



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Разработка эффективной программы адаптации персонала

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

69 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«25» декабря 2020 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н., доцент

 Рябчук П. Г.

Выполнил:

студент группы ЗФ-409-114-3-1
Ефимов Евгений Анатольевич

Научный руководитель:

к.п.н. доцент кафедры ЭУи П
Корнеев Дмитрий Николаевич



Челябинск
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1 Сущность системы адаптации персонала.....	5
1.2 Особенности системы адаптации персонала на туристическом рынке.....	23
1.3 Зарубежный и отечественный опыт в сфере адаптации персонала.....	37
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО – ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЦАВС».....	34
2.1. Характеристика туристического агентства «ЦАВС».....	34
2.2 . Анализ внешней и внутренней среды ООО «ЦАВС».....	38
2.3. Кадровый аудит ООО «ЦАВС».....	46
ГЛАВА 3 ПРОЕКТ ПО РАЗРАБОТКЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЦАВС».....	54
3.1 Анализ «проблемной» функциональной подсистемы адаптации персонала.....	54
3.2 Проект по разработке эффективной системы адаптации персонала в ООО «ЦАВС».....	56
3.3 Расчет стоимости предложений по разработке эффективной системы адаптации персонала.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	76
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	79

ВВЕДЕНИЕ

Современный бизнес не постоянная величина. Скорее, это непрерывно развивающийся, изменяющийся, подстраивающийся под потребности и цели людей процесс. К тому же сами владельцы компаний часто иницируют новшества с целью повысить конкурентоспособность.

В современных условиях бизнеса, когда каждая компания имеет свои специфические особенности, а компетенции сменяются каждые 3 года, адаптация персонала является важной подсистемой управления персоналом.

Актуальность выбранной темы объясняется тем, что эффективно организованная подсистема адаптации персонала в компании позволяет сотруднику наиболее эффективно «влиться» в должность, ознакомиться с имеющимися в компании регламентами, а также с его функциональными обязанностями, что способствует снижению издержек на персонал в целом.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке эффективной системы адаптации в ООО «ЦАВС».

Для достижения поставленной цели, необходимо выполнить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты системы адаптации персонала в организации.
2. Изучить особенности системы адаптации персонала на туристическом рынке.
3. Изучить отечественный и зарубежный опыт в сфере адаптации персонала.
4. Дать краткую характеристику ООО «ЦАВС».
5. Провести анализ внешней и внутренней среды ООО «ЦАВС».
6. Провести кадровый аудит ООО «ЦАВС».
7. Провести анализ «проблемной» функциональной подсистемы адаптации персонала

8. Предложить рекомендации по разработке эффективной системы адаптации персонала.

9. Провести расчет стоимости предложений по разработке эффективной системы адаптации персонала

Объект исследования – ООО «ЦАВС».

Предмет исследования – система адаптации персонала.

Структура работы включает в себя: введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения.

Для работы были использованы внутренние документы организации, зарубежный и отечественный опыт, прописанный в учебной литературе, а также различные пособия.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность системы адаптации персонала

На этапе прогрессивного развития фирмы появляется необходимость в создании системы адаптации. Во время роста компании возрастает общее количество сфер деятельности и персонала, в том числе и нового. В определенный момент руководство фирмы уже не сможет самостоятельно принимать новых сотрудников, так обычно и происходит в маленьких организациях.

Основная цель любой коммерческой фирмы – это получение максимально возможной выручки. Логично, что данной цели подчинено любое коммерческое предприятие. Возникшая задача может решиться двумя способами. Первый – в результате максимального увеличения прибыли, второй – в результате уменьшения издержек фирмы. В любой определенной части компании эта задача может решаться различными способами. Персонал относится к числу «затратных» подразделений, которые сами не приносят прибыль фирме. Поэтому он пользуется вторым способом – уменьшение издержек за счет структурирования бизнес-процессов компании. Одним из бизнес-процессов является процесс скорейшей мобилизации нового работника. От этого зависит, насколько быстро вновь принятый сотрудник будет приносить компании достаточную прибыль, то есть, как быстро адаптируется к работе. В результате этого возникает потребность в создании системы адаптации персонала [1, с. 13].

Вообще понятие адаптация произошло от латинского «adaptio», что в переводе означает приспособлять. А вот что такое адаптация персонала? Многие авторы давали определения этому понятию, рассмотрим наиболее популярные из них, которые представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Различные трактовки к понятию «адаптация персонала»

Автор трактовки	Трактовка понятия
Веснин В.Р. [5, с. 53]	«Адаптация – это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде»
Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л. [5, с. 54]	«Адаптация - процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды»
Егоршин А.П. [5, с. 55]	«Адаптация - это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации»
Кибанов А.Я [10, с. 73]	«Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда»
Т. Шибутани [1, с. 98]	«Адаптация - есть совокупность приспособительных реакций, в основе которых лежит активное освоение среды, ее изменение и создание необходимых условий для успешной деятельности»

Большинство авторов в собственных понятиях пишут только о приспособлении персонала к организации, а ведь это взаимный процесс, в основе которого лежит структурированные мероприятия по вхождению работника в фирму. В данной работе мы будем опираться на определение, которое давал Кибанов А.Я.

Рассмотрим различные виды адаптации персонала.

Организационная адаптация. Чтобы сотрудник начал выполнять свои трудовые обязанности ему необходимо узнать ответы на существующие вопросы в рамках организации деятельности фирмы, такие как:

- какая стратегическая цель и основные задачи организации?
- как проходит процесс управления фирмой?
- кто ответственный за принятие решений?

- какая структура организации?
- что разрешено делать, а что нет?
- как следует решать возникшие вопросы?

«Организационная адаптация — один из самых сложных этапов освоения сотрудника в компании, так как она подразумевает получение и анализ большого объема информации». К сожалению, большинство фирм не в силах снабдить сотрудников необходимой информацией в понятном виде из-за отсутствия определенных правил и процедур и новому работнику приходится разбираться во всех тонкостях самостоятельно [10, с. 84].

Социально-психологическая адаптация. Когда человек приходит на работу, ему приходится принимать, ту норму поведения, которая существует в данной организации, взаимоотношения в коллективе. Здесь сотрудник знакомится с корпоративной культурой, часто бывают такие случаи, что кандидат не подходит организации по стилю поведения и его не берут на работу [10, с. 86].

Поэтому необходимо приложить все усилия, чтобы выбранный кандидат чувствовал себя частью коллектива. То есть фирме тоже необходимо понравиться новому сотруднику.

Профессиональная адаптация. Данный вид адаптации можно назвать «дообучением», он напрямую связан с приобретением новым сотрудником недостающих знаний и навыков в профессиональной области.

Данная адаптация применяется в таких ситуациях [10, с. 89]:

- когда новый сотрудник заведомо владеет низким уровнем профессиональных качеств, чем требуется для эффективного выполнения его работы. В данной ситуации ему предлагается дополнительное развитие и обучение в первое время работы;
- когда в организации существуют собственные определенные стандарты. Это необходимо не только для обработки навыков продаж, а еще для знакомства со стандартами в данной отрасли, которые существуют в компании.

Психофизиологическая адаптация. Она включает в себя приспособление к определенному трудовому режиму и условиям отдыха. Значительное внимание необходимо уделять в следующих моментах[10, с. 92]:

- сменный график работы. Например, работнику будет сложно осуществлять работу посменно, если он никогда не работал по ночам;
- график работы сдвинут. Так же человеку будет довольно сложно переключиться с одного режима на другой;
- ненормированный рабочий день. Когда работа не нормирована, то к ней сложно привыкнуть, если, например, на прошлой работе график сотрудника был нормирован. Здесь необходимо обговаривать на собеседовании сверхурочную работу;
- длительные командировки. Для некоторых работников длительные командировки могут быть дополнительным стрессом. А в случаях проектной работы, работник так же должен быть готов к большим нагрузкам, которые часто могут возникнуть перед самой сдачей проекта.

Виды адаптации персонала представлены на рисунке 1.1.

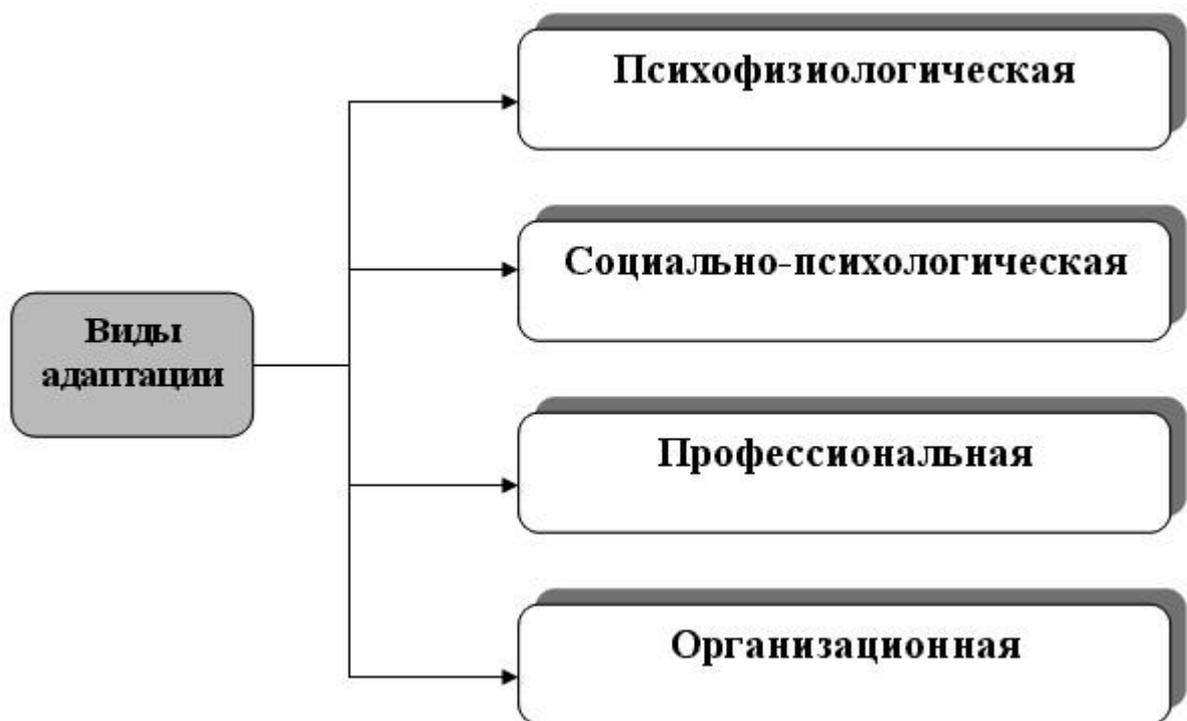


Рисунок 1.1 – Виды адаптации персонала

Этапы адаптации персонала

Для различных категорий персонала (в зависимости от должности и начального уровня подготовки) необходимо применять определенные адаптационные инструменты.

До начала адаптации требуется понять уровень подготовленности нового сотрудника, так как от этого будет зависеть индивидуальный набор адаптационных мероприятий. Если есть возможность дифференциации, то наполнение адаптационного курса лучше всего сделать различным.

Этап 1. Здесь происходит знакомство нового работника с фирмой, с ее целями и задачами, миссией, корпоративными правилами, историей, структурой, трудовым распорядком, традициями и т.д. Оценка уровня подготовленности нового сотрудника необходима для того, чтобы разработать наиболее эффективную программу адаптации. Если работник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных отраслях, период его адаптации будет небольшим. Но все – таки для него это будет в какой-то степени новая ситуация, так как он не знаком с внешней инфраструктурой и персоналом, с технологией деятельности и другими параметрами организационной структуры предприятия [3, с. 121].

Инструменты, которые применяются на первом этапе - это вводные тренинги и инструктажи, корпоративная документация.

Этап 2. Вхождение в должность. В данный этап входит знакомство с функциями, целью и основными задачами работника, процедуры и правила, установление взаимоотношений с другими сотрудниками. Непосредственные руководители новых сотрудников и сотрудники служб по управлению персоналом так же привлекаются к данной работе [3, с. 123].

Инструменты, которые применяются на данном этапе: положение о подразделении, должностная инструкция сотрудника, составленный план работы нового сотрудника на первые три месяца, утвержденные регламенты и правила.

Этап 3. Действенная ориентация. Здесь у новичка появляется возможность осуществить имеющиеся или недавно приобретенные навыки и получить от своего наставника обратную связь. Данный этап может начаться не менее, чем через одну неделю после выхода новичка на работу [3, с. 124].

Этап 4. Функционирование. В каждой фирме будет полезным иметь статистику по должностям персонала, относительно среднего времени адаптационного периода, то есть того, через какое время после устройства на работу, новичок должен будет начать работать в полной мере. Такую информацию достаточно сложно собрать по позициям высшего звена, но если речь пойдет о более распространенной должности, такой как, менеджер по персоналу, то накапливать данную информацию необходимо обязательно. В противном случае большинство мероприятий по адаптации и подбору новых сотрудников, будут совершенно не выгодны для компании [11, с. 148].

Влияние социальной среды достаточно быстро увеличивается, происходит смена этапом, что вызывает определенные сложности, которые называются «адаптационными кризисами». В это время у сотрудника происходит стресс, тревога, сопротивляемость, поиск выходов, возникает потребность в более быстром изучении неизвестного ранее.

Основными целями в адаптации новых сотрудников являются [4, с. 71]:

- уменьшение стартовых издержек. Новый сотрудник обычно не знает новую работу и требования организации. Это будет происходить до того момента, пока он не начнет работать более эффективно, и его работа не будет требовать от компании высоких затрат;
- снижение стрессов, испытываемых новым работником. Для большого количества людей присущ страх перед неизвестным, состояние стресса нового сотрудника, обычно связано с боязнью провала в рабочей ситуации;
- сокращение текучести кадров. При условии, если новый сотрудник своевременно не освоится в компании, это приведет к его увольнению;

- экономия времени менеджеров и коллег. Новичку потребуется необходимая ему помощь со стороны руководителя и всего персонала в целом, для решения различных сложных и простых ситуаций;

- развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу, что является неременным условием высоких рабочих показателей.

Основными элементами процесса адаптации являются [10, с. 168]:

- владение профессиональными знаниями и навыками;
- владение профессиональной ролью;
- выполнение требований трудовых и исполнительских дисциплин;
- самостоятельное выполнение назначенных должностных обязанностей;
- удовлетворенность от выполненной работы и вознаграждение, полученное в результате достигнутых задач;
- стремление к саморазвитию в рамках своей области;
- необходимое владение информацией в вопросах, связанных с выполняемой работой;
- возможность влиться в коллектив установить хорошие взаимоотношения;
- чувствовать психологический комфорт и безопасность на работе; - взаимопонимание с руководителем.

