

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

На тему Усовершенствование системы адаптации молодых специалистов промышленного предприятия (на примере АО «СТРОММАШИНА –ЩИТ»)

Обучающийся

А.А. Пожидаева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук С.О.Шаногина

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

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила Пожидаева Анастасия Анатольевна.

Тема работы: «Усовершенствование системы адаптации молодых специалистов промышленного предприятия (на примере АО «СТРОММАШИНА –ЩИТ»)».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент Славяна Олеговна Шаногина.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов в АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ».

Объект исследования – персонал АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ».

Предмет исследования – организация деятельности по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: предложенные мероприятия эффективны, цель бакалаврской работы достигнута.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы. Общий объем работы, без приложений, 47 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 9, рисунков – 5.

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты адаптации персонала в организации .....	7
1.1 Дефиниция адаптации персонала и ее виды .....	7
1.2 Этапы и методы адаптации персонала в организации .....	10
1.3 Оценка эффективности адаптации персонала.....	15
Глава 2 Исследование системы адаптации персонала промышленного предприятия (на примере АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ»)	23
2.1 Характеристика промышленного предприятия АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ».....	23
2.2 Анализ системы адаптации компании АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ»	28
Глава 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов (на примере АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ»)	36
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов в АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ» .....	36
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	42
Заключение .....	46
Список используемой литературы .....	48
Приложение А Анкета удовлетворенности молодых специалистов процессом адаптации .....	50
Приложение Б Устав АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ».....	52
Приложение В Основные организационно-экономические показатели .....	53
Приложение Г Организационная структура ао «строммашина – щит».....	54

## Введение

В непростой экономической ситуации главной задачей для компании должно являться поддержание стабильности кадрового состава. Персонал организации – это ведущее звено для прогресса, стабильности на рынке и имиджа предприятия. Только высоко квалифицированный персонал, преданный своему работодателю способен реализовать миссию каждой компании, которая заключается в получение прибыли.

Новый человек в компании – это зачастую стресс не только для самого индивида, но и стресс для коллектива, руководства и компании в целом. Новички приходят с разными целями в компанию. Цель компании определить ценного сотрудника и попытаться его удержать.

Часто у компаний, которые не уделяют должного внимания процессу адаптации высокий процент адаптивной текучести кадров. Адаптивная текучесть кадров – это такой вид текучести, при котором сотрудники уходят из организации в период адаптации. В этот период сотрудники знакомятся с организационной структурой, с рабочим местом и условиями труда. Обычно в течении трех месяцев сотрудник решает желает ли он продолжать работать в компании, а компания решает нуждается ли она в специалисте.

Важно не только подбор персонала на вакантную должность, но и процесс адаптации, потому что даже правильно подобранный специалист, разочаровавшись в процессе адаптации или не влившись в коллектив покинет компанию.

На сегодняшний день компании, если имеют адаптационные мероприятия, то не контролируют ход процесса и не анализируют данные на выходе. Большинство компаний и вовсе не имеют адаптационные мероприятия и считают, что не нуждаются в них.

Чтобы вновь принятый специалист разделял задачи, миссию и цели компании нужна система адаптации персонала. Тогда специалист будет четко

знать содержание своей работы и в каком направлении ему нужно развиваться, какие цели достичь вместе с организацией.

Если с сотрудником не были проведены адаптационные мероприятия он не будет «приспособлен» к организации, такой сотрудник в скором времени покинет компанию. Он не сможет понять компанию, влиться в коллектив и способствовать достижению целей.

Актуальность темы дипломной работы обуславливается тем, что в современности многие руководители не считают важным процесс адаптации, тем более ее разработка, внедрение и систематизация. Тем самым они затрачивают огромные денежные средства на постоянный поиск сотрудников, на сокращение текучести кадров и устранение негативных последствий таких как: брак продукции, низкое качество, уменьшение объемов производства. А главное у таких компаний падает имидж как у работодателя, так и у потребителей.

Объектом исследования является персонал АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ».

Предметом исследования является организация деятельности по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов.

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов в АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ».

Задачи:

- изучить теоретические аспекты адаптации персонала в организации;
- провести исследование системы адаптации на промышленном предприятии (на примере АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ»);
- разработать рекомендации по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов в АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ».

Изучение проблемы адаптации персонала можно найти в трудах таких ученых как: Патрахина Т.М., Базаров Т.Ю., Абакумова Н.А., Выхрушева И.А., Кибанов А.Я., Малинина Е.М., М. Салазар.

