол. величина, млн. р. | Удельный вес, % |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 414 803 | 100,00 |
| Прибыль (убыток) от реализации | 410 423 | 98,94 |
| Прибыль (убыток) от операционных доходов и расходов | 5 556 | 1,34 |
| Прибыль (убыток) от внереализационных доходов и расходов | - 1 149 | - 0,28 |
| Налоги и сборы, платежи и расходы, производимые из прибыли | 117 512 | 28,32 |
| Чистая прибыль (убыток) | 297 291 | 71,67 |

Таблица 2.6 — Рентабельность оказанных услуг

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007г. | 2008г. | 2009г. |
| Объём оказанных услуг, млн. р. | 921500 | 972100 | 1254700 |
| Прибыль от реализации, млн. р. | 248 907 | 351 041 | 410 423 |
| Норма рентабельности, % | 27 | 36 | 33 |

Исходя из данных таблицы 2.6 видим, что норма рентабельности в 2009 г. составила 33 % ⎯ это высокий показатель, однако по сравнению с 2008 г. она снизилась на 3 %, но повысилась по сравнению с 2007 на 6 %. Основной причиной этого является высокий уровень конкурента Life:), который подталкивает МТС к снижению тарифов.

Высокий спрос на услуги сотовой связи в Республике Беларусь, активная политика компании по расширению бизнеса и высокая доля на рынке услуг обеспечивают динамичный рост выручки и высокую прибыль.

### 2.3.4 Анализ состояния собственных оборотных средств

В качестве основных критериев оценки удовлетворительности структуры бухгалтерского баланса используются коэффициенты текущей и абсолютной ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами (Таблица 2.7)

Таблица 2.7 — Показатели текущей платежеспособности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели платежеспособности | На 01.01.2009 г. | На конец отчетного периода (31.12.2009) | Изменение |
| Коэффициент текущей ликвидности (не менее 1,5) | 1,70 | 1,76 | 0,06 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности (не менее 0,2) | 0,19 | 0,20 | 0,01 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (не менее 0,3) | -0,79 | 0,13 | 0,34 |

Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности равен разности оборотных активов, долгосрочной дебиторской задолженности и задолженности учредителей по взносам в уставный фонд, деленной на краткосрочные обязательства.

Как видно из таблицы 2.7 за 2009 г. он увеличился на 0,06. Это говорит о том, что предприятие имеет возможности в полном объеме оплачивать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает долю краткосрочных долговых обязательств, которая может быть погашена немедленно. Он равен сумме денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, деленной на текущие обязательства.

В нашем случае коэффициент за 2009 г. вплотную приблизился к нормативному.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой деятельности. Его считаем как разность собственных средств и внеоборотных активов, деленную на оборотные активы.

За 2009 г. коэффициент повысился на 0,34 пункта. Это говорит о том, что пока оборотные активы на предприятии сформированы в основном за счет привлеченных средств.

### 2.3.5 Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами

От того, в какой степени предприятие обеспеченно трудовыми ресурсами и насколько они эффективно используются, зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин и как результат - объем производства продукции, своевременность и качество оказания услуг, их себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Эффективность работы зависит от кадрового потенциала, от уровня и качества его профессиональной подготовки. Производительность труда напрямую зависит от квалификации работников предприятия - чем выше квалификация сотрудника, тем выше его профессиональный уровень, умение и навыки.

В целях формирования единой корпоративной культуры в организации принята «Модель компетенций персонала». Данная Модель представляет собой свод утвержденных внутри компании основных морально-этических норм и принципов, которыми работники предприятия должны руководствоваться при выполнении должностных обязанностей.

Модель компетенций состоит из трёх основных блоков: общекорпоративные компетенции, управленческие компетенции и функциональные компетенции.

Общекорпоративные компетенции — необходимы всем сотрудникам компании:

1. Ориентация на результат
2. Гибкость и адаптивность
3. Работа в команде
4. Ориентация на клиента
5. Инициативность
6. Решение проблем

Управленческие компетенции — необходимы сотрудникам, занимающим управленческие должности:

1. Управление людьми
2. Лидерство в команде
3. Управление задачами
4. Стратегическое мышление

Функциональные компетенции — необходимы сотрудникам Управления офисных продаж и обслуживания и Управления по абонентскому обслуживанию:

1. Навыки продаж
2. Коммуникабельность
3. Навыки обслуживания
4. Управление конфликтами
5. Управление стрессом
6. Наставничество
7. Активное слушание
8. Соблюдение баланса интересов сотрудника и компании.

Данные по количественному и качественному составу персонала приведены в таблицах 2.8—2.10

Таблица 2.8 — Среднесписочная численность персонала 2007—2009 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Год | Списочная численность персонала, чел. |
| 2007 | 1040 |
| 2008 | 1200 |
| 2009 | 1160 |

Таблица 2.9 — Кадровый состав СООО «МТС» 2007—2009 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Категории | Года | | |
| 2007 | 2008 | 2009 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| по качественному составу | мужчины | 49% | 49% | 52% |
| женщины | 51% | 51% | 48% |
| по возрастным группам | до 30 лет | 42% | 39% | 41% |
| от 31 до 40 лет | 19% | 21% | 22% |
| от 41 до 50 лет | 20% | 21% | 22% |
| от 51 до 55 лет | 15% | 14% | 13% |
| старше 55 лет | 4% | 4% | 2% |
| по уровню образования | высшее | 80% | 84% | 87% |
| среднее профессиональное | 15% | 14% | 12% |
| среднее общее | 5% | 2% | 1% |
| по профессиональной категории | руководители | 1% | 1% | 1% |
| специалисты | 85% | 87% | 88% |
| рабочие | 14% | 12% | 11% |

Исходя из данных таблицы 2.8 видно, что численность работников в 2009 г. сократилась на 40 чел. по сравнению с 2008 годом.

Анализируя таблицу 2.9, отметим, что в СООО «МТС» работает примерно одинаковое количество мужчин и женщин. По возрастному составу преобладают лица до 30 лет, что говорит о том, что в компании реализуется программа поддержки молодых специалистов. По данным 2009 г. 87 % специалистов имеют высшее образование. По сравнению с предыдущим годом показатель вырос на 3 %, это говорит о том, что работники компании заинтересованы в саморазвитии и повышении профессионального уровня.

Можно также отметить, что удельный вес молодых работников на руководящих должностях составляет более 30 %.

Рассмотрим состав кадров отдела Продаж и абонентского обслуживания, в частности справочно-информационной группы (таблица 2.10)

Таблица 2.10 — Кадровый состав отдела Продаж и абонентского обслуживания (справочно-информационная группа)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Общая численность, чел. | Уровень образования | | |
| Среднее профессиональное, чел. | Незаконченное высшее, чел. | Высшее, чел. |
| 2007 | 102 | 18 | 61 | 23 |
| 2007 | 122 | 17 | 66 | 39 |
| 2009 | 118 | 16 | 59 | 43 |

Из таблицы 2.10 мы видим, что численность сотрудников справочно-информационной группы в 2009 г. снизилась на четыре человека, при этом по сравнению с 2007 г. общее число сотрудников группы возросло на 16 человек. В справочно-информационной группе, как и в организации в целом, наблюдается повышение удельного веса специалистов с высшим образованием. Преобладающие профессии у специалистов отдела —менеджмент, маркетинг, психология.

Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой — изучение ее движения (таблица 2.11). Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем следующие коэффициенты:

* оборота по приёму = принято работников всего /среднесписочная численность работников
* оборота по выбытию = уволено работников всего /среднесписочная численность работников
* общего оборота = принято работников + уволено работников/среднесписочная численность работников

Таблица 2.11 — Сведения о движении кадров 2007—2009г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2007 г. | | 2008 г. | | 2009 г. | |
| Принято | Уволено | Принято | Уволено | Принято | Уволено |
| 95 | 11 | 177 | 17 | 22 | 62 |
| Коэффициент оборота по приёму | | | | | |
| 0,091 | | 0,148 | | 0,019 | |
| Коэффициент оборота по выбытию | | | | | |
| 0,011 | | 0,014 | | 0,053 | |
| Коэффициент общего оборота | | | | | |
| 0,102 | | 0,162 | | 0,089 | |

Как видно из таблицы 2.11 в 2009 г. численность сократилась на 40 человек, и коэффициент оборота по приему упал на 0,129 пунктов. Ввиду экономического кризиса компания оптимизирует расходы на персонал, соответственно неизбежным стало некоторое сокращение работников. Из таблицы 2.9 видно, что в большей степени сокращается численность за счет лиц, достигших пенсионного возраста.

Необходимо отметить, что в 2009 г., по данным отдела кадров, в компании не было сотрудников ушедших во время испытательного срока, который совпадает с периодом адаптации. В 2007 г. таких работников было два. Это может свидетельствовать о том, что политика компании в сфере адаптации с каждым годом улучшается.

В целом качественный и количественный состав кадров свидетельствует о том, что их образовательный уровень, опыт и квалификация позволяют функционировать компании на должном уровне и оставаться лидером на рынке сотовой связи.

### 2.3.6 Анализ заработной платы

Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения его оплаты. Повышение уровня оплаты труда способствует росту его мотивации и производительности. В связи с этим анализ расходования средств на оплату труда имеет большое значение. В процессе его необходимо осуществлять систематический контроль за использованием фонда заработной платы, выявлять возможности его экономии за счет роста производительности труда. Анализ заработной платы будем проводить на основании данных таблицы 2.12.

Таблица 2.12—Сводные данные для анализа заработной платы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2009 г. | 2008 г. |
| Фонд заработной платы, тыс. р. | 32118,7 | 30018,5 |
| Переменная сумма фонда заработной платы, тыс. р. | 18012 | 17520 |
| Постоянная сумма ФЗП, тыс. р. | 9257 | 8062 |
| Среднегодовая выработка продукции работающим, тыс. р. | 647,86 | 584,56 |
| Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. р. | 922,12 | 838,56 |
| Объём произведенной продукции, тыс. р. | 1254700000 | 972100000 |

Приступая к анализу использования фонда заработной платы, в первую очередь необходимо рассчитать абсолютное и относительное отклонение его фактической величины от плановой (базовой).

Абсолютное отклонение рассчитывается как разность между фактически использованными средствами на оплату труда и базовыми в целом по предприятию:

ФЗПабс=ФЗП2009 - ФЗП0 , (2.1)

где ФЗПабс — абсолютное отклонение фонда заработной платы, тыс. р.;

ФЗП2009 — фонд заработной платы отчетного периода, тыс. р.;

ФЗП0 — фонд заработной платы плановый, тыс. р.

Подставив значения из таблицы 2.12 в формулу (2.1), получим:

ФЗПабс=3 211- 3 000= 211 тыс. р.

Таким образом, фактический фонд заработной платы превышает ожидаемый на 211 тыс. р. Поскольку абсолютное отклонение определяется без учета изменения объема производства услуг. То по нему нельзя судить об экономии или перерасходе фонда заработной платы.

Относительное отклонение рассчитывается как разность между фактически начисленной суммой зарплаты и базовым фондом, скорректированным на индекс объема производства услуг, формула (2.2). При этом имеется в виду, что корректируется только переменная часть фонда заработной платы, которая изменяется пропорционально объему производства работ и услуг. Это зарплата специалистов по сдельным расценкам, премии персоналу за производственные результаты и сумма отпускных, соответствующая доле переменной зарплаты. Постоянная часть оплаты труда не изменяется при увеличении или спаде объема выпуска.

ФЗПотн= ФЗП2009 - ФЗПск = ФЗП2009 - ( ФЗПпер0·Iвп+ ФЗПпост0), (2.2)

где ФЗПотн — относительное отклонение по фонду зарплаты, тыс. р.;

ФЗП2009 — фонд зарплаты отчетного периода, тыс. р.;

ФЗПск — фонд зарплаты базовый, скорректированный на индекс объема выпуска продукции, тыс. р.;

ФЗПпер0 и ФЗПпост0 — соответственно переменная и постоянная сумма базового фонда зарплаты,тыс. р.;

Iвп — индекс объема выпуска продукции.

Iвп = 1254700000/972100000=1,29

Подставим значения в формулу (2):

ФЗПотн=32118,7 – (1 7520·1,29+8062) = +1455,9 тыс. р.