Когда рассматриваются этапы включения работника в процесс производства, выделяются два вида адаптации:

- первичная адаптация – это процесс приспособления молодых работников, которые не имеют опыт профессиональной деятельности, в деятельность организации;

- вторичная адаптация – это процесс приспособления работников в новую для него профессиональную деятельность, это может быть связано с переходом в новый коллектив или на новое место работы. Выделяют следующие основные

моменты вторичной адаптации: освоение новой работы происходит на базе прошлого опыта или происходит продвижение специалиста по карьерной лестнице.

Основными задачами менеджера по управлению адаптацией, в вопросах, касающихся технологии процесса адаптации, являются:

- проведение различных тренингов и курсов;
- проведение личных разговоров;
- проведение интенсивных, краткосрочных курсов для руководителей, которые недавно вступили в должность;
- проведение специальных курсов по подготовке наставника;
- проведение метода постепенного усложнения заданий, которые выполняет новый сотрудник;
- для установления взаимоотношений нового сотрудника с персоналом, выполняются разовые общественные поручения; - подготовить замену при ротации персонала;
- вопросы, касающиеся управления проектом по разработке различных адаптационных инструментов;
- периодичный мониторинг системы адаптации, проводить оценку эффективности адаптационных инструментов;
- принимать участие в проведении различных адаптационных мероприятиях;
- обязательная эмоциональная поддержка нового сотрудника в адаптационный период;
- в заключение адаптационного периода обязательное получение обратной связи.

Адаптация новых сотрудников. Приход в новую организацию - психологически сложный момент для любого человека. Когда он не ощущает на себе поддержку компании, у него возникают сомнения в правильности своего выбора, происходят ошибки в работе, а причины этого кроются психологически некомфортном, неуверенном состоянии человека.

Эффективное управление системой адаптации включает несколько этапов:

1. Анализ текущей ситуации. Для начала нужно проанализировать существующие в организации адаптационные инструменты, оценить, насколько эффективно их применение и требуется ли обновление.

2. Разработка адаптационных процедур и алгоритмов, отвечающих стратегии развития организации, а значит, потребностям бизнеса

3. Внедрение адаптационных инструментов в практику компании.

4. Анализ эффективности системы адаптации в целом и адаптационных инструментов в отдельности.

Этап I. Анализ текущей ситуации

Для того, чтобы узнать насколько эффективна система адаптации на предприятии и проанализировать ее состав, необходимо в первую очередь провести аудит системы адаптации. Для этого существует ряд способов:

- проанализировать основные документы и локальные нормативные акты, которые регламентируют адаптационные процедуры;

- проводить мониторинг;

- проводить обязательную беседу с сотрудниками, которые увольняются, но отработали меньше года;

- проводить интервью с руководством, у которого в подчинении большой персонал;

- проводить опросы;

- проводить анализ фокус группы, где участвуют эксперты – представители персонала других подразделений.

Для сбора необходимой информации нужно получить ряд ответов на основные вопросы:

1. Как понимается необходимость адаптационного процесса линейными менеджерами?

2. Кто несет ответственность за адаптационный процесс нового работника?

3. Какую роль несет служба персонала и линейный руководитель в процессе адаптации нового работника?

4. Насколько вхождение в должность разделено по уровням иерархии и профессий?

5. Кто является ответственным за назначение наставников для новых сотрудников?

6. Как возможность быть наставником интересна и привлекательна для работников?

7. Какие мероприятия входят в комплекс мер по адаптации персонала?

8. Какие инструменты адаптации существуют на предприятии и как они обновляются?

9. Насколько точно можно провести оценку результатом деятельности человека в процессе адаптации?

10. Как проводится оценка эффективности мероприятий по адаптации?

Этап II. Определение процедур адаптации

Адаптационный процесс новичка, на прямую оказывает влияние на эффективность работы всей организации и на ее экономические показатели. Поэтому есть необходимость, чтобы руководитель и ключевые сотрудники принимали обязательное участие в разработке и реализации данного процесса. Также имеет смысл разработать рабочую группу, в которую будут входить отделы с максимальной текучестью кадров, которые сталкиваются с огромным количеством новых сотрудников, для разработки единой адаптационной процедуры.

Основная цель данной группы – это создать такой инструмент, который унифицирует подход к адаптационному процессу новичков, но при этом будет учитывать и специфику уже существующих подразделений. Требования, которые будут предъявляться к будущим адаптационным процедурам, являются:

- детальное планирование;
- логичное содержание;
- четко определенная роль всех участников процесса.

Мероприятия по адаптации. Адаптационные мероприятия, которые разрабатываются компанией и адресуются новому сотруднику, могут включать:

- вводную беседу о правилах, принятых в компании;
- тренинг, под названием «Добро пожаловать!»;
- представление коллективу;
- обучение;
- непосредственная связь с наставником.

Так же с данными мероприятиями прописывают:

- дата, время проведения;
- ФИО и должность наставника;
- телефон для связи с наставником; - место проведения.

Этап III. Внедрение адаптационных процедур

Приказом руководителя компании, который вводится в действие, должны быть прописаны основные положения по адаптации, которые включают основные принципы и нормы. Далее необходимо донести новую информацию до руководителей всех подразделений и наставников фирмы. Это можно сделать с помощью личной беседы или встреч представителей службы персонала с указанными сотрудниками или использования различных инструментов донесения информации, Интернет, электронные рассылки.

Необходимо уметь заранее прогнозировать и предотвращать возможное сопротивление новым установленным правилам взаимодействия с новичком.

Могут возникнуть некоторые трудности в процессе управления адаптацией.

Существуют определенные барьеры:

- руководители различных подразделений могут не понять целесообразность адаптации и необходимых инвестиций для разработки системы;

- возможно, к новичку будет недостаточно внимательное отношение, например, некоторые в рамках жесткой корпоративной культуры, оставляют нового сотрудника без внимания, чтобы узнать его реакцию и посмотреть на его поведение.

Процедура адаптации не будет достигать полностью своих поставленных целей и будет неэффективной, если компания даже не будет пытаться преодолеть данные барьеры.

Достичь следующих результатов организации поможет удачно разработанное управление адаптацией:

- экономия времени за счет стандартизированного алгоритма для разных видов профессии;
- возможность проведения оценки эффективности для различных адаптационных мероприятий и инструментов;
- возможность проводить оценку эффективности адаптационной системы;
- возможность формирования успешного имиджа современного наставника.

Этап IV. Анализ эффективности

Показатели, которые необходимо рассчитывать для достижения целей:

- стоимость процесса адаптации одного нового работника;
- стоимость подготовки куратора;
- процент должностей, которые охвачены адаптационной системой;
- процент сотрудников, которые успешно прошли испытательный срок;
- процент сотрудников, для которых продлили время испытательного срока;
- процент сотрудников, которые уволились из организации до истечения испытательного срока;
- процент сотрудников, которые уволились из компании в течение первого года;
- процент сотрудников, которых уволили после окончания испытательного срока;
- процент сотрудников, которые выполняли функции наставника.

Участники адаптационного процесса.

Работодатель в первую очередь заинтересован в удачной адаптации нового работника, ведь качественная и эффективная адаптация проводится не только для комфорта нового сотрудника, но и для организации в целом. Именно в процессе испытательного срока у сотрудника сложится мнение о фирме, которое потом будет достаточно сложно изменить, ведь первое впечатление это очень важно.

Как показывает опыт, далеко не все работодатели могут уделить должное внимание адаптации и не понимают всю важность данного вопроса, отдают это на откуп руководителям тех подразделений, в которые приходят новые сотрудники. А ведь у них обычно даже не хватает необходимых ресурсов [9, с. 57].

В некоторых компаниях принято считать, что развитие персонала является исключительной прерогативой сотрудников HR- службы, что в корне неверно.

Идеально, если со стороны компании в адаптации нового сотрудника принимают участие три стороны:

- наставник;
- непосредственный руководитель; - служба управления персоналом.

Участие трех сторон на практике встречается далеко не во всех компаниях. Это происходит по двум причинам:

- небольшое количество новых сотрудников, поэтому руководство считает нецелесообразным свое участие;
- отсутствие времени для того, чтобы заниматься данным вопросом.

В обоих случаях функции не участвующего распределяются между другими участниками. Например, директор выполняет еще и функции наставника, не только свои собственные. Рассмотрим функции каждой из сторон.

Функции службы управления персоналом.

Как показывает опыт эффективнее всего, когда данная служба выполняет координирующую роль в процессе адаптации, а именно разрабатывает и внедряет адаптационные инструменты, обучает внутренних клиентов (руководители и наставники) их использованию, а также контролирует исполнение утвержденных процедур [14, с. 312].

Как раз таки здесь скрывается причина, в результате которой в большинстве организаций процесс адаптации совсем отсутствует. Все по тому, что HR – отделу не хватает ресурсов, для проведения адаптационных мероприятий, так как менеджеры берут на себя не только свои обязательства, но еще и дополнительные, которые принадлежат другим участникам данного процесса, вместо того, чтобы выполнять только одну координирующую функцию. В данной ситуации необходимо производить делегирование обязанностей другими сторонами, что обоснует целесообразность данного шага. При делегировании необходимо будет обучать участников процесса [14, с. 314].

Основные задачи:

1. Управление проектами по разработке адаптационных процедур и инструментов.

2. Периодический мониторинг системы адаптации, оценка эффективности адаптационных инструментов и системы в целом.

Задачи по отношению к новым работникам:

1. Необходимо участвовать в проведении различных мероприятий по адаптации персонала, допустим, проводить вводный инструктаж, рассказывать о технике безопасности, о различных положениях фирмы.

2. Проводить «Добро пожаловать! Тренинги».

3. Осуществлять подготовку комплекта нового сотрудника.

4. Оказывать эмоциональную поддержку новым сотрудникам во время периода их адаптации.

5. Необходимо получать обратную связь со стороны нового работника после окончания периода его адаптации.

Задачи по отношению к наставникам и линейным руководителям:

1. Необходимо обучать навыкам наставничества.

2. Разрабатывать мотивационные схемы для наставников.

Ответственный за координацию адаптации новичка определяется в первую очередь исходя из структуры службы и распределения обязанностей внутри нее.

Например, менеджеры по персоналу или подбору персонала [2, с. 132].

Функции линейного руководителя.

Рассмотрим основные функции линейного руководителя [13, с. 179]:

1. Определить должностные обязанности нового работника.
2. Определить цель и задачи на период испытательного срока, так же определить содержание работы в этот промежуток времени.
3. Определить и назначить наставника из ведущих специалистов отдела, здесь необходимо учитывать тот факт, что неправильный выбор может ухудшить эффективность всего процесса адаптации.
4. Знакомить нового сотрудника с содержанием адаптационного листа и разъяснить, каков план мероприятий.
5. Обязательно отслеживать промежуточные результаты. Нужно избегать ситуации, когда новый работник остается без контроля на все время испытательного срока, в конце которого фактический результат расходится с запланированным. Необходимо хотя бы раз в месяц проводить беседу с новичком о том, каких успехов он за это время достиг и с какой сложностью столкнулся. В результате разговора, возможно, можно принять решения о сокращении времени проведения испытательного срока.
6. Провести оценку заданий, которые были выполнены, провести оценочные мероприятия для проверки приобретенных знаний новым сотрудником.
7. Принять решение относительно дальнейшей работы в организации.

Функции наставника.

Наставничество – это определенный процесс обучения консультирования и оценки нового сотрудника наиболее опытным работником. Необходимо знать, что наставник не только оказывает помощь новому работнику в процессе адаптации, но так же развивает собственные навыки в управлении персоналом. Так же, это является дополнительной ответственностью, ведь успешность процесса адаптации нового сотрудника укажет на качество работы самого наставника. Данный процесс может являться дополнением, а может быть основной деятельностью опытного

работника на установленный срок. Некоторые компании вводят специальную должность, в результате которой, проходит обучение нового сотрудника. Такая позиция, обычно, включается в штатное расписание конкретного подразделения [13, с. 180].

В практике организации делятся на те, которые к процессу наставничества приходят, когда необходимо обучение нового сотрудника и те, у которых во время всей деятельности существует институт наставничества, который используется, как важный инструмент в развитии и обучении персонала.

Действия, которые выполняются наставником в процессе адаптации [13, с. 181]:

1. Подготовить рабочее место для нового работника.
2. Поздравить с началом работы.
3. Рассказать о деятельности компании и познакомить нового сотрудника с коллективом. Обычно, данную функцию выполняет сам коллектив, но будет эффективнее, если ее возьмет на себя наставник.
4. Ознакомить с рабочим местом, техникой, обязанностями.
5. Обеспечить доступ в Интернет, обучить работе в корпоративной базе данных.
6. Проводить обучение в процессе всей работы.
7. Предоставить возможность обратной связи, ведь она является инструментом развития.

Особенно важно не только донести всю информацию до нового сотрудника в его первый день работы, но и объяснить, где ее можно будет найти самостоятельно.

Одна из новых для российских компаний форм наставничества – budding (от англ. Buddy. – друг, приятель). В данной форме наставничества к новому сотруднику, так сказать, прикрепляется наставник – приятель, который поможет вновь пришедшему работнику сориентироваться во всех негласных правилах фирмы. Например, объяснит, как и когда принято обедать в организации, поздравлять коллегу с праздниками. Статус у традиционного наставника и наставника – приятеля, обычно, разный. Первый имеет огромный опыт и может

занимать более высокую должность, а второй в большинстве случаев равен по статусу новому сотруднику.

Институт наставничества.

Важно уделять особое внимание вопросам отбора, обучения и стимулирования наставника при развитии в организации института наставничества.

Мотивирование наставников. Материальная мотивация. В компании должен быть решен вопрос о том, оплачивать или не оплачивать работу кураторов.

Факторы, оказывающие влияние [13, с. 185]:

- интенсивность подбора персонала. Когда большой поток и организация заинтересована в процессе успешной адаптации нового сотрудника и в отсутствии недовольств со стороны наставника, тогда его работу необходимо в нужной мере оплачивать;

- корпоративная культура. Наставничество может рассматриваться как почетная обязанность, способ получить определенное признание и статус среди коллег;

- размеры организации. В больших фирмах система наставничества на прямую взаимосвязана с системой ключевых показателей, то есть, за данную работу предусмотрено какое-либо вознаграждение.

Аргументом «за» может быть то, что наставничество не входит в круг непосредственных обязанностей специалистов и руководителей подразделений.

Аргументом «против» может быть отношение к наставничеству как инструменту развития управленческих компетенций самих наставников.

Когда приняли положительное решение в вопросе по оплате труда наставникам, тогда так же необходимо принять решение о размере вознаграждения, например, фиксированная премия. В организациях, в которых выстроена система оплаты труда, вознаграждение зависит от выполненных наставником задач: в некоторых компаниях для каждого наставника разработаны персональные ключевые показатели эффективности.

Нематериальная мотивация. Основными составляющими являются профессиональное развитие и признание статуса.