При написании выпускной квалификационной работы использовалась учебная и научная литература как зарубежных, так и отечественных авторов, периодические издания по вопросам управления персоналом. В качестве методической основы выпускной квалификационной работы использовались обще логические методы познания (анализ и синтез, абстрагирование, индукция и дедукция, моделирование), сравнительный анализ, статистический метод, экономико-математические методы и данные социологических исследований (интервьюирование и анкетирование).

При исследовании были использованы так же методы изучения анализа отечественной и зарубежной литературы, метод сравнения.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка источников содержит 5 рисунков, 9 таблиц, 20 источника и 4 приложений.

# Глава 1 Теоретические аспекты адаптации персонала в организации

## 1.1 Дефиниция адаптации персонала и ее виды

Персонал организации – это сотрудники, работающие по трудовому договору, которые обладают определенными навыками и профессиональными качествами [5].

Молодые специалисты имеют важное значение для компаний, городов, регионов и страны в целом. Это главный ресурс, поток энтузиазма, упорства. Можно смело сказать, что это двигатель прогресса.

Но у таких специалистов в силу их возраста существуют особенности работы, которые невозможно игнорировать [6]:

- Зачастую молодым специалистам не стоит рассчитывать сразу на управляющие должности, а, следовательно, таким сотрудникам придется рассчитывать на маленькую заработную плату. Такой фактор негативно скажется на мотивационном ядре молодого специалиста и не удовлетворит его ожидания.

- Молодые специалисты заряжены на продуктивную работу, это творческие сотрудники, готовые предлагать разные новаторские идеи. Но, к сожалению, в начале трудового пути содержание работы будет лишь исполнительское.

- Молодые специалисты хоть и обладают новыми, ценными знаниями для компаний, но не имеют практического опыта.

- Молодые специалисты отличаются особой мобильностью.

Поскольку такие работники имеют специфические особенности, для них существует и ряд факторов, которые облегчат адаптацию:

- облегчить процесс адаптации поможет такой фактор, как соответствие полученных знаний в учебном заведении о специальности с

реальными трудовыми действиями на рабочем месте по этой же специальности;

- необходимо разнообразить исполнительский труд молодого специалиста творческими заданиями.

- также нужно организовывать сотрудникам тренинги, обучающие курсы;

- осуществление НОТ;

- необходим стабильный, положительный микроклимат между сотрудниками и руководством;

- санитарно-бытовые условия труда должны отвечать современным стандартам;

- быстрее влиться в коллектив поможет и организация досуга сотрудников: совместные выезды, спартакиады и прочее.

Адаптация персонала – это процесс, способствующий упрощенному приспособлению сотрудника к организации и организации к новому сотруднику, с целью ознакомления сотрудника с новыми социально-психологическими, санитарно-бытовыми, профессиональными условиями труда [6].

Целью адаптационных мероприятий будут являться [5]:

- сокращение текучести кадров;

- создание благоприятного имиджа у вновь принятого сотрудника;

- снижение психологической напряженности;

- компенсация низкой производительности труда в начале трудовой деятельности новичка.

Адаптация помогает молодому специалисту влиться в социальную структуру, повысить свои профессиональные знания и приобрести практические навыки.

Различают адаптацию по видам воздействия на организацию нового сотрудника. Если он пытается взаимодействовать с коллективом и активно

себя проявляет при выполнении трудовых задач и при обучении – это активная, если индивид никак не проявляет себя – это пассивная [6].

Если адаптация положительно влияет на сотрудника, то она относится к прогрессивной, если оказывает негативное влияние соответственно относится к регрессивной.

Не обязательно, что адаптация применима только к вновь принятым сотрудникам, также в ней нуждаются сотрудники которых повысили или понизили в должности.

Адаптация также бывает первичная и вторичная.

Первичная подходит для адаптации выпускников учебных заведений, у которых не было опыта работы.

Цель первичной адаптации состоит в:

- вовлечении молодых специалистов в рабочий процесс;
- омоложение коллектива;
- закрытие штатных должностей;
- социализация.

Вторичная адаптация для сотрудников, уже имеющих опыт работы, например, которые меняют место работы.

Цель вторичной адаптации состоит в:

- закрытие штатных должностей;
- социализация;
- распределение кадрового состава.

