«Удосконалення процесу адаптації робітників шляхом запровадження програми наставництва робітничих кадрів»

РЕФЕРАТ

 Дипломна робота: 113 с., 16 рис., 27 табл., 21 дж.

 Об'єкт дослідження: ПРАТ «ЛИНІК».

Мета роботи: розвиток методичних засобів обґрунтування удосконалення процесу адаптації робітників шляхом запровадження програми наставництва робітничих кадрів.

Методи дослідження: методи роботи з інформацією, узагальнення та системного аналізу даних, фінансово-економічного аналізу.

Необхідність удосконалення процесу адаптації робітників зумовлена тим, що загальним результатом і свідченням успішної адаптації служитиме ефективна трудова діяльність нового працівника, що сприяє оптимальному функціонуванню підприємства. Наставництво є одним з найпоширеніших методів адаптації нових працівників.

У дипломній роботі розглядаються теоретичні аспекти виробничої адаптації, її сутність, зміст, стан виробничих відносин. Проведено дослідження управління виробничою адаптацією та вплив наставництва на адаптацію нових робітників. Дана загальна характеристика підприємства ПРАТ «ЛИНІК», що досліджується, і проаналізована ефективність його діяльності. Надається аналіз діючої системи адаптації персоналу та наводиться економічне обґрунтування впровадження системи наставництва робітничих кадрів.

Робота оформлена у відповідності до методичних рекомендацій.

ВИРОБНИЧІ ВІДНОСИНИ, адаптація, наставництво, ДОСЛІДЖЕННЯ, ПОКАЗНИКИ, МЕТОДИ, ОРГАНІЗАЦІЯ, НАВЧАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ЗМІСТ

"Удосконалення процесу адаптації робітників шляхом запровадження програми наставництва робітничих кадрів"

ВСТУП…………………………………………………………………………………4

РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти виробничої адаптації працівників на підприємстві.…………………………………………...8

1.1. Виробнича адаптація: сутність, зміст, стан виробничих відносин………………. …………………………………………………………8

1.2. Дослідження управління виробничою адаптацією ……………………..…..19

1.3. Аналіз впливу наставництва на адаптацію нових робітників …………….26

Висновки до першого розділу………………………………………………………..35

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ НА ПРАТ «ЛИНІК»…………………………..………….36

2.1. Історія розвитку та загальна характеристика підприємства ………………36

2.2. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства, результати господарської діяльності …………………………………………46

2.3. Аналіз діючої на підприємстві системи адаптації персоналу….…………71

Висновки до другого розділу………………………………………………………..78

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ необхідності та доцільності впровадження процесу наставництва НА ПРАТ «ЛИНІК» …....79

3.1 Обґрунтування необхідності впровадження процесу наставництва на ПРАТ «ЛИНІК»………………………………………………………………....79

3.2. Визначення основних етапів процесу, ключових учасників та їх відповідальність, методів оцінки результатів роботи наставників …………89

 3.3. Економічне обґрунтування та підведення підсумків дослідження, підтвердження гіпотези ……………………………………….…………………....99

Висновки до третього розділу……………………………………………………….108

ЗАКЛЮЧЕННЯ …………………………………………………………………….109

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ………………………………………...112

ВСТУП

В даний час особливе значення для роботодавців набуває проблема підбору персоналу і подальше включення нових працівників в колектив. Кожна організація прагне мати згуртований колектив професіоналів, і тому адаптація нових співробітників є для нього важливим завданням. У той же час, в сучасному світі кожна людина стикається з необхідністю працювати, а значить і вливатися в новий колектив. Таким чином, проблема адаптації на новому місці роботи стає актуальною і для самої людини.

Фундаментом будь-якого організації є, як відомо, люди, оскільки саме люди забезпечують ефективне використання будь-яких видів ресурсів, наявних у розпорядженні організації, і визначають її ефективність та конкурентоспроможність. Вклад робітників у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг залежить у першу чергу від того, наскільки ефективно проводиться робота з персоналом.

Практично будь-яка організація стикається з такими аспектами діяльності з управління персоналом, як підбір, оцінка, навчання та мотивація персоналу, і не тільки стикається, а й активно розвиває ці напрямки. Разом з тим досить рідко приділяється увага такому питанню, як адаптація нових співробітників і персоналу в цілому, незважаючи на важливість цього напрямку для діяльності всієї організації.

Керівництво організації зацікавлено в тому, щоб співробітники професійно і з наснагою виконували свої обов'язки. Однак у силу ряду чинників у працівника може наступити розчарування у своїй діяльності. Це, як правило частіше відбувається в період адаптації до нового робочого міста та буває викликано наступними причинами: відсутність психологічної й організаційної підтримки; відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці; брак необхідної інформації; надмірна сухість і недолік уваги керівника до запитів підлеглого;
некоректність оцінки працівника керівником; нестача професійних знань та навичок для виконання покладених обов’язків. Ці чинники викликають у працівника почуття приниженості, підриваються почуття гордості, впевненості в собі, що знижує його мотивацію, а іноді і спонукає на звільнення. Люди є надзвичайно дорогим обмеженим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю.

Підвищення уваги до адаптації людини у сфері праці свідчить про важливість тієї ролі, яку відіграє процес адаптації в трудовій діяльності людини. Водночас розуміння сутності адаптації ускладнюється ще наявними функціональними підходами до адаптації працівника з вичленовуванням лише окремих сторін його взаємодії з виробництвом. Хоча у розумінні сутності адаптації людини важливо показати її роль не тільки як основної продуктивної сили, а й насамперед як особистості, що формується в процесі виробництва. В дослідженні адаптації особистості працівника слід розглядати його як цілісну людину в різноманітті видів і форм здійснюваної нею діяльності.

Слід зазначити, що масштаби і глибина наукових досліджень цієї проблематики все ще не відповідають потребам сьогодення. По-перше, не відпрацьовано механізм поєднання різнопланових інтересів усіх зацікавлених сторін у цій сфері (роботодавців, працівників, держави). По-друге, залишається недостатньо дослідженою проблематика організаційного та фінансово-економічного забезпечення адаптації персоналу на виробництві. І на кінець, бракує досліджень, що присвячені сучасній ролі та важелям впливу держави на формування системи адаптації персоналу на виробництві. Погляд із цих позицій на адаптацію робітника, її сутність, структуру і функції, методи керування покладений в основу даного дослідження.

Окрім цього доречність пошуку методів удосконалення процесу адаптації робітників для обраного об'єкта дослідження обумовлена тим, що ПРАТ «ЛИНІК» знаходиться в зоні АТО, внаслідок чого спостерігається плинність кадрів, особливо ключових кваліфікованих робітників. Підприємство відноситься до об’єктів підвищеної небезпеки і має дуже складний технологічний процес, внаслідок цього професійна підготовка та адаптація нових працівників займає тривалий час. По основним робітничим професіям (оператор технологічних установок, машиніст технологічних насосів, машиніст технологічних компресорів, апаратник та інші) вона триває понад рік.

Актуальність проблеми адаптації робітників робітничих професій, її практичне значення, недостатність наукової розробки зумовила вибір теми магістерської роботи: "Удосконалення процесу адаптації робітників шляхом запровадження програми наставництва робітничих кадрів".

Предмет дослідження: засоби та умови забезпечення запровадження формалізованого та контрольованого процесу наставництва.

Об'єкт дослідження: виробничі відносини, що відображають зміст процесів адаптації робітників на ПРАТ «ЛИНІК».

Мета дослідження: формалізація процесу наставництва робітничих кадрів. Визначення основних етапів процесу, ключових учасників та їх відповідальність, методів оцінки результатів роботи наставників.

Гіпотеза: запровадження формалізованого та контрольованого процесу наставництва робітничих кадрів дозволить поліпшити процес адаптації та скоротити період професійної підготовки нових робітників, а також забезпечити збереження та передачу накопиченого досвіду в середині підприємства.

Завдання дослідження:

1) розглянути характеристики сучасного стану виробничих відносин, які відображають зміст процесу адаптації робітничих кадрів;

2) систематизувати виробничі відносини, умови та засоби системи адаптації робітничих кадрів;

3) піддати перевірці гіпотезу необхідності запровадження формалізованого та контрольованого процесу наставництва робітничих кадрів;

4) перевірити гіпотезу дослідження на інформаційній базі об'єкта практики;

5) систематизувати потенційне розмаїття методичних засобів рішення задачі;

6) експериментально перевірити розроблені методики;

7) підвести підсумки, перевірити результати дослідження.

В ході вирішення поставлених завдань необхідно застосувати методи роботи з інформацією, узагальнення та системного аналізу даних.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти виробничої адаптації працівників на підприємстві.

* 1. Виробнича адаптація: сутність, зміст, стан виробничих відносин

До першого робочого дня нового співробітника [організація](http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F) вже витрачає на нього чималі кошти. Тому вона зацікавлена в тому, щоб новий співробітник не звільнився через кілька днів або тижнів та як можна швидше почав виконувати свої професійні обов’язки і приносити організації певний дохід. В більшості випадків це залежить від якості процесу адаптації нових співробітників в організації. Для початку розберемося, що ж означає сам термін «адаптація», які почуття виникають у нових співробітників, що прийшли на роботу в організацію, або переведені на інше робоче місце.

Адаптація (лат. adapto — пристосовую) — пристосування, процес пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища [2].

Адаптація - один з найпоширеніших процесів у житті і діяльності людини.

Виробнича адаптація – це соціальний процес освоєння особистістю нової трудової ситуації, в якій і особистість і трудове середовище здійснюють активний вплив один на одного і є адаптивно-адаптованими системами [1].

Виробнича адаптація припускає пристосування нового працівника до здійснення своєї професійної діяльності в новому для нього виробничому середовищі. У даному процесі новий працівник засвоює умови і норми трудової діяльності, прийняті в даній конкретній організації. Це один з найскладніших видів адаптації, адже часто вже сформованому фахівцю своєї справи важко міняти режим і спосіб виконання своєї професійної діяльності [7].

Кожен, потрапляючи в нове, чуже, невідоме середовище, у першу чергу відчуває це дуже сильний стрес, який частіше відчувається на підсвідомому рівні. Будь-які негативні емоції, що з'являються на початку роботи, можуть негативним чином позначитися на всій подальшій діяльності. Якщо людина все ж намагається залишитися і адаптуватися на підприємстві, то негативні емоції погано позначаються на мотивації працівника і, як наслідок, продовжують період адаптації, лише після якого співробітник почне ефективно працювати в колективі [3].

Слід зазначити, що серед багатьох видів соціальної діяльності, які освоює людина, особливе місце посідає трудова діяльність. Тільки здійснюючи її, людина за допомогою знарядь праці впливає на природу і використовує її для задоволення своїх потреб. Праця, як відомо, являє собою вічну, природну умову людського життя і тому вона не залежить від якої б то не було форми цього життя, а, навпаки, однаково притаманна усім її суспільним формам. Внаслідок цього й адаптація людини до трудової діяльності посідає провідне місце серед адаптаційних процесів, є необхідною умовою і засобом освоєння не тільки трудової діяльності, а й соціальної діяльності в цілому.

Засвоєння сутності виробничої адаптації можливе за умови правильного розуміння виробничої діяльності, самого процесу виробництва. Відомо, шо категорія "виробництво" застосовується для позначення двох сфер: сфери виробництва засобів до життя, тобто предметних умов її існування, котру позначають як матеріальне виробництво, та виробництво самої людини в усій сукупності її сутнісних рис і характеристик. Тому вивчення виробничої адаптації має охоплювати не тільки аналіз освоєння індивідом певної професійної діяльності, а й усієї сукупності сфер його життєдіяльності, а також соціальних умов існування — суспільних відносин [4].

Зміни в змісті й характері виробничої діяльності, спричинені науково-технічною революцією, роблять усезростаючий вплив на процес виробничої адаптації.

Бурхливий розвиток низки сучасних напрямів науково-технічного прогресу — мікроелектроніки, нових засобів комунікації, біотехнології, нових матеріалів і видів енергії — викликав до життя швидку зміну поколінь того чи іншого виду техніки, вніс значні зміни в умови праці, висунув нові вимоги до професійних та особистих якостей працівника. В результаті змінилися вимоги до характеру і змісту процесу виробничої адаптації.

Західні соціологи зазначають, що нова хвиля науково-технічної революції в умовах постіндустріального виробництва спричиняє соціально-економічні наслідки, що посилюють вимоги до виробничої адаптації працівника, зумовлюють її більш інтенсивний, жорсткий, психічно й соціально напружений характер.

Розглядаючи суспільні процеси з позицій рівноваги, західна соціологія відводить адаптації в суспільстві роль фактора пристосування, покликаного підтримувати рівновагу як стан окремої особистості, так і соціальних систем. При цьому поняття "адаптація" в широкому значенні вживається стосовно способу, завдяки якому соціальна система (чи то маленька група — така, як родина, чи великий колектив, такий, як організація чи навіть ціле суспільство) пристосовується до фізичних і соціальних умов середовища. Питання соціального пристосування є основним у вченні про соціальну систему представників функціональної теорії Т. Парсонса й Р. Мертона [11].

Визнаючи, що західна соціологія і соціальна психологія нагромадили з проблем адаптації значний емпіричний матеріал, що становить певний науковий інтерес, необхідно вказати на деяку обмеженість їхньої загальної концепції соціальної адаптації. Ця концепція неприйнятна для опису процесу активної взаємодії суспільства та індивіда, що притаманна соціальній адаптації за умов, де основною рушійною силою цього процесу є взаємна заінтересованість суспільства й особистості в ефективній адаптації, де сам процес вимагає активної і творчої участі кожного в пізнанні соціальних закономірностей і перетворення соціальної дійсності.

В умовах соціально-економічних перетворень у країні, коли активізація людського фактора стає найважливішою складовою забезпечення виживання й розвитку суспільства, процес виробничої адаптації має набувати дедалі активнішого характеру; його не можна вважати пристосовницьким у повному значенні цього слова. Характеристика взаємодії, формування двосторонніх зв'язків стає в адаптації визначальною.

Взаємна активність процесу виробничої адаптації зумовлена взаємною заінтересованістю підприємства та особистості в ефективності цього процесу. Така заінтересованість, а також урахування особистих інтересів кожного трудівника є сьогодні необхідною вимогою до діяльності трудових колективів у нових умовах господарювання.

Підприємство, трудовий колектив заінтересовані у швидкому включенні новачка у виробничу діяльність, освоєнні ним у повному обсязі своїх професійних функцій, установленні нормальних особистісних стосунків із трудовим колективом. Усе це в кінцевому рахунку має допомогти новачкові взяти на себе належну йому частку в загальному обсязі виробничої діяльності колективу. Водночас труднощі в адаптації новачка, пов'язані з виконанням частини його функцій іншими працівниками, ускладнюють виконання виробництвом своїх основних функцій.

Прискорення процесу адаптації своєю чергою збігається з інтересами самого працівника, що адаптується. Воно дає йому змогу швидше освоїти свої професійні обов'язки і виконання виробничих завдань, підвищити матеріальний добробут, завоювати повагу товаришів по роботі, відчути внутрішнє задоволення новим місцем роботи. В результаті це веде до підвищення соціального статусу особистості, зменшення психічної напруженості, властивої початковому періодові виробничої адаптації.

Загальним результатом і свідченням успішної адаптації служитиме ефективна трудова діяльність нового працівника, що сприяє оптимальному функціонуванню підприємства.

З позиції полімотиваційної поведінки людини поштовхом для початку виробничої адаптації є нестаток у реалізації ним адаптивної потреби, що виникла в результаті нових (вони можуть бути суб'єктивно новими тільки для конкретного працівника) вимог виробничого середовища чи нових вимог працівника до виробництва. Адаптивна потреба опосередкована взаємодією з потребою в трудовій самореалізації працівника, з одного боку, і потребою виробництва в кваліфікованому активному працівникові, здатному забезпечити трудовому колективу реалізацію його функцій, — з іншого.

Під впливом складного переплетення потреб відбувається мотивація індивіда. При цьому мотиви також накладаються один на одного і взаємодіють між собою. З одного боку, у відповідь на орієнтовані потреби формується орієнтований мотив поведінки, що стимулює діяльність індивіда щодо одержання інформації про виробництво і пов'язану з ним соціальну ситуацію, а також розширення контактів у навколишньому середовищі, оцінки характеру адаптивної ситуації. З іншого боку, зміст одержуваної інформації, спрямованість емоційних контактів зумовлені мотивом освоєння конкретної трудової діяльності, досягнення оптимальної взаємодії працівника і підприємства. В результаті складної полімотивації виникає мета і програма адаптивної діяльності індивіда. У ній врахована оцінка можливостей реалізувати в межах підприємства життєві цілі особистості[11].

Зауважимо, що організація, у свою чергу, теж зацікавлена у взаємному обміні інформацією з новими працівниками та встановленні з ними широких контактів. Орієнтуючись на мету, інтереси особистості, організація дістає можливість враховувати їх при створенні сприятливих умов для виробничої адаптації. Тим самим створюються передумови для управління цим процесом.

Як бачимо, обмін інформацією має взаємний характер. Організація цікавиться професійними, суспільно-політичними, психологічними характеристиками новачка, щоб мати можливість максимально врахувати їх у створенні умов для його успішної адаптації. Молодий працівник, у свою чергу, заінтересований у короткий термін більше довідатися про кожну зі сфер виробництва, щоб на підставі цієї інформації скоригувати свої уявлення, а можливо, й мотиви влаштування в організацію й визначити лінію поведінки на перший час.

Наявність інформаційного аспекту у визначенні адаптації дає змогу обґрунтовано змінити погляд на часові межі процесу. Адже інформаційні зв'язки з виробництвом (а нерідко і з конкретним підприємством) можуть установлюватися ще задовго до приходу майбутнього працівника на підприємство. Цей початковий інтерес може стати вихідною точкою для утворення адаптаційного зв'язку з виробництвом.

Тут важливо ефективно використовувати великі можливості профорієнтації і профвідбору, що надасть можливість створювати сприятливі умови для успішної адаптації молодого працівника ще задовго до його приходу на підприємство.

Інформація про підприємство, отримана ще до приходу на нього працівника, є ніби відправною для процесу адаптації. Це висуває додаткові вимоги до змісту, обсягу та форми подання інформації підприємством. Тут важливо враховувати не тільки загальноосвітній рівень молодої людини, а й її духовний світ, всесторонність і різноманітність запитів та інтересів.

Від сучасного виробництва молодь очікує не тільки можливості здобути матеріальну незалежність і реалізувати свою професійну підготовленість через участь у суспільно корисній праці. З роботою на підприємстві вона пов'язує свої сподівання на самореалізацію у творчій праці, в підвищенні рівня освіти і кваліфікації, у суспільній та управлінській діяльності, в науково-технічній та інших видах творчості, у розширенні кола друзів, колег та однодумців, у створенні сприятливих, комфортних умов життя для родини. Очевидно, ці та інші аспекти життєдіяльності мають знайти своє місце в змісті інформації для новачка про підприємство. І так само очевидно, що молодий працівник прагнутиме до встановлення адаптаційних зв'язків у всіх перелічених сферах і вправі розраховувати на допомогу в цьому від підприємства.

Таким чином, успішний (чи утруднений) перебіг виробничої адаптації молодого робітника залежить від того, наскільки сприятливі (чи несприятливі) умови склалися для задоволення його адаптивної потреби. Відповідно до структури останньої такими умовами є: певний рівень взаємної інформації між індивідом і виробництвом, взаємних контактів; порівнянність життєвих цілей індивіда з завданнями даного підприємства, а також наявність на виробництві умов для успішної трудової діяльності індивіда. Отже, наявність і повнота прояву сукупності умов, необхідних для виробничої адаптації, визначатимуть як її ефективність, динамізм, так і межі самого процесу.