В ряде фирм наставничество позиционируется, как привилегия данная сотруднику, победитель определяется путем выбора из нескольких кандидатов в результате различных конкурсов. Это даст работнику новый статус и дополнительную возможность для его развития. Часто наставниками назначаются работники, которые входят в кадровый резерв: обучение новых сотрудников – это часть их программы развития [13, с. 187].

В некоторых фирмах имеется практика, когда наставникам предоставляются особые отличия: нагрудные значки, сертификаты. Возможность самостоятельного выбора определенных дополнительных программ обучения, которые не включены в их план индивидуального развития в текущий период времени может стать поощрением для успешных наставников.

При этом, в процессе мотивации наставника, важно не переусердствовать. А лучше создать атмосферу, в которой работники будут стремиться получить статус наставника, но при этом выполняли качественно свою основную работу.

Оценка и обучение наставников.

Когда разрабатывается и внедряется институт наставничества, возникает вопрос, кто будет выполнять функции наставника. В ряде организаций наставником становится наиболее опытный сотрудник, который имеет большой стаж работы в данной области. Так же большинство специалистов имеют мнения, что наставником должен быть тот, кто, прежде всего, умеет слушать и быть терпеливым. Таким образом, не каждый опытный работник может быть отличным наставником. Здесь важно не совершить ошибку в выборе того специалиста, в которого компания будет вкладывать средства для подготовки его в качестве куратора [13, с. 189].

Оценка по компетенциям. Сотрудник, который является кандидатом в наставники, может быть предложен руководителем или вызваться сам.

Положительно на компании скажется то, если будет разработан профиль компетенции для наставника, это подразумевает владение работником определенными компетенциями на уровне руководящей должности.

Таким образом, адаптация персонала – это сложный и ключевой момент в деятельности компании, который требует особого внимания. Рассмотренные этапы и стадии процесса адаптации в будущем помогут структурировано выстроить эффективную систему адаптации персонала на предприятии.

1.2 Особенности системы адаптации персонала на туристическом рынке

На рынке туризма существуют различные методы адаптации персонала, рассмотрим некоторые из них.

Таблица 1.2 – Методы адаптации персонала на туристическом рынке

Метод	Пояснение
Инструктаж	«Представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором»
Ротация	«Представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков»
Ученичество и наставничество	«Являются традиционными методами профессионального обучения. Этот метод широко распространен и сегодня. К сотруднику прикрепляется наставник, который помогает справиться с трудностями и ознакомиться с деятельностью предприятия»

Продолжение таблицы 1.2

Обучение на рабочем месте	«Отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач»
Лекция	«Которая может быть записана на видео и показана многим группам слушателей, является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения, поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами слушателей (если используется видео)»
Самостоятельное обучение	«Является наиболее простым видом обучения – для него не требуются ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время – обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно»
Кейсы	«Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу»

Деловые игры	«Представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и тем самым продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия»
--------------	---

Но чаще всего процесс адаптации в туристической компании проходит, как прохождение специализированных курсов школы туризма.

Новый сотрудник на должность менеджер по туризму без опыта работы проходит полный курс от «А до Я», который представляет собой:

Введение в профессию:

- менеджер по туризму – особенности профессии, специфика деятельности;
- основные понятия в туризме: туризм (виды туризма), туроператор, турагент, турист (типы туристов), туристский продукт и т.д. понятие сезона в туризме;
- туристский продукт и его составляющие. Формирование тура и правила его расчета. Индивидуальные и нестандартные туры;
- выездной туризм: пляжный отдых, экскурсионные туры, лечебный туризм, круизы и т.д. Специфика и тонкости продаж;
- главные «помощники» турагента: семинары туроператоров, рекламные туры, туристские сайты, профессиональная литература и т.д.;
- условные обозначения, используемые в туризме: классификация отелей, типы гостиничных номеров, виды питания.

Грамотный подбор и бронирование тура:

- отношения туроператор - турагент. Ответственность сторон. Основные туроператоры по направлениям.

Критерии выбора туроператора;

- подбор и бронирование тура: «золотые» правила и основные ошибки турагента;
- поисковые системы: информация «за» и «против», специфика основных систем российского туристского рынка;
- бронирование на сайте туроператора (на примере ведущих туроператоров);
- подтверждение забронированного тура. Оплата тура туроператору.

Аннуляция и перебронирование тура;

- документооборот в турфирме. Выдача документов туристу.

Тонкости работы турагента:

- эффективное общение с туристом. Специфика общения, советы из практики. Анализ основных ошибок при работе менеджера с клиентом;
- паспортно-визовые формальности. Загранпаспорта и их виды. Визы и их виды, тонкости оформления;
- выезд ребенка за границу: необходимые документы;
- страхование туристов. Виды страхования, особенности оформления;
- авиаперелеты. Чартерная перевозка и регулярный авиарейс. Доплаты.

Необходимые обозначения в авиабилете;

- трансферы: групповой и индивидуальный. Условия предоставления, расчет стоимости.

Направления выездного туризма, первая часть:

- необходимая информация по пляжным направлениям и странам; - особенности и отельная база курортов.

Направления выездного туризма, заключительная часть:

- необходимая информация по европейским направлениям и лечебному туризму;
- анализ наиболее распространенных ошибок начинающих менеджеров по туризму.

Сотрудник, который имеет опыт работы в сфере туризма, проходит следующий краткий обзор деятельности фирмы:

- знакомство с рабочем местом, оборудованием;
- ознакомление с направлением работы;
- изучение документооборота предприятия;
- ознакомление с базой постоянных клиентов;
- знакомство с персоналом;
- прохождение испытательного срока.

Таким образом, основополагающая составляющая системы адаптации на туристическом рынке практически не имеет явных отличий от основных принципов адаптации персонала на рынке труда. Основное отличие состоит в изучении самой отрасли туризма сотрудником.

1.3 Зарубежный и отечественный опыт в сфере адаптации персонала

Япония. Опыт данной страны достаточно интересен по отношению к адаптации персонала. Система подготовки персонала данной страны очень специфична. Учащиеся японских школ до перехода на вторую ступень среднего образования (10—12 классы) почти не получают какой-либо профессиональной подготовки. Таким образом, большинство молодежи, которые имеют среднее образование, выходят на работу профессионально не подготовленными [7].

Но это вовсе не смущает руководство японских организаций, ведь профессиональная подготовка в фирмах — это неотъемлемая часть системы управления кадрами данной страны.

Руководство фирмы старается привлекать молодежь именно сразу со школьной скамьи, ведь то, что у них отсутствуют профессиональные навыки говорит о неиспорченности взглядов, отсутствии влияния со стороны, они будут легко воспринимать правила поведения, установленные фирмой. Поступившие сотрудники проходят обязательный курс начальной подготовки — адаптации. Это занимает небольшой период времени — два месяца [7].

В Японии после окончания университета за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» - наставник с широкими полномочиями. Он, как правило, выпускник того же университета, что и новый специалист, оказывает ему помощь в адаптации на рабочем месте, разрешает возможные конфликты, даже знакомится с его семьей, хобби и т.д. То есть узнает его настолько близко, насколько это возможно.

Вопросы, касающиеся перемещения новичка решаются только при участии наставника, данное наставничество осуществляется до 35 лет.

Значительное внимание в организациях отводится программам, в которых происходит процесс воспитания корпоративной культуры фирмы, ее имидж, воспитание гордости за свою организацию. Другими словами, это корпоративный дух фирмы. Процесс воспитания, осуществляется системой приобщения сотрудника к деятельности компании, к ее цели, задачам и миссии. Каждая организация имеет собственную форму, девиз и довольно часто гимн. Постоянно в работу внедряются все возможные собрания, конференции, ритуалы для достижения цели фирмы. Значимую роль в данном процессе играют воспитатели.

В Японии во время адаптации большое количество новых сотрудников и служащих несколько месяцев проходят специальную подготовку по разработанной компанией программе. Обучение построено специальным образом для того, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе начального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения. Более того, большинство молодых рабочих и служащих в течении нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях компании [7].

В таблице 1.3 приведено содержание ориентационной программы, принятой во многих японских компаниях и призванной ознакомить новых работников с максимально широким кругом сведений об организации и ее деятельности.

Таблица 1.3 – Типичная тематика ориентации новых работников в японских компаниях

Тема	Содержание
Информация компании	Это основная информация об организации, ее структура, основные направления, цели, финансовое положение, взаимоотношения персонала и руководителя, условия труда и т.д.
Продукция	Это номенклатура товаров компании, их цена и потребители основной продукции, конкурентоспособность товара.
Производство	Это структура производства, основные принципы работы предприятия, система управления производством, показатели эффективности производства.
Продажи	Это доля рынка, которую занимает товар организации, его перспективы и развитие конкуренции, а так же техника и способы продаж.
Основные трудовые навыки	Это владение необходимым профессиональным уровнем знаний и навыками, отвечающими требованиям определенной должности.

В самый первый день своей работы в фирме новые сотрудники сталкиваются с системой адаптации. Как правило, первый день работы новых работников приходится на понедельник или первый день месяца. Кадровые службы обеспечивают обязательную для каждого четырехчасовую процедуру ориентации.

Данная процедура включает торжественное вручение удостоверения работника и определенного пакета документов, который разъясняет корпоративную политику фирмы. Далее происходит традиционный обед с руководством. В организации

принято считать, что индивидуальный подход к новому сотруднику создаст атмосферу дружелюбной обстановки и доверия.

В пакет документов входят брошюры «Ориентация работника», «Руководство для лидерства», «Справочник работника» и другие документы, знакомящие работника с правилами поведения, оплатой труда, дополнительными льготами и другими внутрифирменными программами.

В брошюре «Ориентация работников» на восьми страницах изложены наиболее важные составляющие кадровой политики компании в области найма; содержания социальных программ и программ помощи рабочим и служащим, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; политика фирмы в отношении дискриминации и использования служебного положения в личных целях, отношение фирмы к употреблению наркотиков и алкоголя, к носителям вируса СПИД; содействие работникам в случае привлечения к судебной ответственности, правила пользования внутренними телефонами. Здесь же приводится режим рабочего времени, требования по охране коммерческой тайны и правила использования технической документацией корпорации [7].

Эти и другие сведения, но уже применительно к конкретному предприятию можно найти в «Справочнике работника».

В данном справочнике содержится краткая информация об истории компании и принципы, которые определяют ответственность руководства, так же в нем рассматриваются политика по отношению временных сотрудников, отпусков и нетрудоспособности, вопросы страхования.

Руководитель и сотрудники кадровой службы прилагают немалые усилия для того, чтобы каждый сотрудник достаточно хорошо понимал правила поведения и политику фирмы, знал, что от него требуют в различных ситуациях, понимал свои рабочие функции.

США. Обширные программы по адаптации сотрудников в данной стране применяются на средних и больших предприятиях. В процессе проведения данных мероприятий, могут участвовать не только менеджеры по управлению персоналом,

но и линейные менеджеры. Что касается малых фирм, процесс адаптации осуществляется менеджером – практиком. Используют в основном устную информацию, формальных программах слайды, фотографии.

Германия. В данной стране существует «Закон о правовом режиме предприятия», в котором представляются определенные требования от работодателя, а именно ознакомление новичка с условиями будущей работы и деятельностью фирмы. Так же представление нового сотрудника всему коллективу. Новичок должен быть знаком с режимом и условиями труда, своими обязанностями. Для этого проводят собеседования, где он знакомится с основными правилами и процедурами. Например, получение наставления со стороны старших по должности и др.

Опыт российских компаний по адаптации персонала. Быстрому структурному сдвигу в занятости при одновременном поддержании безработицы, на возможно низком уровне, должны содействовать профессиональная ориентация и адаптация персонала. Однако решение данной задачи происходит медленно из-за неразвитого рынка труда.

Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. Механизм заполнения свободных рабочих мест работает не достаточно хорошо, так как мало кто согласится на любую работу, не знакомую ему. Это происходит не только из-за сформировавшихся стереотипов, но и из-за недостатка знаний по содержанию деятельности и адаптации в условиях существующего рынка.

При условии интенсивного развития и наличии свободных рук, так же относительно небольших требований к образованию работников не ощущалась острая необходимость в единой структурированной системе трудоустройства на рынке. В результате подобной практике заключением стал постоянный дефицит персонала при не полной и нерациональной занятости. Часто на крупных предприятиях и в административных районах выступали агитационные пункты службы профориентации.

В результате лишь 15–20% выпускников школ выбирали профессию, связанную с полученными в школе навыками. Сейчас в республиках, краях, областях и крупных городах созданы хозрасчетные центры по трудоустройству, переобучению, профориентации и адаптации.

В результате известного нам опыта отечественных организаций в России недостаточное внимание уделяется процессу адаптации персонала. Так же в наше время управленческое звено народного хозяйства и отраслевых уровней достаточно ослаблено в организационном отношении, это привело к образованию большого количества органов управления в регионе.

Узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления профориентацией и адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике профориентации и адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления.

Изучение отечественного опыта показало, что, как правило, специальной службы, которая бы занималась вопросами адаптации в организациях, не существует.

Таким образом, изучив систему адаптации персонала в зарубежных странах, можно сделать вывод о том, что у каждой страны имеется свой индивидуальный подход к данному вопросу и никто не оставляет такой важный процесс в деятельности компании без внимания. Анализ отечественных стран показал, что недостаточное внимание уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров.

Вывод по 1 главе:

В результате анализа различных определений понятия «адаптация персонала», было выявлено подходящее, которое давал Кибанов А.Я. – «Адаптация персонала – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда».

Далее были рассмотрены виды адаптации: организационная, социальнопсихологическая, профессиональная, психофизиологическая и их особенности.

Также изучены этапы адаптации:

- ознакомление с компанией;
- вхождение в должность; - действенная ориентация; - функционирование.

Рассмотрены участники процесса системы адаптации:

- наставник;
- непосредственный руководитель; - служба управления персоналом.

Рассмотрев особенности системы адаптации на туристическом рынке, были сделаны выводы о том, что методы адаптации не сильно отличаются от методов на рынке труда, а вот основное отличие заключается в информации, которая доносится до новых сотрудников и в том, как это происходит.

Далее, проанализировав зарубежные опыты адаптации персонала и сравнив их с отечественными, можно сказать, что адаптация – это важный процесс в деятельности любого предприятия и такие страны, как Япония, США, Германия уделяют огромное внимание этому вопросу, в отличие от наших компаний. Как правило, в большинстве отечественных предприятий даже не существует отдела, который бы занимался данными вопросами.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЦАВС»

2.1 Характеристика туристического агентства «ЦАВС»

ООО «Центральное Агентство Воздушного Сервиса» («ЦАВС») является агентством, специализирующемся на продаже авиационных и железнодорожных билетов, групповых туров, а также организации делового и индивидуального туризма и оказании сопутствующих услуг.