Виды адаптации по специфике направления указаны на рисунке 1 [6].



Рисунок 1 – Виды адаптации

Новый сотрудник может пройти, как и через один вид адаптации, так и через несколько или все сразу. Зачастую во многих компаниях новые сотрудники проходят самостоятельно этап адаптации, что не раскрывает полной картины происходящего в коллективе и в организации, человек лишь снаружи наблюдает и пытается войти в новую рабочую среду, упуская важные моменты. Поэтому важна заинтересованность самой компании облегчить и ускорить процесс адаптации для новичка.

## 1.2 Этапы и методы адаптации персонала в организации

На сколько успешно пройдет адаптация влияют такие факторы как [7]:

- Пол, возраст, психологическое состояние нового сотрудника.
- Особенности климата компании.
- Привлекательность профессии.
- Систематизированная работа отдела кадров в области адаптации

персонала.

- Интерес к работе у соискателя.
- Также могут возникнуть и трудности, замедляющие процесс адаптации:
- Коллегам и руководству безразличен новый сотрудник.
- Несоответствие представленного о компании соискателем и реальных обстоятельств.
- Климат в коллективе сразу негативный между уже работающими сотрудниками.
- Совершенно новые условия труда для соискателя.

Адаптация подразделяется на 4 этапа [7].

1 этап. Предварительный. Необходимый этап для разработки адаптационных мероприятий. Длительность этапа зависит от сроков закрытия штатной единицы. Пока длится этап компания подготавливает рабочее место, спецодежду и спецобувь, если в компании практикуется наставничество, тогда определяют и наставника для новичка. Если учитывать все критерии для данного этапа, то у вновь принятого сотрудника появится ощущения уверенности, стабильности.

2 этап. Вводный. Здесь сотрудник знакомится с локальными нормативными актами, оформляет трудовые отношения в отделе кадров, знакомится с правилами трудового распорядка, должностными обязанностями. Этот этап проходит в первую неделю, обычно при трудоустройстве.

3 этап. Вхождение в должность. Является самым важным этапом, который длится три месяца. Новый сотрудник за этот период нарабатывает опыт, проявляет свои профессиональные навыки при решении рабочих задач. Также сотрудник может работать с наставником, либо проходить тренинги. Происходит и адаптация в коллектив, появляются взаимоотношения с коллегами. Руководству или наставнику необходимо подсказывать новичку,

создавать обратную связь, отвечать на возникшие вопросы подсказывая на аналогичных ситуациях.

4 этап. Заключительный. На данном этапе сотрудник приобрел необходимые знания, производительность труда устоялась и находится на уровне коллег, выстроены полные взаимоотношения с коллегами. Сотрудник ощущает себя смелее, профессиональнее, стабильнее.

Методы адаптации – это мероприятия или совокупность последовательных приемов, направленные на приспособление в коллектив, к рабочему месту, к условиям труда, к специфике работы нового сотрудника.

Существует множество методов адаптации, но работодатели используют наиболее актуальные такие как:

- тестирование,
- инструктажи,
- наставничество,
- экскурсия по организации / рабочему месту,
- обучающие фильмы,
- общение с коллегами, руководством,
- тренинги.

Существует и иная интерпретация этапов адаптации, представленная на рисунке 2 [8].

Можно использовать как все виды, так и только один. Методы подбираются из расчета целей компании, миссии, профессиональных навыков новичка или от должности, на которую хотят нанять соискателя.

Какие – то методы могут носить обязательный характер, а какие-то дополняют основные (например, обязательный метод – инструктаж, дополнительный тренинг). Проведением адаптации и выбором метода занимается отдел кадров и руководитель.



Рисунок 2 – Процесс адаптации

Если руководство решило провести адаптационные мероприятия и провести их успешно, тогда необходимо создать план адаптации. Планы для первичной и для вторичной адаптации должны отличаться.

Такой план должен состоять из следующих пунктов [12]:

- Определить отдел или лицо ответственное за процесс адаптации, в чьи обязанности будет входить разработка плана, выбор метода адаптации и анализ эффективности. Например, такие обязанности можно возложить на руководителя в чей отдел нанимается новый сотрудник, либо на отдел кадров.

- Определение наставника для новичка из опытных работников. Такой сотрудник должен ввести новичка в производственный процесс, рассказать тонкости и специфику работы, отвечать на вопросы сотрудника в момент адаптации.