Справді, зі зміною сукупності умов у кращий бік підвищується ефективність адаптаційного процесу, усталюються адаптаційні зв'язки індивіда з виробництвом. Проте зі зміною умов у протилежному напрямі процес адаптації також може змінити свій напрям на зворотний, тобто перетворитися на процес дезадаптації. Основний наслідок таких змін — ослаблення адаптаційних зв'язків, яке може закінчитися їхнім розривом.

Зрозуміти сутність виробничої адаптації допоможе розгляд її функцій стосовно кожного елемента (рівня) організації трудової діяльності — суспільства, трудового колективу, окремого працівника.

Для працівника функції виробничої адаптації надзвичайно вагомі і значущі. В сукупності вони немовби утворюють соціальний механізм, за допомогою якого індивід освоює найважливішу сферу людської життєдіяльності — сферу виробництва. У ході виробничої адаптації в індивіда завершується формування сукупності соціальних, психологічних і біологічних характеристик, що визначають його як суб'єкта трудової діяльності, здатного до творчого освоєння й розвитку навколишньої реальної дійсності.

У процесі освоєння конкретних трудових операцій відбувається активізація, розвиток і закріплення необхідних для цього властивостей організму людини. Закріплюється здатність до трудової діяльності в широкому її розумінні.

Кваліфікована й сумлінна праця щодо освоєння професії стає передумовою для суспільного визнання і схвалення колективом, сприяє зростанню задоволеності працівника своєю роботою, обраною спеціальністю і конкретним підприємством, трудовим колективом. Економічна незалежність, піднесення матеріального добробуту створюють матеріальні передумови для зміцнення родини, виховання дітей.

Формування стосунків з коллегами з приводу виконуваної роботи поряд з розширенням кола неформальних зв'язків і відносин збагачує особистість, створює додаткову базу для її творчого розвитку, сприяє стабілізації психіки, завершенню формування характеру.

У цілому ж серед усієї сукупності змін, що відбуваються з працівником у процесі виробничої адаптації, провідним і визначальним є процес його соціального розвитку. Процесом виробничої адаптації в основному завершується соціалізація індивіда. Починаючи виробничу адаптацію нерідко на маргінальному (нестійкому) рівні своєї соціалізації, працівник поступово досягає вищого рівня соціальних якостей і по завершенні адаптації — стійкого рівня соціалізації. Тим самим створюється фундамент для стабільної трудової діяльності та ефективного освоєння динамічних змін сучасного виробництва, зумовлених науково-технічним прогресом.

Не менш істотними є функції виробничої адаптації в трудовому колективі, де вона фактично здійснюється, взаємодіючи і значною мірою матеріалізуючи, наповнюючи життям основні функції самого колективу: предметно-цільову, соціально-інтегративну та управлінсько-виховну.

Виробнича адаптація не тільки є необхідною й важливою передумовою успішного функціонування трудового колективу, а й як вид трудової діяльності безпосередньо входить у це функціонування. Крім того, в ході адаптації здійснюється і певне коригування функцій трудового колективу, спрямоване на створення найсприятливіших умов для виробничої адаптації нових працівників, які привносять із собою нові, високі вимоги до трудового колективу й сучасного виробництва.

Подібна адаптація в літературі іноді визначається як адаптивна поведінка організації через реорганізацію й модернізацію її структури. При цьому істотно змінюються організація робочих місць, штатний розпис і як наслідок — статусно-рольова структура колективу. Відбувається не стільки просторово-організаційна перестановка працівників, скільки формування нової системи соціальних зв'язків, комунікацій і статусно-рольових диспозицій [6].

Індивідуальну адаптаційну поведінку пов'язують із процесом переходу індивіда в інший соціальний статус, що зумовлює формування нових рольових характеристик трудової поведінки. Це — складний і досить тривалий процес, пов'язаний з переглядом усталених звичок, стандартів організаційної і функціональної поведінки. Прикладом є перехід рядового працівника в статус керівника.

В адаптаційно-пристосувальній поведінці можна виокремити такі її різновиди, як конформна і конвенціональна. Конформна поведінка характеризується специфічним способом пристосування працівника до установок інших осіб, що дає змогу підтримувати стійкість свого статусу в організації. Діапазон конформної поведінки коливається в межах від вимушеного прийняття неприйнятних для індивіда норм і цінностей до безпринципної згоди. Конвенціональна поведінка — проміжні, транзитні поведінкові структури, засновані на явному чи неявному узгодженні статусно-рольових позицій, інтересів і потреб індивідів, які діють спільно. Вона базується або на відносно жорсткому, нормативно запропонованому розподілі прав і відповідальності між працівниками, або на розподілі сфер, що досягається через спілкування, вплив. Власне кажучи, конвенціональна поведінка — це форма пристосування працівників до сформованої чи мінливої поведінкової структури один одного; перманентно відновлювана система компромісів між ними.

Стосовно суспільства в цілому функції виробничої адаптації мають опосередкований характер і пов'язані насамперед із формуванням робочої зміни і здійсненням наступності поколінь. Освоюючи в ході виробничої адаптації професію і виробничі відносини, реалізуючи в результаті успішної адаптації свій освітній, професійний і духовний потенціал, помножений на властиве молоді прагнення до творчості, освоєння і впровадження нового, до самоствердження у праці й суспільному житті, працююча молодь поповнює собою найбільш освічену, кваліфіковану і творчу частину трудящих, підвищуючи й розвиваючи тим самим її соціально-виробничий потенціал.

Водночас молоді робітники, спираючись у ході адаптації на підтримку й допомогу кваліфікованих колег, наставників, кадрових працівників, прилучаючись до громадського життя трудового колективу, засвоюють його кращі традиції. Зміцнення, збагачення і розвиток їх молодими працівниками в процесі подальшої трудової діяльності сприяє здійсненню наступності між поколіннями.

Отже, аналіз функцій виробничої адаптації як складного біопсихосоціального явища, сутність якого полягає в освоєнні індивідом нових (для нього) видів трудової діяльності, свідчить, що виробнича адаптація є соціальним механізмом приведення в діючий, діяльнісний стан практично всієї сукупності основних біологічних, психічних і соціальних людських можливостей, особистості працівника.

Згідно з цілісним підходом до особистості працівника структура виробничої адаптації має охоплювати не тільки освоєння ним певної професійної діяльності, а й усіх сфер його життєдіяльності, пов'язаних із виробництвом, а також соціальних умов існування. Адаптаційні зв'язки та відносини виявляються в кількох сферах: професійній, організаційній та соціально-психологічній. Така диференціація здатна відбивати специфіку процесу адаптації в кожній зі сфер, давати уявлення про основні моменти його перебігу, а також зумовленості загального успіху адаптації ефективним проходженням її у кожній зі сфер (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Види адаптації, їх суть та умови успіху

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва та визначення | Суть | Умови успіху |
| Професійна -освоєння працівником характерних рис та умов праці за фахом | Оволодіння обраною професією, трудовими навичками; формування деяких професійних характеристик особистості, необхідних для успішного оволодіння спеціальністю залежно від характеру завдань | Основи успіху професійної адаптації закладаються ще до приходу молодого робітника на підприємство. Вони виникають у процесі профорієнтації, професійного добору, від ефективності яких залежить правильний вибір професії, що оптимально поєднує здатності і потреби молодих людей. Успіх полягає в координованості й цілеспрямованості спільної роботи підприємств, професійно-технічних училищ, шкіл та ВНЗ. |
| Організаційна - залучення працівників в організацію суспільної праці як спосіб об'єднання їх із засобами виробництва | Встановлення взаємних зв'язків новачка в організаційній сфері підприємства, тобто зв'язків стосовно режиму праці й відпочинку, дотримання трудового розпорядку і трудового ритму підприємства, вимог колективної організації праці і трудової дисципліни | Використання для організаційної адаптації майбутнього робітника період його профорієнтації і профнавчання, зокрема залучення учнів загальноосвітніх шкіл, ВНЗ і ПТУ до виробничої праці (посильної за віком) на сучасному виробництві (де діти не тільки працюють, а й беруть участь в організації праці). |
| Соціально-психологічна - процес взаємного обміну інформацією про свої соціально-психологічні характеристики між колективом та індивідом | Установлення контактів і стосунків, що забезпечують можливість ефективної спільної праці і неформального спілкування | Визначається станом морального і психологічного клімату в колективі, спрямованістю й розмаїттям неформальних груп, ступенем взаємодії формальних і неформальних лідерів. |

Слід зауважити, що професійна та організаційна адаптації відіграють особливу роль у трудовому становленні молодого робітника. Поєднуючи в собі змістовну та організаційну сторони трудової діяльності, без яких виробнича адаптація втрачає сенс, вони утворюють мовби ядро, основу всієї виробничої адаптації.

Характер впливу соціально-психологічної сфери колективу на адаптацію працівника варіюється залежно від особистих якостей того, хто адаптується.

* 1. Дослідження управління виробничою адаптацією.

Управління виробничою адаптацією ґрунтується на основі сукупності об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на її перебіг[7].

Фактори виробничої адаптації — це умови, що впливають на плин, терміни, темпи й результати цього процесу. Розрізняють об'єктивні та суб'єктивні фактори. Об'єктивними є фактори (у трудовій організації вони пов'язані з виробничим процесом), які не залежать від працівника. Це — рівень організації праці, механізація та автоматизація виробничих процесів, санітарно-гігієнічні умови, місце розташування підприємства, галузева спеціалізація та ін.

До суб'єктивних (особистих) факторів належать: соціально-демографічні характеристики працівника (стать, вік, освіта, кваліфікація, стаж роботи, соціальний стан тощо); соціально-психологічні (рівень домагань, готовність працювати, практичність, швидкість орієнтації у виробничій ситуації, самоконтроль і вміння діяти раціонально, комунікабельність, сприйняття самого себе і здатність формувати в інших почуття відповідальності та ін.); соціологічні (ступінь професійного інтересу, ступінь матеріальної і моральної заінтересованості в ефективності і якості праці, налаштованість на підвищення кваліфікації та освіту тощо).

Інтегрованим суб'єктивним показником успішної трудової адаптації можна вважати загальну задоволеність працівника працею, морально-психологічним кліматом у колективі.

У процесі виробничої адаптації не останнє місце займає особистісний потенціал працівника. Це сукупність певних рис (соціально-демографічних, соціально-психологічних) і якостей працівника, що формують і певний тип поведінки: впевненість у собі, товариськість, здатність до самоствердження, урівноваженість, об'єктивність та ін. Тобто особистісний потенціал працівника характеризує внутрішню фізичну й духовну енергію людини, її діяльнісну позицію, спрямовану на творче самовираження й самореалізацію.

Як бачимо, управління виробничою адаптацією припускає, по-перше, вплив на об'єктивні фактори через створення системи управління виробничою адаптацією на підприємстві, по-друге, управління індивідом своєю виробничою адаптацією (самоменеджмент).

На підприємствах управління виробничою адаптацією здійснюється зазвичай як складова загальної системи соціального управління персоналом. Це може бути "Система стабілізації трудового колективу", "Система кадрів", "Система розвитку персоналу". Маючи різні назви на різних підприємствах, кожна з таких систем обов'язково має в своїй структурі підсистему з управління адаптацією персоналу.

Підсистема управління адаптацією новачків має відповідати таким вимогам:

вплив має охоплювати всіх, хто влаштовується на роботу;

механізм впливу має бути персоніфікованим, розрахованим на індивідуальну роботу;

упроваджувана система управління адаптацією повинна мати "виходи" на досить високі рівні управлінської ієрархії підприємства для гарантованого вирішення конфліктних ситуацій;

система має бути досить простою через брак кадрів професійних соціологів;

вона має забезпечувати досить високий рівень поінформованості новачка про колектив;

необхідним елементом системи мають бути емоційні форми впливу на особистість від першого дня її появи в колективі.

Маючи спільну спрямованість у меті та завданнях управління, ці підсистеми нерідко відрізняються за методами та засобами їх реалізації. Така специфіка зумовлюється диференціацією підприємств за галузевою спрямованістю, технічними та соціальними умовами виробництва.

За таких умов в підсистемах управління виробничою адаптацією деяким із чинників адаптації приділяють більше уваги, нерідко надають їм центральне місце серед об'єктів управління. На вітчизняних підприємствах частіш за все основними напрямами управління адаптацією визначають: удосконалення організації та умов праці; поліпшення морально-психологічного клімату; надання змісту праці творчого характеру; удосконалення мотивації та стимулювання праці; поліпшення рекреаційних умов.

Як свідчать дослідження, подібна розмаїтість відбиває, з одного боку, специфіку трудового колективу та умови, за яких відбувається виробнича адаптація. І в цьому плані врахування умов (але не абсолютизація) є цілком закономірним при створенні системи управління. З іншого боку, це є наслідком недостатньої розробленості методики управління виробничою адаптацією, її варіантністю. Вочевидь розробка типової методики управління процесом виробничою адаптацією на підприємстві входить у ранг найважливіших завдань дослідження проблем адаптації.

Зазначимо також, що різноманітність провідних сфер виробничої адаптації свідчить про багатогранність, комплексність самого процесу адаптації, складність її структури. Очевидно, що такий самий комплексний характер мусить мати і процес управління виробничою адаптацією. Воно обов'язково має охоплювати всю сукупність сфер виробничої адаптації: професійну, організаційну та соціально-психологічну. При цьому ефективність однієї чи кількох груп факторів адаптації не може розглядатися як стратегічний важіль в управлінні адаптацією. Акцентування уваги на них із тактичних міркувань не може підмінювати стратегію комплексного управління всією сукупністю напрямів виробничої адаптації.

Очевидно, що ефективність управління (як у тактичному, так і в стратегічному плані) дедалі більшою мірою залежатиме від ступеня управлінського впливу на всю сукупність структурних елементів виробничої адаптації. Дослідження, проведені на вітчизняних виробництвах, виявили такі групи факторів, що визначають процес виробничої адаптації молоді (Таблиця 1.2)

Таблиця 1.2

Групи факторів, що визначають процес виробничої адаптації

|  |  |
| --- | --- |
| Назва групи факторів | Зміст |
| функціональні | зміст та умови праці, її організація |
| соціально-психологічні  | соціально-психологічний клімат у колективі, стосунки з адміністрацією і співробітниками |
| професійні | рівень професійної підготовки, виробничий досвід і ставлення до роботи, освіта, можливість професійного росту |
| соціально-економічні | задоволеність зарплатою, чинною системою матеріального і морального стимулювання |

Врахувати при управлінні адаптацією всю сукупність факторів допомагає розробка спеціальних програм адаптації (Рис.1.1) [8]. Таку програму адаптації можна використовувати як для первинної, так і для вторинної адаптації.

Адаптація молодих працівників, які ще не мають професійного досвіду, відрізняється тим, що вона полягає не тільки в засвоєнні інформації про організацію, а й у навчанні самій роботі. Тому в програму адаптації обов'язково має входити навчання.

Програма адаптації

Рис. 1.1 Програма адаптації персоналу в організації

Співробітники старшого віку мають особливі потреби в адаптації. Вони також потребують навчання, і їхні потреби дещо схожі з потребами молодих працівників: їм іноді важко вписатися в новий колектив. Свої особливості має адаптація жінок, що повернулися на роботу після відпустки для догляду за дітьми, інвалідів, співробітників, що повернулися після проходження навчальних курсів. Усе це має враховуватись при складанні програм із адаптації.

Один із перспективних шляхів удосконалення управління виробничою адаптацією — технологізація соціального управління.

Технологізація управління адаптацією передбачає використання для здійснення управління сукупності відповідних соціальних технологій.

Сутність соціальних технологій тут розуміємо як інноваційну систему методів виявлення та використання потенційних можливостей соціальної системи — об'єкта управління та отримання оптимального соціального результату управління при мінімальних витратах[9].

Отже, технологізація управління виступає засобом оптимізації адаптаційного процесу. Технологізація здійснюється шляхом:

виокремлення стадій адаптаційного процесу та відповідних їм процедур і операцій;

визначення характеру взаємозв'язку між виокремленими стадіями;

забезпечення координації та синхронізації дій на кожній стадії та при переході до наступних стадій;

визначення можливих засобів і методів реалізації дій;

визначення умов успішного застосування відповідних засобів і методів [10].

Слід зазначити, що технологізація процесу управління адаптацією передбачає не тільки визначення максимально можливого набору засобів і методів регулятивного впливу, а й описання умов їх успішного застосування.

Технологізація соціального управління допомагає вирішити ряд завдань: зафіксувати перелік мінімально необхідних соціальних операцій, що забезпечує можливість їх регулярного відтворення; забезпечити стандартизацію процесу впровадження технологій, що вкрай необхідно у великому виробничому об'єднанні, де впровадження відбувається одночасно чи послідовно в різних виробничих ланках; визначити чіткі межі дій кожного виконавця, незважаючи на його посаду і становище в колективі, з використанням механізмів стимулювання і відповідальності; створити постійні інформаційні потоки, без яких неможливе ефективне регулювання соціальних процесів, а також здійснити вихід цих потоків на ЕОМ; у міру виконання колективом поставлених завдань нарощувати їхню складність, розвивати можливості колективу в управлінні соціальними процесами.

Спираючись на переваги технологізації соціального управління, стає можливим розширення діапазону та ефективності управління процесом виробничої адаптації. Так, вимога охоплення увагою всіх новачків на підприємстві та орієнтація на індивідуальну роботу може в такому разі забезпечувати виведення широких інформаційних потоків на ЕОМ. При цьому з'являється додаткова можливість диференціації управлінського впливу залежно від типу працівника, який поступив на роботу.

Типологізація новачків здійснюється на основі базових даних щодо їхніх ціннісних орієнтацій як провідних типотворчих характеристик. Одна з можливих структур такої типологізації може містити такі елементи:

1) "романтичний" тип працівника з орієнтацією на вирішення нових проблем;

2) група працівників, орієнтована насамперед на задоволення матеріальних потреб: одержання житла, місця в дитячих установах, високої заробітної плати;

3) група працівників, що прибула на нове місце роботи через конфліктну ситуацію виробничо-суспільного чи сімейного плану;

4) група вихідців із села;

5) "сімейний" тип працівника, який сподівається (поряд з іншим) створити сім'ю.

Перевагою подібної типізації новачків є можливість компонувати зміст управлінського впливу цілеспрямовано, акцентуючи увагу на тих сферах адаптації, що є найбільш значущими для адаптанта. Так, для працівників першої групи такими сферами є професійна і сфера дозвілля; для працівників другої групи — матеріально-побутова сфера; для третьої групи — соціально-психологічна; для четвертої групи — адаптація до міського способу життя; для п'ятої — поєднання матеріально-побутової і дозвілля. Подібне виокремлення деяких видів адаптації як провідних у поєднанні з управлінням адаптацією в інших сферах дає можливість максимально враховувати інтереси новачка.

Досвід технологізації соціального управління процесом виробничої адаптації свідчить про перспективність такого підходу та його високу ефективність.

Типові елементи технології соціального управління адаптацією на передових підприємствах зображені на рис. 1.2.

Рис. 1.2 Елементи технології управління адаптацією

1.3. Аналіз впливу наставництва на адаптацію нових робітників.

У зв’язку з тим що, період адаптації працівників до нових умов професійної діяльності на підприємствах триває упродовж одного року, для його покращення та прискорення на підприємствах розробляються адаптаційні програми. Це сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці, мотивації працівників до безперервного професійного розвитку. Окрім того, адаптаційні програми уможливлюють прискорене звикання працівників підприємств до умов праці та вимог робочого місця; налагодження стосунків у трудовому колективі; формування корпоративної культури; оволодіння новими компетентностями; отримання необхідної інформації щодо запропонованої посади, місця підприємства на ринку тощо [9].

У підвищенні рівня адаптації працівників на підприємствах важливу роль відіграє система наставництва, згідно з якою навчання відбувається безпосередньо на робочому місці шляхом обміну знаннями, досвідом і власними технологіями роботи між досвідченими працівниками і їх стажерами.