С момента основания компании, с 2011 года, «ЦАВС» предоставляет свои услуги в области авиа и железнодорожных перевозок и туризма, постоянно совершенствуя свои технологии и улучшая качество обслуживания клиентов. Высокий профессиональный уровень сотрудников компании, широкий спектр предоставляемых услуг, наличие профессиональных систем бронирования, позволяет работать как с частными клиентами, так и с корпоративными.

Отдельным направлением деятельности компании является оказание представительского сопровождения крупнейшим авиакомпаниям. ООО «Центральное Агентство Воздушного Сервиса» - компания, которая является Объединенным Уполномоченным Представительством Авиакомпаний в г. Челябинске. Наша компания зарекомендовала себя как надежный и ответственный партнер, что позволяет пополнять список Авиакомпаний, входящих в Объединенное Представительство.

На сегодняшний день услугами «ЦАВС» по выполнению представительских функций в аэропорту «Челябинск» пользуются российские и иностранные авиакомпании.

В 2014 году ООО «ЦАВС» открыло второй офис под франшизой «КОРАЛ ТРЕВЕЛ».

Отдельным направлением деятельности компании является оказание представительского сопровождения крупнейшим авиакомпаниям. ООО «Центральное Агентство Воздушного Сервиса» - компания, которая является Объединенным Уполномоченным Представительством Авиакомпаний в г. Челябинске.

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена. Организационная структура ООО «ЦАВС» представлена на рисунке 2.1.

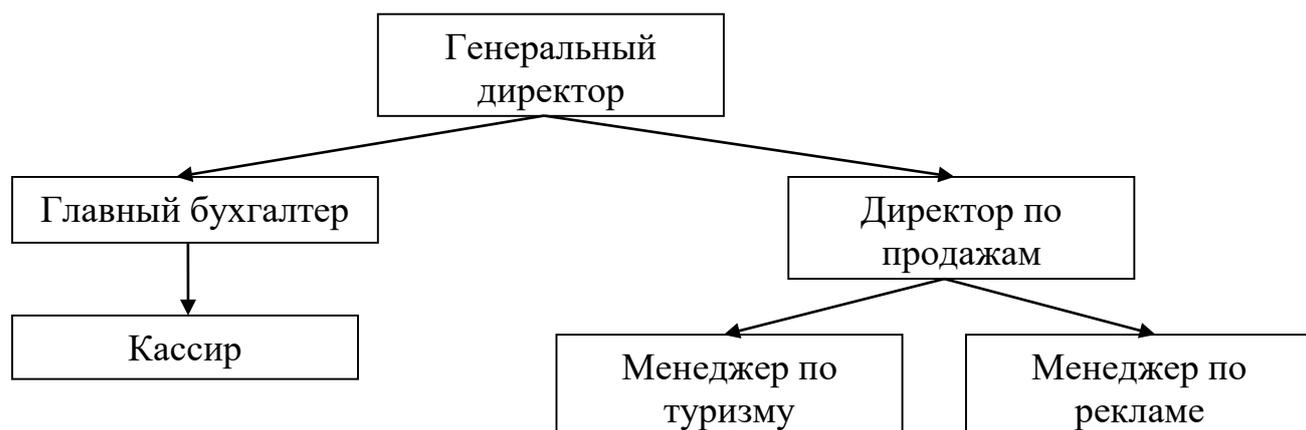


Рисунок 2.1 – Организационная структура ЦАВС

Из приведенной схемы видно, что все отделы подчиняются генеральному директору.

В обязанности директора входят представительские функции, взаимодействие с партнерами, получение необходимых лицензий, набор и обучение персонала.

Бухгалтерия ведет учет фирмы, составляет отчетности, сдает баланс, начисляет и выдает заработную плату, ведет отчетность перед государственными органами учета.

Отдел маркетинга и рекламы осуществляет функции: изучение потребительского рынка, разработка и внедрение рекламы (печатной продукции, внешнее оформление фирмы, реклама на радио и в печатных средствах), проводит социологические опросы.

К функциям отдела по работе с клиентами относятся:

- работа с клиентами;
- прием заявок у клиентов;
- проработка плана индивидуального тура;
- связь с операторами и средствами размещения;
- бронирование туров;
- оформление виз, страховок.

Миссия в ООО «ЦАВС» не сформулирована.

Цели:

Турфирма занимается организацией отдыха для иностранных граждан. К стратегически важным решениям турфирмы «ЦАВС» относятся:

- решения о развитии компании и выход на новые части рынка;
- постоянный рост организации;
- решения, касающиеся открытия новых филиалов;
- решения, касающиеся маркетинга, а именно о каналах привлечения клиентов, о методах продвижения компании и т.д.;
- предоставление только качественных услуг;
- использование вспомогательного персонала, на пример, для раздачи рекламных листовок;
- решение касающиеся стабильного на туристическом рынке, за счет создания и развития конкурентного преимущества.

Для того, чтобы достичь стратегически важной цели турфирме необходимо:

- обладать высококвалифицированными и мотивированными, и образованными сотрудниками компании;
- завоевывать хорошее отношение потребителей и имидж компании;

- добиваться постоянного вознаграждения от операторов; - иметь полноценную информированность.

Основным моментом в деятельности турфирмы является вопрос ценовой и маркетинговой политики. Существуют основные подходы:

- снижение цен – это достаточно рискованный шаг, но в деятельности турагентства это может окупиться за счет массовых продаж. Эти услуги, путевки будут не самого высоко уровня, не смотря на это их будут приобретать потребители, которым важен фактор цены;

- завышение цены – данный подход рассчитан на узкую аудиторию, которым важен фактор качества услуги. В этом случае, хорошо работает продажа для постоянной клиентуры престижного класса.

При выборе одной из этих двух стратегий турфирма может применять еще какие-либо стратегии. Так же данные подходы можно разбавлять скидками, сезонными акциями, проводить рекламные мероприятия, которые включают раздачу подарочных сертификатов, сувениров, которые помогут выстроить взаимоотношения с клиентами.

Показатели эффективности работы организации представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Показатели эффективности работы ООО «ЦАВС»

Показатель эффективности, размерность	2015 год	2016 год	2017 год	Прирост в 2016 году отн. 2015г.	Прирост в 2017 году отн. 2016г.
1.Выручка от реализации продукции (оказанных услуг), тыс.руб.	32268	27469	38578	-4799	11109
2.Себестоимость оказанных услуг, тыс.руб.	20908	15624	24507	-5284	8883
3.Чистая прибыль, тыс.руб.	12079	10983	9732	-1096	-1251
4.Рентабельность продаж, %	37,4	39,9	25,2	2,5	-14,7
5. Качество услуги (уровень брака и рекламаций), %	-	-	-	-	-

6. Кредиторская задолженность, тыс.руб.	10171	14907	36725	4736	21818
---	-------	-------	-------	------	-------

Окончание таблицы 2.1

Показатель эффективности, размерность	2015 год	2016 год	2017 год	Прирост в 2016 году отн. 2015г.	Прирост в 2017 году отн. 2016г.
7. Дебиторская задолженность, тыс.руб.	23563	28629	65363	5066	36734
8. Износ основных средств, %	5	3	6	-2	3
9. Доля постоянных клиентов, %	23	20	22	-3	2
10. Средняя сумма заказа, тыс. руб.	40	52	58	-12	6
11. Производительность труда, тыс. руб./чел.	15	16	19	1	3
12. Текучесть кадров, %	0,077	0,183	0,068	0,106	-0,115

Анализируя экономические показатели деятельности предприятия можно сделать выводы, что кредиторская задолженность увеличилась, но в то же время дебиторская задолженность в 2017 году, по сравнению с 2016 увеличилась больше, чем в 2 раза. Что касается выручки, то ее значения с каждым годом увеличиваются, что говорит о развитии предприятия. В целом предприятие ООО «ЦАВС» находится на достойном уровне конкурентоспособности.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «ЦАВС»

В данном пункте мы проведем анализы внешней и внутренней среды туристического агентства «ЦАВС», которые дадут нам полноценную картину, для того, чтобы разрабатывать необходимые мероприятия. Для начала проведем STEP – анализ, ведь он является основным инструментом анализа внешней среды,

который позволяет оценить влияние социальной, экономической, технологической и политической сфер. STEP - анализ ООО «ЦАВС» представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Матрица STEP - анализа внешней среды организации

Факторы внешней среды (глобальные проблемы)	Влияние фактора на компанию	Вероятность наступления фактора	Значение (Влияние x Вероятность)
1. Социальные: - рост уровня доходов населения; - улучшение демографической ситуации в регионе; Итого	0,6 0,4	+3 +1	+1,8 +0,4 +2,2
2. Технологические: - развитие индивидуальных технологий системы бронирования; - возможность онлайн покупки. Итого	0,3 0,7	+2 +3	+0,6 +2,1 +2,7
3. Экономические: - улучшение экономической ситуации в регионе; - сезонность спроса на туристические поездки Итого	0,5 0,5	+2 -4	+1 -2 -1
4. Политические: - ужесточение государственной политики в области туризма; - ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес субъектов и штрафные санкции. Итого	0,5 0,5	-3 -3	-1,5 -1,5 -3

По данным, представленным в таблице, можно сделать ряд выводов. Наилучшим образом на деятельность туристической фирмы влияют факторы технологической среды. Развитие технологий способствует предоставлению

потребителям более качественных услуг, а также сокращает издержки на их производство.

Отрицательное влияние оказывает сфера политики, поскольку государство ужесточает контроль над деятельностью бизнеса в туризме. Соблюдение законодательных норм и активный мониторинг изменений требует больших затрат от компании.

Анализ внешней среды может быть представлен графически в виде профиля.

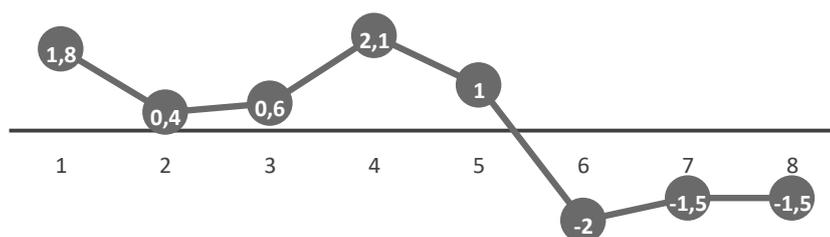


Рисунок 2.2 – Профиль внешней среды ООО «ЦАВС»

По данным рисунка 2.2 видно, что кривая профиля находится преимущественно в плоскости с положительными значениями, в связи с чем можно сказать о целесообразности и готовности компании к изменениям во внутренней среде.

Для того, чтобы определить место компании на фоне ближайшего ее окружения и выработать стратегии взаимодействия с ним, необходимо произвести анализ макросреды «5 сил Портера», который представлен на рисунке 2.3

Новички рынка: отрасль туристических услуг постоянно развивается, при том, что цены и ассортимент услуг отличаются незначительно. Сильное влияние (5)

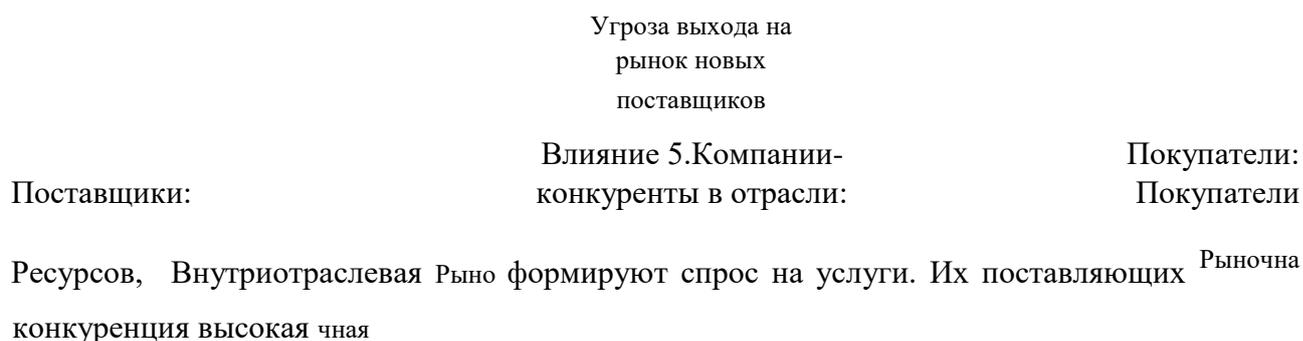




Рисунок 2.3 – Анализ 5 сил Портера ООО «ЦАВС»

Данные, представленные на рисунке 2.3 показывают, что наибольшее значение для деятельности ООО «ЦАВС» имеют как фактические конкуренты, так и угроза их появления. В данном случае оптимальной стратегией станет поиск конкурентных преимуществ компании, которые бы выгодно отличали ее на рынке от конкурентов. Важно следить за сферой в целом, а также за спросом потребителей, предлагая им наиболее интересные предложения по выгодным ценам.

Далее проведем анализ матрицы БКГ. В роли основного конкурента выступает туристическая фирма «Полет». Данные анализа представлены в таблице 2.3. Таблица 2.3 – Данные анализа матрицы БКГ турагентства «ЦАВС»

№	Страны	Объем продаж в 2017 году, руб	Объем продаж в 2016 году, руб	Объем продаж фирмы "Полет"	Темп роста, %	Рост для матрицы	Доля рынка	Доля для матрицы
1	Мексика	4743000	4040000	5360000	117,40%	высокий	0,88	высокая
2	Вьетнам	4500000	4610000	3914000	97,61%	низкий	1,15	высокая
3	Турция	4347000	5170000	3670000	84,08%	низкий	1,18	высокая
4	Мальдивы	3760000	3270000	4982000	114,98%	высокий	0,75	высокая
5	Кипр	3636000	3350000	3770000	108,54%	высокий	0,96	высокая
6	Италия	3397000	3120000	3130000	108,88%	высокий	1,09	высокая
7	Испания	3162000	2780000	2930000	113,74%	высокий	1,08	высокая
8	Тайланд	2970000	2840000	2781000	104,58%	низкий	1,07	высокая
9	Индия	2880000	1800000	2674000	160,00%	высокий	1,08	высокая

10	Франция	2464000	2587000	2117000	95,25%	низкий	1,16	высокая
11	Сейшелы	2448000	2348000	4210000	104,26%	низкий	0,58	низкая
12	Греция	2214000	3450000	2684000	64,17%	низкий	0,82	высокая
13	Черногория	1972000	3210000	2280000	61,43%	низкий	0,86	высокая
14	Китай	1920000	2020000	3590000	95,05%	низкий	0,53	низкая
15	Германия	495000	869000	900000	56,96%	низкий	0,55	низкая

Представим данные таблицы на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Матрица БКГ турагентства «ЦАВС»

В туристическом бизнесе существует такое явление как сезонность, которая определяет спрос на туристические услуги в различные месяцы года. Можно выделить несколько временных периодов, когда российские туристы проводят отдых за рубежом:

1. Летние месяцы, особенно август – самый большой пик.
2. Осенние школьные каникулы и ноябрьские праздники.
3. Новый год и зимние школьные каникулы.
4. Праздник 8 марта.
5. Весенние школьные каникулы.
6. Первомайские праздники: 1 мая и День победы.