- Распределение и постановка задач между уполномоченными сотрудниками или отделами.

– Организация системы иерархии и обратной связи. Обозначить кто из отвечающих за процесс адаптации должен отчитываться и кому.

Можно сделать вывод о том, несмотря на то какой вид адаптации и методика будут выбраны необходимо рассказать основную важную информацию новому сотруднику о компании.

Общая информация о компании. Информацию можно включить в беседу, экскурсию.

- цель, миссия, задачи компании;
- моральные ценности и нормы компании;
- на что направлена деятельность компании;
- кто потребители товаров / услуг;
- организационная структура и обратная связь в ней.

Необходимо разъяснить принципы функционирования компании такие как:

- политика подбора кадров;
- трудовой распорядок дня;
- дресс-код и дисциплинарные нормы;
- особенности документооборота.

Система оплаты труда. Нужно сразу обговорить моменты оплаты труда и стимулирования.

- размер заработной платы;
- система оплаты труда (тарифная сетка, повременная или сдельная);
- от чего будет зависеть материальное стимулирование (например, выполнение плана).

Социальный пакет. Сотрудник должен знать на какую поддержку от организации он может рассчитывать в организации.

- оплата обучения;
- медицинские осмотры и оплата лечения;

- материальная помощь.

Техника безопасности на рабочем месте. Проведение инструктажей и фиксация в журналах.

Приобщение к отделу или подразделению компании, в котором сотрудник будет работать. Знакомство должен осуществить руководитель или наставник.

- озвучивание целей отдела;
- постановка задач перед новичком и каких от него ждут результатов;
- порядок предоставления отчетности;
- стандарты работы;
- знакомство персонала с новичком.

### **1.3 Оценка эффективности адаптации персонала**

Оценивать эффективность персонала необходимо, чтобы понять в верном ли направлении движется новичок или компания. Организация любого мероприятия несет в себе материальные и временные затраты. Чтобы понять эффективность адаптации персонала нужно анализировать следующие показатели [13]:

- Наличие у сотрудника положительного отношения к рабочему месту. Если адаптация прошла успешно сотрудник будет испытывать стабильность, работа станет для него привычной и не будет вызывать стресса, а отношения в коллективе будут положительными.
- Новичок за время адаптации набрал знаний и практики для того, чтобы работать самостоятельно и выполнять трудовые задачи.
- Если в начале трудовой деятельности у сотрудника низкая производительность труда, то к концу адаптации она должна соответствовать стандартам и быть на уровне коллег в отделе.

– У сотрудника есть мотивация развиваться, обучаться по своей специальности, он направлен на достижение целей компании.

– У сотрудника появляются доброжелательные взаимоотношения с коллегами, его принимают за «своего».

Для оценки используются и другие показатели, которые можно отразить в стоимостном или числовом соотношении [13]:

– В показатель может включаться сумма в рублях, которая была затрачена на адаптационные мероприятия одного новичка. Должны суммироваться все доплаты участникам ответственным за адаптацию нового сотрудника или же обучение наставников и повышение их квалификации. Также должно включаться в расчёт раздаточный материал или, например, стоимость фильма о компании.

– Следующий показатель имеет норматив равный 100 %. В данном показателе чтобы оценить эффект от мероприятия считается доля сотрудников, прошедших адаптационные мероприятия полностью, и вступили в должность. Можно отслеживать при помощи «матрицы адаптации».

– Нужно принять во внимание при оценке эффекта также и такой показатель, как соотношение успешно прошедших адаптацию новичков к общему количеству соискателей.

– Справедлив будет и обратный показатель. Соотношение новых сотрудников, не прошедших адаптацию к общему количеству человек.

– Нужно знать и общее количество наставников в организации.

Методы оценки мероприятий по адаптации могут делиться на субъективные и объективные.

Субъективные – это критерии больше говорящие о чувственном восприятии новичка к адаптации.

Объективные критерии – говорят о поддержании норм, стандартов и профессиональных требований.

В таблице 1 представлены критерии и виды адаптации [14].