Наставництво- це система злагоджених взаємозв’язків між молодими та досвідченими співробітниками в процесі передачі знань, умінь і трудових навиків, що проявляється у формі індивідуального чи колективного, формального чи неформального шефства, що нерозривно пов’язано з професійною підготовкою, адаптацією молодих працівників і розвитком їх трудового потенціалу.

Наставництво є складним процесом, в якому наставник може виступати в ролі тренера, довіреної особи, друга, партнера та ін. Воно може бути організоване як у формі «один на один», так і в формі «один наставник – колектив стажерів». Іноді наставництво відбувається таким чином, що колектив досвідчених працівників бере шефство над новачками – колективне наставництво. Основними завданнями наставництва на виробництві є: підвищення професійного рівня працівників відповідно до потреб виробництва; закріплення молодих працівників на робочому місці та в трудовому колективі [6]. Мета наставництва – скорочення терміну адаптації до конкретних умов професійної діяльності, забезпечення самостійного та якісного виконання обов'язків, сприйняття цілей та завдань організації.

Успішній реалізації цих завдань сприяє Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 рр., у якій основним напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів визначено «створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом упровадження системи наставництва».

Практика наставництва або менторінгу (від лат. mentor — вихователь, керівник) сьогодні сприймається науковцями як соціальний інститут адаптації, проте, епістемологічно це поняття почало формуватися в Древній Греції. Цікавим з погляду історичної ретроспективи є дослідження, опубліковане у статті Х. Блума «Mentoring» [14]. Автор наголошує, що концепція ментора походить своїми корінням в добу Античності. Термін «ментор» вперше згадується в «Одіссеї» Гомера, коли Одіссей довірив Ментору виховання сина на час подорожі до Трої. З того часу і протягом сотень років термін «менторінг» («наставництво») застосовувалося головним чином по відношенню до виховання наступних поколінь, зокрема, одним із найвідоміших менторів став Аристотель — наставник Олександра Македонського. Ідея наставництва як форми навчання була також реалізована в християнстві.

Згодом ідея зіставлення досвіду та його передачі молодому поколінню перейшла на виробництво та втілилася за часів Середньовіччя у форму взаємовідносин та соціально-виробничої взаємодії «майстер—учень», що швидко і продуктивно розвивалися у ремісничих спеціальностях. Наставник приймав здібного учня і розкривав йому всі аспекти своєї роботи.

Н. Гаврилів у публікації «Наставництво як вид професійної діяльності: ґенеза розвитку та становлення» виділяє дві концепції наставництва — європейську та американську [17]. Структуроване наставництво виникло на початку 70-х років минулого століття у США. Ця рання модель, перш за все, була орієнтована на стрімке кар’єрне зростання молодих професіоналів у бізнесових організаціях і зосереджувалася на ролі наставника як спонсора та захисника кар’єрного зростання молодої особи, котру наставник брав «під своє крило». Коли через 10 років концепція поширилась на Європу, вона швидко модифікувалася і втілилась у паралельну практику, що не передбачала прямої передачі накопичених знань і досвіду наставника, а повинна була забезпечити плацдарм, на якому підопічний розпочинає вибудовувати власний багаж умінь і навичок. Європейська концепція розвиваючого наставництва на сьогоднішній день є найрозповсюдженішим у світі підходом до наставницьких практик.

На думку О. Ф. Бондаренко, очевидно, під впливом надпотужного в США та в Західній Європі руху «counseling» з середини 70-х років XX століття, в Радянському Союзі була ініційована довгострокова кампанія «наставництва». Наставник, як авторитетна людина у виробничому колективі, мав взяти шефство над підопічними у формі опіки, нагляду, настанови, надання допомоги порадою чи безпосередньо участю в роботі [12].

Тлумачний словник української мови поняття «наставник» трактує, як «той, хто дає поради, навчає; порадник, учитель; наглядач», а «наставляти» — «даючи поради, навчати чогось; наводити, направляти, націлювати і т. ін. у потрібному напрямку; скеровувати, спрямовувати» [13].

К. Крем визначає наставника як людину з передовим досвідом і знаннями, обов’язком якої є забезпечення вертикальної мобільності та підтримки в процесі побудови кар’єри їх підопічними [14].

Дослідниця виділяє чотири фази в наставництві (рис. 1.3)

Рис. 1.3 Фази процесу наставництва

Спеціалісти HR-менеджменту Є. Г. Горшкова, О. В. Бухаркова розкривають теоретичні основи для впровадження на підприємстві процесу наставництва, виділяючи три його складові: адаптація, навчання та коучинг.

Система наставництва має бути активована з того моменту, коли працівник займає вакантну посаду, з метою допомоги пришвидшити процеси соціалізації співробітника у колективі та інтеграції у виробничу діяльність підприємства, полегшити перехід нових працівників на необхідний рівень робочих результатів.

Таким чином, відбувається формування ефективних каналів внутрішньофірмової комунікації, що забезпечує створення позитивного соціально-психологічного клімату та стимулює до злагодженої роботи в команді. При цьому важливо, щоб система наставництва не виявилася ізольованою від інших систем управління персоналом.

Впровадження системи наставництва в організації є доцільним за наступних умов (рис.1.4)

Рис. 1.4 Умови впровадження системи наставництва в організації

Робота наставника дуже відповідальна, і вибирати його з наявного персоналу треба дуже ретельно. Наставник - це кваліфікований фахівець, професіонал, у якого інші працівники можуть отримати пораду.

Наставниками можуть стати тільки ті співробітники, які готові поділитися своїми знаннями, навичками та досвідом і вислухати все, що новачки захочуть розповісти про свої проблеми.

Одним з основних якостей, якими повинен володіти наставник, є бажання передавати власний досвід знову прийнятим працівникам. Отже, наставник повинен бути лояльним компанії, знати предмет передачі, постійно вдосконалюватися і вміти правильно передавати свої знання. У цьому йому допомагають комунікабельність, терпіння, почуття гумору, відкритість, відповідальність, вимогливість, почуття міри, повага до стажисту, компетентність. Орієнтовний перелік критеріїв вибору наставників наведений в таблиці 1.3[4].

Таблиця 1.3

Критерії вибору наставників

| № п/п | Група | Критерії | Примітки |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | Результати роботи | виконання планових завдань;висока продуктивність праці;дотримання вимог до якості продукції;відсутність браку і нарікань з боку керівництва | Наставник сам повинен демонструвати стабільно високі результати роботи. Особливо це важливо для ділянок, де висока ймовірність браку, а його усунення потребує великих витрат, або може спричинити аварійну ситуацію. |
| 2 | Кваліфікація | великий досвід роботи;розряд за фахом (не нижче п'ятого);диплом / свідоцтво про освіту; | Без досвіду роботи і необхідної кваліфікації навчити когось правильно працювати неможливо |
| 3 | Організація роботи | вміння організувати своє робоче місце, тримати його в належному порядку;дисциплінованість, акуратність; | Учень повинен навчитися утримувати робоче місце в чистоті, приходити на роботу вчасно. Якщо наставник сам не вміє дотримуватися цих правил, учень ніколи не зможе зрозуміти їх важливість |
| 4 | Особисті якості та положення в колективі | повага з боку членів колективу;порядність, сумлінність;вміння налагоджувати відносини з людьми; | Співробітник повинен вибудовувати нормальні робочі відносини з колегами не тільки своєї ділянки, а й інших підрозділів, допомагати іншим у вирішенні поточних питань |
| 5 | Мотивація | бажання допомагати іншим у професійному розвитку;потреба в придбанні нового досвіду;прагнення до просування по кар'єрних сходах;зацікавленість в отриманні додаткової винагороди; | Людина повинна бути орієнтована на свій професійний і особистий розвиток, а також розвиток оточуючих, зацікавлена в навчанні інших, вміти передавати накопичені знання і досвід, а також надавати учневі моральну підтримку |
| 6 | Організаторські та педагогічні здібності | вміння налаштувати учня на необхідний результат;вміння навчати, говорити і слухати; | Чим ясніше наставник вміє висловлювати свої думки (причому, простими і доступними словами), тим краще для учня. Крім того, наставник повинен вміти відстоювати свої переконання в конфліктних ситуаціях |
| 7 | Стаж роботи в компанії, знання продукції | стаж роботи в компанії - не менше трьох років;знання технічної документації, номенклатури виробів; | Наставник повинен знати продукцію компанії, особливості протікання всіх процесів, принципи взаємодії підрозділів і т. д. |

Для повноцінної системи наставництва в компанії необхідний такий інструмент, як підготовка наставників, так як діяльність наставника дуже відповідальна.

Наставників необхідно навчати різним методикам у форматі тренінгу. Завданнями такого тренінгу є:

усвідомлення важливості та унікальності системи наставництва, основних її цілей та задач;

представлення різних методик навчання;

розуміння основних типів навчаємих;

опанування інструментів мотивації та вирішення конфліктних ситуацій;

практичне відпрацювання запропонованих методик;

придбання необхідних навичок і компетенцій.

Під час побудови системи наставництва також важливо обрати систему мотивації: якщо для новачків основний мотив сумлінної роботи з наставником — закріплення і перспектива подальшого кар’єрного росту в компанії, то питання заохочення самих наставників потребує вирішення.

З однієї сторони, наставництво — це робота, що вимагає від наставника значних витрат часу та сил. При цьому наставник виконує менший обсяг робіт у зв’язку з тим, що приділяє увагу підопічному. З огляду на це, необхідність встановлення системи додаткової оплати за наставництво, особливо у випадках підрядної форми оплати праці, здається обґрунтованою.

З іншого боку, якщо у наставництво будуть приходити лише через можливість додаткового заробітку, то своїм формальним підходом такі працівники дискредитують усю систему. Рішення лежить в пошуку балансу між матеріальним заохоченням і створенням культури, в якій наставництво сприймалося б як почесна місія, що надає статус і особливе положення в колективі — саме на ці цілі має працювати нематеріальна мотивація наставників.

У роботі наставника дуже багато що залежить від учня, тому визначити чіткі критерії ефективності наставництва, як правило, вкрай складно. Є такі підопічні, які досягнуть успіхів і без наставника, а є ті, хто і з досвідченим наставником, нічого не досягне, тому просування підопічних не може бути єдиним критерієм оцінки ефективності наставника. Тож цінувати зусилля в роботі наставників потрібно не менше, ніж результат.

Таким чином, розроблений алгоритм впровадження програми наставництва на підприємстві включає такі етапи (рис.1.5) [15].

Рис. 1.5 Етапи впровадження Програми наставництва в організації

Ефективність наставництва визначається тим, що кожна зі сторін (наставник, новачок та організація в цілому) має можливість втілити власні інтереси й здобути користь від цього процесу [16].

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

Виробнича адаптація – це соціальний процес освоєння особистістю нової трудової ситуації, в якій і особистість і трудове середовище здійснюють активний вплив один на одного і є адаптивно-адаптованими системами.

Ефективність управління виробничою адаптацією працівника залежить від впливу на всі структурні елементи адаптації, з акцентуванням на найбільш значущих для конкретних умов видах адаптації.

Наставництво- це система злагоджених взаємозв’язків між молодими та досвідченими співробітниками в процесі передачі знань, умінь і трудових навиків, що проявляється у формі індивідуального чи колективного, формального чи неформального шефства, що нерозривно пов’язано з професійною підготовкою, адаптацією молодих працівників і розвитком їх трудового потенціалу. Впровадження програми наставництва на підприємстві дозволить вплинути на всі елементи виробничої адаптації. Системний підхід до організації наставництва може забезпечити цілу сукупність переваг для новачків, наставників та діяльності підприємства в цілому.

Визначено такі завдання наставництва: надання психологічної та моральної підтримки в подоланні професійних труднощів, що виникають у процесі виконання обов'язків; надання допомоги в успішній професійній та соціальної адаптації до умов здійснення виробничої діяльності; створення умов для якнайшвидшого досягнення необхідного рівня професійних компетенцій; сприяння у виробленні поведінки, що відповідатиме етичним нормам і правилам; формування мотивації до ефективної виробничої діяльності, саморозвитку й підвищення професійних компетенцій.

Коли система наставництва не пов’язана з підвищенням ефективності діяльності, а інші програми навчання та оцінки персоналу не пов’язані між собою, то підприємство не отримує того результату, на які сподівалося керівництво, реалізуючи ідею наставництва.

РОЗДІЛ 2. Аналіз економічного стану підприємства та діючої системи адаптації персоналу на ПРАТ «ЛИНІК».

2.1. Історія розвитку та загальна характеристика підприємства

Лисичанський нафтопереробний завод (Приватне акціонерне товариство «Лисичанська нафтова інвестиційна компанія» (ПРАТ «ЛИНІК») далі Товариство) - основний переробний актив міжнародного холдингу АО НК «Роснефть» в Україні.

Цілями діяльності Товариства є здійснення підприємницької діяльності, спрямованої на насичення ринків України та інших країн нафтопродуктами і продуктами органічного синтезу, а також отримання прибутку на вкладений капітал і використання його в інтересах акціонерів, розвитку Товариства, задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів та членів трудового колективу Товариства.

Основні види діяльності Товариства: виробництво продуктів нафтопереробки; оптова торгівля твердим, рідким, газоподібному паливом і подібними продуктами; неспеціалізована оптова торгівля; роздрібна торгівля паливом; діяльність у сфері архітектури.

Закладка символічного першого каменю у фундамент майбутнього нафтопереробного гіганта відбулася 18 квітня 1968 року. 24 вересня 1976 року була прийнята в промислову експлуатацію установка первинної переробки нафти ЭЛОУ-АВТ №1. Завод почав жити власним життям. Але будівництво нових установок тривало ще протягом 18 років двадцятого століття. 1979 рік - введення в експлуатацію установки ЭЛОУ-АВТ №2 і пуск самого крупнотоннажного в СРСР виробництва этилена -установки ЭП-300. 1980 рік - введення в експлуатацію установки каталітичного риформинга бензину №1. Лисичанський НПЗ почав виробляти неетилований бензин А-76. 1981 рік - введення в експлуатацію установки гідроочищення дизельних палив №1. 1983 рік - введення в експлуатацію установки первинної переробки нафти ЭЛОУ-АВТ № 3. 1986-87 роки - введення в експлуатацію установки каталітичного риформинга бензину №2 й установки гідроочищення дизельних палив №2.У лютому 1994 року введений у дію комплекс каталітичного крекінгу Г- 43-107 М/1 для підвищення глибини переробки нафти до 59%.У квітні 1994 року вперше на установку по виробництву водню прийнята сировина - природний газ й отриманий якісний готовий продукт - водень.У червні 1994 року введений в експлуатацію комплекс виробництва поліпропілену проектною потужністю по переробці сировини 130 тисяч тонн і випуску поліпропілену - 100 тисяч тонн на рік. Виробництво куплене у фірми «ТЕКНІМОНТ», Італія. Будівельні й монтажні роботи «під ключ» здійснювала вищезгадана фірма- виробник. Із введенням у дію в січні 2001 року блоку МТБЭ підприємство одержало можливість розширити асортименти своєї продукції й випускати бензини марок А-95 і А-98. В 2003 році прийнята в експлуатацію установка лужного очищення газу «Мерікат-2/Аквафайнінг». В липні 2004 року була введена в експлуатацію установка по виробництву бітуму за проектом австрійської фірми «Пернер» за технологією «Бітукомб». Її продуктивність - 300 тисяч тонн у рік дорожніх і 75 тисяч тонн будівельних бітумів. Введення бітумного виробництва дозволило збільшити глибину відбору світлих нафтопродуктів до 67 %. В липні 2005 року прийнята в експлуатацію установка ізомеризації фракції НК-70С. За рахунок одержання нових бензинових компонентів – ізомеризату й ізопентану, – структура виробництва Лисичанським НПЗ автомобільних бензинів зміниться в бік збільшення частки високооктанових марок до 86%. При цьому завдяки зниженню вмісту агресивних речовин (сірки, бензолу, ароматичних вуглеводнів) покращаться їхня якість й екологічні характеристики.

Завод запроектований по замкнутому циклу водоспоживання без скидання стічних вод у водоймище. Тому у складі заводу є дві установки термічного знешкодження стічних вод, призначених для отримання дистиляту для ТЕЦ і блоків оборотного водопостачання.

В історії заводу були зльоти й падіння. На зорі 90-х підприємство займало одну з лідируючих позицій не тільки у вітчизняній нафтопереробці, але й у Європі. Так, в 1989 році Лисичанський НПЗ переробив рекордну кількість нафти - 23,7 млн. тонн за рік. Однак з початком розпаду колишнього СРСР ця цифра стрімко скорочувалася, і з 1994 року об'єм річної переробки нафти вже не піднімався вище 4,7 млн. тонн. У підсумку до середини 90-х «живі» виробничі потужності дозволяли переробляти підприємству тільки 16 млн. тонн нафти на рік.

До цього часу виросла кредиторська заборгованість перед місцевими й іноземними кредиторами, державою. Із середини минулого десятиліття «рваний» графік роботи й режим аварійних зупинок стали невід'ємною частиною повсякденної роботи НПЗ. Наприклад, в 1999 році підприємство переробило всього 531,291 тис. тонн сировини, а змушені простої склали 326 діб. Це обернулося десятками поломок і двома пожежами — на установці АВТ і кабельному каналі ТЭЦ. Все це було сполучено із глибокою фінансовою кризою й скороченням персоналу.

В 2000 році почався період прогресивного розвитку. 18 липня 2000 року був підписаний договір купівлі-продажу контрольного пакета акцій (67,41%) ВАТ «Лисичанськнафтаоргсинтез» стратегічному інвесторові — Тюменській нафтовій компанії. За короткий проміжок часу НПЗ перетворився з аутсайдера в лідера нафтопереробки України. А після входження до складу міжнародного холдингу ТНК-ВР завод міцно закріпив за собою звання флагмана галузі, що працює з урахуванням передових досягнень у менеджменті й виробничих технологіях. 15 березня 2012 року Лисичанський НПЗ зупинив роботу.

У 2013 році виробничі потужності заводу дозволяли переробляти 6,5 млн тонн сирої нафти на рік і виробляти 100 тис.тон поліпропілену в рік. Восени 2013 року НК «Роснефть» почала плановий капітальний ремонт заводу, відновити переробку нафти спочатку планувалося після закінчення ремонту, в кінці весни 2014 года.

Розпочаті навесні 2014 року бойові дії ускладнили становище заводу (який опинився в районі боїв), додаткові проблеми у НПЗ виникли після того, як компанія «Укртранснафта» викачала технологічну нафту з магістрального трубопроводу Лисичанськ - Кременчук - Одеський НПЗ у власні сховища.

В ніч з 17 на 18 липня 2014 року в ході артилерійського обстрілу на заводській території були пошкоджені ТЕЦ і сховище мазуту.

Переробка нафти — складний багатоступеневий технологічний процес, в результаті якого отримують широкий асортимент товарних продуктів, що відрізняються структурою, фізико-хімічними властивостями, складом і сферами використання.