В летний период наблюдается резкий скачок продаж путевок в Турцию, в Италию, на Кипр. Осенью наблюдается увеличение продаж по направлениям Италия, ОАЭ.

В Турции туристов привлекает не только отдых на побережье, но и экскурсионные маршруты по городам, кроме того, очень часто в крупных городах проводятся специализированные выставки, спортивные соревнования, различные симпозиумы.

В осенний период начинается активная продажа экскурсионных туров по Европе и горнолыжных курортов. Весной основной объем продаж идет за счет экскурсионных маршрутов по городам Европы, а также за счет продажи путевок в Турцию.

Таким образом, анализ структуры объема продаж турпутевок показывает, что не зависимо от сезона продажи осуществляются. Это связано с тем, что ООО «ЦАВС» работает в основном с корпоративными клиентами, поэтому даже в межсезонье объем продаж идет за счет организации различных семинаров, бизнес - встреч, выставок.

Анализ 7С Маккинси представлен на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 – 7С Маккинси ООО «ЦАВС»

Данные рисунка 2.5 показали, что, в целом, все элементы находятся в связи друг с другом и способствуют достижению компании поставленных целей.

Далее рассмотрим SNW-анализ, который представлен в таблице 2.4. Для сравнения с ООО «ЦАВС» («+») была выбрана одна из конкурирующих компаний – «Полет» («-»).

Таблица 2.4 – SNW – анализ туристического агентства «ЦАВС»

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции ООО «ЦАВС»			Турфирма «Полет»
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)	Оценка
Стратегия организации	-	+		Нейтральная

Организационная структура		+ -		Нейтральная
Финансовые ресурсы	+ -			Слабая
Уровень предоставляемых услуг	+ -			Слабая
Качество персонала	+	-		Сильная
Репутация на рынке	+ -			Нейтральная
Репутация работодателя как	+ -			Сильная
Обучение персонала		+ -		Сильная
Адаптация новых сотрудников		-	+	Слабая
Инновации исследования и разработки как и	-	+		Нейтральная
Послепродажное обслуживание	+	-		Нейтральная
Корпоративная культура	+	-		Сильная
Отношения с потребителями	+	-		Нейтральная
Маркетинг	-		+	Нейтральная

Таким образом, по данным SNW-анализа можно сделать вывод, что ООО «ЦАВС» уступает своему основному конкуренту по общей стратегии, адаптации персонала, инновациям и уровню маркетинга. Конкурентным преимуществом ООО «ЦАВС» является качество персонала.

В результате анализа влияния внешней среды на деятельность компании затрагивались все факторы, чтобы было видно общую картину и можно было

понять, какие есть возможности и угрозы, какие действия были предприняты, а какие еще предстоит предпринять. Каждый фактор рассмотрели в отдельности, но необходимо понимать, что для каждой фирмы список влияющих факторов будет свой и нельзя брать за основу какие-то перечисленные в определенной таблице или списке параметры. Также был проведен анализ конкурента, где видно его слабые,

<p>сильные и нейтральные критерии.</p> <p>Таблица 2.5 – Матрица SWOT-анализа ООО «ЦАВС»</p>		
<p>Внешняя среда</p>	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - развитие сферы туризма в России; 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ужесточение государственной политики в области
<p>Внутренняя среда</p> <ul style="list-style-type: none"> - рост уровня доходов населения; туризма; - улучшение экономической ситуации в регионе. <p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие необходимых финансовых ресурсов; - расширение ассортимента; услуг защитит от конкуренции; - высокий профессионализм сотрудников; - продажи туров; клиентов. изменений в сезонности спроса. туров; - гибкая ценовая политика; - удачное месторасположение; - стабильные отношения с потребителями. 	<p>«Сила и возможности»</p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличение прибыли; - широкий спектр ресурсов; - привлечение новых неблагоприятных сотрудников по условиям; - широкий спектр предоставляемых услуг; - гибкая ценовая политика; - удачное месторасположение; 	<p>«Силы и угрозы»</p> <ul style="list-style-type: none"> - жесткая государственная политика в области
<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - слабая адаптация персонала. 	<p>«Слабость и возможности»</p> <ul style="list-style-type: none"> - слабая адаптация персонала. 	<p>«Слабость и угрозы»</p> <ul style="list-style-type: none"> - отсутствие четкой стратегии; - слабая адаптация персонала. - непродуманная - неэффективная реклама; - препятствует расширению рекламная политика не - небольшой период работы на предоставляемых услуг. удержит клиентов при рынке; - плохая рекламная политика изменении их вкусов. <p>создаст затруднения при выходе на новые рынки;</p> <ul style="list-style-type: none"> - ослабить позиции конкурентов не получится при отсутствии четкой стратегии.

Таким образом, на основе данного анализа у турагентства «ЦАВС» выявлены сильные стороны, которые необходимо поддерживать и укреплять на протяжении всей деятельности. Для сокращения слабых сторон агентства необходимо иметь четкую стратегию для достижения целей и задач. А также реализовать возможности и предотвратить выявленные угрозы. Необходимо пересмотреть подсистему адаптации персонала, которая позволит более гибко реагировать на изменения в сфере и появление инноваций.

2.3 Кадровый аудит ООО «ЦАВС»

Для характеристики агентства следует более подробно остановиться на анализе его трудового состава, ведь именно благодаря усилиям всего коллектива агентство достигло значительных успехов в своей сфере. Данные по количественному и качественному составу персонала приведены в таблицах.

Таблица 2.6 — Среднесписочная численность персонала 2015—2017 г.

Год	Списочная численность персонала, чел.
2015	104
2016	120
2017	116

Графически данные таблицы можно представить на рисунке 2. 6.

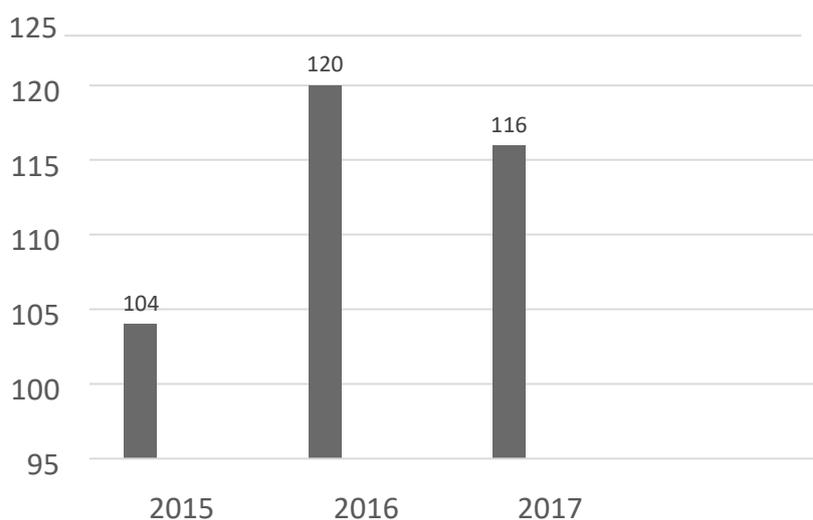


Рисунок 2.6 – Динамика изменения среднесписочной численности персонала

Исходя из данных таблицы 2.6 и рисунка 2.6 видно, что численность работников в 2017 г. сократилась на 4 чел. по сравнению с 2016 годом.

Кадровый состав сотрудников представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 — Кадровый состав ООО «ЦАВС» 2015—2017 г.

Показатели	Категории	Года		
		2015	2016	2017
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%

Анализируя таблицу 2.7, отметим, что в ООО «ЦАВС» 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 2017 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 обслуживания, в частности справочно-информационной группы, который представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 — Кадровый состав отдела продаж и обслуживания (справочноинформационная группа)

Год	Общая численность, чел.	Уровень образования		
		Среднее профессиональное, чел.	Среднее общее, чел.	Высшее, чел.
2015	104	16	5	83
2016	120	17	3	100
2017	116	14	2	100

Данные таблицы 2.8 наглядно представлены на рисунке 2.7.

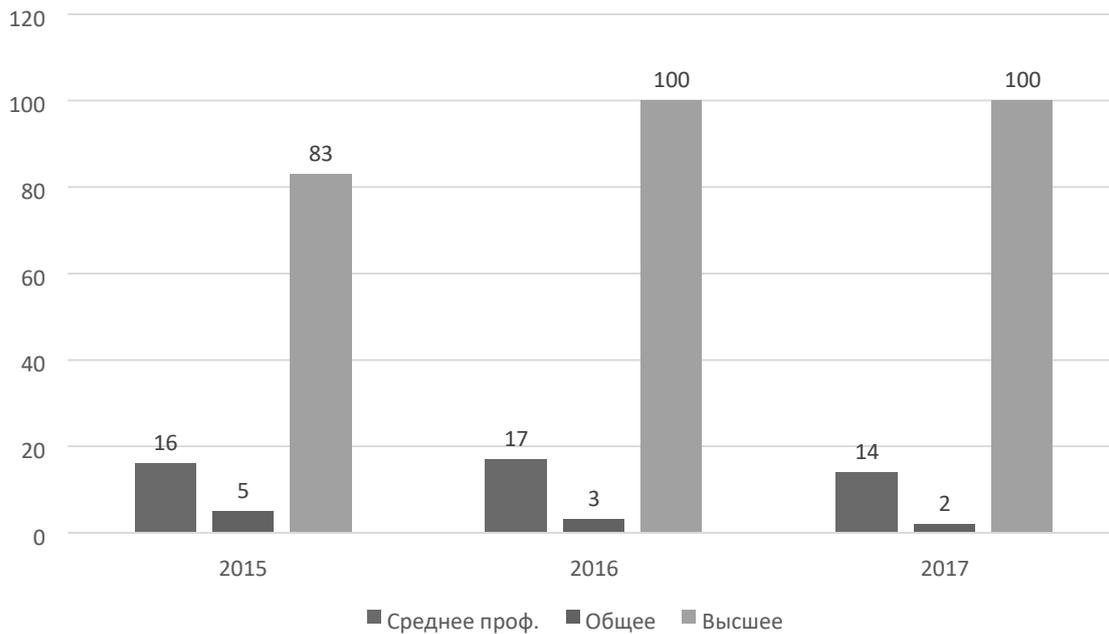


Рисунок 2.7 – Динамика изменения уровня образования отдела продаж и обслуживания

Из таблицы 2.8 мы видим, что численность сотрудников с высшим образованием в 2017 году относительно 2015 увеличилось на 17 человек, что говорит о повышении уровня образованности. Количество сотрудников со средним профессиональным и средним общим образованием уменьшилось.

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 2.9 – Сведения о движении кадров 2015—2017г.

2015 г.		2016 г.		2017 г.	
Принято	Уволено	Принято	Уволено	Принято	Уволено
6	2	19	3	2	6

Коэффициент оборота по приёму		
0,058	0,158	0,017
Коэффициент оборота по выбытию		
0,019	0,025	0,05
Коэффициент общего оборота		
0,077	0,183	0,068

Как видно из таблицы 2.9 в 2017 г. численность сократилась на 4 человек, и коэффициент оборота по приему упал на 0,017. Ввиду экономического кризиса компания оптимизирует расходы на персонал, соответственно неизбежным стало некоторое сокращение новых сотрудников до окончания испытательного срока.

В целом качественный и количественный состав кадров свидетельствует о том, что их образовательный уровень, опыт и квалификация позволяют функционировать компании на достойном уровне на туристическом рынке.

ООО «ЦАВС» присуще рыночная организационная культура, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение зримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важны - конкурентное ценообразование и лидерство на рынке.

Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Система мотивации «ЦАВС» включает в себя:

- обучение - способ повышения эффективности труда работников;
- материальный рост - прирост «живых» денег, которые сотрудник может получить после определенного срока работы;

- карьерный рост - повышение в должности, право распоряжаться более серьезными ресурсами;

- социальные бенефиты - забота о семье и здоровье работника, мероприятия, направленные не только на него самого, но и на его семью.

В туристической фирме «ЦАВС», где персонал фирмы составляет 116 человек, функции кадровой службы осуществляются одним сотрудником.

Функции менеджера по персоналу принимает на себя сам директор турфирмы – сам подбирает работников, сам назначает им зарплату, сам решает, какие курсы повышения квалификации им необходимы и так далее.

Набор персонала в фирме проводится из внутренних (перемещения и продвижения по службе своих работников) и внешних (найма по объявлениям и по личным рекомендациям) источников.

В ООО «ЦАВС» применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Система дополнительных стимулов достаточно развита в компании. Администрация компании не забывает и о важных как личных (рождение ребенка, день рождения сотрудника), так и общих праздниках (Новый год, 8 Марта, 23 февраля и др.).

Сотрудники ценят не только материальную сторону этих мероприятий, но и внимание администрации к личности каждого, а также возможность в неформальной обстановке пообщаться с коллегами.

При управлении персоналом туристической фирмы необходимо учитывать степень удовлетворения работника его трудом. Для решения проблемы удовлетворенности работников своим трудом необходимо совершенствовать административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом.

Оценка эффективности управления персоналом может выступать мощным рычагом роста результативности управленческого процесса. Для этого необходимо знать, как она должна осуществляться, в каком соотношении находится с другими этапами управленческого цикла, каков, наконец, ее действительный

психологический смысл. Оценка эффективности управления персоналом производится, как правило, субъективно.

Чтобы судить, насколько эффективна та или иная система управления персоналом, нужны критерии, позволяющие произвести такую оценку.

Их выбор зависит от того, что брать за точку отсчета: деятельность конкретно взятого руководителя, трудовые показатели коллектива или особенности исполнителей.

Эффективное управление и развитие компании во многом определяются личностными и профессиональными качествами самого руководителя, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению других, чтобы соответствовать постоянно изменяющейся социально-экономической среде.

В турфирме, как писалось выше, директор выполняет обязанность менеджера по персоналу, обладая профессиональными качествами руководителя, обучается сам и делится знаниями с работниками. Если за основу брать данный критерий оценки, то можно смело полагать, что в организации достаточно эффективная система управления персоналом, но необходимо ее совершенствовать.

Система адаптации персонала в турфирме отсутствует, и большинство увольнений приходится на новых сотрудников.

Таким образом, руководству ООО «ЦАВС» необходимо постоянно отмечать ценность для коллектива конкретного работника, его достигнутые результаты, в результате этого эффективность управления будет только повышаться.

Также необходимо разработать систему адаптации персонала.

Вывод по 2 главе:

ООО «Центральное Агентство Воздушного Сервиса» («ЦАВС») является агентством, специализирующемся на продаже авиационных и железнодорожных билетов, групповых туров, а также организации делового и индивидуального туризма и оказании сопутствующих услуг.