Таблица 1 – Критерии эффективности и виды адаптации

Вид	Критерий эффективности	
	Объективный	Субъективный
Профессиональная адаптация	У новичка сформировано позитивное отношение к рабочему процессу и месту; стремление к карьерному росту; вовлеченность в процесс.	
Социально-психологическая адаптация	Принятие новичком ценностей и норм компании; соответствие традициям и корпоративной культуре; заинтересованность в жизни коллектива как во время работы, так и во вне рабочее время.	Участие в корпоративных мероприятиях; удовлетворенность хорошими отношениями с коллегами; принятие новой роли в коллективе.
Психофизиологическая адаптация	Уровень работоспособности; степень утомляемости от рабочего процесса; даже частота, с которой работник заболевает в первый год на новом месте.	Удовлетворенность работником санитарно-бытовыми условиями, рабочим местом.
Организационно-административная адаптация	Соблюдение трудовой дисциплины и норм организационного поведения.	У сотрудника появились ясность в организационных процессах, понимание задач и как их решать.
Экономическая адаптация	Понимание и принятые механизмы оплаты труда и премирования.	Удовлетворенность своим уровнем заработной платы, системой мотивации и стимулирования в организации.

Далее рассмотрим показатели для анализа эффективности адаптации персонала [14].

Коэффициент текучести ( $Kт$ ):

$$Kт = \frac{Чув \cdot 100\%}{Чсрсп}, \quad (1)$$

где  $Чув$  – число выбывших сотрудников по причинам текучести (по собственному желанию, по инициативе работодателя).

$Чсрсп$  – среднесписочное число сотрудников.

Индекс устойчивости ( $Иу$ ):

$$Иу = \frac{Чр \cdot 100\%}{Чн}, \quad (2)$$

где  $Чр$  – число сотрудников со сроком службы от года.

$Чн$  – число сотрудников, нанятых в прошлом году.

Потенциально возможный % текучести кадров:

$$Kпт = \frac{n \cdot x \cdot 100}{N}, \quad (3)$$

где  $Kпт$  – коэффициент потенциальной текучести;

$n$  – число людей, планирующих уволиться;

$N$  – общее число респондентов.

Коэффициент оборота по приему ( $Kприем$ ):

$$Kприем = \frac{Чприн}{Чсрсп}, \quad (4)$$

где  $Чприн$  – число принятых сотрудников в отчетном году.

$Чсрсп$  – среднесписочное число сотрудников.

Коэффициент оборота по выбытию ( $Kов$ ):

$$K_{ов} = \frac{Ч_{выб}}{Ч_{срсп}}, \quad (5)$$

где  $Ч_{выб}$ – число выбывших сотрудников в отчетном периоде.

$Ч_{срсп}$ – среднесписочное число сотрудников.

Показатель оценки стартовых издержек за период ( $П_{си}$ ):

$$П_{си} = \frac{З_{обуч.факт}}{З_{обуч.}}, \quad (6)$$

где  $П_{си}$ – показатель оценки стартовых издержек;

$З_{обуч.факт}$ – фактические затраты на обучение сотрудника. руб;

$З_{обуч.}$  – затраты необходимые на его подготовку в соответствии с требованиями внутренних нормативных документов, руб.

Показатель уровня восприятия сотрудника ( $П_{увс}$ ):

$$П_{увс} = \frac{Ч_a}{Ч_o} \cdot 100 \%, \quad (7)$$

где  $П_{увс}$ – показатель уровня восприятия сотрудника;

$Ч_a$  – количество работников, ассоциирующих нового сотрудника со своим трудовым коллективом по результатам опроса;

$Ч_o$  –общее количество членов коллектива, принимающих участие в опросе.

Показатель лояльности сотрудника ( $П_{л}$ ):

$$П_{л} = \frac{N_{пл}}{N_{общл}} \cdot 100 \%, \quad (8)$$

где  $П_{л}$ – показатель лояльности сотрудника;

$N_{пл}$  – количество ответов на вопросы анкеты, подтверждающих лояльность нового сотрудника;

*Нобщд* – общее количество ответов на вопросы анкеты, направленных на изучение лояльности сотрудника.

Показатель удовлетворенности качеством труда (*Пу*)

$$Пу = \frac{Ну}{Нобщу} \cdot 100 \%, \quad (9)$$

где *Пу*– показатель удовлетворенности качеством труда;

*Ну* – количество ответов на вопросы анкеты, подтверждающих удовлетворенность нового сотрудника трудом;

*Нобщу* – общее количество ответов на вопросы анкеты об удовлетворенности качеством труда.