Перелік основної продукції, яку виробляв ПРАТ «ЛИНІК», вказано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Перелік основної продукції ПРАТ «ЛИНІК»

| № п/п | Найменування продукції | Найменування нормативного документу  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Бензини автомобільніА-80, А-92, А-95, А-98 | ДСТУ 4063-2001«Бензини автомобільні. Технічні умови» |
| 2 | Бензини автомобільні підвищеної якості А-92-Євро виду II классу ВА-92-Євро виду II классу DА-95-Євро виду II классу ВА-95-Євро виду II классу D | ДСТУ 4839:2007«Бензини автомобільні підвищеної якості. Технічні умови» |
| 3 | Паливо дизельне Л-0,20-62Л-0,10-62Л-0,05-62З-0,20-(-25)З-0,05-(-25)З-0,10-(-25) | ДСТУ 3868-99 «Паливо дизельне. Технічні умови» |
| 4 | Паливо дизельне підвищеної якості (Євро) Вид II марка СВид II марка Е Вид II марка FВид II марка DВид I марка СВид I марка Е Вид I марка F | ДСТУ 4840:2007«Паливо дизельне підвищеної якості. Технічні умови» |
| 5 | Мазути топочні100 зольний високосірчистий100 малозольний високосірчистий100 зольний сірчистий100 малозольний сірчистий 40 зольний сірчистий 40 малозольний сірчистий 40 зольний високосірчистий 40 малозольний високосірчистий | ДСТУ 4058-2001“Паливо нафтове. Мазут. Технічні умови ” |
| 6 | Паливо ТС-1 для реактивних двигунів | ГСТУ 320.00149943.011-99 «Паливо ТС-1 для реактивних двигунів. Технічні умови» |
| 7 | Бітуми БНД 60/90БНД 40/60БНД 90/130 | ДСТУ 4044-2001 «Бітуми дорожні нафтові в’язкі. Технічні умови» |
| 8 | Бітуми нафтові покрівельні БНК 40/180 | ДСТУ 4818:2007 «Бітуми нафтові покрівельні. Технічні умови» |
|
| 9 | Бітум нафтовий дистиляційний дорожній БіНДиД 90/130 | ТУ У 23.2-00149943-532-2004 «Бітум нафтовий дистиляційний дорожній БіНДиД 90/130. Технічні умови»  |
| 10 | Паливо пічне побутове марки ТПБ-1,1 | ГСТУ 320. 00149943.010-98 «Паливо пічне побутове (ППП). Технічні умови» |
| 11 | Поліпропілен марки ЛИПОЛ А1-66Н, А1-60Н, А2-67К, А3-67Е, А4-71Е,А5-71Е, А6-71Е, А7-74К, А8-74К, А9-74К, А10-76У  | ТУ У 24.1-32292929-003:2007 «Поліпропілен і сополімери пропілену марки ЛІПОЛ. Технічні умови» |
| 12 | Сірка технічна газова (комова) | ДСТУ 2181-93 «Сірка технічна. Технічні умови» |
| 13 | Гази вуглеводневі скраплені паливні для комунально – побутового споживанняСПБТБТПТ  | ДСТУ 4047-2001 «Гази вуглеводневі скраплені паливні для комунально – побутового споживання. Технічні умови” |
| 14 | Пропан – пропіленова фракція | За специфікацією |
| 15 | Компоненти бензинові(М-грейд) и (GТАВ) | За специфікацією |
| 16 | Газойль (легкий каталитичний, фракція 215-3100 (3500) | За специфікацією |
| 17 | Компонент бензиновийнизькокиплячій | За специфікацією |

Розрізняють первинну і вторинну переробку нафти. На нафтопереробних підприємствах установки первинної, вторинної переробки і гідроочистки звичайно з’єднані в єдину технологічну схему.

Виробничі потужності ПРАТ «ЛИНІК» включають наступні технологічні установки, наведені в таблиці 2.2:

Таблиця 2.2

Виробничі потужності ПРАТ «ЛИНІК»

| Найменування установки | Призначення процесу | Річна потужність по сировині, т. т |
| --- | --- | --- |
| ЭЛОУ-АВТ-8 № 2 | Первинна переробка нафти | 8000 |
| ЭЛОУ-АВТ-8 № 3 | Первинна переробка нафти | 8000 |
| Л-35-11/1000 № 1 | Каталітичний риформінг бензинів | 1000 |
| Л-35-11/1000 № 2 | Каталітичний риформінг бензинів | 1000 |
| ЛЧ-24-2000 № 1 | Гідроочищення дизельного палива | 2000 |
| ЛЧ-24-2000 № 2 | Гідроочищення дизельного палива | 2000 |
| Г-43-107 М/1 | Каталітичний крекінг вакуумного газойлю | 2200 |
| Блок МТБЄ | Виробництво метил-трет-алкілових ефірів | 40 |
| УПВ | Виробництво технічного водню паровою конверсією природного газу | 20 |
| Комплекс поліпропілену | Виробництво поліпропілену із ППФ установки Г-43-107 М/1 і сторонньої сировини | 100 |
| УПЕС | Процес Клауса | 57,6 |
| Бітумне виробництво | Процес Бітурокс. Виробництво окислених бітумів | 375 |
| Ізомеризація | Ізомеризація бензинової фракції С5-70ос | 300 |

ЭЛОУ-АВТ-8 № 2 й ЭЛОУ-АВТ-8 № 3 - це установки, на яких відбувається процес электрознесолення й первинна переробка нафти, всі інші установки - це вторинні процеси, що дозволяють збільшити глибину переробки. Крім безпосередньо технологічного виробництва розрізняють виробництво товарної продукції. Воно складається з колекторів, резервуарів та естакад наливу.

У складі заводу експлуатується ТЭЦ потужністю по 1420 т/година (3 казани по 420 т/година з параметрами пари 140 кг/см2, 560 кг/см2 та 1 казан 160 т/година з параметрами пари 20 кг/см2,300 кг/см2) і два турбогенератори потужністю 50 МВт і 60 Мвт.

Для зберігання сирої нафти й готової продукції на підприємстві є паркове господарство зі 187 резервуарами загальним об'ємом 1,3 млн кубічних метрів.

У структурі заводу існують допоміжні цехи: ремонтно-механічний цех; центральна заводська лабораторія; енергослужба; автотранспортний цех; складське господарство; метрологічна служба; цех водопостачання й каналізації; цех зв'язку й інформаційних технологій; служба безпеки; цех ж/д транспортування; екологічна служба; спорткомплекс; поліклініка.

Підрозділи ЦЗЛ оснащені сучасним, унікальним аналітичним обладнанням, що дозволяє досягти високої точності проведених випробувань. Є й устаткування, яке представлене в Україні одиничним екземпляром тільки на ЛИНІК. Кваліфікація фахівців постійно підтримується на високому рівні: регулярно проводяться курси підвищення кваліфікації для лаборантів, а в 2015 році частина інженерно-технічного персоналу Випробувального центру отримали сертифікати Європейської організації якості (EОQ).

Високий рівень кваліфікації персоналу і оснащеності лабораторії підтверджені Атестатом акредитації Національного агентства з акредитації України (НААУ) на відповідність вимогам ДСТУ ISO / IEC 17025: 2006 "Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій". Товарна лабораторія Лисичанського НПЗ стала восьмою в Україні та першою в області випробувань нафтопродуктів, що отримала такий атестат.

Зараз випробувальний центр ПРАТ «ЛИНІК» в ряду активно діючих підрозділів - крім проведення аналітичного контролю працюючих на заводі установок, він надає послуги і стороннім організаціям - здійснює контроль якості для споживачів різних нафтопродуктів (палив, газів, бітумів) - причому як в регіоні, так і по всій Україні.

За 2017 рік дохід від надання послуг стороннім організаціям з проведення лабораторних випробувань склав близько 1 млн. грн.

Згідно зі статутом підприємства одноособовим виконавчим органом, який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Генеральний директор. Генеральний директор вирішує всі питання діяльності підприємства, за винятком тих, що віднесені законодавством України, цим Статутом та/або іншими внутрішніми документами Товариства до виключної компетенції інших органів управління Товариства. Генеральний директор підзвітний Загальним зборам акціонерів і Наглядовій раді Товариства та організовує виконання їх рішень.

Генеральний директор Товариства обирається (призначається) Наглядовою радою строком на 1 (один) рік і виконує свої обов'язки з дня, визначеного Наглядовою радою і до закінчення строку, на який його було обрано (призначено), або припиняється з підстав, визначених законодавством, або Статутом, або договором з Генеральним директором.

 Якщо строк, на який було обрано (призначено) Генерального директора, закінчився, а він не переобраний (не відкликаний), повноваження діючого Генерального директора продовжуються до прийняття відповідного рішення Наглядовою радою щодо його переобрання (відкликання).

 Генеральний директор Товариства може бути достроково відкликаний Наглядовою радою, у тому числі, при виникненні обставин, які виключають відповідно до чинного законодавства України можливість виконання ним своїх повноважень.

Організація ПРАТ «ЛИНІК» має лінійно - функціональну структуру, поділену на 6 (шість) функціональних блоків (рис.2.1). Лінійно-функціональна структура управління забезпечує такий поділ праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні - консультувати, інформувати, організовувати, планувати

Генеральний директор ПРАТ «ЛИНІК»

Рис. 2.1 Організаційна структура блоку «Персонал» ПРАТ «ЛИНИІК»

Лінійно-функціональна структура управління має ряд переваг. Рішення і плани готуються більш ретельно і глибоко. Отже, вони мають велику ефективність. Плани при цьому можуть бути пов'язані також зі спеціалізацією окремих співробітників. Лінійні керівники звільняються від вирішення низки питань, що, в свою чергу, дозволяє знизити навантаження. Це питання, пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням, з фінансовими розрахунками та їх плануванням, а також інші питання. Наявність певного зв'язку і чіткої ієрархічної драбини. Працівник підпорядковується не кільком керівникам, а тільки одному.

Наряду з перевагами така структура управління має і недоліки. Кожне окреме ланка не хоче працювати заради загального блага, звалювати на себе чужі завдання. Ланка у більшості випадків працює тільки над своїми цілями, виконуючи вузький спектр функцій. Тісні взаємозв'язки між підрозділами відсутні. Немає практично ніякої взаємодії між цими складовими. Це що стосується горизонталі. А ось по вертикалі взаємодія, навпаки, дуже сильно розвинене. Навіть набагато більше, ніж потрібно.

Зараз в ПРАТ «ЛИНІК» всі зусилля та ресурси спрямовані на підготовку виробництва бітуму і поліпропілену до пуску, розробку та реалізацію заходів щодо оптимізації витрат і отримання доходів.

Так в 2017 році власними силами виконано комплекс заходів для підготовки виробництва бітуму та поліпропілену до пуску: діагностика і ремонт обладнання; монтаж естакади обслуговування вагоно-цистерн; налагодження і пробний запуск печей вузла теплоносія; ремонт і монтаж обладнання; розроблений проект вузла зливу сировини з ж / д цистерн; підключений і випробуваний на різних режимах парогенератор.

Виробництво бітуму та поліпропілену технічно повністю готово до пуску, який заплановано на початок 2019 року. До цього моменту необхідно здійснити комплектацію персоналу та його професійну підготовку. На даний момент існує близько 80 вакансій в підрозділах, задіяних у випуску бітуму та поліпропілену, із них 72 робітничі. У зв’язку з цим питання адаптації персоналу робітничих професій є дуже важливим та актуальним для ПРАТ «ЛИНІК».

2.2. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства, результати господарської діяльності

 Основні техніко-економічні показники повинні охарактеризувати в узагальненому вигляді всі сторони виробничо-господарської діяльності підприємства: показати загальні результати роботи, кількість використовуваних ресурсів, ефективність їх використання, ступінь підвищення життєвого рівня трудящих. Аналіз цих показників дає можливість успішно розробляти оптимальні управлінські рішення з метою найбільш раціонального використання виробничих потужностей, основних фондів, оборотних коштів підприємства для подальшого позитивного розвитку. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності Товариства за останні 2014-2016 рокипредставлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники за 2014-2016 роки

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Од.вим. | 2014 | 2015 | 2016  |
| план | факт | % вик.  | план | факт | % вик. | план | факт | % вик. |
| Обсяг переробки сировини | тис. тон | 0 | 0 | 0 | 21,2 | 0  | 0 | 134,4 | 0  | 0 |
| Глибина переробки нафти | % | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Безповоротні втрати | % | 0 | 0 | 0 | 4,2 | 0 | 0 | 3,2 | 0 | 0 |
| Експлуатаційні витрати без податків вкл. ЄСП | млн. руб | 3 833 | 2 556 | 67 | 2 487 | 1 451 | 58,3 | 3 435 | 1 607 | 46,8 |
| Фінансування капітальних вкладень | млн. руб | 1 012 | 322 | 32 | 451 | 271 | 60,1 | 255 | 120 | 46,9 |
| ССЧ  | чел | 2 932 | 2 705 | 92 | 2 624 |  2 502 | 95,4 | 2 552 | 2 420 | 94,8 |
| Фонд оплати праці | тис. руб. | 821 196 | 474 554 | 58 | 552 456 | 419 708 | 76,0 | 534 328 | 433 070 | 81,1 |
| Середньомісячна заробітна плата | тис. руб. | 23 340 | 14 620 | 63 | 17 545 | 13 979 | 79,7 | 17 448 | 14 913 | 85,5 |

 Ми спостерігаємо невиконання всіх показників. Це пов’язано з тим що за умови відсутності виробничої діяльності ведеться скорочення всіх витрат, у тому числі і витрат на персонал, за рахунок скорочення та переведення на неповну робочу неділю. Єдиним виходом з ситуації може бути запуск виробництва та реструктуризація боргів.

 Аналіз показників за умови відсутності виробничої діяльності не є інформативним, тому для аналізу взяті показники ПРАТ «ЛИНІК» за 2010 – 2012 роки, коли велась виробнича діяльність.

 Аналіз діяльності та показники виробництва за 2010 – 2012 роки наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників виробництва за 2010 – 2012 роки

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Од.виміру | 2010р. | 2011р. | 2012р. |
| Поставка сировини | тис.т. | 6689,3 | 5880,4 | 5368,4 |
| Обсяг переробки нафти | тис.т. | 6617,3 | 6016,5 | 5323,1 |
| Обсяг виробництва товарної продукції (у діючих цінах) | тис.грн. | 7892297,3 | 11009289,2 | 12738250,3 |
| Обсяг виробництва товарної продукції (у порівнянних цінах) | тис.грн. | 6428688,7 | 8698937,0 | 11522730,9 |
| Собівартість переробки 1 тони сировини | грн. | 67,90 | 86,01 | 113,18 |
| Собівартість переробки | грн. | 449 295,21 | 517479,165 | 602468,458 |
| Витрати на виробництво готової продукції  | тис.грн. | 7866155,6 | 11014360,4 | 11939477,8 |

Ми бачимо, що поставка сировини з кожним роком зменшувалась, а витрати збільшувались. У зв’язку з цим собівартість переробки сировини з кожним роком зростала. Це у значній мірі пов’язано з підвищенням цін на сировину, паливо та підвищенням незворотних втрат нафтопереробки. Собівартість переробки 1 тони сировини за 2 роки зросла майже вдвічі. Відхилення показників переробки від показників поставки незначні, вони пов’язані з проведенням капітального ремонту на підприємстві.

Інформація про чисельність працівників та середню заробітну плату наведена в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Використання праці і заробітної плати

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  Показники | 2010 | 2011 | 2012 |
| Чисельність працівників | 3819 | 3753 | 3550 |
| Кількість відпрацьованого годинника | 6682591 | 6713465 | 6424305 |
| середня з/п | 2076,798 | 2824,318 | 3386,244 |
| Частка з/п в собівартості продукції | 0,0146 | 0,02 | 0,02 |
| Продуктивність праці | 2,20 | 2,54 | 2,748 |

Чисельність працівників змінювалась у зв’язку з проведеним скороченням чисельності і штату працівників.

Структура робочої сили по категоріях зайнятості наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура зайнятих підприємства (осіб)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категорія зайнятих | 2010 | 2011 | 2012 |
| Виробничий персонал | 2788 | 2707 | 2549 |
| Невиробничий персонал | 627 | 634 | 608 |
| Адміністративний персонал | 404 | 411 | 393 |
| Разом | 3819 | 3752 | 3550 |

Більшу частину персоналу становить виробничий персонал. У таблиці 2.7 наведена динаміка кількості окремих категорій працівників.

Таблиця 2.7

Динаміка показників підприємства

| Показник | 2010 | 2011 | 2012 |
| --- | --- | --- | --- |
| Число виробничих працівників на одного невиробничого | 4 | 4 | 4 |
| Число виробничих працівників на одного адміністративного | 7 | 7 | 6 |
| Частка адміністративних працівників в загальній чисельності | 0,11 | 0,11 | 0,11 |

Динаміка показників абсентизму наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показника абсентизму|

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2010 | 2011 | 2012 |
| Фактичний баланс робочого часу, година | 4030056 | 4036080 | 4036081 |
| Загальний річний баланс робочого часу, година | 6424305 | 6713465 | 6682591 |
| Річний баланс робочого часу підприємства до планового балансу, % | 83,77 | 89,02 | 93,70 |
| Пропущене (абсентизм), % | 16,23 | 10,98 | 6,30 |
| Разом | 100 | 100 | 100 |

Динаміка показників продуктивності праці наведена у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників продуктивності праці

| Показник | 2010 | 2011 | 2012 |
| --- | --- | --- | --- |
| Об'єм реалізації продукції, тис. грн. | 14 727 555,10 | 17651189 | 17067668,1 |
| Величина прибутку до сплати податків, тис. грн. | 48 271,10 | -794080 | 180386,8 |
| Собівартість продукції, тис. грн. | 11 536 843,40 | 14114118 | 13299292 |
| Загальне число відпрацьованого продуктивного годинника, година | 6354375 | 5386725 | 6023641 |

У таблиці 2.10 наведена динаміка показників витрат підприємства на робочу силу.

Таблиця 2.10

Динаміка показників витрат на робочу силу

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2010 | 2011 | 2012 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 96127,255 | 131011,88 | 147139,08 |
| Середньомісячна заробітна плата одного робочого, тис. грн. | 2,4922 | 4,6219 | 4,0635 |
| Витрати на заробітну плату, тис. грн. | 168 275,40 | 260878,9 | 244679 |
| Частка витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво по підприємству % | 1,38 | 1,82 | 1,63 |

Зниження фактично відпрацьованих годин робочого часу відбулося за рахунок хвороб, відпусток без збереження заробітної плати та відпусток у зв’язку з навчанням, прогулів, держобов’язків і таке інше.

Частка заробітної плати в структурі собівартості продукції незначна, тому зменшення або збільшення заробітної плати не буде впливати на вищеназвані витрати. Значне підвищення заробітної плати було у 2011 році на 30%.

Аналіз використання основних виробничих фондів наведений у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Використання потужності технологічних установок

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування | Од. виміру | 2010 р. | 2011 р. | 2012 р. |
| Первинна переробка нафти  | % | 41,41 | 37,63 | 30,84 |
| Риформування | % | 35,87 | 32,24 | 29,12 |
| Гідроочищення | % | 36,43 | 33,18 | 29,68 |
| Каталітичний крекінг | % | 82,82 | 74,24 | 76,12 |
| Виробництво поліпропілену | % | 88,68 | 79,54 | 77,14 |
| Виробництво сірки | % | 64,47 | 59,85 | 59,97 |
| Виробництво бітумів | % | 19,31 | 43,42 | 42,55 |

Аналіз структури основних фондів наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12.

Структура основних фондів

| Показники  | 2010 | 2011 | 2012 |
| --- | --- | --- | --- |
|   | Вартість ОФ,тис. грн. | % | Вартість ОФ,тис. грн. | % | Вартість ОФ,тис. грн. | % |
| Будинки, споруди та передавальні пристрої | 473381,5 | 44,65 | 534157,2 | 42,65 | 621705 | 42,96 |
| Машині та обладнання | 436271,3 | 41,15 | 512104,8 | 40,89 | 656833 | 45,39 |
| Транспортні засоби | 15576,4 | 1,47 | 20471 | 1,63 | 23461 | 1,62 |
| Інструменти, прилади інвентар (меблі) | 21159 | 1,996 | 24103 | 1,92 | 24560 | 1,697 |
| Інші основні засоби | 20,1 | 0,002 | 40198 | 3,21 | 20 | 0,001 |
| Бібліотечні фонди | 100,3 | 0,01 | 142,2 | 0,01 | 126 | 0,009 |
| Малоцінні необоротні матеріальні активи | 13882,1 | 1,31 | 14639,3 | 1,169 | 15309 | 1,058 |
| Тимчасові (нетитульні) споруди | 239,8 | 0,02 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Інші необоротні матеріальні активи | 99504,3 | 9,39 | 106521 | 8,505781 | 105071 | 7,26 |
| Разом | 1060135 | 100 | 1252337 | 100 | 1447085 | 100 |

Аналіз використання основних фондів наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз основних фондів

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  Показники | Формула | 2010 | 2011 | 2012 |
| Фондовіддача | ф.2 ряд.10 / ф.5 ряд 130 | 13,89 | 13,63 | 12,197 |
| Амортизаціовіддача | ф.2 ряд.10 / ф.5 ряд 260 | 113,44 | 128,93 | 133,42 |

Аналіз використання матеріальних ресурсів наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз використання матеріальних ресурсів

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Формула | 2010 | 2011 | 2012 |
| Матеріаловіддача | ф.2 ряд.10 / ф.2 ряд 230 | 1,27 | 1,27 | 1,33 |
| Матеріаломісткість | ф.2 ряд.230 / ф.5 ряд 10 | 0,79 | 0,79 | 0,75 |

Оскільки на підприємстві здійснюється модернізація технологічних установок видно, що вартість основних фондів росте, при цьому структура основних фондів залишається незмінною. Але випуск продукції на 1 гривну основних фондів зменшується, про що свідчить зменшення завантаження на установки і зменшення випуску продукції.