Проведенный анализ внешней среды показал, что положительным образом влияет сфера технологий, в то время как негативное влияние оказывает политическая сфера. Однако кривая профиля внешней среды находится преимущественно в плоскости с положительными значениями, в связи с чем можно сказать о целесообразности и готовности компании к изменениям во внутренней среде.

Была установлена сезонность на спрос: В Турции туристов привлекает не только отдых на побережье, но и экскурсионные маршруты по городам, кроме того, очень часто в крупных городах проводятся специализированные выставки, спортивные соревнования, различные симпозиумы.

В осенний период начинается активная продажа экскурсионных туров по Европе и горнолыжных курортов. Весной основной объем продаж идет за счет экскурсионных маршрутов по городам Европы, а также за счет продажи путевок в Турцию.

Наибольшее значение для деятельности ООО «ЦАВС» имеют как фактические конкуренты, так и угроза их появления. В данном случае оптимальной стратегией станет поиск конкурентных преимуществ компании, которые бы выгодно отличали ее на рынке от конкурентов.

ООО «ЦАВС» уступает своему основному конкуренту (турфирма «Полет») по общей стратегии, адаптации персонала, инновациям и уровню маркетинга. Конкурентным преимуществом ООО «ЦАВС» является качество персонала.

На основе SWOT-анализа ООО «ЦАВС» у турагентства «ЦАВС» выявлены сильные стороны, которые необходимо поддерживать и укреплять на протяжении всей деятельности. Для сокращения слабых сторон агентства необходимо иметь четкую стратегию для достижения целей и задач. А также реализовать возможности и предотвратить выявленные угрозы. Необходимо пересмотреть подсистему адаптации персонала, которая позволит более гибко реагировать на изменения в сфере и появление инноваций.

Основную работу с персоналом в компании осуществляет директор. В компании непрерывно отслеживается уровень удовлетворенности персонала трудом. Набор проводится из внутренних и внешних источников. Система оплаты труда – повременно-премиальная.

ГЛАВА 3 ПРОЕКТ ПО РАЗРАБОТКЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЦАВС»

3.1 Анализ «проблемной» функциональной подсистемы адаптации персонала

Необходимость правильной адаптации неоспорима, по той причине, что большинство увольнений приходится на сотрудников, которые отработали в компании небольшой период времени.

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

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

Так как работодатель организует обучение работников, как до заключения трудового договора, так и во время трудовых отношений с работником, без положений об адаптации и знаний в этой области, у организации существуют проблемы с адаптацией персонала.

На рисунке 3.1 представлена подсистема адаптации персонала ООО «ЦАВС».



Рисунок 3.1 – Подсистема адаптации ООО «ЦАВС»

Процесс адаптации персонала в туристическом агентстве «ЦАВС» проходит следующие этапы:

1. Ознакомление с деятельностью компании.
2. Обучение специализированным программам.
3. Наставничество директором во время практической части.

Таблица 3.1 – Процесс адаптации персонала

Предшествующие процессы	Вход	Подпроцесс	Выход	Владелец	Ресурсы
Развитие деятельности, открытие новых офисов	Прием на работу новых сотрудников	Проверка информации и образования, проверка документов	Новые сотрудники (на испытательном сроке)	Генеральный директор	Вся необходимая документация
Новые сотрудники (на испытательном сроке)	Ознакомление с деятельностью агентства	Знакомство с персоналом и их функциями	Владение информацией о деятельности и фирмы	Генеральный директор	Персонал, рабочие места персонала, техника используемая сотрудниками
Владение информацией о деятельности фирмы	Обучение со специализированными программами	Выделение рабочего места, предоставление необходимого оборудования	Обученный персонал	Генеральный директор	Рабочее место, оборудование, компьютер
Обученный персонал	Практическая часть	Работа на своем рабочем месте	Вступление в должность (окончание испытательного срока)	Генеральный директор	Компьютер, принтер, вся необходимая техника для работы

Так как в организации отсутствует отдел адаптации персонала и данным процессом занимается директор, в компании прослеживаются 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) Отсутствуют в положения «О наставничестве» и «Об адаптации».

3) На директора возложено выполнение работ, не закреплённых в должностной инструкции. Это ведет к потерям времени на выполнение основных должностных обязанностей.

4) Процесс адаптации не имеет четко структурированных мероприятий.

На основании этой информации будут предложены рекомендации по разработке эффективной системы адаптации персонала.

3.2 Проект по разработке эффективной системы адаптации персонала в ООО «ЦАВС»

Компании необходимо разработать положения «Об адаптации» и «О наставничестве», а также ввести должность менеджер по адаптации.

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 ООО «ЦАВС» функции по адаптации на данный момент возложены на генерального директора. Генеральный директор 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 ему необходимо ограничивать время на свои основные обязанности либо оставаться во вне рабочее время. Это не способствует наиболее эффективному развитию, как отделов, так и адаптационного периода, а

соответственно и сотрудники будут быстрее уставать и становиться менее заинтересованными в работе.

В компании генеральный директор выполняет слишком много функций, т.е. было бы рационально нанять менеджера по адаптации, который занимался бы непосредственно выполнением и контролем неучтенных работ: адаптацией, наставничеством и обучением, а именно практической частью.

Нами предлагается взять на работу менеджера по адаптации. Основная его деятельность будет заключаться в следующем. После приема нового кандидата, он будет направляться на обучение, которое будет проводить менеджер по адаптации. Специалист будет проводить с кандидатами теоретические занятия по истории развития компании, знакомство с услугами, технике общения с клиентами, обучать навыкам продаж, также будут изучаться нормативные документы: правила внутреннего трудового распорядка организации, положение о материальной помощи и социальных выплатах, инструкция вводного инструктажа, положение о коммерческой и служебной тайне и т.д.

В большей степени он будет заниматься обучением специалистов справочной службы и офисных продаж и обслуживания. Однако необходимо будет 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.

Учитывая то, что при найме менеджера по адаптации была произведена ротация кадров, а именно сотрудник принимался из числа лучших наставников, фонд заработной платы остается неизменным.

После нашего предложения мы надеемся, что произойдет разделение обязанностей, и генеральный директор не будет участвовать в стандартном процессе адаптации персонала, ведь этим будет заниматься специально обученный человек.

На рисунке 3.2 представлена модернизированная подсистема адаптации персонала ООО «ЦАВС».

Цель Снижение текучести новых сотрудников на 5%, за счет создания эффективной системы адаптации к 31.12.2018

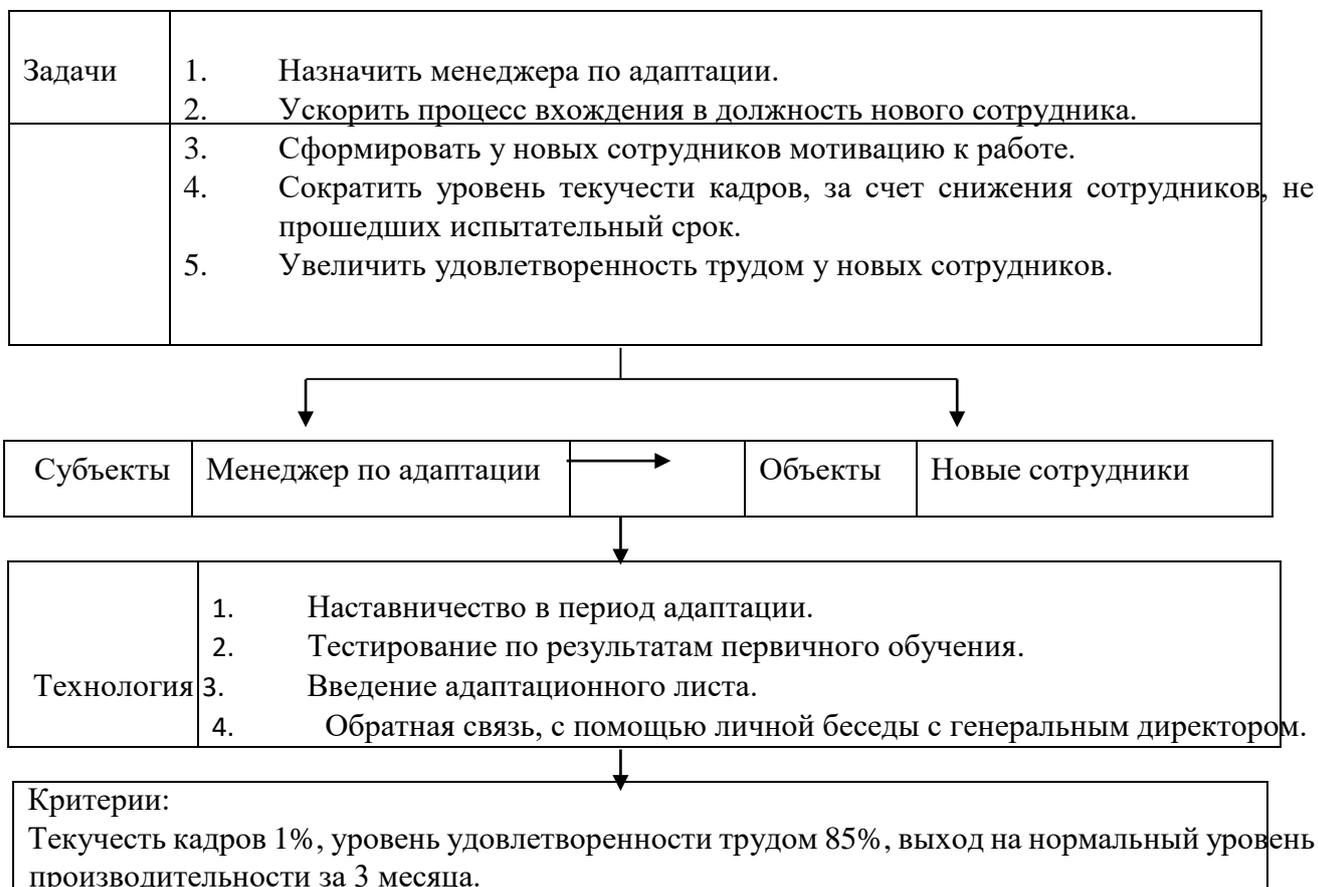


Рисунок 3.2 – Модернизированная подсистема адаптации ООО «ЦАВС»

Усовершенствованная подсистема подразумевает конкретизацию имеющихся данных, а также расширение применяемых инструментов.

Модернизированный процесс адаптации персонала туристического агентства «ЦАВС» будет проходить следующим образом:

1. Теоретические занятия об истории компании.
2. Знакомство с услугами.
3. Обучение навыкам продаж.
4. Техника общения с клиентами.
5. Наставничество в период адаптации.
6. Тестирование по результатам обучения.

7. Введение адаптационного листа.

8. Обратная связь.

Таблица 3.2 – Усовершенствованный процесс адаптации персонала

Предшествующие процессы	Вход	Подпроцесс	Выход	Владелец	Ресурсы
Развитие деятельности, открытие новых офисов	Прием на испытательный срок	Проверка информации об образовании, проверка документов	Новые сотрудник и (на испытательном сроке)	Генеральный директор	Вся необходимая документация
Новые сотрудники (на испытательном сроке)	Теоретические занятия об истории компании	Знакомство с историей предприятия и его функциями	Владение информацией о истории фирмы	Менеджер по адаптации	Подготовленная истории компании, техника, проектор, аудитория
Владение информацией о истории фирмы	Знакомство с услугами	Ознакомление со всеми услугами, которые оказывает турфирма	Владение знаниями об услугах фирмы	Менеджер по адаптации	Перечень услуг, документация
Владение знаний об услугах фирмы	Техника общения с клиентами	Теоретическая и практическая информация о общении с клиентами	Умение обслуживать клиентов и подбирать услуги	Менеджер по адаптации	Аудитория, литература, пробные попытки работы с клиентами
Умение обслуживать клиентов и правильно подбирать услуги	Окончание испытательного срока	Выделение рабочего места и необходимой техники для работы	Вступление в должность (окончание испытательного срока)	Менеджер по адаптации	Рабочее место, оборудование, компьютер

В заключении хотелось бы сказать, что компании не придется выделять дополнительные средства на оплату адаптации сотрудников. Разницу покрывает экономия от сокращения сроков обучения и качественного подбора персонала.

Дерево целей проекта представлено на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Дерево целей проекта

Таким образом, основополагающей целью для ООО «ЦАВС» будет полное внедрение предложенного проекта.

Универсальная модель управления изменениями Модель Курта Левина представлена на рисунке 3.4.

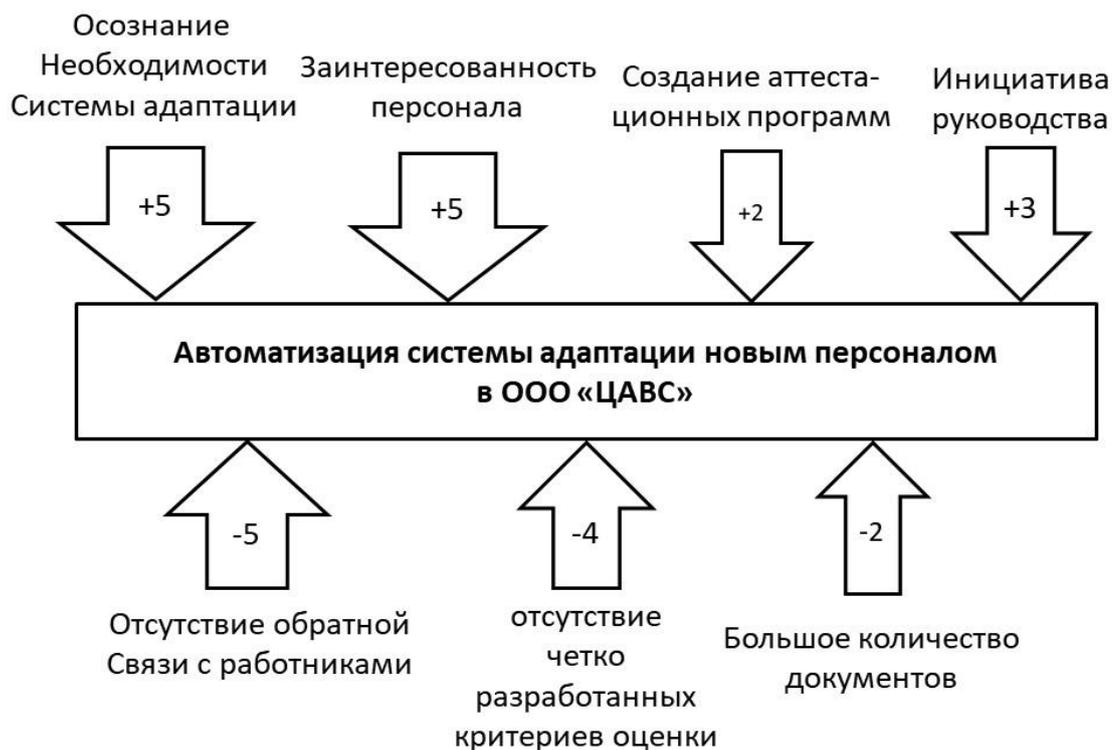


Рисунок 3.4 – Модель К.Левина

Соответствующие мероприятия, следующие из модели К. Левина, представлены на рисунке 3.5.