Показатель выполнения должностной инструкции (*Пвыпди*):

$$Пвыпди = \frac{Ннаруш}{Нср.наруш} \cdot 100 \%, \quad (10)$$

где *Пвыпди*– показатель выполнения должностной инструкции;

*Ннаруш* – фактическое нарушение новым сотрудником должностной инструкции за период;

*Нср.наруш* – среднее по предприятию число нарушений должностной инструкции новыми сотрудниками.

Показатель качества выполненной работы (*Пквр*):

$$Пквр = \frac{Чнар}{Чпр} \cdot 100 \%, \quad (11)$$

где *Пквр*– показатель качества выполненной работы;

*Чнар* – число зафиксированных единиц продукции или услуг, не соответствующих норме у нового сотрудника;

$Чпр$  – количество зафиксированных единиц продукции, услуг у прошлого сотрудника.

Показатель участия в обучающих мероприятиях ( $Пом$ ):

$$Пом = \frac{N_{участ}}{N_{меропр}} \cdot 100 \%, \quad (12)$$

где  $Пом$  – показатель участия в обучающих мероприятиях;

$N_{участ}$  – фактическое количество случаев участия ответственного сотрудника в обучающих мероприятиях за период;

$N_{меропр}$  – число проводимых за период мероприятий, рекомендованных службой персонала которые могут посетить менеджер но не принял в них участия по причинам не связанным с производственной деятельностью.

Показатель повышения квалификации в ходе необязательного обучения ( $Пнк$ ):

$$Пнк = \frac{N_{пнк}}{N_{зпнк}} \cdot 100 \%, \quad (13)$$

где  $Пнк$  – показатель повышения квалификации в ходе необязательного обучения;

$N_{пнк}$  – фактическое количество программ повышения квалификации у назначенного сотрудника за период (необязательное обучение) с учетом мероприятий, которые адаптируемый пропустил по причинам связанным с производственной необходимостью;

$N_{зпнк}$  – число запланированных (но обязательных) программ повышения квалификации на период адаптации назначенного сотрудника.

Показатель профессионального роста ( $P_{пр}$ ):

$$P_{пр} = \frac{Ч_u}{Ч_{общ}} \cdot 100 \%, \quad (14)$$

где  $P_{пр}$  – показатель профессионального роста;

$Ч_u$  – число сотрудников, которые успешно прошли период адаптации;

$Ч_{общ}$  – общее количество сотрудников, проходивших адаптацию.

Подводя итог можно сделать вывод о том, что существует множество методик адаптации персонала. Важно правильно подобрать методику и выделить ответственные лица и знать специфику новых сотрудников, молодых специалистов. Но мало только правильно подобрать методики, необходимо также уметь проанализировать их эффективность, для этого существуют различные формулы.

## **Глава 2 Исследование системы адаптации персонала промышленного предприятия (на примере АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ»)**

### **2.1 Характеристика промышленного предприятия АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ»**

Полное название компании – акционерное общество «СТРОММАШИНА – ЩИТ». Устав компании представлен в приложении Б.

Сокращенное название – АО «СТРОЙММАШИНА – ЩИТ».

Организация АО «СТРОЙММАШИНА – ЩИТ» зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 21 октября 2011 года. Ей присвоены следующие основные реквизиты:

ОГРН: 1116318008135

ИНН: 6318196490

КПП: 631801001

ОКПО: 54028986

Статус организации: коммерческая, действующая.

Организационно-правовая форма: Непубличные акционерные общества (код 12267 по ОКПОФ).

Компания имеет юридический адрес: 443022, Самарская область, г. Самара, ул. 22 Партсъезда, д. 10А.

Компания осуществляет множество видов деятельности [3]:

- производство оружия и боеприпасов;
- производство металлообрабатывающего оборудования;
- производство машин и оборудования для добычи полезных ископаемых и строительства;
- ремонт и техническое обслуживание прочих транспортных средств и оборудования;
- деятельность в области права;

- технические испытания, исследования, анализ и сертификация;
- торговля розничная прочая в специализированных магазинах.

Компанией АО "СТРОММАШИНА-ЩИТ" была получена 1 лицензия: № СЕРИЯ 63 № ОТ – 0186 от 30 июня 2016 года.

Вид лицензируемой деятельности: деятельность по сбору, транспортированию, обработке, утилизации, обезвреживанию, размещению отходов I – IV классов опасности.

Организация, выдавшая лицензию: межрегиональное управление федеральной службы по надзору в сфере природопользования по самарской и ульяновской областям.