Аналіз фінансового стану підприємства виконаються на даних фінансо­вої| звітності (бухгалтерського обліку), розрахунку і зіставлення великої кількості показників і коефіцієнтів. Бухгалтерська звітність складається із створюючих єдине ціле взаємозв'язаних документів: бухгалтерського балансу, звіту про фінансові результати, інших звітів і пояснень до них.

Діагностика фінансового стану підприємства включає як діагностику пози­цій| активу і пасиву балансу, які наведені у таблицях 2.15, так і розрахунки великого числа відносних показників — коефіцієнтів, які наведені у таблиці 7.2.

Таблиця 2.15

Аналіз структури балансу

| Стаття | 2010 | % | 2011 | % | 2012 | % | ∆ 2010-2012 | ∆, % 2009-2010 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| I. Необоротні активи |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Нематеріальні активи: |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  - залишкова вартість | 8804,40 | 0,21 | 8854 | 0,22 | 6868 | 0,32 | -1986 | 77,57 |
|  - первісна вартість | 11249,50 | 0,27 | 15727 | 0,40 | 18274 | 0,85 | 2547 | 116,20 |
|  - накопичена амортизація | 2445,10 | 0,06 | -6873 | -0,17 | -11406 | -0,53 | -4533 | 165,95 |
| Незавершене будівництво | 104042,60 | 2,49 | 122804 | 3,10 | 117145 | 5,42 | -5659 | 95,39 |
| Основні засоби: |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  - залишкова вартість | 811555,80 | 19,46 | 832714 | 21,05 | 943201 | 43,64 | 110487 | 113,27 |
|  - первісна вартість | 1060134,8 | 25,42 | 1212138 | 30,64 | 1447085 | 66,95 | 234947 | 119,38 |
|  - знос | 248579,00 | 5,96 | -379424 | -9,59 | -503884 | -23,31 | -124460 | 132,80 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  - інші фінансові інвестиції | 145679,00 | 3,49 | 145679 | 3,68 | 145679 | 6,74 | 0 | 100,00 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 485946,10 | 11,65 | 1682 | 0,04 | 2597 | 0,12 | 915 | 154,40 |
| Відстрочені податкові активи | 17396,70 | 0,42 | 21657 | 0,55 | 38843 | 1,80 | 17186 | 179,36 |
| Усього за розділом I | 1573424,60 | 37,72 | 1133390 | 28,65 | 1254333 | 58,03 | 120943 | 110,67 |
| II. Оборотні активи |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Виробничі запаси | 377488,10 | 9,05 | 298850 | 7,55 | 291143 | 13,47 | -7707 | 97,42 |
| Незавершене виробництво | 148318,10 | 3,56 | 427520 | 10,81 | 88643 | 4,10 | -338877 | 20,73 |
| Готова продукція | 303573,40 | 7,28 | 415567 | 10,51 | 104469 | 4,83 | -311098 | 25,14 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  - чиста реалізаційна вартість | 596629,40 | 14,30 | 367687 | 9,30 | 106299 | 4,92 | -261388 | 28,91 |
| Дебіторська заборгованість за рахунками: |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  - за бюджетом | 317668,60 | 7,62 | 492592 | 12,45 | 109125 | 5,05 | -383467 | 22,15 |
|  - за виданими авансами | 171267,70 | 4,11 | 193862 | 4,90 | 120432 | 5,57 | -73430 | 62,12 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 560780,30 | 13,45 | 483996 | 12,24 | 18127 | 0,84 | -465869 | 3,75 |
| Поточні фінансові інвестиції | 76746,90 | 1,84 | 32 | 0,00 | 32 | 0,00 | 0 | 100,00 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти: |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  - в національній валюті | 7973,00 | 0,19 | 22979 | 0,58 | 483 | 0,02 | -22496 | 2,10 |
|  - в іноземній валюті | 14889,60 | 0,36 | 68454 | 1,73 | 33898 | 1,57 | -34556 | 49,52 |
| Інші оборотні активи | 19522,20 | 0,47 | 48880 | 1,24 | 28750 | 1,33 | -20130 | 58,82 |
| Усього за розділом II | 2595237,30 | 62,22 | 2820419 | 71,30 | 901401 | 41,71 | -1919018 | 31,96 |
| III. Витрати майбутніх періодів | 2211,10 | 0,05 | 1878 | 0,05 | 5616 | 0,26 | 3738 | 299,04 |
| IV. Необоротні активи та групи вибуття |   | 0,00 | 0 |   | 0 |   |   |   |
| Баланс | 4170873,00 | 100,00 | 3955687 | 100 | 2161350 | 100,00 | -1794337 | 54,64 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Пасив |  |  |  |  |  |   |   |   |
| Стаття | 2010 |   | 2011 |   | 2012 |   | ∆ 2010-2012 | ∆,% 2009-2010 |
| I. Власний капітал |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Статутний капітал | 1900349,50 | 45,56 | 1900350 | 48,04 | 1900350 | 87,92 | 0 | 100 |
| Інший додатковий капітал | 247,50 | 0,01 | 406 | 0,01 | 425 | 0,02 | 19 | 104,68 |
| Резервний капітал | 1744,00 | 0,04 | 8070 | 0,20 | 8070 | 0,37 | 0 | 100,00 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 34185,40 | 0,82 | 152097 | 3,85 | -643126 | -29,76 | -795223 | -422,84 |
| Усього за розділом I | 1936526,40 | 46,43 | 2060923 | 52,10 | 1265719 | 58,56 | -795204 | 61,42 |
| II. Забезпечення наступних виплат та платежів |   |   |   |   |   |   | 0 |   |
| Забезпечення виплат персоналу | 11234,00 | 0,27 | 19237 | 0,49 | 21508 | 1,00 | 2271 | 111,81 |
| Цільове фінансування | -19,00 | 0,00 | -7 | 0,00 | -16 | 0,00 | -9 | 228,57 |
| Усього за розділом II | 11215,00 | 0,27 | 19230 | 0,49 | 21492 | 0,99 | 2262 | 111,76 |
| ІІІ. Довгострокові зобов’язання |   |   |   |   |   |   | 0 |   |
| Довгострокові кредити банків | 142410,00 | 3,41 | 142410 | 3,60 | 0 |   | -142410 | 0,00 |
| Усього за розділом III | 142410,00 | 3,41 | 142410 | 3,60 | 0 |   | -142410 | 0,00 |
| ІV. Поточні зобов’язання |   |   |   |   |   |   | 0 |   |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1460615,30 | 35,02 | 991697 | 25,07 | 561420 | 25,98 | -430277 | 56,61 |
| Поточні зобов’язання за розрахунками: |   |   |   |   |   |   | 0 |   |
|  - з одержаних авансів | 47,40 | 0,00 | 97 | 0,00 | 2491 | 0,12 | 2394 | 2568,0 |
|  - з бюджетом | 95132,30 | 2,28 | 106863 | 2,70 | 84396 | 3,90 | -22467 | 78,98 |
|  - з позабюджетних платежів | 327,70 | 0,01 | 1033 | 0,03 | 2040 | 0,09 | 1007 | 197,48 |
|  - зі страхування | 2303,30 | 0,06 | 2780 | 0,07 | 2490 | 0,12 | -290 | 89,57 |
|  - з оплати праці | 4923,10 | 0,12 | 4255 | 0,11 | 4542 | 0,21 | 287 | 106,75 |
| Інші поточні зобов'язання | 517372,50 | 12,40 | 626399 | 15,84 | 216760 | 10,03 | -409639 | 34,60 |
| Усього за розділом IV | 2080721,60 | 49,89 | 1733124 | 43,81 | 874139 | 40,44 | -858985 | 50,44 |
| V. Доходи майбутніх періодів | 0,00 |   | 0 |   | 0 |   | 0 |   |
| Баланс | 4170873,00 | 100,00 | 3955687 | 100 | 2161350 | 100 | -1794337 | 54,64 |

Аналіз фінансової звітності наведено у таблиці 2.16.

 Таблиця 2.16.

Аналіз фінансової звітності

| Стаття | 2010 | 2011 | 2012 | ∆ | ∆,% |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 14 727 555,10 | 17651189 | 17067668 | -583521 | 96,69 |
| Податок на додану вартість | -1 980 320,80 | -2439695 | -2294116 | 145579 | 94,03 |
| Акцизний збір | -731 088,90 | -725772 | -896363 | -170591 | 123,50 |
| Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 12 016 145,40 | 14485722 | 13877189 | -608533 | 95,80 |
| Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | -11 536 843,40 | -14114118 | -13299292 | 814826 | 94,23 |
| Валовий прибуток: | 479 302 | 371604 | 577897 | 206293 | 155,51 |
| Інші операційні доходи | 14 406,50 | 271477 | 258626 | -12851 | 95,27 |
| Адміністративні витрати | -135 041,70 | -181351 | -199524 | -18173 | 110,02 |
| Витрати на збут | -243 047,70 | -229390 | -239399 | -10009 | 104,36 |
| Інші операційні витрати | -64 109 | -1114560 | -226183 | 888377 | 20,29 |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності: | 51 510,10 | -882220 | 171417 | 1053637 | -19,43 |
| Інші фінансові доходи | 338 | 1641 | 904 | -737 | 55,09 |
| Інші доходи | 259 799,60 | 244528 | 1997498 | 1752970 | 816,88 |
| Фінансові витрати | -15 665,10 | -6871 | -15622 | -8751 | 227,36 |
| Інші витрати | -247 711,50 | -138324 | -1973810 | -1835486 | 1426,95 |
| Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування: | 48 271,10 | -781246 | 180387 | 961633 | -23,09 |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності | 13 390,30 | -12834 | -53860 | -41026 | 419,67 |
| Чистий прибуток | 34 880,80 | -794080 | 126527 | 920607 | -15,93 |

Аналіз структури та динаміки операційних витрат наведено у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Аналіз структури та динаміки операційних витрат за економічними елементами

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування показників | Форма звітності, код рядка | За попередній період 2011 | За звітний період 2012 | Абсолютне зростання  | Коефіцієнт зростання  |
|   |   | сума, тис.грн | питома вага,% | сума, тис.грн | питома вага,% |   |   |
| Матеріальні затрати | ф.2 ряд.230 | 13456229 | 93,88 | 13233248 | 88,31 | -222981 | 0,98 |
| Витрати на оплату праці | ф.2 ряд 240 | 127196 | 0,89 | 144254 | 0,96 | 17058 | 1,13 |
| Відрахування на соціальні заходи | ф.2 ряд 250 | 133683 | 0,93 | 100425 | 0,67 | -33258 | 0,75 |
| Амортизація | ф 2 ряд 260 | 136835 | 0,95 | 136829 | 0,91 | -6 | 1,00 |
| Інші операційні витрати | ф.2 ряд 270 | 479415 | 3,34 | 1371063 | 9,15 | 891648 | 2,86 |
| Разом операційних витрат | ф.2 ряд 280 | 14333358 | 100,00 | 14985819 | 100,00 | 652461 | 1,05 |

Аналіз витрат підприємства наведено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18.

Аналіз структури та динаміки витрат підприємства

| Найменування показників  | Форма звітності, код рядка  | За попередній період 2009 | За звітний період 2010 | Абсолютне зростання   | Коефіцієнт зростання  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| сума, тис.грн | питома вага,% | сума, тис.грн | питома вага,% |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | ф.2 ряд.040 | 13299292 | 83,36 | 14114118 | 94,75 | 814826 | 1,06 |
| Адміністративні витрати | ф.2 ряд.070 | 199524 | 1,25 | 181351 | 1,22 | -18173 | 0,91 |
| Витрати на збут | ф.2 ряд.080 | 239399 | 1,50 | 229390 | 1,54 | -10009 | 0,96 |
| Інші операційні витрати, усього | ф.2 ряд.090 | 226183 | 1,42 | 226183 | 1,52 | 0 | 1,00 |
| у т.ч.: витрати на операційну оренду | ф.5 ряд.440 | 718 |   | 961 |   | 243 | 1,34 |
| витрати на утримання об'єктів ЖКХ і соціальної сфери | ф.5 ряд.480 | 3026,1 |   | 3436 |   | 409,9 | 1,14 |
| непродуктивні витрати і втрати | ф.5 ряд.491+ряд.492 | 161,6 |   | 1632 |   | 1470,4 | 10,10 |
| Фінансові витрати, усього | ф.2 ряд.140+ряд.150 | 15622 | 0,10 | 6871 | 0,05 | -8751 | 0,44 |
| у т.ч.: витрати від участі в капіталі | ф.2 ряд.150 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 |   |
| дивіденди | ф.5 ряд.530 |   |   |   |   | 0 |   |
| проценти | ф.5 ряд.540 | 0 |   | 6871 |   | 6871 |   |
| витрати, пов’язані з фінансовою орендою | ф.5 ряд.550 | 0 |   | 0 |   | 0 |   |
| інші витрати звичайної діяльності, усього | ф.2 ряд.160 | 1973810 | 12,37 | 138324 | 0,93 | -1835486 | 0,07 |
| у т.ч.: списання необоротних активів  | ф.5 ряд.620 | 2277,8 |   | 12124 |   | 9846,2 | 5,32 |
| Надзвичайні витрати | ф.2 ряд.205 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Сукупні витрати підприємства | ф.2 ряд.040+070+080+090+ +140+150+160+205 | 15953830 | 100,0 | 14896237 | 100,00 | -1057593 | 0,93 |

Таблиця 2.19

 Аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства

| Показники  | Формула для розрахунку  | Джерело інформації (формула для розрахунку)  | Оптимальне значення для показника  | Фактичне значення показника |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| за попередній період 2011 | За звітний період 2012 | відхилення (+/-) |
| Коефіцієнт рентабельності активів | Кра=Пр/(Вб0+Вб1)/2 | Кра=ф.2р.220/(ф1р280гр.3+ф.1р280гр.4)/2) | >0 збільшення | 0,26 | -0,26 | -0,52 |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | Крвк=Пр/(Вк0+Вк1)/2 | Крвк=ф.2р.220/(ф1р380гр.3+ф.1р380гр.4)/2) | >0 збільшення (0,13-0,24) | 0,03 | -0,48 | -0,51 |
| Коефіцієнт рентабельності совокупного капіталу | Крод=Фо/(Вб0+Вб1)/2 | Крвк=ф.2р.100/(ф1р280гр.3+ф.1р280гр.4)/2 | >0 збільшення (0,12-0,18) | 0,06 | -0,29 | -0,35 |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності | Крр=Пр/ЧД | Крр=ф.2р.220/ф2р035 | >0 збільшення | 0,01 | -0,05 | -0,06 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів | Кзоз=З/Оз | Кзоз=ф.1р.032/ф1р031 | зменшення | 0,31 | 0,35 | 0,04 |
| Коефіцієнт поновлення основних засобів | Кпоз=Ноз/Озп | Кпоз=ф.5р.260 гр5/ф1р031 гр3 | збільшення | 0,15 | 0,20 | 0,06 |
| Коефіцієнт оборотності активів | Коа=Чд/(Вб0+Вб1)/2 | Крвк=ф.2р.035/(ф1р280гр.3+ф.1р280гр.4)/2 | збільшення | 3,42 | 4,74 | 1,32 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства | Кфс=Вк/(Дз+Кз) | Кфс=ф.1р.380/(ф1р480+ф.1р620) | збільшення | 1,10 | 1,45 | 0,35 |
| Коефіцієнт покриття | Кп=Обз/Пз | Кп=ф.1р.260/ф1р620 | >1 збільшення | 1,63 | 1,03 | -0,60 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності | Кзл=Обз/(Дз+Пз) | Кп=ф.1р.260/(ф1р480+ф1р620) | Збільшення | 1,50 | 1,03 | -0,47 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Каб л=Гк/Пз | Кп=(ф.1р.230+ф1р240)/ф1р620 | 0,2-0,35 | 0,01 | 0,04 | -0,03 |
| Коефіцієнт заборгованості | Кз=Зк/Вк | Кп=(ф.1р.480+ф1р620)/ф1р380 | 0,5-0,7 | 0,91 | 0,69 | -0,22 |
| Коефіцієнт залученого капіталу | Ккзк=(За+Дз+Пз+Дм)/Вб | Кп=(ф.1р.430+р480+р620+р630)/ф1р640 | <1 зменшення | 0,48 | 0,41 | -0,06 |

де

|  |
| --- |
| Вб - валюта балансу |
| Вб0 – валюта балансу на початок періоду |
| Вб1 – валюта балансу на кінець періоду |
| Вк - власний капітал |
| Вк0 - сума власного капіталу на початок періоду |
| Вк1 - сума власного капіталу на кінець періоду |
| Гк - грошові кошти |
| Дз - довгострокові зобов'язання |
| Дм - доходи майбутніх періодів |
| З - сума зносу |
| За - забезпечення наступних витрат і платежів |
| Зк - залучений капітал |
| ІС - сума інвестицій |
| Кз – короткострокові зобов'язання |
| Ноз - сума основних засобів, що надійдуть у плановому періоді |
| Обз - оборотні засоби |
| Оз – первісна вартість основних засобів |
| Озп - основні засоби за первісною вартістю на початок періоду |
| Пз - поточні зобов'язання |
| Пр - Чистий прибуток |
| Фо - фінансовий результат від операційної діяльності (до оподаткування) |
| ЧД - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) |

За результатами аналізу представлених даних можна зробити наступні висновки:

а) спостережуване зниження валюти балансу відбулося за рахунок зниження суми поточних активів на 263463,6 тис. грн. не дивлячись на зменшення суми необоротних активів на 931521,9 тис. грн.;

б) зміну суми необоротних активів в аналізованому періоді було викликано наступною зміною їхніх складових:

 - сума основних коштів зросла на 811209,5 тис. грн.;

- сума незавершеного будівництва зменшилась на 102915,7 тис. грн. у зв'язку із проведеними роботами по модернізації технологічних установок;

в) у складі поточних активів відбулися наступні зміни:

- сума коштів зменшилась на 7899,5 тис. грн.,

- сума короткострокової дебіторської заборгованості по товарних операціях зросла на 464164,3 тис. грн., що на тлі збільшення обсягів діяльності свідчить про жорсткість инкасаційної політики підприємства;

- сума товарно-матеріальних запасів зменшилась на 361160 тис. грн., що на тлі більш ніж двократного росту обсягу продажів свідчить про підвищення ефективності їхнього використання.

Формування майна підприємства може здійснюватися як за рахунок власних, так і за рахунок позикових коштів, значення яких відображаються в пасиві балансу. Для визначення фінансової стабільності підприємства й ступені залежності від позикових коштів необхідно проаналізувати структуру пасиву балансу.

На кінець аналізованого періоду частка власного капіталу, що є основним джерелом формування майна підприємства, у структурі пасивів зросла.

В абсолютному вираженні величина власного капіталу зросла на 1900289,5 тис. грн. Основним фактором, що зробив вплив на величину власного капіталу підприємства, з'явилося різке збільшення величини нерозподіленого прибутку.