Сила	Оценка	Мероприятие
Отсутствие обратной Связи с работниками	-5	Сбор информации, проведение личной беседы
Отсутствие четко разработанных критериев оценки	-4	Формирование критериев оценки нового работника
Большое кол-во документов	-2	Упрощение системы утверждения документов

Рисунок 3.5 – Соответствующие мероприятия

Данная модель позволила нам определить преимущества и ограничивающие силы туристического агентства «ЦАВС», которые позволили составить мероприятия по предотвращению нежелательных ситуаций.

Далее рассмотрим план мероприятий, который представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – План мероприятий турагентства «ЦАВС»

№	Начало	Мероприятие	Дни	Конец	Ответственный
---	--------	-------------	-----	-------	---------------

1	03.06.2018	Бенчмаркинг имеющихся систем адаптации у партнеров	17	19.06.2018	Менеджер по адаптации
2	19.06.2018	Выбор метода сбора информации	3	22.06.2018	Менеджер по адаптации
3	22.06.2018	Аналитика предлагаемых программ адаптации	7	30.06.2018	Менеджер по адаптации
4	30.06.2018	Определить основные задачи для дальнейшей деятельности	2	2.07.2018	Менеджер по адаптации
5	02.07.2018	Составление плана вхождения в должность для каждой категории работников организации	27	28.07.2018	Менеджер по адаптации
6	28.07.2018	Регламентация в письменной форме всех требований от новых работников	3	30.07.2018	Менеджер по адаптации

Окончание таблицы 3.3

№	Начало	Мероприятие	Дни	Конец	Ответственный
7	30.07.2018	Ввод точек контроля с целью анализа эффективности производимых изменений	3	02.08.2018	Директор по продажам
8	02.08.2018	Анализ существующих кандидатов на должность ответственных	1	03.08.2018	Директор по продажам
9	03.08.2018	Назначение ответственных за контроль производимых изменений	2	05.08.2018	Генеральный директор
10	05.08.2018	Материальное стимулирование ответственных	5	09.08.2018	Директор по продажам
11	09.08.2018	Информирование персонала о производимых изменениях	5	13.08.2018	Менеджер по адаптации
12	13.08.2018	Изучение всевозможных рисков	5	17.08.2018	Менеджер по адаптации
13	17.08.2018	Запуск программы наставничества в период адаптации	62	17.10.2018	Менеджер по адаптации

14	17.09.2018	Тестирование по первым результатам адаптации	1	18.09.2018	Менеджер по адаптации
15	17.08.2018	Ведение адаптационного листа	62	17.10.2018	Наставник
16	17.10.2018	Обратная связь, с помощью личной беседы с генеральным директором.	1	18.10.2018	Генеральный директор
17	18.10.2018	Сбор обратной связи от персонала	7	25.10.2018	Менеджер по адаптации
18	25.10.2018	Анализ полученных данных от обратной связи	8	01.11.2018	Генеральный директор
19	01.11.2018	Сравнение показателей эффективности до и после внедрения новой системы адаптации	7	08.11.2018	Генеральный директор
20	08.11.2018	Изменение мероприятий по адаптации, которые оказались неэффективными	13	22.11.2018	Менеджер по адаптации
21	22.11.2018	Материальное вознаграждение ответственных сотрудников	3	25.11.2018	Генеральный директор
22	25.11.2018	Расчет всех существующих в процессе проекта расходов компании	2	27.11.2018	Бухгалтер
23	27.11.2018	Подготовка отчета о ходе проекта «Разработка системы адаптации персонала»	30	27.12.2018	Менеджер по адаптации

Данные мероприятия были представлены в диаграмме Ганта в приложении В.

Из анализа мероприятий была выявлена основная группа, в которую вошли:

- бенчмаркинг имеющихся систем адаптации у партнеров;
- аналитика предлагаемых программ адаптации;
- составление плана вхождения в должность для каждой категории работников организации;
- ввод точек контроля, с целью анализа эффективности производимых изменений;
- информирование персонала о производимых изменениях;
- ввод в действие новой системы адаптации персонала;
- сбор обратной связи от персонала;

- сравнение показателей эффективности до и после внедрения новой системы адаптации;
- изменение мероприятий по адаптации, которые оказались неэффективными;
- подготовка отчета для руководства о ходе проекта «Разработка системы адаптации персонала».

К сопутствующим мероприятиям относятся:

- выбор метода сбора информации;
- определить основные задачи для дальнейшей деятельности;
- регламентация в письменной форме всех требований от новых работников;
- анализ существующих кандидатов на должность ответственных;
- изучение всевозможных рисков;
- назначение ответственных за контроль производимых изменений;
- материальное стимулирование ответственных за контроль производимых изменений;
- материальное вознаграждение ответственных сотрудников;
- расчет всех существующих в процессе проекта расходов компании.

Таким образом, в результате предложений по совершенствованию системы адаптации в туристическом агентстве «ЦАВС» предполагается улучшение деятельности организации в целом.

3.3 Расчет стоимости предложений по разработке эффективной системы адаптации персонала

Произведем расчет стоимости предложений по проекту разработки эффективной системы адаптации персонала. В расчет стоимости проекта будут включены смета и бюджет по инвестиционным и эксплуатационным затратам. В итоге всех расчетов составим генеральный бюджет проекта.

Инвестиционные затраты проекта составляют следующие мероприятия. Для начала бенчмаркетинг, имеющихся систем адаптации персонала у партнеров, на который будет затрачено 30 часов работы. За данное мероприятие необходимо будет доплатить менеджеру по адаптации, который будет заниматься этим вопросом, 120 рублей за каждый час работы. В итоге вместе со страховыми отчислениями затраты составят 4687 рублей.

Для того, чтобы выбрать метод сбора информации необходимо затратить 5 часов, доплатить менеджеру по адаптации 600 за выполненную работу, а вместе со страховыми отчислениями затраты составят 781 рубль.

Для проведения анализа предлагаемых программ адаптации необходимо 18 часов работы менеджера по адаптации, час его дополнительной работы оценивается в 120 рублей. Суммарные затраты составят 2812 рубля.

Чтобы определить основные задачи для дальнейшей работы необходимо 8 часов, за данное мероприятие необходимо будет доплатить менеджеру по адаптации 960 рублей, а вместе со страховыми отчислениями затраты составят 1250 рублей.

Также менеджеру по адаптации необходимо будет составить план вхождения в должность для каждой категории работников организации, за что ему нужно будет доплатить 3000 рублей за 25 часов. А итоговые затраты составят 3906 рублей.

Регламентацию в письменной форме всех требований от новых работников выполняет также менеджер по адаптации, доплата за час работы остается прежней. Суммарные затраты за данное мероприятие составят 781 рубль.

Директор по продажам будет проводить мероприятие ввод точек контроля, с целью анализа эффективности производимых изменений, которое займет 10 часов работы, 200 рублей за один час. В итоге доплата составит 2000, а суммарные затраты с учетом страховых отчислений составят 2604 рубля.

Анализ существующих кандидатов на должность ответственных необходимо будет провести директору по продажам, его работа оценивается 200 рублей за час,

так что доплата за 3 часа работы составит 600 рублей. А вместе со страховыми отчислениями 781 рубль.

Назначение ответственных за контроль производимых изменений необходимо будет провести генеральному директору, доплата составит за 4 часа 1000 рублей. А суммарные затраты вместе со страховыми отчислениями составят 1302 рубля.

Также директору по продажам необходимо будет провести материальное стимулирование ответственных за контроль производимых изменений, на которое потребуется 11 часов работы за 200 рублей час.

Информирование персонала о производимых изменениях будет проводить менеджер по адаптации, его работа составит 15 часов, доплата будет 2250 рублей. Итоговые расходы за данное мероприятие составят 2929 рублей.

Далее менеджеру по адаптации необходимо будет провести анализ всевозможных рисков, на это выделяется 15 часов, в итоге доплата составит 1800 рублей, а суммарные затраты 2343 рубля.

Инвестиционные затраты проекта представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Инвестиционные затраты проекта, руб.

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого
1	Бенчмаркинг имеющихся систем адаптации у партнеров	03.06.2018 - 19.06.2018	30	Доплата менеджеру по адаптации 120 руб.*30 часов = 3600 Страховые отчисления: 3600*0,302 = 1087 руб.	4687
2	Выбор метода сбора информации	19.06.2018 – 22.06.2018	5	Доплата менеджеру по адаптации 120 руб.*5 часов = 600 Страховые отчисления: 600*0,302 = 181 руб.	781
3	Аналитика предлагаемых программ адаптации	22.06.2018 - 30.06.2018	18	Доплата менеджеру по адаптации 120 руб.*18 часов = 2160 Страховые отчисления: 2160*0,302 = 652 руб.	2812

4	Определить основные задачи для дальнейшей деятельности	30.06.2018 – 02.07.2018	8	Доплата менеджеру по адаптации 120 руб.*8 часов = 960 Страховые отчисления: 960*0,302 = 290 руб.	1250
5	Составление плана вхождения в должность для каждой категории работников организации	02.07.2018 - 28.07.2018	25	Доплата менеджеру по адаптации 120 руб.*25 часов = 3000 Страховые отчисления: 3000*0,302= 906 руб.	3906
6	Регламентация в письменной форме всех требований от новых работников	28.07.2018 - 30.07.2018	5	Доплата менеджеру по адаптации 120 руб.*5 часов = 600 Страховые отчисления: 600*0,302= 181 руб.	781
7	Ввод точек контроля с целью анализа эффективности производимых изменений	30.07.2018 - 02.08.2018	10	Доплата директору по продажам 200 руб. *10 часов = 2000 Страховые отчисления:2000*0,302 = 604 руб.	2604
8	Анализ существующих кандидатов на должность ответственных	02.08.2018 – 03.08.2018	3	Доплата директору по продажам 200 руб.*3 часа = 600 Страховые отчисления:600*0,302 = 181 руб.	781

Окончание таблицы 3.4

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого
9	Назначение ответственных за контроль производимых изменений	03.08.2018 - 05.08.2018	4	Доплата генеральному директору 250 руб.*4 часов = 1000 Страховые отчисления: 1000*0,302= 302 руб.	1302
10	Материальное стимулирование ответственных	05.08.2018 - 09.08.2018	11	Доплата директору по продажам 200 руб. *11 часов = 2200 Страховые отчисления: 2200*0,302 = 664 руб.	2864
11	Информирование персонала о производимых изменениях	09.08.2018 - 13.08.2018	15	Доплата менеджеру по адаптации 150 руб.*15 часов = 2250 Страховые отчисления: 2250*0,302 = 679руб.	2929

12	Изучение всевозможных рисков	13.08.2018 – 17.08.2018	15	Доплата менеджеру по адаптации 120 руб.*15 часов = 1800 Страховые отчисления: 1800*0,302=543 руб.	2343
Итого					27040

Таким образом, инвестиционные затраты проекта составили 27040 рубля. Наиболее затратным мероприятием стал «Бенчмаркинг имеющихся систем адаптации у партнеров», который составил 4687 рублей.

Далее составим бюджет инвестиционных затрат, который представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Бюджет инвестиционных затрат проекта, руб.

№	Наименование мероприятия	июн.18	июл.18	авг.18	Итого
1	Бенчмаркинг имеющихся систем адаптации у партнеров	4687			4687
2	Выбор метода сбора информации	781			781

Окончание таблицы 3.5

№	Наименование мероприятия	июн.18	июл.18	авг.18	Итого
3	Аналитика предлагаемых программ адаптации	2812			2812
4	Определить основные задачи для дальнейшей деятельности		1250		1250
5	Составление плана вхождения в должность для каждой категории работников организации		3906		3906
6	Регламентация в письменной форме всех требований от новых работников		781		781
7	Ввод точек контроля с целью анализа эффективности производимых изменений		1302	1302	2604

8	Анализ существующих кандидатов на должность ответственных			781	781
9	Назначение ответственных за контроль производимых изменений			1302	1302
10	Материальное стимулирование ответственных			2864	2864
11	Информирование персонала о производимых изменениях			2929	2929
12	Изучение всевозможных рисков			2343	2343
	Итого	8280	7239	11521	27040

На основании бюджета инвестиционных затрат, можно сделать вывод о том, что наиболее затратным месяцем является август, так как в этом месяце проходят большинство мероприятий, которые в сумме являются наиболее дорогостоящими.

Эксплуатационные затраты составляют следующие мероприятия. Так как данные мероприятия требуют приложения больших сил, то и оплачиваются они дороже на 50 рублей за один час.

За запуск программы наставничества в период адаптации доплата менеджеру по адаптации за 240 часов работы 40800 рублей, а вместе со страховыми отчислениями затраты составят 53121 рубль.

Тестирование по первым этапам адаптации, за данное мероприятие необходимо будет доплатить менеджеру по адаптации, вместе со страховыми отчислениями 1328 рублей.

На ведение адаптационного листа дается 62 часа и доплата наставнику составит 10540 рублей, итоговые затраты 13723 рубля.

Обратная связь, с помощью личной беседы с генеральным директором составит 5 часов и необходимо будет доплатить 1500 рублей. Также за сбор обратной связи менеджеру по адаптации будет доплата 3400 рублей.

Такое мероприятие, как анализ полученных данных от обратной связи необходимо будет провести генеральному директору компании. Его час

дополнительной работы оценивается в 300 рублей. Суммарные затраты составят 5859 рублей. Также ему необходимо будет провести сравнение показателей эффективности до и после внедрения новой системы адаптации, вместе со страховыми отчислениями затраты составят 9765 рублей.

Далее менеджеру по адаптации необходимо будет за 35 часов произвести изменения мероприятий по адаптации, которые оказались неэффективными, итоговые затраты на данное мероприятие составят 7746 рублей.

Материальное вознаграждение ответственных сотрудников производит генеральный директор, его доплата составляет 2100 рублей за 7 часов работы, а суммарные затраты вместе со страховыми отчислениями составят 2734 рубля.

Также бухгалтеру необходимо будет доплатить 1500 рублей за 10 часов работы за расчет всех существующих в процессе проекта расходов компании.

Менеджеру по адаптации на подготовку отчета для руководства о ходе проекта «Разработка системы адаптации персонала» будет дано 85 часов, доплата составит 14450 рублей, а вместе со страховыми отчислениями затраты составят 18814 рублей.

Смета эксплуатационных затрат проекта представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Эксплуатационные затраты проекта, руб.