Следовательно, в СООО «МТС» имеется относительный перерасход в использовании фонда заработной платы в размере 1455,9 тыс. р.

В процессе анализа следует также установить соответствие между темпами роста заработной платы и производительностью труда. Для расширенного воспроизводства, получения необходимой прибыли и рентабельности важно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Если этот принцип не соблюдается, то происходит перерасход фонда заработной платы, повышение себестоимости продукции и уменьшение суммы прибыли.

Изменение среднего заработка работающих за тот или иной отрезок времени (год, месяц, день, час) характеризуется его индексом — формула (2.3), который определяется отношением средней зарплаты за отчетный период к средней зарплате в базисном периоде.

Iгв =ГВ2009/ГВ2008 (2.3)

Iзп =ГЗП2009/ГЗП2008, (2.4)

где Iгв — индекс среднегодовой выработки продукции одним работником;

Iзп — индекс среднегодовой заработной платы одного работника;

ГВ2009 — среднегодовая выработка продукции одним работником отчетного периода, тыс. р.;

ГВ2008 — среднегодовая выработка продукции одним работником базового периода, тыс. р.;

ГЗП2009—среднегодовая зарплата одного работника отчетного периода, тыс. р.;

ГЗП2008—среднегодовая зарплата одного работника базового периода, тыс. р.

Найдем индексы среднегодовой выработки продукции одним работником и среднегодовой заработной платы одного работника, подставив значения в формулы (2.3) и (2.4).

Iгв =647,86/584,56=1,11; Iзп =922,12/838,56=1,19.

Приведенные данные свидетельствуют о том, что на анализируемом предприятии темпы роста оплаты труда опережают темпы роста производительности труда.

Коэффициент опережения как равен:

Коп=Iгв/Iзп , (2.5)

где Iгв — индекс среднегодовой выработки продукции одним работником;

Iзп — индекс среднегодовой заработной платы одного работника.

Коп=1,11/1,19=0,93

Для определения суммы экономии или перерасхода фонда заработной платы в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты использована следующая формула (2.6):

ЭФЗП=ФЗП2009 · (Iзп-Iгв)/ Iзп, (2.6)

где ЭФЗП —положительное или отрицательное значение экономии,

тыс. руб.;

ФЗП2009—фонд зарплаты отчетного периода, тыс. р.;

Iгв—индекс среднегодовой выработки продукции одним работником, тыс. р.;

Iзп — индекс среднегодовой заработной платы одного работника,тыс. р.

Подставим данные в формулу (2.6).

ЭФЗП=3 2118,7· (1,19-1,11)/1,19= + 2159, 2 тыс. р.

В нашем случае более высокие темпы роста заработной платы привели к перерасходу фонда заработной платы в размере 2 159,2 тыс. р.

Приведенный анализ показывает основные направления поиска резервов повышения эффективности использования средств на оплату труда. На анализируемом предприятии это увеличение производительности труда работающих, а также увеличение доли чистой прибыли в ее общей сумме.

## Отдел персонала в СООО «МТС». Состояние системы адаптации персонала

В компании выделен отдельный Отдел найма, оценки и развития, который включает в себя:

– группа найма;

– группа оценки и развития;

Группа найма занимается формированием и оценкой потребности в персонале, формированием заявок на персонал, включая формальные и неформальные требования. Здесь необходимо тесное взаимодействие со всеми отделами организации. Также в обязанности группы входит подбор работников, проведение собеседования с кандидатом, которое первоначально проводит сотрудник группы найма, а затем проводится собеседование совместно с начальником отдела, в который проходит набор.

В круг обязанностей группы оценки и развития входит обучение вновь принятых сотрудников и проведение семинаров и тренингов для уже работающих, что позволяет повысить квалификацию и компетенцию сотрудников. Также это непосредственная разработка данных программ обучения. Группа занимается поиском и заключением соглашений на проведение различных семинаров вне компании, если не представляется возможным провести обучение на месте. Большую часть работы занимает ежегодная оценка персонала, которая проводится в виде компьютерного тестирования. Также руководителям подразделений предлагается заполнить «Модель компетенций» относительно своих сотрудников, результаты которой обрабатываются также данным подразделением. К функциям группы оценки и развития можно отнести и адаптацию персонала и контроль функции наставничества. Также на группу возложены функции по ведению договоров и отчетности, администрированию сайта компании, разработке и формированию курсов профессиональной и общеразвивающей направленности для сотрудников. Сейчас планируется также возложить на группу функции по работе со студентами. Это новое направление в организации: стажировки и семинары для студентов.

В компании разработаны положения «Об адаптации» и «О наставничестве».

Положение «Об адаптации» устанавливает порядок процесса адаптации работников. Процесс адаптации направлен на создание необходимых условий для вхождения работника в организацию и наиболее быстрого достижения им эффективных результатов работы. А также определение области ответственности структурных подразделений и должностных лиц в процессе адаптации работников.

В компании процесс адаптации совпадает с испытательным сроком (три месяца), если таковой устанавливается работнику при приеме на работу.

В положении «О наставничестве» закреплена цель наставничества — достижение необходимой эффективности работников организации в максимально короткие сроки посредством оптимизации процесса их адаптации и организации процесса обучения на рабочем месте. В положении прописаны также меры материального и нематериального поощрения наставников.

С целью создания необходимых условий для вхождения новых сотрудников в организацию и наиболее быстрого достижения ими эффективных результатов работы в процессе адаптации в СООО «МТС» предусмотрены:

1. наставничество;
2. участие в тренингах, семинарах;
3. участие в интеграционном курсе «Введение в МТС».

Процесс адаптации на предприятии включает три этапа:

* организация введения в компанию (социально-психологическая адаптация);
* планирование и прохождение адаптации (профессиональная адаптация);
* оценка прохождения адаптации (подведение итогов адаптации и проведение экзамена).

В положениях «Об адаптации» и «О наставничестве» отражаются все три составляющие.

В разделе организации введения в компанию описывается процесс ознакомления новичка с требованиями организации, правилами и нормами поведения на работе. Служба персонала знакомит нового сотрудника со следующими документами:

– должностной инструкцией;

– трудовым договором;

– инструкцией по технике безопасности;

– правилами внутреннего трудового распорядка;

– положением о персонале;

– положением о коммерческой тайне;

– системой оплаты труда;

– положением о дисциплинарной практике;

– кодексом деловой этики.

Профессиональная адаптация включает в себя выполнение намеченного для новичка «Плана работы на испытательный срок».

На этом этапе у каждого сотрудника есть наставник, который курирует молодого специалиста на протяжении всего адаптационного периода и несет ответственность за выполнение мероприятий, прописанных в «Плане работы на испытательный срок». Наставником назначается либо непосредственный руководитель новичка, либо опытный сотрудник.

Профессиональная адаптация сотрудника заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, необходимых навыков, приемов работы, способов принятия решения.

По завершении выполненных мероприятий и истечении срока адаптационного периода наставник представляет в службу персонала «Отзыв» для рассмотрения вопроса о проведении экзамена. В графе «Рекомендации» наставник отмечает уровень готовности нового сотрудника.

При вынесении решения о проведении аттестации служба персонала формирует аттестационную комиссию, в которую обычно входят: наставник, линейный руководитель, руководитель или специалист службы персонала, руководители компании, являющиеся экспертами в данной области. Служба персонала совместно с руководителем подразделения готовит предполагаемый перечень вопросов: например, для менеджеров по продажам – знание реализуемой продукции, ассортимента товаров, документооборота, психологии общения.

Накануне аттестации нового работника службой персонала и линейным руководителем готовятся документы («План работы на испытательный срок», «Отзыв», «Оценка труда сотрудника по истечении испытательного срока») с целью ознакомления с ними аттестационной комиссии.

После изучения документов и беседы с сотрудником члены аттестационной комиссии принимают окончательное решение о приеме сотрудника на постоянную работу. Результаты заносятся в «Аттестационный лист», подписываются всеми участниками аттестации.

В случае неудовлетворительного результата экзамена или при отрицательном «Отзыве» наставника новому сотруднику предлагается увольнение по собственному желанию или как не выдержавшему испытательный срок.

При положительном результате аттестации председатель аттестационной комиссии торжественно поздравляет сотрудника с успешным прохождением испытательного срока. Служба персонала представляет копию «Аттестационного листа» в бухгалтерию для изменения оплаты труда.

Из собранных материалов служба персонала формирует личное дело нового сотрудника.

Помимо разработанного «Положения об адаптации», где прописаны все регламентирующие процедуры работы с новыми сотрудниками, в компании доброжелательная внутренняя культура по отношению ко всем вновь пришедшим сотрудникам. Проводится предварительная работа с коллективом, в который приходит новичок. Руководитель до появления в подразделении новичка рассказывает о нем в общих чертах членам коллектива. Это та информация, которая всегда интересует сотрудников: его возраст и семейное положение, какой участок работы ему будет поручен, как может пригодиться коллективу его опыт работы. Так же сотруднику обязательно предоставляется отдельное рабочее место: компьютер, пишущие принадлежности и т. п. Все это способствует работать более эффективно и с полной отдачей.

Также проводятся различные семинары и тренинги. Некоторые из них:

* «Техника обслуживания клиентов»;
* «Стрессоустойчивость при решении вопросов»;
* «Юридические аспекты для специалистов отдела продаж и абонентского обслуживания»;
* «Навыки поведения в конфликте» и т.д.

Т.е. работодатель организует обучение работников как до заключения трудового договора, так и во время трудовых отношений с работником.

Интеграционный курс «Введение в МТС» позволяет вновь принятым работником ознакомиться с организацией, её историей, миссией и видением, корпоративной культурой, мероприятиями, проводимыми для сотрудников, что является важным и интересным при начале работы в большой организации.

Однако, несмотря на высокий и качественный уровень развития системы адаптации в компании, прослеживается несколько недостатков:

1. Период обучения в некоторых отделах компании занимает довольно длительное время, около двух месяцев. Соответственно в это время компании лишь вкладывает в новых сотрудников, ничего на них не зарабатывая.
2. Несмотря на наличие в положении «О наставничестве» пункта об оценке наставников, эта процедура не выстроена на должном уровне, и довольно сложно определить лучших в данной сфере.
3. На некоторые управления компании, в частности группу оценки и развития, возложено выполнение работ, не закреплённых в должностной инструкции. Это ведет к потерям времени на выполнение основных должностных обязанностей.

# 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Мероприятия по совершенствованию сиcтемы адаптации будем рассматривать на примере отдела Продаж и абонентского обслуживания, а именно справочно-информационной службы, т.к. здесь данная система применяется наиболее полно.

## 3.1 Сокращение периода обучения и адаптации. Подбор кадров

При принятии на работу нового сотрудника используют четыре вида адаптации:

Организационная адаптация. На этом этапе нового работника знакомят со структурой компании, служебной иерархией, внутренним распорядком и проводят ознакомительную экскурсию по офису. Во время экскурсии нового работника представляют руководству компании и знакомят с членами коллектива. Проводят ознакомление нового работника с теми нормами и правилами, которые присутствуют в коллективе. Новый сотрудник должен принять для себя основные ценности и установки нового коллектива без ущерба для своих внутренних ценностей и только в этом случае можно говорить о том, что адаптация прошла успешно.

Социальная адаптация – это построение новым сотрудником отношений с коллективом в целом, позиционирование себя в этом коллективе и формирование отношений с отдельными сотрудниками. Новому члену коллектива необходимо учитывать и привыкнуть к организационной и корпоративной культуре, к стандартам поведения и способам взаимодействия в новой среде. Социальная адаптация – это крайне важный момент во всей адаптационной программе, поскольку если настоящий профессионал не сможет выстроить нормальных отношений в коллективе, он должен будет уйти из компании.

Профессиональная адаптация – это привыкание и скорейшая реализация профессиональных умений и навыков новым сотрудником на своем рабочем месте. Кроме того, профессиональная адаптация оценивает рост эффективности труда и повышение квалификации.

Психофизическая адаптация включает в себя изучение и привыкание нового сотрудника к условиям работы, к рабочему месту и к психологическим и физическим нагрузкам. Собственно, эта адаптация и определяет, в конечном счете, общий настрой нового сотрудника и его внутреннюю удовлетворенность.

В компании имеют место все данные этапы и реализуются они на высоком уровне и в полной мере. Однако, на наш взгляд, третий этап, а именно профессиональная адаптация, в отделе Продаж и абонентского обслуживания, занимает слишком большой промежуток времени.