Позиковий капітал на кінець аналізованого періоду знизився. На цю зміну основний вплив зробила зниження кредиторської заборгованості по товарних операціях на 309744,4 тис.грн. У цілому вся сума поточних пасивів підприємства знизилася за винятком кредиторської заборгованості по розрахунках. Крім того підприємство не залучає кредити банків, тобто користується переважно умовно-безкоштовними джерелами фінансування поточних фінансово-експлуатаційних потреб.

Коефіцієнт термінової ліквідності, зменшився в аналізованому періоді. Незважаючи на дане зниження, значення даного показника зберігає досить високе значення протягом усього аналізованого періоду. Таким чином, за аналізований період підприємство зберегло здатність погасити основну частину поточних зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс в аналізованому періоді. Таким чином, за аналізований період підприємство збільшило здатність погасити поточні зобов'язання за рахунок власних коштів.

Рівень власного капіталу, зріс в аналізованому періоді, що є сприятливим фактом, оскільки свідчить про деяке зниження ризику пов'язаного з діяльністю підприємства.

З наведених даних видно, що протягом 3 років значення багатьох показників були поліпшені, отже було поліпшено і фінансове становище підприємства. Показник оборотності дебіторської заборгованості дає можливість визначити ефективність кредитного (з боку підприємства) контролю.

Показник тривалості обороту дебіторської заборгованості визначає, скільки в середньому днів знадобиться підприємству для одержання оплати за відвантажені товари. Показник тривалості обороту кредиторської заборгованості визначає, скільки днів необхідно для розрахунків з постачальниками, підрядниками та іншими суб’єктами-кредиторами.

Порівнюючи показники тривалості обороту кредиторської й дебіторської заборгованості, дійдемо висновку, що тривалість обороту кредиторської заборгованості (за 2010р. на 32,06, за 2011р. на 16,24, за 2012р. на 8,06 дня) менше тривалості обороту дебіторської заборгованості, а це означає, що позички заводом утримуються більше часу, чим це дозволяється нашим боржникам. Але з кожним роком тривалість обороту знижується.

Позитивне значення показника робочий капітал за 2011р. говорить про те, що в підприємства є робочий капітал і воно здатне повною мірою оплачувати власні поточні борги, тобто є платоспроможним.

Що стосується маневреності робочого капіталу, цей показник має позитивне значення й показує, що запаси більш ніж в 1,6 рази перевищують загальну суму робочого капіталу (на кінець звітного періоду).

Коефіцієнт незалежності характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних активів і його незалежність від позикових джерел. Частина власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів повинна бути не менш 50%, тобто коефіцієнт незалежності повинен бути більше 0,5. Коефіцієнт фінансування характеризує залежність підприємства від позикових коштів і поточних зобов'язань і визначається відношенням власних коштів до суми позикових коштів і поточних зобов'язань. Нормативне значення цього коефіцієнта повинне бути більше 2,0 з тенденцією збільшення. Коефіцієнт фінансової стабільності повинен бути в межах від 0,85 до 0,90. Відхилення коефіцієнтів незалежності, фінансування й фінансової стабільності від нормативних значень у гіршу сторону свідчать про недостатню фінансову стабільність підприємства.

Поточний коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць поточних оборотних активів доводиться на кожну одиницю поточних зобов'язань. Критичне значення поточного коефіцієнта покриття рівняється 1, а значення коефіцієнта покриття в межах 1-1,5 свідчить про те, що підприємство здатне вчасно ліквідувати свої борги.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність підприємства погасити свою поточну заборгованість і визначити, яку частину цієї заборгованості підприємство в стані погасити. Нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності повинне перебувати в межах 0,2-0,35.

Узагальнюючим показником ліквідності активів є коефіцієнт ліквідної платоспроможності, що визначається відношенням загальної суми оборотних (поточних) активів і витрат майбутніх періодів до загальної суми зобов'язань і доходів майбутніх періодів. Бажано, щоб цей коефіцієнт був більше одиниці. У такий спосіб визначають, чи досить у підприємства всіх оборотних коштів для повної ліквідації своїх боргових зобов'язань.

Показник продуктивності праці показує, що за 2011 рік на 1 середньооблікового працівника було реалізовано продукції на суму в 3161,3 тис. грн. (за 2011 – 2995,5тис.грн., за 2010р. – 1960,9 тис. грн.). Значний ріст даного показника порозумівається тим, що в обсяг реалізації включена вартість нафтопродуктів, вироблених із власної сировини. Уникнути таких погрішностей дозволяє показник продуктивності праці, розрахований шляхом відношення абсолютної величини створеної й реалізованої за звітний період доданої вартості до середньооблікової чисельності працівників. Показник продуктивності праці, розрахований за допомогою використання величини доданої вартості, самий точний. Тут не приймається в увагу величина обсягів виробництва, адже до них «домішана» придбана вартість, до якого персонал заводу не має ніякого відношення.

Показник оборотності коштів у розрахунках (в оборотах) показує середню кількість оборотів коштів за відповідний звітний період, а коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках (у днях) показує за скільки днів кошти можуть зробити повний оборот.

Показник оборотності власного капіталу вказує на кількість оборотів власного капіталу за рік. Показник оборотності основного капіталу показує кількість оборотів основного капіталу за той же період.

Необхідно відзначити, що значення показників мають незначну величину й у багатьох випадках нижче нормативних.

* 1. Аналіз діючої на підприємстві системи адаптації персоналу.

Аналіз діючої на підприємстві системи адаптації виконувався на основі вивчення Положень про структурні підрозділи, які належать до блоку «Персонал» згідно структури, наведеної на рис.2.1, та ознайомлення з локальними нормативними документами (далі ЛНД), регламентуючими діяльність даних підрозділів.

 Функціональні обов’язки кожного відділу блоку «Персонал» згідно Положенню про структурний підрозділ наведені в таблиці 2.20

Таблиця 2.20

Функціональні обов’язки відділів блоку «Персонал» ПРАТ «ЛИНІК»

| Структурний підрозділ | Функціональні обов’язки |
| --- | --- |
| Відділ навчання та розвитку | розробка навчальних планів, програм усіх видів навчання персоналу Товариства;розробка цільових програм з підготовки кадрів;організація і проведення навчання, вибір необхідних і коректних методик і форм;створення умов для закріплення отриманих в процесі навчання умінь і навичок на практиці;контроль необхідного рівня професійної підготовки співробітників;контроль за цільовим витрачанням коштів, що виділяються на навчання і підготовку працівників, згідно із затвердженими кошторисами і в рамках затвердженого бюджету;оцінка персоналу, відбір і формування кадрового резерву;підготовка резерву кадрів для висунення на керівні посади на основі політики планування кар'єри, створення системи безперервної підготовки персоналу;впровадження та забезпечення належного функціонування передових технологій навчання кадрів, їх подальше удосконалення і оптимізація;реалізація програми розвитку молодих фахівців Товариства;комунікація з навчальними центрами та навчальними закладами;організація проходження виробничої практики в Товаристві для учнів середніх спеціальних навчальних закладів і студентів вищих навчальних закладів. |
| Відділ кадрів | підготовка програм по залученню і закріпленню в Товаристві кваліфікованих кадрів необхідних спеціальностей і розробка мотиваційної системи для працівників Товариства;розробка бізнес-планів Товариства в частині забезпечення її поточних і перспективних потреб у кадрах відповідної чисельності та кваліфікації.облік особового складу кадрів, надання встановленої звітності, ведення накопичувального банку даних персоналу.оцінка і відбір персоналу, прийом, звільнення, переведення, оформлення всіх видів відпусток працівниківсвоєчасне закриття вакансій з метою забезпечення нормального виробничого процесу на робочих місцях.організація і проведення співбесіди, тестування з кандидатами на вакантні посади, в тому числі керівні та ключові позиції Товариствазабезпечення Товариства керівним складом, фахівцями і кваліфікованими робітниками в період мобілізації та у воєнний час.розробка документів щодо оповіщення військовозобов'язаних, які мають мобілізаційні розпорядження, військовозобов'язаних, заброньованих за списком.надання методологічної допомоги при розробці положень про структурні підрозділи, посадових (робочих) інструкцій.контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах Товариства та дотриманням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку. |
| Відділ адміністративної підтримки | організація діловодства в Товаристві.впровадження сучасних засобів і методів роботи з документами.застосування електронних систем документообігу в рамках адміністративної підтримки.ведення архіву документів. |
| Відділ організації труда та заробітної плати | вдосконалення організації праці, управління виробництвом, формами і системами заробітної плати, матеріального стимулювання працівників Товариства.розробка бізнес-планів за показниками потреби в фонді оплати праці та персонал Товариства.контроль за цільовим витрачанням коштів, що виділяються на оплату праці працівників Товариства, згідно із затвердженими планами.розробка Інструкцій та процедур про оплату праці та преміювання працівників,аналіз причин втрат робочого часу, розробка пропозицій щодо поліпшення використання робочого часу, контроль за їх впровадженням.розробка заходів щодо зміни та вдосконалення організаційно-управлінської структури Товариства.Розробка штатного розкладу Товариства.облік показників з праці і заробітної плати, їх аналіз і складання встановленої звітності.Розробка та впровадження норм витрат праці, забезпечення широкого застосування технічно обгрунтованих норм виробітку і норм обслуговування, аналіз якості застосовуваних норм і нормативів. |
| Відділ внутрішніх комунікацій | формування корпоративної культури Товариства.оперативне та об'єктивне інформування працівників Товариства, жителів міста і регіону про найбільш важливі події з життя Товариства.забезпечення потреб Товариства в редакційно-видавничих і поліграфічних роботах.забезпечення і відповідність з календарно-тематичним планом створення телевізійних і радіопередач, а також друкованих матеріалів на професійному корпоративному рівні. організація спеціальних заходів (прес-конференцій, PR-акцій, виставок, тематичних вечорів і т. д.). |
| Соціальний відділ | організація соціально-побутового та культурного розвитку колективу на основі плану соціального розвитку.організація і проведення корпоративних заходів, прес-конференцій, зустрічей, нарад і ін.розробка Положень і Регламентів з надання соціальних благ |

Як видно з таблиці 2.20. на підприємстві відсутній структурний підрозділ або фахівець, на якого покладені обов’язки організації та контролю процесу адаптації прийнятих або переведених працівників.

Ознайомившись з ЛНД, які регламентують діяльність підрозділів блоку «Персонал» було встановлено, що загальний документ, який регламентує систему адаптації персоналу також відсутній. Частково до формалізованого процесу адаптації можна віднести 2 процеси: розвиток кадрового резерву та організації стажування робітників на посади керівників та фахівців. Обидва ці процеси відносяться до вторинної адаптації та стосуються тільки інженерно-технічних посад.

Адаптація працівників робітничих спеціальностей, як первинна так і вторинна, на ПРАТ «ЛИНІК» протікає у вигляді стихійного, неконтрольованого впливу на новачків.

Питаннями адаптації займаються окремі працівники з різних підрозділів: фахівці відділу кадрів, відділу навчання та розвитку та відділу охорони праці, лінійні керівники та колеги по роботі. Процес адаптації безпосередньо починається у відділі кадрів при прийомі та оформленні на роботу. Інспектор відділу кадрів проводить невелику бесіду, в якій в загальних рисах знайомить з підприємством, відділом або цехом, де належить працювати новачкові. Потім він направляється в відділ охорони праці, де проходить інструктаж з питань охорони праці, надання домедичної допомоги потерпілим від нещасних випадків, а також з правил поведінки та дій при виникненні аварійних ситуацій, пожеж і стихійних лих. Далі новий працівник направляється на його робоче місце. Безпосередній керівник, в свою чергу, знайомить з колективом, колегами по роботі, з робочим місцем. На свій розсуд керівник закріплює до новачка відповідальних за теоретичне та практичне навчання з числа більш досвідчених і старших працівників.

 На етапі теоретичного навчання робітник вивчає положення, інструкції, регламенти, які стосуються його роботи. Також він вивчає Корпоративний кодекс — документ, що визначає корпоративні цінності та принципи, норми й моделі поведінки, стандарти взаємодії і співпраці в межах трудового колективу; Правила внутрішнього трудового розпорядку — документ, який регламентує порядок прийняття та звільнення працівників, режим їх праці й відпочинку, застосування дисциплінарних заходів і заохочення тощо згідно із законодавством про працю; ЛНД з питань безпеки — охорони праці, пожежної, екологічної, промислової безпеки.

 На даному етапі згідно з Типовим положенням про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці (НПАОП 0.00-4.12-05) якщо працівники безпосередньо зайняті на роботах, зазначених у Переліку робіт з підвищеною небезпекою, затвердженому наказом Держнаглядохоронпраці України від 26.01.2005 № 15, то вони проходять спеціальне навчання і перевірку знань відповідних нормативно-правових актів з охорони праці.

 По завершенню теоретичного навчання робітник проходить перевірку знань. Після успішної перевірки знань робітник допускається до практичного навчання. Видається наказ про стажування та дублювання під наглядом досвідченого робітника. По завершені практичного навчання робітник також проходить перевірку знань і отримую допуск до самостійної роботи.

 Як правило, але не завжди, ще протягом місяця керівник проводить періодичні бесіди з новим працівником, цікавлячись труднощами, які у нього виникають, його успіхами. Контроль за ходом процесу адаптації з боку відділу кадрів або інших підрозділів блоку «Персонал» не проводиться.

Служба персоналу для нових працівників проводить спеціальний адаптаційний тренінг, розрахований на 1 годину. Програма тренінгу стосується в цілому всієї організації і відповідає на наступні питання: загальне уявлення про організацію, її історія і тенденції розвитку, цілі, пріоритети, проблеми підприємства; продукція і її споживачі; види діяльності; організація, структура, зв'язки; інформація про вище керівництво, внутрішні відносини; оплата праці в організації; додаткові пільги; види страхування; можливості навчання та розвитку; охорона праці і техніка безпеки; запобіжні заходи; правила протипожежної безпеки і контролю; правила поведінки при нещасних випадках; місця надання першої медичної допомоги; дисципліна і стягнення; служба побуту.

ВИСНОВОК ДО 2 РОЗДІЛУ

На підприємстві відсутній структурний підрозділ або фахівець, на якого покладені обов’язки організації та контролю процесу адаптації прийнятих або переведених працівників.

Загальний документ, який регламентує систему адаптації персоналу також відсутній.

Адаптація працівників робітничих спеціальностей, як первинна так і вторинна, на ПРАТ «ЛИНІК» протікає у вигляді стихійного, неконтрольованого впливу на новачків.

Питаннями адаптації займаються окремі працівники з різних підрозділів: фахівці відділу кадрів, відділу навчання та розвитку та відділу охорони праці, лінійні керівники та колеги по роботі. Найбільша увага при адаптації персоналу приділяється професійній адаптації з метою забезпечення необхідного рівня компетентності, навченості та обізнаності всіх працівників Товариства, особливо в області ПБОТОС.

Для забезпечення пуску виробництв бітуму та поліпропілену на початку 2019 року в 2018 році необхідно здійснити комплектацію персоналу та його професійну підготовку 72 робітників. У зв’язку з цим питання адаптації персоналу робітничих професій є дуже важливим та актуальним для ПРАТ «ЛИНІК».

РОЗДІЛ 3. Обґрунтування необхідності та доцільності впровадження процесу наставництва на ПРАТ «ЛИНІК»

3.1 Обґрунтування необхідності впровадження процесу наставництва на ПРАТ «ЛИНІК»

Основні чотири умови доцільності впровадження процесу наставництва зображені на рис. 1.4. Проаналізуємо застосовність даних умов до ПРАТ "ЛИНІК".

 За період простою підприємство втратило майже половину свого персоналу. Чисельність працівників на 01.12.2017 року становить 1792 осіб (Таблиця 3.1) порівняно з 3550 осіб у 2012 році (Таблиця 2.6).

 Проаналізувавши дані, наведені в таблиці 3.1, стосовно чисельності і складу персоналу підприємства за останні 3 роки можна зробить наступний висновок: на підприємстві більшу частину трудового колективу займають робітники робітничих професій, але їх кількість значно скоротилась.

Таблиця 3.1

Склад персоналу підприємства

| Категорія персоналу | На 01.12.2015 | На 01.12.2016 | На 01.12.2017 |
| --- | --- | --- | --- |
| Кількість працівників | Відсоток | Кількість працівників | Відсоток | Кількість працівників | Відсоток |
| Разом | 2490 |  | 2220 |  | 1792 |  |
| Керівників | 439 | 17,6 | 435 | 19,6 | 431 | 24,1 |
|  Фахівців | 530 | 21,3 | 498 | 22,4 | 462 | 25,8 |
|  Службовців | 62 | 2,5 | 58 | 2,6 | 53 | 2,8 |
|  Робітників | 1459 | 58,6 | 1229 | 55,4 | 846 | 47,3 |

 Тільки за 11 місяців 2017 року у ПРАТ «ЛИНІК» звільнено 419 працівників. Кількість звільнених по категоріям відповідно причин звільнення вказана в Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Статистика звільнення працівників с 01.01.2017 по 01.12.2017

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Причина звільнення | Разом | Керівники | Фахівці | Службовці | Робітники |
| У зв’язку з закінченням строку договору | 11 | 3 | 2 | 0 | 6 |
| за прогул без поважних причин | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| невідповідність займаній посаді за станом здоров'я | 70 | 1 | 1 | 0 | 68 |
| за власним бажанням | 143 | 11 | 32 | 3 | 97 |
| за власним бажанням (по догляду за дитиною до 14 років) | 5 | 0 | 3 | 0 | 2 |
| за власним бажанням у зв'язку з виходом на пенсію | 22 | 2 | 5 | 0 | 15 |
| за власним бажанням за станом здоров'я | 68 | 4 | 3 | 1 | 60 |
| за згодою сторін | 75 | 10 | 30 | 0 | 35 |
| по скороченню чисельності і штату працівників | 18 | 0 | 8 | 1 | 9 |
| у зв’язку зі смертю | 6 | 1 | 1 | 0 | 4 |
| Разом | 419 | 32 | 85 | 5 | 297 |

Для виконання завдання по оптимізації чисельності персоналу в першому півріччі проведено скорочення 18 некваліфікованих працівників, які не потребують тривалого часу підготовки. Поряд з цим спостерігається значний відтік кваліфікованого персоналу. Так за цей період з різних причин звільнено 130 ключових працівників, що володіють унікальними знаннями та досвідом. Подальший неконтрольований відтік даної категорії персоналу ставить під загрозу можливість пуску установок з виробництва поліпропілену та бітумів.

Також з даних, наведених в Таблиці 3.2, ми спостерігаєм значну кількість звільнених з причин виходу на пенсію та за станом здоров'я – разом 160 осіб. Цей показник свідчить по старіння персоналу.

В даний час 77 працівників підприємства оформили роботу по неповному робочому тижні для пошуку нового місця роботи, з них 42 ключових робітника. У зв'язку з цим є велика ймовірність звільнення в 2018 році як мінімум 42 кваліфікованих фахівців, критично необхідних для пуску і безпечної експлуатації установок з виробництва бітумів і поліпропілену.

Унаслідок незадоволеністю рівнем заробітної плати в 2017 році звільнилися 125 працівників. Останнє значне підвищення заробітної плати було у 2011 році на 30%. Останні роки заробітна плата збільшувалась в середньому на 5% за рік і на даний час не є конкурентною.

Дані середньої заробітної плати ПРАТ «ЛИНІК» та середньої заробітної плати по Україні та Луганській області за січень-жовтень 2017 року наведені в таблиці 3.3., їх порівняння зображено на рис. 3.1.

Таблиця 3.3

Дані середньої заробітної плати ПРАТ «ЛИНІК» та середньої ЗП по Україні та Луганській області за січень-жовтень 2017 року [5].