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого
1	Запуск программы наставничества в период адаптации	17.08.2018 – 17.10.2018	240	Доплата менеджеру по адаптации 170 руб.*240часов = 40800 Страховые отчисления: 40800*0,302 = 12321руб.	53121
2	Тестирование по первым результатам адаптации	17.09.2018 – 18.09.2018	6	Доплата менеджеру по адаптации 170 руб.*6часов = 1020 Страховые отчисления: 1020*0,302 = 308руб.	1328

3	Ведение адаптационного листа	17.08.2018 – 17.10.2018	62	Доплата наставнику 170 руб.*62часов = 10540 Страховые отчисления: 10540*0,302 = 3183руб.	13723
4	Обратная связь, с помощью личной беседы с генеральным директором	17.10.2018 – 18.10.2018	5	Доплата генеральному директору 300 руб.*5 часов = 1500 Страховые отчисления: 1500*0,302= 453 руб.	1953
5	Сбор обратной связи от персонала	18.10.2018 - 25.10.2018	20	Доплата менеджеру по адаптации 170 руб.*20 часов = 3400 Страховые отчисления: 3400*0,302 = 1026руб.	4426
6	Анализ полученных данных от обратной связи	25.10.2018 - 01.11.2018	15	Доплата генеральному директору 300 руб.*15 часов = 4500 Страховые отчисления: 4500*0,302= 1359 руб.	5859
7	Сравнение показателей эффективности до и после внедрения новой системы адаптации	01.11.2018 - 08.11.2018	25	Доплата генеральному директору 300 руб.*25 часов = 7500 Страховые отчисления: 7500*0,302= 2265руб.	9765

Окончание таблицы 3.6

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого
8	Изменение мероприятий по адаптации, которые оказались неэффективными	08.11.2018 - 22.11.2018	35	Доплата менеджеру по адаптации 170 руб.*35 часов = 5950 Страховые отчисления: 5950*0,302 = 1796руб.	7746
9	Материальное вознаграждение ответственных сотрудников	22.11.2018 - 25.11.2018	7	Доплата генеральному директору 300 руб.*7 часов = 2100 Страховые отчисления: 2100*0,302= 634 руб.	2734

10	Расчет всех существующих в процессе проекта расходов компании	25.11.2018 – 27.11.2018	10	Доплата бухгалтеру 150 руб.*10 часов =1500 Страховые отчисления: 1500*0,302=453 руб.	1953
11	Подготовка отчета для руководства о ходе проекта «Разработка системы адаптации персонала»	27.11.2018 - 27.12.2018	85	Доплата менеджеру по адаптации 170 руб.*85 часов = 14450 Страховые отчисления: 14450*0,302 = 4364руб.	18814
Итого					121422

Таким образом, эксплуатационные затраты проекта составили 121422 рубля. Наиболее затратным мероприятием стал «Запуск программы наставничества в период адаптации», который составил 53121 рубль.

Далее составим бюджет эксплуатационных затрат, который представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Бюджет эксплуатационных затрат, руб.

№	Наименование мероприятия	авг.18	сен.18	окт.18	ноя.18	дек. 18	Итого
1	Запуск программы наставничества в период адаптации	12852	25704	14565			53121
2	Тестирование по первым результатам адаптации		1328				1328

Окончание таблицы 3.7

№	Наименование мероприятия	авг.18	сен.18	окт.18	ноя.18	дек. 18	Итого
3	Ведение адаптационного листа	3320	6640	3763			13723
4	Обратная связь, с помощью личной беседы с генеральным директором			1953			1953
5	Сбор обратной связи от персонала			4426			4426

6	Анализ полученных данных от обратной связи			5123	736		5859
7	Сравнение показателей эффективности до и после внедрения новой системы адаптации				9765		9765
8	Изменение мероприятий по адаптации, которые оказались неэффективными				7746		7746
9	Материальное вознаграждение ответственных сотрудников				2734		2734
10	Расчет всех существующих в процессе проекта расходов компании				1953		1953
11	Подготовка отчета для руководства о ходе проекта «Разработка системы адаптации персонала»				9407	9407	18814
	Итого	16172	33672	29830	32341	9407	121422

На основании бюджета эксплуатационных затрат, можно сделать вывод о том, что наиболее затратным месяцем является сентябрь, так как на этот период выпадают издержки сразу по нескольким мероприятиям.

Далее составим генеральный бюджет проекта, который представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Генеральный бюджет проекта, руб.

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
июн.18	8280	-	8280
июл.18	7239	-	7239
авг.18	11521	16172	27693

сен.18	-	33672	33672
окт.18	-	29830	29830
ноя.18	-	32341	32341
дек.18	-	9407	9407
Итого, руб.	27040	121422	148462

Таким образом, итоговая сумма затрат по всем предложенным мероприятиям составила 148462 рубля.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Абсолютно у каждого нового работника есть период адаптации на новом рабочем месте. Адаптация – это обоюдный процесс восприятия, оценки и приспособления как нового сотрудника к предприятию - работодателю, так и предприятия к работнику.

Этот этап проходит в разных компаниях по-разному, многое зависит и от индивидуальности сотрудника. Срок его варьируется от 2-х недель до полутора месяцев. В этот период работа ведется под контролем отдела адаптации.

В этап активного развития персонала, когда текучесть кадров особенно высока, острой проблемой встает его адаптация.

Грамотное руководство знает, что для достижения высокой продуктивности работников необходимо создание стабильного равновесия в профессиональной среде, и достичь этого невозможно без использования различных методов адаптации.

Методы профессиональной адаптации персонала – это комплексы мероприятий, позволяющих сотрудникам быстрее стать полноценной частью коллектива, по максимуму избегая ошибок и тревоги из-за возложенных на него обязанностей.

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

Основная деятельность группы будет заключаться в следующем. После приема нового кандидата, он будет направляться на обучение, которым будем заниматься не генеральный директор, а новая группа обучения. Специалисты группы будут проводить с кандидатами теоретические занятия по истории развития компании, знакомство с услугами, технике общения с клиентами, обучать навыкам продаж, также будут изучаться нормативные документы.

Решенные в работе задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты системы адаптации персонала в организации.

2. Изучить особенности системы адаптации персонала на туристическом рынке.
3. Изучить отечественный и зарубежный опыт в сфере адаптации персонала.
 2. Дать краткую характеристику ООО «ЦАВС».
 3. Провести анализ внешней и внутренней среды ООО «ЦАВС».
 4. Провести кадровый аудит ООО «ЦАВС».
 5. Провести анализ «проблемной» функциональной подсистемы адаптации персонала
6. Предложить рекомендации по разработке эффективной системы адаптации персонала.
7. Провести расчет стоимости предложений по разработке эффективной системы адаптации персонала

Следовательно, достигнута цель данной работы: разработка эффективной системы адаптации персонала в ООО «ЦАВС».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 960 с.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
4. Атанасян, Л.С. Управление персоналом: учебное пособие для ВУЗов / Л.С. Атанасян, В.Т. Базылев. – М.: КноРус, 2010. – 125 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.
6. Блинов, А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 344 с.
7. Зарубежный и отечественный опыт в сфере адаптации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mybiblioteka.su/8-2664.html>.
8. Исаева, О.М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.
9. Кафидов, В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. – М.: Академический проект, 2005. – 144 с.
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2015. – 695 с.
11. Маклаков, С.В. Моделирование бизнес-процессов / С.В. Маклаков. – Диалог-МИФИ, 2016. – 240 с.

12. Оголева, Л.Н. Реинжиниринг производства / Л.Н. Оголева. – М.: КноРус, 2011. – 304 с.
13. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнеспроцессов / В.В. Репин. – М.: Стандарты и качество, 2016. – 408 с.
14. Уткин, Э.А. Бизнес – реинжиниринг / Э.А. Уткин. – М.: Экмос - Москва, 2014. – 224 с.
15. Доронина, И.В. Развитие персонала: учебное пособие для дистанционного обучения / И.В. Доронина. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2007. – 456 с.
16. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 364 с.
17. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – М.: Изд-во НИМБ, 2003. – 271 с.
18. Иванникова, Н.Н. Подбор торгового персонала / Н.Н. Иванникова, А.Н. Кошелев. – М.: Изд-во журнала «Управление персоналом», 2006. – 416 с.
19. Иванова, Н.В. Европейские системы оплаты труда / Н.В. Иванова, Е.Г. Жилина. – СПб: Питер, 2007. – 167 с.
20. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 377 с.
21. Карякин, А.М. Управление персоналом: электронное учебное пособие / А.М. Карякин. – Иваново: Изд-во Иван. гос. энер. ун-т, 2005. – 198 с.
22. Кошелев, А. Подбор торгового персонала./ А. Кошелев, Н. Иванникова. – Воронеж: Изд-во «Научная Книга», 2012. – 516 с.
23. Кузнецова, Н.В. Управление персоналом / Н.В. Кузнецова. – Владивосток: Изд-во ДГУ, 2005. – 378 с.
24. Лобанов, В.В. Работа с высшим административным персоналом в США: монография / В.В. Лобанов. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 178 с.

25. Реймаров, Г.А. Комплексная оценка персонала. Инженерный подход к управлению качеством труда / Г.А. Реймаров. - М.: ЛКИ, 2014. - 424 с.
26. Митрофанова, Е.А. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом / Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 422 с.
27. Харитонов, С.А. Настольная книга по оплате труда и ее расчету в программе "1С: Зарплата и Управление Персоналом 8" / С.А. Харитонов. - М.: 1С: Пабблишинг; Издание 3-е, 2014. - 558 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бланк адаптационного листа сотрудника (оценка специалиста руководителем)

ФИО _____

Должность _____

Оценка специалиста руководителем

1. Выполнение порученной работы

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

2. Качество работы

Работа постоянно требует доработок	1	2	3	4	5	6	7	Результаты всегда высокого качества
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------------

3. Уровень профессиональной подготовки

Знание предмета деятельности слабое, профессиональные навыки развиты недостаточно	1	2	3	4	5	6	7	Отлично ориентируется в профессиональной деятельности
---	---	---	---	---	---	---	---	---

4. Совместная работа

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

5. Способность к деловому общению

Высказывания воспринимаются с трудом, не умеет слушать	1	2	3	4	5	6	7	Стремится к достижению полного взаимопонимания
--	---	---	---	---	---	---	---	--

6. Самостоятельность

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

7. Умение доводить начатое дело до конца

Требует постоянного напоминания и жесткого контроля	1	2	3	4	5	6	7	Получив задание, всегда доводит до конца без напоминаний и контроля
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Выводы

Средний балл	Потенциал
--------------	-----------

до 3	Не соответствует занимаемой должности
от 3 до 4	Неполное служебное соответствие
от 4 до 5	В целом соответствует занимаемой должности
от 5 до 6	Полностью соответствует занимаемой должности
более 6	Заслуживает выдвижения на более высокую должность

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Форма обратной связи от специалиста **Форма** обратной связи от специалиста

Вопрос	Ответ
Мое рабочее место подготовлено надлежащим образом	
Мне четко сформулировали мои основные задачи	
Я ознакомился со своей должностной инструкцией	
Меня представили коллективу	
Я знаю, каких результатов от меня ждут	
Я знаю свои права и обязанности	
Я знаю свой рабочий график	
Я знаю, как вести себя в случае непредвиденных ситуаций	
Я активно взаимодействую с коллегами внутри отдела	
Я знаю традиции, нормы, стандарты компании	
Я ознакомлен с требованиями и стандартами выполнения работы	

Бухгалтерский баланс ООО «ЦАВС»

Приложение № 5
к приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказов Минфина России
от 17.08.2012 № 113н,
от 06.04.2015 № 57н)

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2017 г.

Форма по ОКУД	0710001	
Дата (число, месяц, год)		
по ОКПО	91354554	
ИНН	7448140042	
по ОКВЭД	52.23	
по ОКФС	12300	16
по ОКЕИ	384	

Организация Общество с ограниченной ответственностью "Центральное Агентство Воздушного Сервиса"

Идентификационный номер налогоплательщика

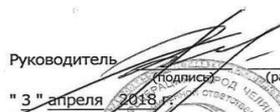
Вид экономической Деятельность вспомогательная, связанная с воздушным и космическим деятельности транспортом

Организационно-правовая форма / форма собственности Общества с ограниченной ответственностью/Частная собственность по ОКФС / ОКФС

Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес) 454138, Челябинская обл, Челябинск г, Победы пр-кт, д.314 А, 22

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2017 г. ¹	На 31 декабря 2016 г. ²	На 31 декабря 2015 г. ³
	АКТИВ				
	Материальные внеоборотные активы ⁴	1150	1	-	-
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ⁵	1120	-	-	-
	Запасы	1210	-	393	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 064	1 101	-
	Финансовые и другие оборотные активы ⁶	1230	65 363	28 629	-
	БАЛАНС	1600	67 428	30 123	-
	ПАССИВ				
	Капитал и резервы ¹⁰	1370	30 703	15 216	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	36 725	14 907	-
	Другие краткосрочные обязательства	1540	-	-	-
	БАЛАНС	1700	67 428	30 123	-

Руководитель  Вейсер Г.В.
(подпись) (расшифровка подписи)

" 3 " апреля 2018 г.



ЭП: Сорокина Нина Александровна, Руководство, ИФНС России по Курчатовскому району г. Челябинска
Вейсер Галина Валентиновна, ООО "ЦАВС"

Отчет о финансовых результатах ООО «ЦАВС»

Отчет о финансовых результатах
за 2017 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "Центральное Агентство Воздушного Сервиса"	по ОКПО	91354554
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7448140042
Вид экономической Деятельность вспомогательная, связанная с воздушным и космическим деятельности транспортом	по ОКВЭД	52.23
Организационно-правовая форма / форма собственности Общества с ограниченной ответственностью/Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	12300 16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2017 г. ¹	На 31 декабря 2016 г. ²
	Выручка ⁷	2110	38 578	27 469
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2210	(23 138)	(15 121)
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	3 761	966
	Прочие расходы	2350	(8 464)	(1 447)
	Налоги на прибыль (доходы) ⁹	2410	(1 005)	(884)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	9 732	10 983

Руководитель  Вейсер Г.В.
(подпись) (расшифровка подписи)

" 3 " апреля 2018 г.

Примечания

1. Указывается отчетный год.
2. Указывается предыдущий год.
3. Указывается год, предшествующий предыдущему.
4. Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.
5. Включая результаты исследований и разработок, незавершенные вложения в нематериальные активы, исследования и разработки, отложенные налоговые активы.
6. Включая дебиторскую задолженность.
7. За минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
8. Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.
9. Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.
10. Некоммерческая организация вместо показателей "Капитал и резервы" включает показатели "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".
11. В случае существенности информация о доходах и расходах организации раскрывается в приложении к бухгалтерскому балансу и отчету о целевом использовании средств применительно к составу показателей отчета о финансовых результатах настоящего приложения.