После собеседования о приеме на работу новый кандидат проходит курс подготовки. Работа специалистов данного отдела связана непосредственно с предоставлением информации клиентам быстро, качественно и объективно. Кандидаты проходят теоретическое обучение, которое включает в себя основы мобильной грамотности, разъяснение условий работы услуг, некоторые юридические аспекты деятельности и т.д. Затем, после тестирования на предмет овладения материалом, наступает этап практического закрепления информации. Данный этап проходит непосредственно в отделе, кандидат закрепляется за наставником, задача которого — показать на собственном примере как необходимо строить разговор с клиентом, как правильно и в каком порядке предоставлять информацию и как выходить из конфликтных ситуаций.

Первый этап, теоретическое обучение, длится около месяца, и затем практическое освоение профессии занимает около двух недель. На наш взгляд это не совсем целесообразно, т.к. в это время компания не получая никакой отдачи только лишь тратит средства на подготовку, а ведь некоторые кандидаты могут и не пройти итоговые тесты. То есть компания полтора месяца, обучая новых кандидатов, не имеет никакой прибыли от этого, только затраты.

Если глубже рассмотреть теоретический этап, то можно отметить, что информация при обучении специалистов предоставляется очень подробно и это отнимает большое количество времени. Безусловно, это важно, но на наш взгляд базовые услуги можно изучить и самостоятельно, например, такие как тарифные планы, международный доступ, MMS, а также некоторые базовые вопросы: Введение в GSM либо Основы сотовой связи. То есть можно разработать схемы ознакомления с услугами либо видео-курс, который кандидаты могли бы изучать дома. Тем самый лектор не тратил бы дни на предоставление данной информации и экономил как свое время (т.к обучение проводят сотрудники группы Оценки и развития), так и время, предоставленное на обучение кандидатов, а соответственно при более быстром рассмотрении теории можно быстрее перейти к практике.

Безусловно, при сокращении сроков обучения может возникнуть вопрос о недостаточно качественной проработке материала либо об отсеве кандидатов на периоде обучения. Но данная проблема имеет место и при действующей программе.

Набор в отдел Продаж и абонентского обслуживания происходит по мере возникновения потребности, но не реже раза в квартал. В таблице 3.1 приведены данные о текучести кандидатов на этапе теоретического обучения.

Таблица 3.1—Данные о текучести кандидатов на этапе теоретического обучения

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели, человек | 2009 г. | | | | Итого за г. |
| 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал |
| Приступило к обучению | 13 | 12 | 14 | 14 | 53 |
| Выбыло по собственному желанию | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 |
| Выбыло по итогам тестирований | 5 | 6 | 4 | 7 | 22 |
| Итого допущено к практической части | 7 | 4 | 8 | 5 | 24 |

Исходя из данных таблицы 3.1, можно сделать вывод о том, что при действующей системе обучения выбытие кандидатов носит повторяющийся, постоянный характер (как по причине ухода по собственному желанию так и по итогам тестирования). При этом большинство, как мы видим, не проходят итоговый тест на освоение изученного материала. 43 % кандидатов не способны эффективно запомнить предлагаемый материал, возможно недостаточна их заинтересованность в получении работы. То есть средства на данных кандидатов компания затрачивает «впустую».

Соответственно нужно несколько пересмотреть методы отбора кандидатов, т.к. если уже на данном этапе с максимальной точностью понять правильного ли человека мы подобрали, возможно, в дальнейшем не нужно будет проводить отбор новых сотрудников столь часто, т.к. в первую очередь сократится число выбывших кандидатов.

Наибольшее внимание стоит обратить на отбор кандидатов по фактору способности к запоминанию больших объёмов информации. На собеседовании кандидату можно предложить пройти один из тестов из категории «На память»: «Хорошая ли у вас память?», методика «Заучивание десяти слов», «Внимательный или невнимательный?», методика определения нервно-психической устойчивости и риска дезадаптации в стрессе «Прогноз» и т.д.

Вот, например, простейший тест, который не займет много времени, но даст глубокое понимание способностей кандидата. Упражнения выполняются для исследования [долговременной памяти](http://www.effecton.ru/148.html) и определения скорости [запоминания и воспроизведения](http://www.effecton.ru/149.html) не связанных по смыслу слов. Скорость запоминания не связанных по смыслу слов определяется по объему заученных слов за фиксированное время. Испытуемому предъявляются 20, не связанных друг с другом, слов в течение 40 сек. Слова следует запомнить. После сигнала необходимо записать либо повторить то, что запомнено в любой последовательности. Вместо набора слов можно предложить для прочтения текст, связанный с услугами компании. Например «Введение в GSM» либо «Алгоритм выбора услуги Интернет (Тарифного плана)». Тест показывает насколько быстро и качественно кандидат способен запоминать информацию и адаптироваться к стрессовой ситуации.

Методика определения нервно-психической устойчивости и риска дезадаптации в стрессе «Прогноз» применяется при подборе лиц, пригодных для работы в экстремальных условиях. Оператора сравочно-информационной службы можно отнести к данной категории, т.к. его работа связана со стрессовыми ситуациями, большими нервно-психическими нагрузками. Инструментарий содержит 84 вопроса, на каждый из которых предлагается дать ответ «да» или «нет». Результат анкетирования определяется по пятибалльной шкале, на основании которой выносится заключение о группе нервно-психической устойчивости. Общее время 20 минут. По итогам теста получаем один из результатов (таблица 3.2):

Таблица 3.2—Результаты теста «Прогноз»

|  |  |
| --- | --- |
| Группа | Прогноз |
| 1. Высокая нервно-психическая устойчивость | Благоприятный |
| 1. Хорошая нервно-психическая устойчивость | Благоприятный |
| 1. Удовлетворительная нервно-психическая устойчивость | Относительно благоприятный |
| 1. Неудовлетворительная нервно-психическая устойчивость | Неблагоприятный |

Согласно данных таблицы 3.2 по итогам теста дальнейшее сотрудничество продолжаем с кандидатами группы один и два [8].

По результатам исследований, проводимых специалистами одной из компаний по подбору персонала г. Москвы, при наличии у соискателя высокой степени долговременной памяти и заинтересованности в получении работы, по итогам теоретического обучения процент выбывших может сократиться до 5-11 %, а из группы набора в 15 человек — это один, два кандидата. Если данная часть приступит к практическому обучению и в дальнейшем станет сотрудником компании, то потребность в новых наборах снизится минимально в два раза. Так как до ввода тестов компания могла получить 14 новых сотрудников за два набора, при условии предварительного тестирования во время собеседования 14 новых сотрудников приступят к работе после первого отбора. Соответственно нет необходимости затрачивать дополнительные средства на новый поиск, подбор, обучение, адаптацию.

Этап набора и обучение претендентов включает в себя подэтапы:

1. Размещение информации о вакансии на сайте компании и сайтах TYT.by, Kosht.com.
2. Отбор соискателей по средствам полученных резюме
3. Проведение собеседований
4. Обработка полученной информации о кандидатах
5. Выбор 12-16 претендентов
6. Теоретическое обучение работниками группы Оценки и развития
7. Практическое обучение — наставничество
8. Итоговое тестирование

По стоимости данные этапы, кроме седьмого, не несут для компании дополнительных затрат. Размещение информации о вакансиях на приведенных выше сайтах является бесплатным. Мероприятия, проводимые на этапах со второго по шестой и восьмом, являются прямыми должностными обязанностями соответствующих специалистов компании. Этап семь будет для компании затратным: так наставник за данную работу получает доплату к часовой тарифной ставке десять процентов. Наставничество занимает 12 часов в день, 11 рабочих дней. Если до практического обучения будет допущено 14 стажеров, это значит необходимо 14 наставников, и часовая тарифная ставка равна 8 600 рублей, то:

860 руб./час. ·12часов=10 320 р./день

10 320·11дней·14наставников=1 589 280 р./период

По итогам расчета делаем вывод, что при более тщательном отборе кандидатов компания сможет сэкономить на дополнительных наборах минимально 1 589 280 р.

Таким образом, при введении предложенных нами методов тестирования на этапе отбора новых сотрудников, в компании можно будет реализовать программу сокращения сроков теоретического обучения кандидатов. Как было указано выше, теоретическое обучение занимает в среднем четыре недели. Предлагается сократить период до двух с половиной, трех недель, либо проводить обучение не целый день, а пол рабочего дня (вторую половину дня предлагается посвятить практическому овладению профессией) за счет самостоятельного изучения некоторой информации. Кандидат сможет изучить материал дома, после чего при необходимости на лекции отводится время (около часа) на разъяснение возникших вопросов. Соответственно вместо того, чтобы тратить на рассмотрение материала весь либо часть рабочего дня, сотрудник тратит на это один час. В дальнейшем, можно предлагать кандидатам материал, который будет изучаться ими на следующей лекции, первоначально для домашнего изучения. Тем самым обучающиеся уже будут подготовлены к восприятию определенной информации, и время обучения также будет сокращаться.

Экономический эффект от сокращения срока обучения будет выражаться для компании в следующем: в то время как идет теоретическое и практическое обучение кандидатов компания только вкладывает в это денежные средства, ничего не получая взамен. При этом при практическом обучении также не повышается производительность наставника, тем самым несколько снижается количество обслуживаемых клиентов, может расти неудовлетворенность из-за трудности дозвона, а также снижаются продажи услуг. Чем быстрее пройдет обучение сотрудника, тем быстрее он начнет приносить компании прибыль в виде повышения числа обслуживаемых клиентов и новых продаж.

Предлагается также сократить сроки практического обучения за счет того, что т.к. сократиться время теоретического обучения, часть дня можно посвящать практике и постепенному вхождению в коллектив. Кандидата помещают рядом с работающим сотрудником сравочно-информационной службы, который, не отвлекаясь на дополнительное обучение и не снижая при этом своей продуктивности, позволяет стажеру получать навыки построения разговора, понимание, как применять теоретические знания на практике. Здесь применяется метод пассивного слушания, при необходимости и снижении загруженности оператора кандидат может задать возникшие вопросы. За счет этого возможно будет в дальнейшем сократить время практического обучения, т.к. кандидат уже будет иметь представление о методах ведения разговора и быстрее сам начнет консультировать клиентов.

В таблице 3.3 приведены данные, отражающие среднюю прибыль, которую приносит компании сотрудник сравочно-информационной службы при различных условиях деятельности.

Таблица 3.3 — Средняя прибыль, которую приносит компании сотрудник сравочно-информационной службы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Статус сотрудника | | Отклонение от плана |
| Наставник | Наставник со стажером |
| Количество принятых звонков в день, чел. | 286 | 202 | -84 |
| Средняя возможная прибыль от звонка, р. | 763 | | |
| Итого прибыль, приносимая 1 сотрудником в день, р. | 218 218 | 154 126 | -64 092 |
| Прибыль, приносимая 14 сотрудниками в день, р. | 3 055 052 | 2 157 764 | -897 288 |
| Итого, по истечении 11 дней, р. | 33 055 572 | 23 735 404 | -9 870 168 |

По данным таблицы 3.3 рассматривается 14 наставников, т.к. за каждым стажером закреплен один наставник (предполагаемое количество допущенных кандидатов — 14). 11 дней — средний срок обучения: три недели по графику два дня рабочих, два дня выходных. Проанализировав данные, делаем вывод, что при работе наставника со стажером, компания теряет в день 64 092 р. прибыли. Учитывая то, что на линии работает 14 наставников, упущенная выгода в день составит 897 288 р. Таким образом, по истечении 11 рабочих дней компания может потерять до 9 870 168 р.

Если за счет сокращения теоретического обучения практический этап сократится примерно на два-четыре дня, то возможные потери компании соответственно сократятся на: 897 288∙3= 2 691 600 р.

Помимо сокращения потерь компания также начнет получать прибыль от новых сотрудников (таблица 3.4).

Таблица 3.4 — Средняя прибыль, приносимая компании новыми сотрудниками

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Полученный итог |
| Количество новых сотрудников на линии, чел. | 14 |
| Количество принятых звонков за три дня, шт. | 196∙3=588 |
| Средняя возможная прибыль от 1 звонка, р. | 763 |
| Итого прибыль, приносимая сотрудником за день, р. | 149 548 |
| Итого прибыль за 3 дня | 149 548∙3∙14=6 281 016 |

Исходя из расчетов, приведенных в таблице 3.4, прибыль за три дня, принесенная новыми сотрудниками составит 6 281 016 р.