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   |  по Україні | в Луганській обл. | ПРАТ "ЛИНІК" | відхилення від ЗП по Україні | відхилення від ЗП по Луганській обл. |
| Січень | 5379 | 5385 | 5390 | 0,2 | 0,1 |
| Лютий | 5590 | 5424 | 5951 | 6,5 | 8,9 |
| Березень | 5888 | 5648 | 4835 | -17,9 | -16,8 |
| Квітень | 5843 | 5171 | 5231 | -10,5 | 1,1 |
| Травень | 6173 | 5601 | 5354 | -13,3 | -4,6 |
| Червень | 7032 | 5943 | 4935 | -29,8 | -20,4 |
| Липень | 6174 | 5868 | 5258 | -14,8 | -11,6 |
| Серпень | 6029 | 5868 | 5290 | -12,3 | -10,9 |
| Вересень | 6454 | 6147 | 5317 | -17,6 | -15,6 |
| Жовтень | 6523 | 6019 | 5295 | -18,8 | -13,7 |

Рис. 3.1 Порівняння середньої заробітної плати ПРАТ «ЛИНІК» з середньою ЗП по Україні та Луганській області

На рис. 3.1 ми спостерігаємо, що в січні 2017 року середня заробітна плата ПРАТ «ЛИНІК» була на рівні з середньою ЗП по Україні та Луганській області, у лютому навіть більше, а починаючи з березня менше в середньому на 10-15%. Але ж це середня заробітна плата. Якщо розглянути заробітну плату окремо робітників, то вона значно нижча і становить 3500 грн. Це з 01.01.2018 року навіть менше мінімальної заробітної плати (3723 грн).

У зв’язку з цим стає зрозумілим, що комплектація 72 робітничих вакансій, необхідних для пуску установок поліпропілену та бітуму, кваліфікованими робітниками майже неможлива. Підбір персоналу буде за рахунок випускників ПТУ та ВНЗ, які згодні за мінімальну зарплату отримати досвід виробничої діяльності.

Основним недоліком в даній ситуації є невідповідність професійно-кваліфікаційного рівня випускників учбових закладів сучасним вимогам роботодавців. Цю проблему загострює скрутний фінансовий стан профтехучилищ та технікумів, відсутність коштів на своєчасне оновлення їх матеріально-технічної бази і внаслідок цього суттєве відставання останньої від сучасного технологічного та технічного розвитку підприємств. В наслідок цього випускники ПТУ та технікумів потребують тривалого часу на придбання теоретичних знань безпечної експлуатації сучасного обладнання та навичок керування виробничим процесом з використанням автоматизованих систем. Процес адаптації даної категорії працівників протікає найтяжче та за умови низької оплати праці супроводжується великою імовірністю звільнення в перші два – три місяці.

Вважається, що новоприбулі в організацію кадри, які покинули її протягом перших двох-трьох місяців, цінності не представляють, і на їх місце можна знайти інших.

Якщо глибше розглянути цю проблему, то стає зрозуміло, що така позиція є недалекоглядною і необґрунтованою, оскільки на пошуки робітника втрачається дорогоцінний час, плинність негативно впливає на команду співробітників і, відповідно, відображається на продуктивності, а від цього втрачають всі.

До того ж, ринок праці не так великий, як хотілося б, тому важливо, щоб прийнятий співробітник працював, а не звільнився через кілька тижнів.

Тому без ретельно спланованої програми адаптації досягти цієї мети не можливо.

Як було з’ясовано раніше, в ПРАТ «ЛИНІК» функціонує програма навчання персоналу, в тому числі і при прийомі на роботу, діють програми адаптації кадрового резерву та молодих фахівців, але майже відсутня адаптація робітників робітничих професій.

Проаналізувавши все вищенаведене можна сказати, що всі чотири умови доцільності впровадження процесу наставництва, зображені на рис. 1.4, в повному обсязі стосуються ПРАТ "ЛИНІК", а саме:

недостатня кількість персоналу середнього віку: чим далі ця проблема набуватиме більшої актуальності у зв’язку зі старінням персоналу;

якість середньої та вищої професійної освіти не відповідає вимогам ринку праці: випускників доводиться донавчати вже в процесі роботи;

запланований приплив великої кількості новачків (72 особи);

на підприємстві вже впроваджені та функціонують системи управління персоналом, які без наставництва не мають сенсу (система навчання, роботи з молодими фахівцями та кадровим резервом).

Особливу актуальність тема наставництва набуває у зв'язку з розвитком і становленням поняття організації, яка навчається. «Організація, яка навчається - це та, яка ефективно відповідає на виклик змін бізнес - середовища шляхом створення нових технологій, оволодіння новими знаннями й уміннями. Вона в найкоротші терміни інтегрує нові знання та вміння для перетворення своєї основної діяльності. У зв'язку з цим персоналу необхідно постійно підвищувати свою кваліфікацію і професіоналізм ».

Побудова організації, яка навчається, передбачає створення ефективної системи навчання з паралельними функціонуванням двох систем навчання, що мають подібні завдання і зміст, але різні форми реалізації. Перша система - це створення в організації власної внутрішньої школи, в якій проводяться семінари, лекції, тренінги за допомогою внутрішніх тренерів або запрошених фахівців. І друга - система наставництва, при якій навчання персоналу відбувається безпосередньо на робочому місці, більш досвідчений співробітник передає свої знання, досвід і власні технології роботи стажисту. Отже, в організації, яка навчається, розвитком співробітників займаються не лише тренери-фахівці, але керівники, менеджери компанії, фахівці та кваліфіковані робітники.

В даний час в ПРАТ «ЛИНІК» активно розвивається система внутрішнього навчання. Діюча система навчання і розвитку персоналу в ПрАТ «ЛИНІК» включає чотири напрямки (Рис.3.2).

Рис. 3.2 Напрями системи навчання та розвитку персоналу ПРАТ «ЛИНІК»

Основні завдання програми навчання і розвитку персоналу в ПРАТ «ЛИНІК»: забезпечення безпеки роботи персоналу підприємства за рахунок системного, якісного і ефективного навчання робітничих кадрів; розвиток професійних і лідерських компетенцій фахівців і керівників підприємства; формування ефективного кадрового резерву на ключові і керівні посади; залучення і розвиток талантів; підвищення рівня мотивації персоналу до навчання.

Система внутрішнього навчання охоплює всі чотири напрями. Зараз в штаті внутрішніх тренерів підприємства активно працюють 30 спеціалістів, які в сумі щорічно проводять близько двох тисяч людино курсів по більш ніж 60-ти темам. В подальшому планується розширення курсів внутрішнього навчання. Для щоб ПРАТ «ЛИНІК» стала організацією, яка розвивається, необхідно впровадження програми наставництва.

Для остаточного підтвердження необхідності впровадження програми наставництва було проведено анкетування робітників, які мають досвід роботи в організації менше 5 років, з питань протікання їх адаптації. В анкетуванні прийняли участь 15 осіб. Опитування проводилось з наступних питань:

 Оцініть, будь ласка, за п'ятибальною шкалою (5 - максимально висока оцінка, 1 - максимально низька оцінка) наскільки повно на ваш погляд була надана інформація в період адаптації

про організацію \_\_\_\_

про ваш підрозділ \_\_\_\_

про колег та керівництво \_\_\_\_

про ваші посадові обов'язки \_\_\_\_

 Як довго тривала ваша адаптація до нових умов роботи?

до трьох місяців

 до шести місяців

 до 1 року

більше року

 Що вам здалося найбільш складним протягом цього періоду?

 професійні обов'язки

 входження в колектив

 нове робоче місце

 умови праці

 Що вам особливо допомогло в період адаптації?

 допомога колег

 консультації з фахівцями блоку «Персонал»

 керівник підрозділу

 ніхто не допомагав

Результати опитування зображені на рис. 3.3.

Рис. 3.3 Аналіз анкетування робітників з питань їх адаптації

 Проаналізувавши відповіді робітників з питань їх адаптації (рис.3.3) можна зробити наступні висновки:

в період адаптації всі робітники відчували брак інформації, особливо про організацію;

адаптація більшості працівників тривала до року і більше;

найбільші труднощі були з професійною та соціально-психологічною адаптацією;

найбільшу допомогу нові робітники отримували від колег, тобто неформальних наставників.

 Все це свідчить про недостатній рівень процесів адаптації і найефективнішим інструментом удосконалення процесу адаптації нових робітників буде запровадження програми наставництва робітничих кадрів.

3.2. Визначення основних етапів процесу, ключових учасників та їх відповідальність, методів оцінки результатів роботи наставників

З’ясувавши необхідності впровадження процесу наставництва на ПРАТ «ЛИНІК» визначимо основні етапи процесу, ключових учасників та їх відповідальність, методи оцінки результатів роботи наставників та їх мотивацію.

Першим етапом впровадження програми наставництва (далі Програми) в організації (рис. 1.5) є формулювання мети та завдань Програми.

 Метою Програми є залучення, професійний розвиток і утримання робочих кадрів через формування системного підходу і єдиної методології розвитку робітників, які дозволять:

 забезпечити професійний розвиток робітників, зокрема, їх швидке та якісне входження в нову посаду (професійна адаптація);

 прискорити соціокультурну адаптацію, зокрема, соціально-психологічну адаптацію нових працівників підприємства, введення в корпоративну культуру і орієнтацію на тривалі трудові відносини;

 закріпити наставництво як елемент корпоративної культури і механізм відтворення робочих кадрів, професійного розвитку робітників і підтримки стійкого соціокультурного клімату.

 Завдання Програми з професійного розвитку робочих кадрів, по соціокультурній адаптації молодих робітників та по закріпленню наставництва як елемента корпоративної культури зображені на рис. 3.4.

Другим етапом запровадження Програми є розробка критеріїв інтеграції нового працівника, а третім - формування критеріїв для оцінки ефективності взаємодії наставників та їх підопічних.

 На мій погляд, ці два етапи можна поєднати, тому що критерії інтеграції нового працівника лягають в основу критеріїв оцінки ефективності взаємодії наставників та їх підопічних.

Рис.3.4 Завдання Програми

 Як було зазначено, суть наставництва полягає в професійній та соціокультурній адаптації нових робочих. Критеріями професійної адаптації являються теоретичні знання та практичні уміння нового робітника, необхідні для виконання професійних обов’язків. Оцінка теоретичних знань може проводиться у формі тестування за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення або екзаменаційною комісією з використанням білетів або тестів. Оцінка практичних умінь і навичок може здійснюватися методом експертного оцінювання безпосередніми керівниками і наставниками, і проводиться у формі:

 перевірки послідовності і змісту дій по операційній карті;

 перевірки дій в реальних виробничих ситуаціях.

Критерії оцінки володіння практичними навичками зображені на рис. 3.5

Рис. 3.5 Критерії оцінки володіння практичними навичками

Критеріями оцінки соціокультурної адаптації може буди задоволеність нового працівника роботою наставника та оцінка роботи наставника з боку безпосереднього керівника. Для зручності можна використовувати узагальнюючу анкету оцінки роботи наставника.

АНКЕТА ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ НАСТАВНИКА

ПІБ наставника\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Професія\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Виробництво/цех\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ПІБ нового робітника\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Професія\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Виробництво/цех \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Функціональні обовязки по работі з
новим робітником виконані в повному обсязі (оцінює керівник )

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 0% | 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

2. Новий робітник задоволений роботою свого наставника (оцінює новий робітник)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 0% | 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

3. Результат теоретичних знань та практичних умінь нового робітника

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 0% | 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

4. Наставник готовий далі ділитися своїм досвідом з новими робітниками та з другими наставниками (оцінює майстер)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 0% | 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

 (1) + (2)\*0.5 + (3)\*0.5 + (4)

Загальна оцінка = ------------------------------------------ =

 3

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Начальник цеху/виробництва

 «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_г.

Після визначення критеріїв оцінювання роботи наставників необхідно визначити заходи мотивації. З цією метою було проведено опитування серед кваліфікованих робітників ПРАТ «ЛИНІК». В опитуванні прийняли участь 200 робочих 5-6 розряду з досвідом роботи понад 10 років, тобто ті хто є потенційними наставниками. Анкета для проведення опитування містила 3 питання:

1. Чи потрібна мотивація наставників?

|  |  |
| --- | --- |
| Так | Ні |

1. Який вид мотивації ви вважаєте найбільш важливим?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Матеріальна | Нематеріальна | Обидві важливі |

1. Який мінімальний розмір оплати за наставництво ви вважаєте справедливим?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 10 % від ЗП | 300 грн | 500 грн |  |

Результати опитування наведені на рис. 3.6.

Рис. 3.6 Результати опитування потенційних наставників з питань мотивації

З результатів опитування потенційних наставників з питань мотивації (рис.3.4) видно, що майже всі опитані (95 %) вважають що мотивація потрібна, і більшість (60 %) цінує як матеріальну так і нематеріальну мотивацію. Якщо розглядати матеріальну мотивацію, то 81 % опитуваних вважає справедливим і заохочуючим розмір оплати за наставництво 500 грн на місяць (10 % від ЗП робочого 5-6 розряду становить 400-500 грн). На основі даного опитування запропоновано наступні інструменти мотивації наставників (рис. 3.7).

Рис. 3.7 Інструменти мотивації наставників

Визначивши критерії оцінки та інструменти мотивації наставників необхідно підготовить документи, що регламентують на підприємстві функціонування програми наставництва. Наприклад, Положення про наставництво робітничих кадрів в ПРАТ «ЛИНІК» (далі Положення).

 Комплексність і системність Програми наставництва робить необхідним залучення в неї різних категорій працівників, в тому числі, представників різних підрозділів Товариства. Обов’язки та відповідальність ключових учасників даного процесу (Таблиця 3.4.) обов’язково повинні бути закріплені в Положенні.

Таблиця 3.4

Обов’язки та відповідальність ключових учасників процесу наставництва

| Учасники процесу | Обов’язки та відповідальність |
| --- | --- |
| Молоді робітники  | відповідають за свій професійний розвиток;освоюють повний обсяг посадових обов'язків;ініціюють спілкування з висококваліфікованим робочими і наставниками, звертаються до них за порадами;виконують розвиваючі завдання на оволодіння практичними навичками, отримані від наставника |
| Наставники (формальні наставники) | сприяють ефективному розвитку нового робочого на робочому місці;передають власний професійний досвід, при необхідності організують взаємодію з колегами-наставникамидопомагають новим робочим при входженні в колектив;беруть участь в оцінці нового робочого в процесі і після закінчення наставництва; |
| Безпосередній керівник (майстер / начальник установки) | відповідає за оперативне управління роботою наставників і здійснює: постановку завдань наставнику, визначення обсягів і пріоритетів професійного розвитку наставляти; o оцінку ефективності роботи наставників (спільно з начальником цеху);відповідає за своєчасне надання і точність інформації про кількість нових робітників і наставників, які перебувають в його безпосередньому підпорядкуванні. |
| Начальник цеху | відповідає за загальне управління роботою наставника і здійснює: призначення наставника; оцінку ефективності роботи наставника; зміну наставника в разі потреби; мотивування (матеріальне і нематеріальне) наставника;дає рекомендації щодо подальшого розвитку Програми |
| HR менеджер | координує роботу з наставниками в цілому і відповідає за: надання допомоги наставникам в роботі з новими робочими (при необхідності); ведення бази даних нових робочих і наставників підприємства; оцінку ефективності роботи наставника; здійснює оцінку ефективності Програми: відповідає за проведення вибіркового контролю роботи наставників і оцінку реалізації Програми в цілому, аналізує результати і соціальні ефекти програми; збирає у начальників цехів і вносить пропозиції щодо змін в Програмі для її оптимізації; забезпечує інформаційну підтримку системи наставництва. |

 В Положенні також необхідно задекларувати процес відбору наставників із числа досвідчених і високопрофесійних працівників підприємства. Для цього необхідно визначитися з моделлю компетенцій наставника (Рис. 3.8.).

Для відбору наставників, які відповідають моделі компетенцій наставників, можна використовувати різні інструменти оцінювання. Найменш затратним та найбільш доцільним є метод оцінювання 90 градусів (оцінку роблять керівник та колеги).

 Наставники навчають уже дорослих людей, томи повинні враховувати психологічні особливості віку, правильно формувати позитивну мотивацію, вирішувати конфліктні ситуації та вибирати найбільш ефективні методи навчання. Все це вимагає проведення додаткового навчання наставників.

Рис. 3.8. Модель компетенцій наставників

Програма навчання повинна включати наступні теми: цілі і принципи наставництва, інструменти наставництва, система дій наставника, спрямованих на формування основних навичок за фахом у новоприйнятих робітників, система дій з адаптації молодого робітника до корпоративної культури, нормам і правилам поведінки в організації і в підрозділі, специфіка навчання дорослих людей, комунікація як інструмент наставництва, значення позитивної і конструктивної позиції наставника в процесі спілкування, постановка цілей і завдань підопічним, контроль і професійна зворотний зв'язок в наставництво.

 Після реалізації всіх заходів впровадження Програми наставництва необхідно провести аналіз та оцінка результатів реалізації пробного проекту програми наставництва.

 Оцінка ефективності Програми покликана продемонструвати ступінь досягнення ключових завдань роботи з робочими по їх професійному розвитку (в частині швидкого входження в нову посаду, загального професійного розвитку) і соціокультурної адаптації, а також закріплення пріоритетів розвитку і спадкоємності, як ключових в культурі трудових відносин в Товаристві і формування єдиних стандартів наставництва.

Оцінка ефективності Програми проводиться відповідальним менеджером з персоналу із залученням начальників цехів, наставників і дозволяє визначити результати і соціальні ефекти програми для подальшої оптимізації та підвищення ефективності кожного її напрямки.

 Ефективність Програми оцінюється як сукупність результатів по досягненню цілей кожного з блоків програми. В якості важливих інтегральних критеріїв оцінки системи наставництва в цілому виступають наступні: рівень плинності молодих робітників; підвищення рівня теоретичних знань та практичних умінь і навичок нових робочих; рівень задоволеності молодих робітників своєю роботою.

3.3.Економічне обґрунтування та підведення підсумків дослідження, підтвердження гіпотези.

 Як було з’ясовано в ході дослідження, реалізація Програми наставництва з метою введення нового співробітника в організацію сприяє зняттю великої кількості проблем, що виникають на початку роботи. Крім цього, у наставників може істотно активізуватися творчий потенціал і включеність в корпоративну культуру компанії.

З метою обґрунтування також необхідно визначити економічну ефективність  запропонованих у дипломній роботі заходів .

Економічний ефект – це сумарна економія матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів в результаті впровадження у виробництво запропонованих заходів.

Ефективність характеризує результативність будь-яких витрат, а отже, її визначення передбачає співставлення сукупного ефекту від здійснених запропонованих заходів до витрат на їх впровадження та реалізацію (1)

ЕФ = Е/В\*100, (1)

де EФ– ефективність запропонованих заходів, %;

Е – сукупний ефект від впровадження запропонованих заходів, грн;

В – витрати, необхідні для провадження запропонованих заходів, грн.

Перш ніж розрахувати сукупний ефект запровадження наставництва робітничих кадрів, необхідно підвести підсумок про те, яку ж користь, власне, отримує підприємство, коли в нього є така програма (Рис. 3.9)

Рис.3.9 Ефект від запровадження наставництва

Зрозуміло, що всі вищенаведені показники більше якісні ніж кількісні і розрахувати ефективність від їх отримання дуже складно, тому нижче наведений розрахунок буде орієнтовний, узагальнюючий і спиратися лише на кількісні показники.

Як було сказано раніше, у зв’язку зі складністю технологічного процесу підготовка нових робітників на ПРАТ «ЛИНІК» складає близько року. Якщо Програма наставництва допоможе скоротити цей термін до 9 місяців економію розрахувати за наведеною формулою:

Е1 =(СЗП+П)\*3,

де Е1- ефект від скорочення терміну підготовки одного працівника, грн;

СЗП- середня заробітна плата робітника 4 розряду, грн (з 01.01.2018 буде встановлена на рівні мінімальної);

П- податки (22% від ЗП)= СЗП\*0,22, грн.