Итого при сокращении сроков теоретического обучения, за счет правильного подбора кандидатов и передачи некоторых тем для домашнего изучения, сократится срок практического обучения, что повлечет за собой повышение прибыли компании.

Общий экономический эффект составит:

6 281 016+2 691 864=8 972 880 р.

## 3.2 Мероприятия по оценке наставников

Наставник — это высокопрофессиональный работник, способный передавать свои знания без отрыва от основной деятельности. При практическом обучении за каждым кандидатом закрепляется один наставник. Его задача не только обучить новичка основам работы, но и ввести его в коллектив, повести адаптационные мероприятия на месте, в отделе.

В положении «О наставничестве» СООО «МТС» прописано, что к наставничеству привлекаются специалисты, ведущие специалисты и руководители, прошедшие программу для наставников и имеющие:

* личное желание быть наставником;
* склонность к педагогической работе;
* способность передавать знания и умения другим работникам;
* экспертный уровень знаний по итогам ежегодной оценки;
* высокий уровень ответственности.

Мотивация наставников предполагает нематериальное и материальное поощрение.

Нематериальное поощрение:

1. использование статуса наставника как проявление высокого доверия к работнику со стороны организации;
2. дополнительное обучение наставников;
3. формирование кадрового резерва.

Материальное поощрение:

1. всем наставникам выплачивается материальное поощрение в размере десяти процентов от часовой тарифной ставки.
2. проведение конкурса «Лучший наставник года» и награждение ценным призом.

Однако оценка наставников носит довольно поверхностный характер и проходит несколько формально. Как было сказано ранее, за кандидатом закрепляется только один наставник и новый сотрудник может оценить работу только с ним, значит, в большинстве случаев, он и является для новичка самым лучшим и компетентным. Поэтому в анкете Обратной связи, которую новые сотрудники заполняют после прохождения обучения каждый из наставников будет упомянут по одному разу, а значит не может идти и речи об объективном выборе наставника года, либо об объективной оценке работы данных специалистов.

Также к отрицательной стороне наличия у кандидата только одного наставника можно отнести и то, что когда человек постоянно общается, а в данном случае обучается и слушает одного и того же человека каждый день, на протяжении нескольких недель, то он непроизвольно начинает копировать его манеру вести разговор, способы предоставления информации и оказания услуг. То есть кандидат может перенять не только положительные стороны, но у него могут отпечататься и некоторые отрицательные аспекты деятельности, которым сам наставник в силу привычки может и не уделять должного внимания, данные погрешности скорее всего безусловно будут незначительными, но зачем же новому сотруднику начинать свою деятельность в компании с этого. Ведь, т.к. он будет неопытен, то даже мелкие погрешности могут вылиться в конфликтные ситуации, в которых нет заинтересованных лиц.

Возможно, лучше кандидату набираться практического опыта у разных наставников. Для систематизации процесса составляется график встреч с указанием ФИО сотрудника, его должности, времени и места встречи, вопросов, которые должны будут обсуждаться на встрече. Данный график выдается на руки новичку и соответственно каждому наставнику. Каждый день стажер может набираться опыта рядом с другим человеком, и соответственно от каждого будет брать только лучшее. Также это поможет новичку быстрее влиться в коллектив, ведь практически каждый день он будет окружен новыми людьми. Вследствие такого обучения на выходе компания получит сотрудника всецело и полно овладевшего информацией и навыками, а также это позволит компании действительно с объективной точки зрения выбрать лучшего наставника, т.к. кандидат уже предоставит информацию, основываясь на сравнительном выборе.

Посредством анкет Обратной связи новичков, опроса коллег, рядом с которыми работает наставник, а также информации оценочной группы, которая проводит ежемесячную оценку работы всех сотрудников отдела, будет выбран лучший наставник. Он уже может быть награжден ценным призом по итогам года, а также кандидатура лучшего наставника помещается в кадровый резерв и при появлении вакантного места работнику может быть предложено перейти на новую должность.

Также выше было сказано, что наставники материально поощряются надбавкой в десять процентов. Соответственно по итогам объективной оценки и анкетирования можно варьировать надбавку за наставничество от пяти до десяти процентов.

Сотрудникам справочно-информационной группы, которая и занимается практическим обучением стажеров, нами была предложена для заполнения анкета, целью которой было выявить, насколько важным является материальное и нематериальное поощрение, желали бы сотрудники участвовать в конкурсе «Лучший наставник». Ниже приведены вопросы, вошедшие в данную анкету.

Анкета.

1. Если бы Вам предложили стать наставником, какой вид вознаграждения для Вас будет более важен?

А) материальное

Б) нематериальное

В) 1-ое и 2-ое одинаково важно

1. Желали бы Вы участвовать в конкурсе «Лучший наставник»?

А) да

Б) нет

1. Вы бы хотели получать материальное вознаграждение в виде:

А) 10-% надбавки к часовой тарифной ставке

Б) ценного подарка (по итогам участия в конкурсе «Лучший наставник»\*)

1. В качестве подарка лучшему наставнику (вместо надбавки) Вы бы хотели видеть:

А) Вашу фотографию в холле с подписью Лучший наставник

Б) кофеварку

В) микроволновую печь

Г) новую модель мобильного телефона

Д) цифровой фотоаппарат

В опросе приняло участие 15 человек. В таблице 3.5 приведены результаты опроса.

Таблица 3.5 — Результаты анкеты

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | № вопроса | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ответ | А | - | 5 | 11 | 3 |
| Б | 2 | 10 | 4 | - |
| В | 13 | - | - | - |
| Г | - | - | - | 10 |
| Д | - | - | - | 2 |

На основании данных таблицы 3.5 делаем вывод, что по результатам опроса все сотрудники ответили, что материальное и нематериальное вознаграждение является одинаково важным, а для некоторых на первом месте стоит нематериальное поощрение. Также десять человек из 15 хотели бы участвовать в конкурсе «Лучший наставник» и при этом для четырех из них более важным является возможность получения ценного подарка по итогам конкурса, нежели гарантированной надбавки. В качестве ценного подарка для лучшего наставника три человека хотели бы видеть свою фотографию в холле с подписью «Лучший наставник», обратим внимание, что это нематериальное поощрение, десять человек хотели бы получить мобильный телефон и два человека — цифровой фотоаппарат.

По средствам анкет Обратной связи от стажеров и информации оценочной группы предлагается выбрать Лучшего наставника, а также провести дифференциацию выплаты надбавки наставникам. Так предположим, что задействовано 14 наставников, тогда:

Наставники, занявшие по итогам оценки с первого по пятое место будут получать надбавку — десять процентов. С шестого по десятое место — семь процентов. С одиннадцатого по четырнадцатое — пять процентов.

Тем самым по истечении восьми учебных дней (сокращение дней обучения провели в п.3.2) получим, что компания должна будет выплатить:

1—5 место: 8600 р./ч.·10 %·5 чел·12 ч.·8 раб. дн. = 412 800 р.

Т.е. каждому сотруднику — 82 560 р.

6—10 место: 8600 р./ч.·7 %·5 чел·12 ч·8 раб.дн.=288 960 р.

Т.е. каждому сотруднику — 57 792 р.

11—14 место: 8600 р./ч. ·5 %·4 чел·12 ч·8 раб. дн. = 165 120 р.

Т.е. каждому сотруднику—41 280 р.

Итого по итогам одного периода практического обучения стажеров компания выплатит наставникам дополнительно сумму 866 880 р. Сравним, что если не разграничивать надбавку, а оплачивать всем десять процентов, то общая сумма составит:

8600 р./ч. ·10 %·14 чел·12 ч·8 раб. дн. = 1 155 840 р.

Данная сумма на 288 960 р. больше.

Но если также после каждого периода обучения проводить конкурс на лучшего наставника, то необходим будет ценный приз для его вознаграждения. По итогам анкеты видно, что предпочтение отдается телефону либо цифровому фотоаппарату. Проведя сравнительный анализ стоимости данных товаров, мы пришли к выводу, что популярная модель как мобильного телефона, так и цифрового фотоаппарата стоит в среднем 600 000 р. Итого: т.к. за счет дифференциации надбавок компания сэкономит 288 960 р., следовательно:

600 000-288 960= 311 040 р.

Данную сумму потребуется затратить дополнительно на приобретение ценного подарка победителю конкурса.

Таким образом, данная сумма не является существенной для компании масштабов СООО «МТС», однако, подводя итог можно отметить, что только лишь по средствам данной суммы 311 040 р. и не вкладывая более никаких денежных средств, предложенные меры позволят повысить заинтересованность наставников в саморазвитии, дальнейшем самообразовании, увеличить чувство ответственности за данную работу. Провести объективную оценку, отбор и награждение «Лучшего наставника». А также увеличится заинтересованность других сотрудников в том, чтобы им была предоставлена возможность стать наставниками, что для компании будет выгодно высокими показателями обслуживания, удержанием существующих и привлечением новых клиентов. А также мера данной оценки наставников позволит сформировать качественный кадровый резерв, претендентам из которого, может быть предложена новая более перспективная должность, при наличии вакансии. Либо они могут сформировать новую группу по адаптации Управления по работе с персоналом.

## 3.3 Совершенствование организационной структуры

В компании СООО «Мобильные телесистемы» функции по адаптации на данный момент возложены на группу оценки и развития. Данная группа также занимается и контролем над проведением наставничества. Но эти функции не являются основными и не входят в должностную инструкцию, значит, чтобы покрыть данный круг обязанностей сотрудникам группы необходимо ограничивать время на свои основные обязанности либо оставаться во внерабочее время. Это не способствует наиболее эффективному развитию как отдела, так и адаптационного периода, а соответственно и сотрудники будут быстрее уставать и становится менее заинтересованными в работе.

В компании одна группа выполняет слишком много функций, т.е. было бы рационально выделить отдельную группу, которая занималась бы непосредственно выполнением и контролем неучтенных работ: адаптацией, наставничеством и обучением, а именно практической частью.

Причем сотрудники в данную новую группу могут быть набраны из уже работающего в компании персонала, а именно группу могут составить лучшие наставники, отобранные по итогам оценки, представленной в пункте 3.2. Тем самым не нужно будет тратить средства на поиск, подбор, длительную подготовку и обучение работников. Компания получит новую группу, не неся практически никаких затрат, кроме подготовки рабочего места и составления должностной инструкции. С группы оценки и развития будет снята часть обязанностей, тем самым увеличится производительность по их основной деятельности. Также при наличии группы занимающейся наставничеством и адаптацией уменьшится текучесть кадров, особенно молодых, вновь принятых сотрудников, т.к. адаптации будет уделяться больше времени.

Чтобы ответить на вопрос целесообразно ли создание группы на постоянной основе вспомним, что период адаптации совпадает с испытательным сроком, который длиться три месяца. Практически постоянно в компании идет набор новых специалистов, как в отдел Продаж и абонентского обслуживания, о котором в основном ведется речь, так и в другие подразделения, что происходит из-за объёмов копании.

Нами предлагается создание новой группы в управлении по работе с персоналом, а именно отделе найма, оценки и развития: группы обучения. Группу будут составлять четыре человека.

Основная деятельность группы будет заключаться в следующем. После приема нового кандидата, он будет направляться на обучение, которым будем заниматься не группа оценки и развития, а новая группа обучения. Специалисты группы будут проводить с кандидатами теоретические занятия по истории развития компании, теории сотовой связи, знакомство с услугами, технике общения с клиентами, обучать навыкам продаж, также будут изучаться норамативные документы: правила внутреннего трудового распорядка организации, положение о материальной помощи и социальных выплатах, инструкция вводного инструктажа по охране труда, положение о коммерческой и служебной тайне и т.д. На наш взгляд обучение именно данной группой будет более эффективно, т.к., как было оговорено выше, группу будут составлять лучшие наставники (пункт 3.2) справочно-информационной службы, которые все данные направления обучения знают на собственном опыте. Всегда лучше учиться на опыте практиков, нежели теоретиков (группа оценки и развития).