Таким чином, Е1 становитиме:

Е1=(3723+3723\*0,22)\*3=13626,2 грн.

Ефект від зниження ймовірності звільнення робітників в період адаптації можна розрахувати наступним чином:

Е2 =(СЗП+П)\*Тз,

де Е2- ефект від зниження ймовірності звільнення робітників в період адаптації, грн;

Тз- термін звільнення, міс.

Для розрахунку візьмемо Тз=3, тобто в середньому нові працівники, які не пройшли адаптацію звільняться через 3 місяці. Таким чином,

Е2=(3723+3723\*0,22)\*3=13626,2 грн.

Ефект від третього та четвертого чинника, тобто від забезпечення збереження і передачі накопиченого унікального практичного досвіду всередині підприємства та економії часу безпосереднього керівника і рядових працівників неможливо.

Загальний ефект від впровадження Програми наставництва на 2018 рік становитиме:

Е=( Е1+ Е2)\*72=(13626,2+13626,2)\*72= 1962172,8 грн.

Витрати, необхідні для провадження запропонованих заходів, будуть складатися з витрат на навчання наставників та витрат на мотивацію наставників.

Витрати на навчання в середньому будуть становити 2000 грн за навчання одного наставника. Якщо в 2018 році для підготовки 72 нових робітників будуть задіяні 40 наставників, то витрати на їх навчання становитимуть 80 000 грн.

Згідно встановлених параметрів мотивації наставників (рис. 3.5) і терміну наставництва 9 місяців, оплата наставникам, з урахування премії найкращому наставнику, буде становити: 500\*9\*72+9000 = 333 000 грн.

Таким чином,

ЕФ=1962172,8/333000\*100 = 589 %.

Розрахунок показав що сукупний ефект від впровадження запропонованих заходів може перевищувати витрати майже в шість раз.

Можна говорити, що ефективне проведення адаптації за допомогою впровадження Програми наставництва робітничих кадрів приносить прямий прибуток організації, але це не головне.

Головне, щоб заходи, що входять до Програми наставництва, не носили формальний характер. Оскільки виробництво ПРАТ «ЛИНІК» відноситься до виробництва з підвищеною небезпекою, украй важливо, щоб співробітники до кінця зрозуміли і прийняли всі правила, які є на підприємстві, повністю розібралися у своїх посадових інструкціях та інструкціях з охорони праці, у веденні технологічного процесу, щоб усі робітники усвідомлено виконували свою роботу і мали почуття причетності та відповідальності за спільну справу. Тому що ціною помилки може стати не лише отримання збитків, а і втрата людського життя, яке є безцінним.

Рис. 3.10. Інформація про витрати та отриманий ефект від впровадження програми наставництва робітничих кадрів

Узагальнююча інформація про витрати та отриманий ефект від впровадження програми наставництва робітничих кадрів зображена на рис. 3.10

На початку дослідження була висунута гіпотеза, що запровадження формалізованого та контрольованого процесу наставництва робітничих кадрів дозволить поліпшити процес адаптації та скоротити період професійної підготовки нових робітників, а також забезпечити збереження та передачу накопиченого досвіду в середині підприємства.

В ході дослідження було встановлено, що зміна місця роботи розглядається психологами як стресова ситуація для людини, наслідком якої є потреба в адаптивному періоді. Співробітник може і не знати про те, що йде процес адаптації, однак він неминучий, навіть якщо новачок має великий досвід роботи в інших компаніях. В цей час його робота менш ефективна і положення найбільш вразливе. Полегшити входження нових співробітників у життя організації покликані процедури адаптації персоналу. Як правило, новачок в організації стикається з великою кількістю труднощів, основна маса яких породжується саме відсутністю інформації про порядок роботи, особливості колег, правилах поведінки, схемою взаємодії підрозділів і ін.

Найчастіше новачок приходить на підприємство, а його робоче місце не підготовлено, і ніхто особливо цим не переймається, новачкам надають право випливати самим. Але оскільки перше враження зазвичай залишає глибокий слід, така процедура може надати тривалий негативний вплив на мотивацію і ставлення працівника до роботи.

 Досвід такого роду може часто пояснювати високу плинність кадрів в перші тижні або місяці роботи і причини, за якими новий співробітник може відчувати почуття відчуження і зайняти негативну позицію по відношенню до організації прямо з першого дня роботи. Плинність кадрів негативно позначається на роботі підприємства, не дає сформуватися [колективу](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2), а значить і корпоративного духу, що незмінно тягне за собою зниження виробничих показників і ефективності [роботи](http://ua-referat.com/%D0%A0%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B8).

 Якщо нові співробітники надаються самим собі, то організація не може впливати на те, що вони випадково дізнаються, і втратить можливість сформувати у них позитивне ставлення до роботи і відданість традиціям фірми.

 Програма наставництва також допомагає забезпечити збереження та передачу накопиченого досвіду в середині підприємства та створити організацію, що навчається. В організації, що навчається відбувається не просте накопичення знань, але і досвід їх використання, створюються нові ідеї, уявлення і способи дій. Суть не в простому підвищенні кваліфікації, але в нарощуванні потенціалу гнучкості, мінливості, адаптивності. Вирішуючи будь-яку поточну задачу організація , яка навчається, ставить перед собою не тільки мету досягнення потрібного результату, але і навчання в процесі виконання завдання. Такі організації також іноді визначаються, як інтелектуальні організації, в тому сенсі, що їм притаманні високі можливості отримання інформації, її аналізу, інтерпретації, використання і, в кінцевому підсумку, генерації нової інформації, нових ідей.

 Важливість саме групового навчання в організації полягає в тому, що вкладення в людський капітал можуть бути легко втрачені в разі звільнення працівників, якщо знання мають характер індивідуального надбання, а не групового. Це визначає важливість запобігання плинності кадрів, а значить, вимагає ефективного і професійного управління[21].

 Одним з методів функціонування і розвитку організації, що навчається, є корпоративне навчання, до якого належить внутрішнє навчання та наставництво. Наскільки ефективним буде корпоративне навчання, залежить від ряду факторів. До них відносять потенціал наставництва, проникність кордонів всередині організації, культуру навчання та інформаційну інфраструктуру.

 Наставництво - це найдавніший механізм передачі та накопичення знань і досвіду. У сучасних умовах організації проявляють великий інтерес до використання цього методу для корпоративного навчання та адаптації персоналу.

 Внутрішньоорганізаційні кордони відображають ступінь свободи руху ідей, людей в рамках організації, можливість створення співтовариств. Чим вище ця свобода, тим більше можливостей і конкурентних переваг має організація. Найвищих успіхів досягають організації, в чий розвиток можуть вносити свій вклад абсолютно всі співробітники. Це має на увазі в тому числі широкі можливості самостійного прийняття рішень співробітниками в рамках своєї безпосередньої роботи. Необхідно також існування загальної картини майбутнього, системи цілей, які відомі всьому персоналу, а також механізми сприяння перетворення індивідуального досвіду в загальне знання.

 Інформаційна інфраструктура є якраз сукупністю таких засобів і механізмів, що існує крім особистих контактів, і включає в себе документацію та звітність, збори та конференції, комп'ютерні навчальні системи, і багато іншого.

 Культура навчання - це середовище, що сприяє навчанню і розвитку. Вона включає в себе як цінності, установки, традиції, стратегії, конкретні стандарти і плани щодо навчання, так і інфраструктуру навчання - канали розподілу ресурсів, і так далі.

 Мета корпоративного навчання - формування єдиного розуміння особливостей бізнесу, яким зайнята організація і підходу до управління його процесами на всіх рівнях. Іншими словами, мета полягає в послідовній, усвідомленій і узгодженій реалізації оптимальної бізнес-стратегії. Крім того, за мету ставиться створення у людей продуктивних уявлень і очікувань про самих себе і своїх колег, свою роботу, компанії. Таке цілісне системне уявлення дає співробітникам глибоке розуміння суті, змісту і цілей діяльності своєї організації, її структурі та способах дій, а значить, можливість більш ефективної і задовольняє роботи [21].

 В рамках аналізу ПРАТ «ЛИНІК» було показано, що на підприємстві практично відсутня система адаптації співробітників. В організації проводиться мінімальний набір заходів, що дозволяють новому співробітнику спочатку зорієнтуватися на новому місці роботи. Заходи з професійної адаптації працівників складають негласно існуючі правила, які не є прийнятими і слабо закріплені в корпоративній культурі.

 Увага до інших аспектів адаптації нових працівників приділяється тільки в тій мірі, в якій керівник усвідомлює важливість даного процесу.

 Система адаптації персоналу має складну структуру і включає заходи, спрямовані на адаптацію професійну, організаційну та соціально-психологічну. За період адаптації працівник знайомиться зі своєю посадовою інструкцією, новим колективом, умовами праці, правилами внутрішнього розпорядку компанії, її корпоративною культурою, історією, традиціями, вливається в колектив і стає його частиною.

 Наставництво є найважливішим і успішним методом, що сприяє поліпшенню процесу адаптації нових робітників та розвитку професіоналізму.

 Було доведено, що підприємству економічно набагато вигідніше впроваджувати заходи по адаптації нових робітників, вчасності формалізувати програму наставництва, ніж відчувати постійну нестачу кадрів внаслідок підвищеної плинності, а також витрачати час і кошти на пошук, оцінку і навчання нових працівників.

 Але також необхідно зауважити, що при впровадженні системи наставництва неминуче виникає ряд проблем.

 Безсистемне впровадження наставництва тягне за собою формальний підхід учасників процесу. Система наставництва не працює коли не зрозуміло її значення ні для підприємства, ні конкретно для кожного учасника. Погана організація, відсутність документів, що регламентують роботу наставників і їх підопічних, призводять до хаосу і формального виконання завдань. Як результат - невизначеність обов'язків і міри відповідальності наставників, розмиті завдання, пов'язані з професійною підготовкою підопічних, відсутність чіткої відповідальності підприємства перед наставниками.

 Також велике значення має непідготовленість самих наставників.

Успіх навчання співробітників із застосуванням системи наставництва серйозним чином залежить від досвіду і компетенцій наставників. Коли відсутні спеціальні заходи щодо розвитку навичок наставників, виходить сумний результат: неналагоджений комунікативний зв'язок між наставником і новим робітником, підопічні оцінюються некоректно, зворотний зв'язок є формальний і демотивує нових робітників.

 Оскільки сама система наставництва будується на створенні альянсів, взаємної відповідальності співробітників, ключ до її успішного функціонування - тісна взаємодія всіх учасників процесу. Ретельне планування і підготовка середовища для змін - необхідна умова успішної реалізації системи наставництва.

 Директивне впровадження системи наставництва як ініціативи відділу по роботі з персоналом навряд чи забезпечить очікувані результати. Більш того, може створити імідж відділу по роботі з персоналом як додаткового бюрократичного ланки, яке придумує зайву роботу і без того зайнятим керівникам і співробітникам.

 Від того, наскільки уважно всі учасники Програми поставляться до своїх обов’язків залежить успіх всього починання.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

 Метою Програми наставництва робітничих кадрів визначено залучення, професійний розвиток і утримання робочих кадрів через формування системного підходу і єдиної методології розвитку робітників, які дозволять:

 забезпечити професійний розвиток робітників, зокрема, їх швидке та якісне входження в нову посаду (професійна адаптація);

 прискорити соціокультурну адаптацію, зокрема, соціально-психологічну адаптацію нових працівників підприємства, введення в корпоративну культуру і орієнтацію на тривалі трудові відносини;

 закріпити наставництво як елемент корпоративної культури і механізм відтворення робочих кадрів, професійного розвитку робітників і підтримки стійкого соціокультурного клімату.

З метою впровадження Програми в ПРАТ «ЛИНІК» визначенні основні етапів процесу, ключові учасники та їх відповідальність, розробленні методи оцінки результатів роботи наставників та інструменти їх мотивації.

Розрахунок показав що сукупний ефект від впровадження запропонованих заходів може перевищувати витрати майже в шість раз. Можна говорити, що ефективне проведення адаптації за допомогою впровадження Програми наставництва робітничих кадрів приносить прямий прибуток організації.

Запровадження Програми наставництва робітничих кадрів дозволить поліпшити процес адаптації та скоротити період професійної підготовки нових робітників, а також забезпечити збереження та передачу накопиченого досвіду в середині підприємства лише за умови системного впровадження та неформального підходу всіх учасників процесу.

ЗАКЛЮЧЕННЯ

Виробнича адаптація – це соціальний процес освоєння особистістю нової трудової ситуації, в якій і особистість і трудове середовище здійснюють активний вплив один на одного і є адаптивно-адаптованими системами.

Ефективність управління виробничою адаптацією працівника залежить від впливу на всі структурні елементи адаптації, з акцентуванням на найбільш значущих для конкретних умов видах адаптації.

Наставництво- це система злагоджених взаємозв’язків між молодими та досвідченими співробітниками в процесі передачі знань, умінь і трудових навиків, що проявляється у формі індивідуального чи колективного, формального чи неформального шефства, що нерозривно пов’язано з професійною підготовкою, адаптацією молодих працівників і розвитком їх трудового потенціалу. Впровадження програми наставництва на підприємстві дозволить вплинути на всі елементи виробничої адаптації. Системний підхід до організації наставництва може забезпечити цілу сукупність переваг для новачків, наставників та діяльності підприємства в цілому.

Визначено такі завдання наставництва: надання психологічної та моральної підтримки в подоланні професійних труднощів, що виникають у процесі виконання обов'язків; надання допомоги в успішній професійній та соціальної адаптації до умов здійснення виробничої діяльності; створення умов для якнайшвидшого досягнення необхідного рівня професійних компетенцій; сприяння у виробленні поведінки, що відповідатиме етичним нормам і правилам; формування мотивації до ефективної виробничої діяльності, саморозвитку й підвищення професійних компетенцій.

Проаналізувавши діючу систему адаптації на ПРАТ «ЛИНІК» було встановлено, що на підприємстві відсутній структурний підрозділ або фахівець, на якого покладені обов’язки організації та контролю процесу адаптації прийнятих або переведених працівників. Загальний документ, який регламентує систему адаптації персоналу також відсутній.

Адаптація працівників робітничих спеціальностей, як первинна так і вторинна, на ПРАТ «ЛИНІК» протікає у вигляді стихійного, неконтрольованого впливу на новачків.

Питаннями адаптації займаються окремі працівники з різних підрозділів: фахівці відділу кадрів, відділу навчання та розвитку та відділу охорони праці, лінійні керівники та колеги по роботі. Найбільша увага при адаптації персоналу приділяється професійній адаптації з метою забезпечення необхідного рівня компетентності, навченості та обізнаності всіх працівників Товариства, особливо в області ПБОТОС.

Для забезпечення пуску виробництв бітуму та поліпропілену на початку 2019 року в 2018 році необхідно здійснити комплектацію персоналу та його професійну підготовку 72 робітників. У зв’язку з цим питання адаптації персоналу робітничих професій є дуже важливим та актуальним для ПРАТ «ЛИНІК».

 Для поліпшення процесу адаптації на ПРАТ «ЛИНІК» запропоновано впровадження Програми наставництва робітничих кадрів. Метою Програми визначено залучення, професійний розвиток і утримання робочих кадрів через формування системного підходу і єдиної методології розвитку робітників, які дозволять:

 забезпечити професійний розвиток робітників, зокрема, їх швидке та якісне входження в нову посаду (професійна адаптація);

 прискорити соціокультурну адаптацію, зокрема, соціально-психологічну адаптацію нових працівників підприємства, введення в корпоративну культуру і орієнтацію на тривалі трудові відносини;

 закріпити наставництво як елемент корпоративної культури і механізм відтворення робочих кадрів, професійного розвитку робітників і підтримки стійкого соціокультурного клімату.

 Визначенні основні етапів процесу, ключові учасники та їх відповідальність, розробленні методи оцінки результатів роботи наставників та інструменти їх мотивації.

 Було доведено, що підприємству економічно набагато вигідніше впроваджувати заходи по адаптації нових робітників, вчасності формалізувати програму наставництва, ніж відчувати постійну нестачу кадрів внаслідок підвищеної плинності, а також витрачати час і кошти на пошук, оцінку і навчання нових працівників.

Розрахунок показав що сукупний ефект від впровадження запропонованих заходів може перевищувати витрати майже в шість раз. Можна говорити, що ефективне проведення адаптації за допомогою впровадження Програми наставництва робітничих кадрів приносить прямий прибуток організації.

Запровадження Програми наставництва робітничих кадрів дозволить поліпшити процес адаптації та скоротити період професійної підготовки нових робітників, а також забезпечити збереження та передачу накопиченого досвіду в середині підприємства лише за умови системного впровадження та неформального підходу всіх учасників процесу.

Управляти трудовою адаптацією персоналу компанії можна і необхідно. У цьому процесі повинні взаємодіяти всі зацікавлені підрозділи підприємства. Необхідно застосовувати систему наставництва, своєчасний контроль безпосереднього керівника. І тоді проходження адаптації на підприємстві буде завжди ефективним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом організації. /під ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2003.
2. <https://uk.wikipedia.org/wiki>
3. http://staff-capital.com/uk/articles/adaptazija-personala.html
4. [Горшкова Е. Г., Кухаркова О. В.. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство. — СПб.: Речь. — 144 с.. 2007](http://lib.sale/kouching-psihologiya/kouch-nastavnichestvo-kak-instrument-razvitiya.html)
5. [http://kiev.ukrstat.gov.ua/](http://kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=2425&lang=1)
6. Социология труда / Под ред. Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. В. Щербины. М., 1993. С. 164-165.
7. Ромашов О.В. Социология труда. М., 1999. С. 174-176.
8. Дятлов В.А., Кабанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кабанова. М., 1998. С. 256-257
9. Бирюкова М.В. Социальные технологии и проектирование: Учеб. пособие. Х., 2001. С. 106
10. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Социальные технологии: Курс лекций. М., 1999. С.394
11. <http://www.kadrovik.ua/novyny/zatverdzheno-metodychni-rekomendaciyi-shchodo-zaprovadzhennya-nastavnyctva>
12. Щевьева А. А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия [Электронный ресурс] / А. А. Щевьева. — Российский государственный университет туризма и сервиса. —

Режим доступа : http://www.mgus.ru/files/electronic journal/ number18/29.doc.

1. Новий тлумачний словник української мови / [уклад. В. Яременко та ін.]. — К. : Аконіт, 1999. — 912 с.
2. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента [Электронный ресурс] / Ф. У. Тейлор. — Сайт «Книжная библиотека». — Режим доступа : http://www. libbooks.ru.
3. Притула В. І. Програма наставництва як кластерний елемент системи професійного розвитку та навчання персоналу / В. І. Притула // Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні : матер.міжнар. наук.-практ. конф. — Вінниця : ВНТУ, 2013. — С. 319—321.
4. Лисак У. Наставництво та коучинг у системі управління персоналом / У. Лисак // Довідник кадровика. — 2010. —№ 5. — С. 82—84.
5. Гаврилів Н. Наставництво як вид професійної діяльності: ґенеза розвитку та становлення [Електронний ресурс] /Н. Гаврилів. — Сайт Національної бібліотеки ім. В. І. Вернадського. — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\_Gum/Pippo/2009\_5/Havryliv.htm.
6. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: учебное пособие / С.А. Боровикова, Т.П. Водолазская, М.А. Дмитриева, Л.Н. Корнеева; Ред. Г.С. Никифоров; Санкт - Петербургский государственный университет СПб: Изд-во СПбГУ, 1991. - 152 с.
7. Шипунов ЗТ., Кишкель О.Н. Основи управлінської діяльності. – М.: ПРИОР, 2002.
8. Сейтмуратов Р., Юлдашев Ш. Стимулювання продуктивності праці. // Економіст. 2001. №4.
9. http://www.hr-portal.ru
10. Щербак Л. Професійна освіта і навчання кадрів на виробництві в Іспанії / / Довідник кадровика. - 2006. - № 05. - С. 88-90