После проведения теоретического обучения предлагается проводить тестирование на усвоение информации. Первым этапом будет тест на знание теоретических основ по работе компании и услуг. Второй этап—это тестирование виде беседы «клиент» — сотрудник: на примере реальных, имеющих место в практической работе ситуаций. В роли клиента выступает наставник, в роли оператора — кандидат. Благодаря данному подходу можно будет понять не только степень заученности определенной информации, но и её понимание и степень применения на практике.

После прохождения тестирования и получения результатов наступает практическая часть обучения. Практическое обучение также проводят специалисты группы обучения. В компании есть учебный класс, который на данный момент практически не используется, данное помещение полностью оборудовано необходимой техникой и содержит полноценные рабочие места для работы.

На данный момент практическое обучение проходит следующим образом: за сотрудником справочно-информационной службы (наставником) закрепляется кандидат, который, слушая и наблюдая за действиями наставника, сам постепенно включается в работу и начинает общение с клиентом. Как было оговорено в пункте 3.1, это ведет к снижению продуктивности работы сотрудника справочно-информационной службы и снижает доход компании.

Мы предлагаем разделить этап практического обучения на четыре подэтапа:

1. непосредственное знакомство с работой подразделений и встречи с руководством подразделений, связанных с работой сотрудника;
2. активное слушание;
3. работа под контролем наставника;
4. оценка кандидата.

На первом этапе кандидатам предлагается пройти знакомство с сотрудниками подразделений, изучить Положения о структурном подразделении и Должностную инструкцию, изучить нормативные документы (стандарты, положения), непосредственно связанные с деятельностью структурного подразделения, ознакомиться с принципами работы системы электронного документооборота, знание которых необходимо для выполнения сотрудником функциональных обязанностей.

На втором этапе кандидаты занимаются только слушанием и наблюдением за построением разговора специалиста группы обучения. За каждым из специалистов закрепляется по три кандидата, которые в режиме реального времени прослушивают разговоры специалисты с реальным абонентом по его вопросу. После разговора идет обсуждение услышанного и в дальнейшем каждому из кандидатов предлагается самому ответить клиенту. Далее опять разбирается разговор. Такой этап занимает четыре дня. Четыре дня дается, во-первых, чтобы каждый кандидат смог прослушать разговор каждого сотрудника группы обучения и перенял только лучшее у каждого из них, а также для того чтобы упрочить свои знания и силы при входе на линию, либо к реальному клиенту.

По истечении четырех дней, проводиться предварительное тестирование кандидатов: каждому предлагается самостоятельно ответить на один либо несколько обращений абонентов. После оценки данного разговора группой обучения, кандидат направляется в справочную службу, где выделяется также определенное число сотрудников (по числу кандидатов), которые будут проводить третий этап практического обучения: работа под контролем наставника. Как было сказано в пункте 3.2 кандидату лучше набираться практического опыта у разных наставников. Для систематизации процесса составляется график встреч с указанием Ф.И.О. сотрудника, его должности, времени и места встречи, вопросов, которые должны будут обсуждаться на встрече. Данный график выдается на руки новичку и соответственно каждому наставнику. Каждый день стажер может набираться опыта рядом с другим человеком, и соответственно от каждого будет брать только лучшее. Также это поможет новичку быстрее влиться в коллектив, ведь практически каждый день он будет окружен новыми людьми. Этап длиться около трех рабочих дней. Вследствие такого обучения на выходе компания получит сотрудника всецело и полно овладевшего информацией и навыками.

По окончании этапа за стажером закрепляется собственное рабочее место и в течение дня он самостоятельно работает на линии либо с клиентами. Разговоры стажера прослушивает группа обучения и принимается окончательное решение о готовности кандидата к полностью самостоятельной работе. Если же будет достаточно большое количество недочетов, то стажер еще на некоторое время остается работать с наставником.

В большей степени группа обучения будет заниматься обучением специалистов справочной службы и офисных продаж и обслуживания. Однако необходимо проводить тренинги обучение и для технических специалистов, но, учитывая, что набор в данные подразделения проводится нечасто: примерно раз или два раза в год, и не так массово: два, три сотрудника, то для их обучения будут приглашаться специалисты соответствующего отдела.

Помимо обучения сотрудников блока продаж и абонентского обслуживания, а также других сотрудников организации специалисты группы обучения будут также совместно со специалистами группы оценки и развития заниматься разработкой и проведением тренингов, проведением оценки сотрудников и ротацией кадров.

**Тренинги являются основной формой дополнительного образования**. Ниже перечислены тренинги, которые предлагается проводить группе обучения для сотрудников компании:

* Прохождение корпоративного обучения по курсу «Введение в МТС»;
* Прохождение корпоративного обучения по курсу «Введение в GSM»;
* «Клиентоориентированность: от понимания к действию»;
* «Техника продаж»;
* «Техника обслуживания»;
* «Стрессменеджмент»;
* «Эффективное взаимодействие с VIP-клиентом».

Они направлены на развитие способностей, улучшающих деятельность специалиста. В рамках этих программ людей учат эффективно распоряжаться своим временем, правильно расставлять приоритеты, легко принимать самостоятельные решения. Участников учат принципам построения команд, эффективному командному взаимодействию, позитивному восприятию руководства.

Тренинги ориентации на клиента (клиентоориетированность) направлены на развитие у сотрудников компаний способностей по взаимодействию с так называемыми внешними агентами, включая клиентов, деловых партнеров, представителей средств массовой информации и органов власти. Проводятся также занятия по формированию правильной психологической установки по отношению к клиенту, работе на выставках, искусству проведения презентаций и переговоров.

В компании СООО «МТС» разработано Положение о ежегодной оценке эффективности деятельности персонала. Основными целями оценки являются:

1. регулярный мониторинг эффективности деятельности работников;
2. учет результатов оценки эффективности при пересмотре заработной платы;
3. определение сильных сторон работника.

На данный момент в компании оценку работников проводит группа оценки и развития. Предлагается часть данных обязанностей переложить на группу обучения. Специалисты группы будут проводить оценку работников справочно-информационного отдела, управления по работе с ключевыми клиентами и управления офисных продаж и обслуживания. Для этих категорий предусмотрены специальные оценочные формы.

Проводится годовая и полугодовая, по итогам двух кварталов, оценка эффективности деятельности работников. Этапы оценки:

1. подготовка работника;
2. подготовка руководителя;
3. встреча руководителя и работника;
4. оценка результатов деятельности работника по выполненным задачам за год;
5. оценка компетенций;
6. итоговая оценка эффективности деятельности работника.

По результатам оценки устанавливаются квоты для каждого работника, которые влияют на размер заработной платы, тарифной ставки и установление категории работника. Также по результатам оценки осуществляется планирование карьерного и профессионального роста работника, включение его в кадровый резерв.

В функции специалистов группы обучения будут входить обязанности по ротации кадров работников Управления по продажам и абонентскому обслуживанию, Управления по работе с ключевыми клиентами и Управления по абонентскому обслуживанию. Порядок ротации кадров СООО «МТС» определяется в Положении о ротации кадров СООО «Мобильные телесистемы».

Ротация кадров — это перемещение работников, имеющих перспективу карьерного роста либо ищущих другую работу в организации, на период выполнения обязанностей временно отсутствующих работников или заместительства с исполнением им обязанностей по данной должности, определенных должностной инструкцией. Здесь в функции специалиста группы обучения будет входить:

* контроль за составлением работником, должность которого становится временно вакантной, рекомендаций к работнику, заступающему на его должность;
* составление плана-графика ротации;
* проведение, совместно с руководителем подразделения, собеседования с кандидатом;
* принятие, совместно с руководителем подразделения, решения о назначении работника на временную должность.

На рисунке 7 представлена предлагаемая структура управления по работе с персоналом:

|  |  |
| --- | --- |
| Управление по работе с персоналом  Отдел найма, оценки и развития  Отдел кадровой политики  Отдел кадрового администрирования  Группа охраны труда | |
| Группа обучения  Группа найма  Группа оценки и развития |

Рисунок 7—Структура управления по работе с персоналом

Исходя из рисунка 7 видно, что ранее в отдел найма, оценки и развития, управления по работе с персоналом, входили группа найма и группа оценки и развития. Мы считаем, что данная система менеджмента отдела найма недостаточно функциональна и предлагаем введение группы обучения. В связи с этим в приложении Б приведена предлагаемая должностная инструкция специалистов группы обучения.

Заработная плата сотрудников группы обучения будет начисляться по тарифной системе, а именно используется повременно-премиальная система оплаты труда.

Повременно-премиальная система оплаты труда—это система оплаты труда, при которой к окладу дополнительно начисляется премия (в % от оклада) за выполнение условий премирования, установленных Положением об оплате труда, коллективным договором или иным локальным нормативным актом.

При повременно-премиальной [оплате труда](http://www.pravoteka.ru/enc/3981.html) оплата складывается из [заработной платы](http://www.pravoteka.ru/enc/2178.html) и [премии](http://www.pravoteka.ru/enc/4738.html). [Премии](http://www.pravoteka.ru/enc/4738.html) могут начисляться в виде фиксированной суммы или составлять [процент](http://www.pravoteka.ru/enc/4998.html) от [оклада](http://www.pravoteka.ru/enc/3947.html). При повременно-премиальной [оплате труда](http://www.pravoteka.ru/enc/3981.html) [заработная плата](http://www.pravoteka.ru/enc/2178.html) начисляется по той же формуле, что и при простой повременной [оплате труда](http://www.pravoteka.ru/enc/3981.html). Премиальные суммы выписываются вместе с [оплатой труда](http://www.pravoteka.ru/enc/3981.html).

В группе оценки и развития средний оклад сотрудника составляет 1 560 000 р. По итогам месяца сотруднику, при условии выполнения всех поставленных задач и показателей выплачиваются премиальные денежные средства. В таблице 3.6 приведена заработная плата специалистов данной группы.

Таблица 3.6 Общая сумма заработной платы специалистов группы оценки и развития

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень выполнения поставленных задач, % | Размер премии, % от оклада | Размер оклада, р. | Общая сумма заработной платы, р. |
| < 100 | 0 | 1 560 000 | 1 560 000 |
| 100 | 15 | 1 794 000 |
| 100+1 | +2 за каждый % перевыполнения плана | 1 826 000 |

Таким образом, исходя из расчетов, приведенных в таблице 3.6, видим, что общая сумма заработной платы специалиста группы оценки и развития с учетом премии составит 1 826 000 р. на каждого сотрудника.

Оклад работников группы обучения предлагается принять равным 1 450 000 р., т.к. в компании данная сумма закрепляется за большинством новых сотрудников. Учитывая, что группа обучения — совершенно новый отдел в компании, сотрудникам назначается данная сумма оклада. Общая сумма заработной платы работников группы обучения, с учетом ежемесячной премии, при условии выполнения сотрудниками всех поставленных задач, представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 — Заработной плата работников группы обучения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Уровень выполнения поставленных задач, % | Размер премии, % от оклада | Размер оклада, р. | Общая сумма заработной платы, р. |
| По одному сотруднику | 100 | 15 | 1 450 000 | 1 450 000·1,15=1 667 500 |
| По четырем сотрудникам, всего |  | | | 1 667 500·4=6 670 000 |

Исходя из расчетов в таблице 3.7, видно, что при создании новой группы обучения в отделе найма, оценки и развития компания будет ежемесячно выплачивать заработную плату сотрудникам группы в размере 6 831 000 р.

Учитывая то, что при создании нового отдела была произведена ротация кадров, а именно, как было указано выше, сотрудники в группу обучения принимаются из числа лучших наставников, выбранных по итогам мероприятий, предложенных в пункте 3.2, фонд заработной платы остается неизменным.

Однако, ранее заработная плата наставников, теперь сотрудников группы обучения, составляла в среднем 1 350 000 р. в месяц, сейчас, при условии выполнения плана составит 1 667 500 р., что на 317 500 р. больше (1 667 500-1 350 000=317 500). Учитывая, что в новую группу входит четыре человека получаем, что в месяц нужно будет доплачивать им больше на:

317 500∙4=1 270 000 р.

Но, исходя из ранее полученной экономии, расчет которой приведен в пункте 3.1, компании не придется выделять дополнительные средства на оплату труда сотрудников. Разницу в 1 270 000 р. покроет экономия от сокращения сроков обучения и качественного подбора персонала.

# 3.4 Принципы конструирования печатных плат

Проектирование радиоэлектронной аппаратуры состоит из трёх основных этапов: системотехнического, схемотехнического и конструкторского. На первом этапе разрабатывают структуру и алгоритмы функционирования. Второй – охватывает задачи, связанные с созданием радиоэлектронной аппаратуры. Конструкторский этап включает техническое и технологическое проектирование. Целью процесса конструирования является создание малогабаритной высокоэффективной и надежной аппаратуры.

Нам необходимо разработать один из составных элементов любого радиоэлектронного средства: печатную плату. Целью данного проекта является разработка печатного узла фаз-устройства.

## 3.4.1 Выбор типа конструкции печатной платы

Основой печатного узла является печатная плата в виде изоляционного основания с нанесением на него печатных проводников.

Печатная плата (ПП) ⎯ это основа печатного монтажа электронной аппаратуры, при котором микросхему, полупроводниковые приборы, электрорадиоэлементы и элементы коммутации устанавливаются на изоляционное основание с системой токопроводящих полосок металла (проводников), которыми они электрически соединяются между собой в соответствии с электрической принципиальной схемой.

Виды печатных плат по конструкторскому исполнению:

1) односторонние печатные платы - печатная плата, имеющая одно основание, на одной стороне которого выполнен проводящий рисунок;

2) двусторонние печатные платы - печатная плата, имеющая одно основание, на обеих сторонах которого выполнены проводящие рисунки и все требуемые соединения;

3) многослойные печатные платы – это платы, которые состоят из чередующихся слоёв изоляционного материала и проводящего рисунка.

4) гибкие печатные платы;

5) проводные печатные платы.

В проекте используем одностороннюю печатную плату, поскольку она обладает следующими достоинствами:

* высокая точность выполнения проводящего рисунка;
* отверстия можно использовать без металлизации;
* возможность установки ЭРЭ и интеграционных микросхем на поверхность платы без дополнительного изоляционного покрытия;
* относительно низкая стоимость.

## 3.4.2 Выбор ор шага координатной сетки печатной платы

Если нет каких-либо ограничений, печатная плата должна быть квадратной или прямоугольной, а линейные размеры её сторон – кратными (ГОСТ 10317 – 79).

Исходным параметром при конструировании печатных плат является шаг координатной сетки равный 2,5 мм. Также допускается шаг координатной сетки равный 1,25 мм и 0,5 мм. Соотношение линейных размеров сторон должно быть не более трех к одному.

Координатная сетка определяет размещение навесных и печатных элементов на плате, а также требования к техническому оборудованию, оснастке и контрольно испытательной аппаратуре. Рекомендуется разрабатывать платы прямоугольной формы.

В проекте был выбран шаг координатной сетки 2,5 мм, потому что он наиболее распространен, и элементная база рассматриваемой печатной платы не требует использования вспомогательных шагов.

## 3.4.3 Выбор класса точности печатной платы

Печатные платы могут иметь 5 классов точности.

Класс точности выбирается в соответствии с рекомендациями ОСТ4.010.022-85, ГОСТ 23751-86.

Первый и второй классы печатной платы применяют в случае малой насыщенности поверхности печатной платы дискретными элементами и микросхемами малой степени интеграции.

Третий класс печатных плат используется для микросхем со штыревыми и планарными выводами при средней и высокой насыщенности поверхности печатной платы элементами.

Четвертый класс печатных плат используется при высокой насыщенности поверхности печатных плат микросхемами с выводами и без них.

Пятый класс печатных плат используется при очень высокой насыщенности поверхности печатной платы элементами с выводами и без них.

Мы выбрали печатную плату первого класса точности, поскольку она наиболее проста в исполнении, надежна в эксплуатации, имеет невысокую стоимость и так как она применяется в случае малой насыщенности поверхности печатной платы радиоэлементами.

## 3.4.4 Выбор материала основания печатной платы

Материалы для изготовления плат выбирают по ГОСТ 10316-78.

Для печатной платы, предназначенных для эксплуатации в условиях первой и второй групп жёсткости, по ГОСТ 23752-79 рекомендуется применять материалы на основе бумаги. Для изготовления плат применяют слоистые пластинки ⎯ фольгированные диэлектрики.

При выборе материала основания печатной платы учитывают следующие обстоятельства: предполагаемые механические воздействия (вибрации, удары), класс точности печатной платы (расстояние между проводниками), условия эксплуатации, стоимость и др. Выбор материала основания печатной платы также зависит от технологии изготовления печатной платы.

В качестве основы в слоистых пластиках используют гетинакс, представляющий собой спрессованные слои электроизоляционной бумаги, пропитанные фенольной смолой, стеклотекстолиты.

В данном проекте в качестве материала печатной платы нами был взят гетинакс, так как гетинакс, обладая удовлетворительными электроизоляционными свойствами в нормальных климатических условиях, хорошей обрабатываемостью и низкой стоимостью, нашёл применение в производстве бытовой РЭА. Для печатных плат, эксплуатируемых в сложных климатических условиях с широким диапазоном рабочих температур (от минус 60 до плюс 180 ºС) в составе электронно-вычислительной аппаратуры, техники связи, измерительной техники, применяют более дорогие стеклотекстолиты.

## 3.4.5 Выбор габаритных размеров печатной платы

Габаритные размеры печатной платы не превышают установленных значений для следующих типов: особо малогабаритных – 69∙90 мм; малогабаритных – 120∙180 мм; крупногабаритных – 240∙360 мм. Быстродействие, установочные размеры, эксплуатационные характеристики и т.п. также влияют на выбор размеров и конфигурации печатной платы. Линейные размеры рекомендуется выбирать по ГОСТ10317-79.

Рекомендуется использовать платы прямоугольной формы, размеры каждой стороны печатной платы должны быть кратными двум с половиной; пяти или десяти при длине соответственно до 100, до 350 и выше 350 мм. Максимальный размер любой из сторон не рекомендуется превышать 470 мм, соотношение сторон – не более трех к одному. Данные ограничения обусловлены в основном возможностями технологического оборудования по изготовлению печатных плат.

## 3.4.6 Выбор метода изготовления печатной платы

Методы изготовления печатных плат разделяют на три группы:

* субтрактивные;
* аддитивные;
* последовательного наращивания.

При субтрактивных методах проводящий рисунок образуется путем удаления фольги с незащищенных участков поверхности. К недостаткам субтрактивного химического метода относятся значительный расход меди и наличие бокового подтравливания элементов печатных проводников, что уменьшает адгезию фольги к основанию.

Аддитивный метод изготовления печатной платы, основанный на избирательном осаждении химической меди на нефольгированный диэлектрик. Применение аддитивного метода в массовом производстве ограничено низкой производительностью процесса химической металлизации, интенсивным воздействием электролитов на диэлектрик, недостаточной адгезией проводников.

Метод последовательного наращивания применяют при формировании многослойной структуры на керамической плате, состоящей из чередующихся изоляционных и проводящих слоев.

Из субтрактивных методов наибольшее применение нашли химический негативный и комбинированный позитивный. Первый используется для получения односторонних печатных плат, внутренних слоёв многослойных печатных плат и гибких печатных шлейфов. Его достоинство – высокая точность геометрии проводников из-за отсутствия процессов гальванического осаждения меди. Вторым методом получают двусторонние печатные платы (ДПП) и многослойные печатные платы (МПП) из фольгированного травящегося диэлектрика.

Так как для нас важна высокая точность геометрии проводников и более экономичный подход, то самым оптимальным и выгодным выбором метода изготовления печатной платы из выше представленных является химический метод.

Была разработана односторонняя печатная плата фаз-устройства. Выбор разработки односторонней печатной платы обусловлен тем, что их стоимость в настоящее время ниже от 3 до 10 раз стоимости двусторонней печатной платы и многослойных печатных плат.

# 4 РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОСТРАНСТВЕННО-АНТРОПОМЕТРИЕСКОЙ ЭРГОНОМИЧЕСКОЙ СОВМЕСТИМОСТИ РАБОТНИКА И ТЕХНИЧЕСКОГО СРЕДСТВА ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО МЕСТА СПЕЦИАЛИСТА СПРАВОЧНО-ИНФОРМАЦИОННОЙ СЛУЖБЫ СООО «МТС»

### 

### 4.1 Характеристика трудового процесса и трудовых функций работника

Работа с компьютером характеризуется значительным умственным напряжением и нервно-эмоциональной нагрузкой операторов, высокой напряженностью зрительной работы и достаточно большой нагрузкой на мышцы рук при работе с клавиатурой ЭВМ. Большое значение имеет рациональная конструкция и расположение элементов рабочего места, что важно для поддержания оптимальной рабочей позы человека-оператора.

Особенностью труда работников сравочно-информационной группы является повышенное зрительное напряжение, связанное с работой с компьютером и со слежением за информацией, а также влияние других неблагоприятных факторов: шум машин, тепловыделения, вредные вещества, различные виды излучения, особенности технологического процесса и организации рабочих мест. Работники утомляются из-за постоянного эффекта мелькания, неустойчивости и нечеткости изображения, необходимости частой переадаптации к освещенности экрана дисплея, а также общей освещенности помещения.

Неблагоприятными также являются нечеткость и слабая контрастность изображения на экране, расплывчатость, яркие вспышки света. На орган зрения воздействуют появление ярких пятен за счет отражения светового потока на клавиатуре и экране, различие в освещенности рабочей поверхности и ее окружения. Труд специалистов по обслуживанию вычислительной техники характеризуется повышенным уровнем психического напряжения. Последнее усиливается при угрозе какой-либо опасности во время работы с комплексом. Стрессовые ситуации могут быть связаны со сложностями трудовой деятельности, необходимостью поддерживать постоянное внимание, ответственностью за качество выполняемой работы.

Признаками запредельного психического перенапряжения (переутомления) являются неправильные, ошибочные действия оператора, уменьшение скорости двигательных реакций, снижение в целом физической активности, наблюдается также головная боль, усталость мышц спины, шеи и рук, резь в глазах, приводящие к ухудшению состояния здоровья, работающего с ПЭВМ, и снижению работоспособности. Одним из важных факторов, которые влияют на работоспособность и состояние здоровья пользователей ПЭВМ является организация рабочего места. Неправильная организация рабочего места приводит к общей усталости, головным болям, усталости мышц рук, болям в спине и шее. Такие негативные моменты чаще всего возникают из-за несоответствия помещений и организации рабочих мест эргономическим требованиям и санитарно-производственным нормам.

Выше изложенное явилось обоснованием к реализации требований пространственно-антропометрической совместимости оператора и рабочего места.

### 4.2 Проектирование рабочего места с реализацией требований пространственно-антропометрической совместимости

Рабочее место и взаимное расположение всех его элементов должно соответствовать антропометрическим, физическим и психологическим требованиям. Большое значение имеет также характер работы. В частности, при организации рабочего места работника справочно-информационной службы должны быть соблюдены следующие основные условия:

− оптимальное размещение оборудования, входящего в состав рабочего места;

− достаточное рабочее пространство, позволяющее осуществлять все необходимые движения и перемещения;

− необходимо естественное и искусственное освещение для выполнения поставленных задач;

− уровень акустического шума не должен превышать допустимого значения.

− достаточная вентиляция рабочего места;

Эргономическими аспектами проектирования рабочих мест, в частности, являются: высота рабочей поверхности, размеры пространства для ног, требования к расположению документов на рабочем месте (наличие и размеры подставки для документов, возможность различного размещения документов, расстояние от глаз пользователя до экрана, документа, клавиатуры и т.д.), характеристики рабочего кресла, требования к поверхности рабочего стола, регулируемость рабочего места и его элементов.

Главными элементами рабочего места являются письменный стол и кресло. Основным рабочим положением является положение сидя.

Рабочая поза сидя вызывает минимальное утомление. Рациональная планировка рабочего места предусматривает четкий порядок и постоянство размещения предметов, средств труда и документации. То, что требуется для выполнения работ чаще, расположено в зоне легкой досягаемости рабочего пространства.

Моторное поле ⎯ пространство рабочего места, в котором могут осуществляться двигательные действия человека.

Максимальная зона досягаемости рук ⎯ это часть моторного поля рабочего места, ограниченного дугами, описываемыми максимально вытянутыми руками при движении их в плечевом суставе.

Оптимальная зона ⎯ часть моторного поля рабочего места, ограниченного дугами, описываемыми предплечьями при движении в локтевых суставах с опорой в точке локтя и с относительно неподвижным плечом.

На рисунке 8 приведены зоны досягаемости рук в горизонтальной плоскости [11].

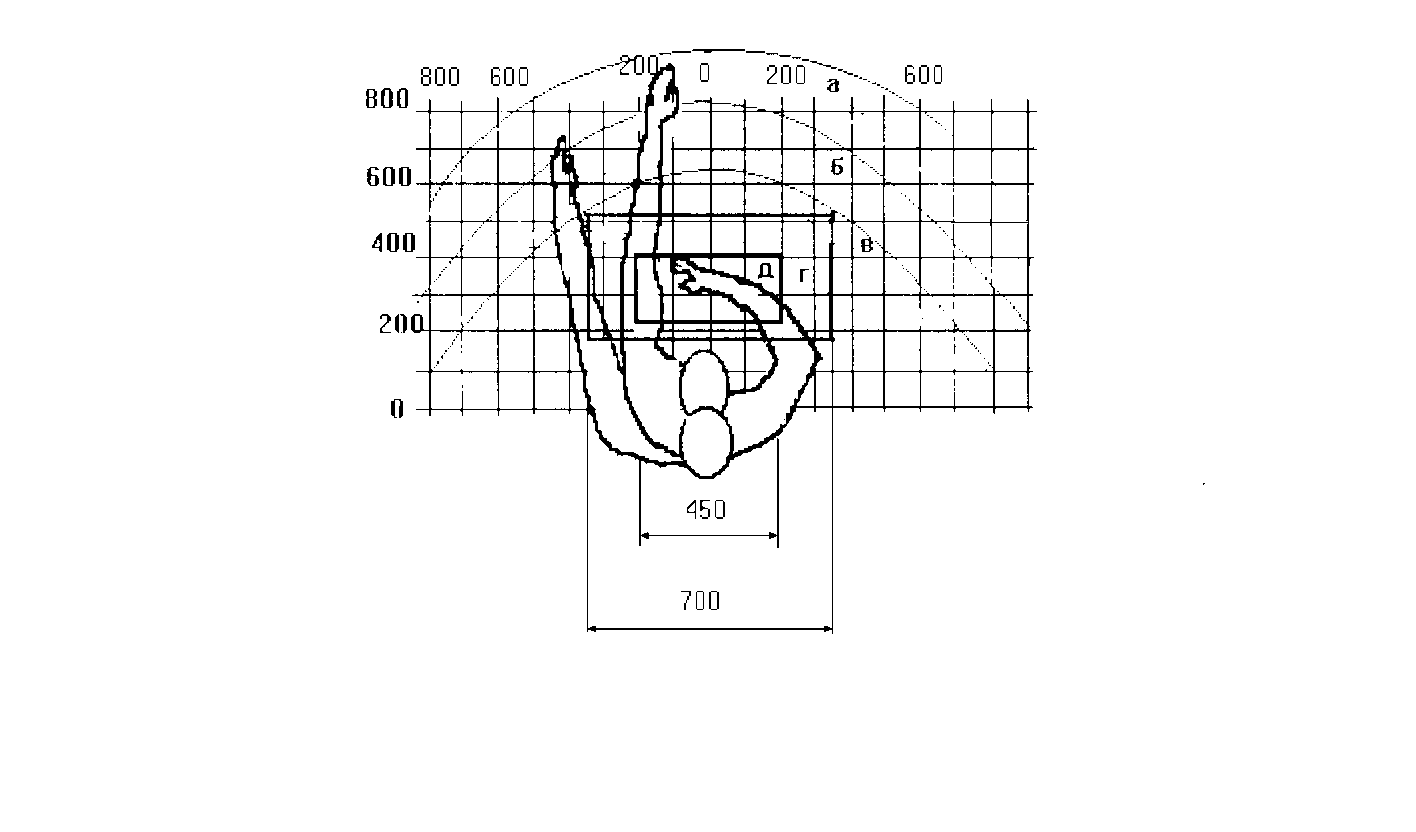


Рисунок 8—Зоны досягаемости рук в горизонтальной плоскости

Условные обозначения элементов, приведенных на рисунке 8:

А - зона максимальной досягаемости;

Б - зона досягаемости пальцев при вытянутой руке;

В - зона легкой досягаемости ладони;

Г - оптимальное пространство для тонкой ручной работы;

Д - оптимальное пространство для тонкой ручной работы.

Рассмотрим оптимальное размещение предметов труда и документации в зонах досягаемости рук:

− дисплей размещается в зоне А (в центре);

− клавиатура - в зоне Г;

− системный блок размещается в зоне Б (слева);

− принтер, при необходимости, находится в зоне А (справа);

− документация - в зоне легкой досягаемости ладони - В (слева);

− в выдвижных ящиках стола - литература, неиспользуемая постоянно.

Письменный стол:

− высота стола должна быть выбрана с учетом возможности сидеть свободно, в удобной позе, при необходимости опираясь на подлокотники;

− нижняя часть стола должна быть сконструирована так, чтобы специалист справочно-информационной группы мог удобно сидеть, не был вынужден поджимать ноги;

− поверхность стола должна обладать свойствами, исключающими появление бликов в поле зрения специалиста справочно-информационной группы;

− конструкция стола должна предусматривать наличие выдвижных ящиков (не менее 3 для хранения документации, листингов, канцелярских принадлежностей, личных вещей).

Высота рабочей поверхности рекомендуется в пределах 680-760 мм. Высота рабочей поверхности, на которую устанавливается клавиатура, должна быть 650 мм. Высота края стола, обращенного к работающему с ПК, и высота пространства для ног должны соответствовать росту операторов в обуви (таблица 4.1).

Таблица 4.1—Высота одноместного стола для занятий с ПК

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рост оператора в обуви, см | Высота над полом, мм | |
| Поверхность стола | Пространство для ног, не менее |
| 146-160 | 640 | 580 |
| 161-175 | 700 | 640 |
| выше 175 | 760 | 700 |

Большое значение придается характеристикам рабочего кресла. Так, рекомендуется высота сиденья над уровнем пола должна быть в пределах 420-550 мм. Поверхность сиденья рекомендуется делать мягкой, передний край закругленным, а угол наклона спинки рабочего кресла - регулируемым. Рабочие стулья (кресла) для операторов заведений должны соответствовать росту учащихся или студентов в обуви (таблица 4.2).

Таблица 4.2—Основные размеры стула для операторов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры стула | Рост оператора в обуви, см | | |
| 146-160 | 161-175 | выше 175 |
| Высота сиденья над полом, мм | 380 | 420 | 460 |
| Ширина сиденья, не менее, мм | 320 | 340 | 360 |
| Глубина сиденья, мм | 360 | 380 | 400 |
| Высота нижнего края спинки над сиденьем, мм | 160 | 170 | 190 |
| Высота верхнего края спинки над сиденьем, мм | 330 | 360 | 400 |
| Высота линии прогиба спинки, не менее, мм | 200 | 210 | 220 |

Необходимо предусматривать при проектировании возможность различного размещения документов: сбоку от видеотерминала, между монитором и клавиатурой и т.п. Кроме того, в случаях, когда видеотерминал имеет низкое качество изображения, например заметны мелькания, расстояние от глаз до экрана делают больше (около 700 мм), чем расстояние от глаза до документа (300-450 мм). Вообще при высоком качестве изображения на видеотерминале расстояние от глаз пользователя до экрана, документа и клавиатуры может быть равным.

Положение экрана определяется:

* расстоянием считывания (0,60 + 0,10 м);
* углом считывания, направлением взгляда на 20 ниже горизонтали к центру экрана, причем экран перпендикулярен этому направлению;
* должна предусматриваться возможность регулирования экрана:
* по высоте плюс три сантиметра;
* по наклону от десяти до двадцати см. относительно вертикали;
* в левом и правом направлениях.

Зрительный комфорт подчиняется двум основным требованиям:

* четкости на экране, клавиатуре и в документах;
* освещенности и равномерности яркости между окружающими условиями и различными участками рабочего места.

Большое значение также придается правильной рабочей позе. При неудобной рабочей позе могут появиться боли в мышцах, суставах и сухожилиях. Требования к рабочей позе следующие: шея не должна быть наклонена более чем на 20° (между осью «голова-шея» и осью туловища), плечи должны быть расслаблены, локти - находиться под углом 80° - 100° , а предплечья и кисти рук ⎯ в горизонтальном положении. Причина неправильной позы обусловлена следующими факторами: нет хорошей подставки для документов, клавиатура находится слишком высоко, а документы ⎯ слишком низко, некуда положить руки и кисти, недостаточно пространство для ног. В целях преодоления указанных недостатков даются общие рекомендации: лучше передвижная клавиатура, чем встроенная; должны быть предусмотрены специальные приспособления для регулирования высоты стола, клавиатуры, документов и экрана, а также подставка для рук.

Конструкция и размеры стола и кресла должны способствовать оптимальной позе оператора с определенными угловыми соотношениями между «шарнирными» частями тела. Это поможет сохранить здоровье и воспрепятствует возникновению симптомов синдромов компьютерного стресса и постоянных нагрузок. **Правильная поза** при работе с компьютером (рисунок 9):

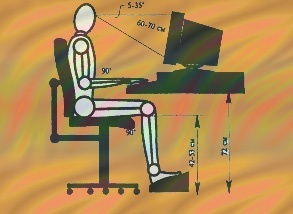


Рисунок 9—**Правильная поза** при работе с компьютером

Характеристики используемого рабочего места:

− высота рабочей поверхности стола 750 мм;

− высота сиденья над уровнем пола 450 мм;

− поверхность сиденья мягкая с закругленным передним краем;

− предусмотрена возможность размещения документов справа и слева;

− расстояние от глаза до экрана 700 мм;

− расстояние от глаза до клавиатуры 400 мм;

− расстояние от глаза до документов 500 мм;

− возможно регулирование экрана по высоте, по наклону, в левом и в правом направлениях.

Условия труда подразделяются на четыре класса: первый—оптимальные; второй—допустимые; третий—вредные; четвертый—опасные (экстремальные).

Оптимальные условия труда обеспечивают максимальную производительность труда и минимальную напряженность организма человека.

Допустимые условия труда характеризуются такими уровнями факторов среды и трудового процесса, которые не превышают установленных гигиеническими нормативами для рабочих мест.

Вредные условия труда характеризуются уровнями вредных производственных факторов, превышающими гигиенические нормативы и оказывающими неблагоприятное воздействие на организм работающего и (или) его потомство [11].

В компании, а именно в справочно-информацинной группе условия труда носят вредный характер, т.к. работа оператора связана с непрерывной работой за компьютером и постоянным стрессом. Излучение от ПЭВМ может воздействовать на кожу, зрение, беременность. Соответственно в компании предусмотрена ежемесячная доплата за вредность и напряженность труда в размере 32 802 р.

Таким образом, улучшение условий труда и его безопасности приводит к снижению производственного травматизма, профессиональных заболеваний, что сохраняет здоровье трудящихся и одновременно приводит к уменьшению затрат на оплату льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях труда, на оплату последствий такой работы (временной и постоянной нетрудоспособности), на лечение, переподготовку работников производства в связи с текучестью кадров по причинам, связанным с условиями труда. Производительность труда повышается за счет сохранения здоровья человека, повышения уровня использования рабочего времени, продления периода активной трудовой деятельности человека.

Создание благоприятных условий труда и правильное эстетическое оформление рабочих мест имеет большое значение как для облегчения труда, так и для повышения его привлекательности, положительно влияющей на производительность труда. Окраска помещений и мебели должна способствовать созданию благоприятных условий для зрительного восприятия, хорошего настроения. В служебных помещениях, в которых выполняется однообразная умственная работа, требующая значительного нервного напряжения и большого сосредоточения, окраска должна быть спокойных тонов ⎯ малонасыщенные оттенки холодного зеленого или голубого цветов.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность темы заключается в том, что установление органического двустороннего взаимодействия человека и организации является одной из важнейших задач менеджмента, т.к. оно обеспечивает основу эффективного управления организацией, вхождение человека в организацию, его адаптация — это залог эффективного взаимоотношения человека и организации.

В результате разработки модели адаптации как инструмента управления, ее внедрения и грамотного управления в организации возможно получение значимых результатов, которые можно разделить на субъективные и объективные.

Целью дипломной работы была разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в СООО «Мобильные телесистемы».

В научно-исследовательском разделе были рассмотрены сущность адаптации персонала, классификация адаптационных мероприятий, цели адаптации персонала, а также система наставничества, как составная часть системы адаптации.

В аналитическом разделе был проведен анализ основных технико-экономических показателей производства:

- анализ объемов выпуска и реализации продукции;

- анализ структуры и динамики себестоимости продукции;

- анализ прибыли рентабельности реализуемой продукции;

- анализ состояния собственных оборотных средств;

- анализ обеспеченности трудовыми ресурсами;

- анализ заработной платы.

По итогам анализа можно сделать вывод, что СООО «Мобильные телесистемы» сохраняет позиции крупнейшего оператора сотовой связи в Республике Беларусь. Компания демонстрирует стабильные результаты финансовой и операционной деятельности. Годовая выручка от продажи услуг в 2009 г. увеличилась на 18 % по сравнению с предыдущим годом. В 2009 г. произошел рост по статьям затрат: материальные затраты, расходы на оплату труда, социальные нужды, амортизация и прочие расходы по сравнению с 2008 г. За 2009 г. коэффициент текущей ликвидности увеличился на 0,06. Это говорит о том, что предприятие имеет возможности в полном объеме оплачивать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов.

Численность сотрудников сократилась на 40 человек, и коэффициент оборота по приему упал на 0,129 пунктов, т.к. ввиду экономического кризиса компания оптимизирует расходы на персонал. Однако необходимо отметить, что сокращение идет в основном за счет лиц, достигших пенсионного возраста.

По результатам анализа состояния системы адаптации, были выявлены следующие недостатки в данной системе:

1. период обучения в некоторых отделах компании занимает довольно длительное время, около двух месяцев.
2. несмотря на наличие в положении «О наставничестве» пункта об оценке наставников, эта процедура не выстроена на должном уровне, и довольно сложно определить лучших в данной сфере.
3. на группу оценки и развития, возложено выполнение работ, не закреплённых в должностной инструкции.

В проектном разделе на основе анализа были разработаны мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в СООО «МТС»:

1. Сокращение периода обучения и адаптации. Подбор кадров.

Здесь нами было предложено ввести тесты на этапе отбора сотрудников, которые позволят определить их способность запоминать, анализировать и применять на практике большие объемы информации, что позволит реализовать программу сокращения сроков теоретического обучения кандидатов. За счет чего уменьшатся и сроки практического овладения профессией. Применение данного мероприятия позволит компании получить экономический эффект в сумме 8 972 880 р.

1. Внедрение мероприятий по оценке наставников.

Были предложены мероприятия по материальному и нематериальному стимулированию работы наставников. А именно нами предлагается дифференцировать процентную надбавку, которая выплачивается наставникам при обучении стажеров, от пяти до десяти процентов, что позволит повысить заинтересованность наставников в дальнейшем саморазвитии. Компания сэкономит 288 960 р. Также можно будет выбрать «Лучшего наставника», которого наградят ценным подарком. Средства на который будут получены за счет экономии на надбавке.

1. Совершенствование организационной структуры.

Предлагается ввести новую группу — группу Обучения, в составе Отдела найма, оценки и развития, Управления по работе с персоналом. Предполагается, что группу Обучения составят четверо лучших наставников, отобранных по средствам мероприятий, предложенных в пункте два. Основными их функциями будет обучение стажеров и проведение тренингов для персонала. Проведя расчет заработной платы специалистов, мы получили 1 667 500 р.

Предложенные мероприятия имеют практическое значение и могут быть внедрены на предприятии, в частности:

* сокращение периода обучения: при сокращении сроков теоретического обучения, за счет правильного подбора кандидатов и передачи некоторых тем для домашнего изучения, сократиться срок практического обучения, что повлечет за собой повышение прибыли компании.
* дифференцирование оплаты труда наставников от пяти до десяти процентов, что позволит определить лучших в данной сфере, сформировать качественный кадровый резерв, претендентам из которого, может быть предложена новая, более перспективная должность, при наличии вакансии.

Предложенные мероприятия, за счет сокращения сроков теоретического обучения, правильного подбора кандидатов и передачи некоторых тем для домашнего изучения, позволят сократить срок практического обучения, что повлечет за собой повышение прибыли компании в среднем на 8 972 880 р. Также внесенные предложения позволят усовершенствовать систему кадровой политики и, не повышая размера фонда заработной платы, увеличить заработную плату некоторых сотрудников.

Также была предложена модель проектирования рабочего места специалиста справочно-информационной службы с реализацией требований пространственно-антропометрической совместимости. В конструкторско-технологическом разделе были изложены основные принципы разработки печатной платы и разработана печатная плата фаз-устройства.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гусарова, Н.В. Стоим эффетивную адаптацию / Н.В. Гусарова // Отдел кадров: профессиональный ежемесячный журнал. 2009.- №1.- С. 107-111.
2. Брасс, А.А. Кадровый менеджмент : учеб.-метод. пособие.— Минск : РИВШ, 2008.
3. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ⎯ Санкт-Петербург : Питер, 2008.
4. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестации : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: Вершина, 2005.
5. VISAVI [Электронный ресурс]. – Кадровая политика. – Режим доступа: http://www.visavi.info/
6. Саливан Дж. Адаптация новичков. Набор инструментов // Отдел кадров: профессиональный ежемесячный журнал. 2009.- №1.- С. 107-111.
7. Володина, Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Н. Володина. ⎯ М. : Эксмо, 2009.
8. MTS [Электронный ресурс]. – О компании. – Режим доступа: http://www.mts.by/
9. Халюк, Ю.А. Методы оценки управленческих навыков и лидерских качеств в условиях кризиса // Управление персоналом. 2009. - № 3.- С. 114-119.
10. Тренинг бутик [Электронные ресурс]. – Наставничество: преимущества и недостатки. – Режим доступа : http://www.tboutique.ru/
11. Коробко, В.И. Охрана труда : учеб.-метод. Пособие для ВУЗов / В.И. Коробко. ⎯ М. : Юнити, 2009.
12. Милкович, Д.Т. Система вознаграждений и методы стимулирования — М.: Вершина, 2005.
13. Афитов, Э.А. Экономика и организация производства: руководство по преддипломной практике и дипломному проектированию для студ. всех форм обуч. / Э.А. Афитов [и др.] ; под. ред. В.П. Пашуто. — Минск : БГУИР, 2007.
14. Основы конструирования радиоэлектронной аппаратуры : учеб.-метод. пособие для студ. спец. 1-01 03 00 «Экономика и управление на предприятии» и 1-02 02 00 «Маркетинг» дневн. и заоч. форм обуч. / Н.И. Каленкович, Н.С. Образцова, А.М. Ткачук. — Минск: БГУИР, 2006.
15. Михнюк, Т.Ф. Охрана труда, экологическая безопасность, энергосбережение : метод. пособие по выполнению дипломных проектов (работ) / Т.Ф. Михнюк. — Минск: БГУИР, 2009.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

Организационная структура компании

Генеральный директор

Филиалы

Брестский

Гомельский

Гродненский

Витебский

Могилевский

Зам. ГД по финансовым вопросам

Прямого подчинения

Управление по работе с персоналом

Юридическое управление

Управление безопасности

Управление делами

Управление ИТ

Финансовый блок

Финансово-инвестиционное управление

Управление логистики

Зам. ГД по техническим вопросам

Зам. ГД по продажам и абонентскому обслуживанию

Зам. ГД по коммерческим вопросам

Управление маркетинга

Управление реализации проектов и развития качества

Блок ПАО

Управление офисных продаж и обслуживания

Управление по абонентскому обслуживанию

Управление по работе с ключевыми клиентами

Управление по работе с партнерами

Технический блок

Управление организации строительства

Управление эксплуатации сети

Управление развития сети

Группы

Группы

Отделы

Группы

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

(обязательное)

# Должностная инструкция специалистов группы обучения

I. Общие положения.

Цель должности.

Удовлетворение потребностей компании в квалифицированном персонале. Обучение персонала.

Порядок назначения и освобождения от должности.

Специалист по обучению персонала назначается на должность и увольняется приказом Генерального директора компании.

Подчинение.

Специалист по обучению персонала подчинен руководителю управления по работе с персоналом.

В своей деятельности руководствуется:

· Корпоративным кодексом

· Настоящей должностной инструкцией

· Трудовым контрактом

· Обязательством о неразглашении коммерческой тайны

· Распоряжениями руководства

Критерии эффективности труда:

· Своевременное и качественное выполнение должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией

· Достижение поставленных целей

II а. Должностные обязанности:

Функции

Основные функции

1.1 Методическое обеспечение, организация и проведение регулярных работ по следующим направлениям:

· Психодиагностика профессионально-важных качеств, личностных особенностей, анализ психофизиологического состояния сотрудников.

· Формирование и развитие необходимых качеств сотрудников в процессе проведения тренингов, семинаров и т.д.

· Психологическое консультирование сотрудников по профессиональному использованию и развитию индивидуальных способностей.

· Социально-психологическое изучение, анализ коллективной и индивидуальной деятельности сотрудников.

1.2 Оказание помощи руководителям направлений и объектов в решении социальных и психологических проблем развития коллективов:

· Изучение причин конфликтов

· Предотвращение и разрешение конфликтных ситуаций

· Консультации по стилю деятельности специалистов

1.3 Разработка и проведение обучающих тренингов для рядового персонала компании:

1.4 Работа по проведению ротации кадров:

· Тестирование профессиональных и личностных качеств кандидатов

· Формирование и развитие необходимых профессионально – важных качеств.

· Проведение обучающих мероприятий: организация тренингов, семинаров и т.д.

1.5 Анализ причин текучести кадров, подготовка предложений по принятию мер, способствующих адаптации новых сотрудников, разработка и проведение адаптационных программ.

1.6 Обеспечение регулярной отчетности перед руководством о выполненных работах, составление архивов и формирование компьютерного банка данных по результатам проведенных психологических исследований.

1.7 Планирование профессиональной деятельности на год и квартал.

1.8 Соблюдение профессионально – этических норм менеджера по персоналу, сохранение личных тайн при сообщении результатов индивидуальных психологических исследований.

Дополнительные функции

1. Выполнение социально–психологических работ по заданию руководства.

2. Эргонометрическое консультирование и подготовка рекомендаций по организации рабочих мест и условий труда для различных категорий работников.

II б. Должен знать:

1. Психологические методики, обеспечивающие диагностику качеств личности.

2. Принципы построения и проведения тренинговых, аттестационных, адаптационных мероприятий.

3. Методы обработки полученных данных.

4. Основы работы с ПК.

II в. Должен уметь:

1. Разработать и провести тренинг, аттестацию, консультацию.

2. Предотвращать и оптимально разрешать конфликтные ситуации.

3. Составить планы работы на год, квартал.

III. Права.

Специалист по обучению персонала имеет право:

1. Знакомиться с проектами решений руководства организации, касающимися деятельности отдела по работе с персоналом.

2. Присутствовать на заседаниях, собраниях организации (структурного подразделения) по вопросам деятельности организации (структурного подразделения). Участвовать в обсуждении вопросов относительно исполняемых обязанностей.

3. Вносить на рассмотрение руководителя организации предложения по улучшению деятельности структурного подразделения, варианты устранения имеющихся в деятельности организации недостатков.

4. Осуществлять взаимодействие с сотрудниками всех структурных подразделений.

5. Запрашивать лично или по поручению руководителя организации от иных структурных подразделений информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

6. Привлекать специалистов всех структурных подразделений к решению задач, возложенных на структурнее подразделение (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет – то с разрешения руководителя организации).

7. Требовать от руководителя структурного подразделения оказания содействия в исполнении должностных обязанностей, возложенных на него, и в реализации прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией.

8. Действовать от имени структурного подразделения и представлять его интересы во взаимоотношениях с иными структурными подразделениями организации в пределах своей компетенции.

IV. Ответственность.

Специалист по обучению персонала несет ответственность за:

· Неисполнение или ненадлежащее исполнение должностных обязанностей, указанных в должностной инструкции.

· Допущение конкретных нарушений законодательства.

· Допущение нарушений внутреннего распорядка деятельности организации.

· Разглашение сведений конфиденциального характера, касающихся компании.