За период с 2015 года в отношении компании были инициированы 21 проверки по данным ФГИС «Единый Реестр Проверок» Генеральной прокуратуры РФ (Рисунок 3).

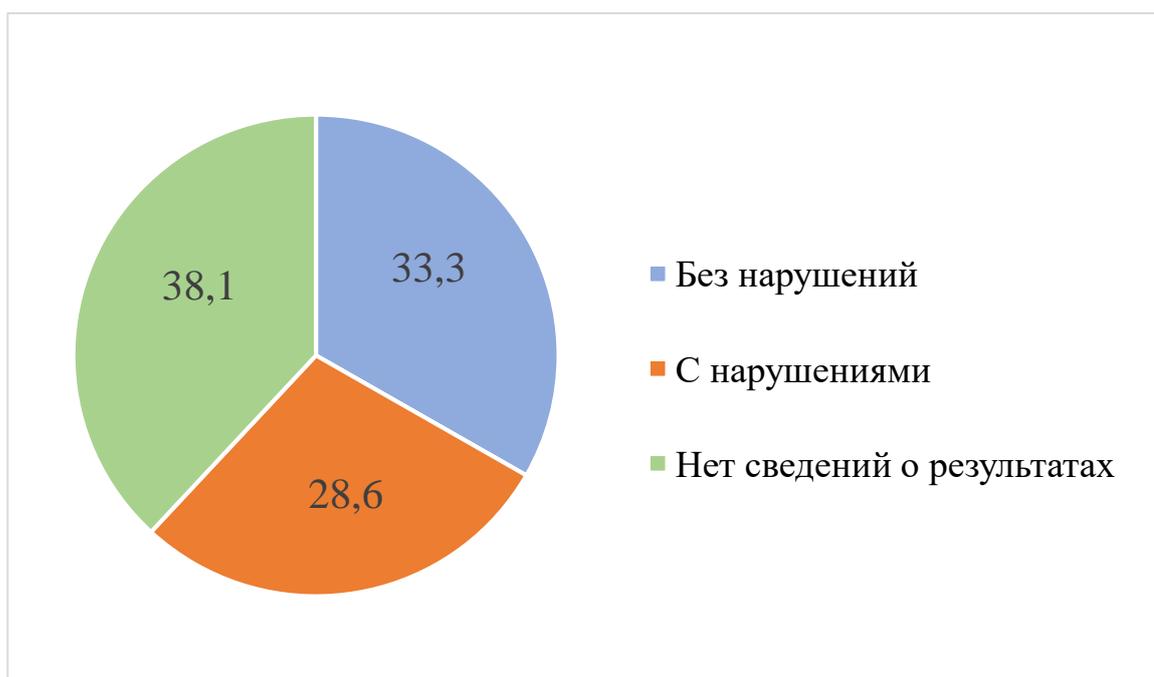


Рисунок 3 – Результаты проверок в процентах

АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ» занимается производством промышленного оборудования. Самарский завод больше семидесяти пяти

лет занимается производством оборудования для самых значимых отраслей страны таких как:

- строительная отрасль;
- нефтяная отрасль;
- дорожная отрасль;
- металлургическая отрасль;
- горнодобывающая отрасль и тд.

А номенклатура продукции насчитывает более десятка основного типа оборудования, а также сотни модификаций. Например:

- размольное оборудование;
- дробильное оборудование;
- обжиговое оборудование;
- обеспыливающее оборудование;
- отдельное технологическое оборудование;
- сушильное оборудование;
- барабанные окомкователи, охладители;
- сепараторы.

На производстве АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ» есть 7 производственных линий: для производства известняка, для гипсовой отрасли, для производства микропорошков, для хранения и модификации битума, для утилизации отходов бурения, для производства керамзита, для производства ЖБИ.

Помимо основного производства компания реализует запчасти для мельниц, сушильных барабанов, бетоноукладчиков.

Организация осуществляет для потребителей большой выбор по подбору материалов, (щебень, шлак, шлам, песок, мрамор, уголь, кварцит, гипс) что говорит о широком профиле производимой продукции.

География поставок компании рассредоточена по всей стране: Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург, Казань, Пермь, Самара, Нижний Новгород, Воронеж, Омск, Уфа.

Уставный капитал АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ» 10.000.000 рублей [3].

По сравнению с 2020 годом выручка выросла на 2 %, активы на 16 %, капитал и резервы на 1%, а показатель чистой прибыли за год снизился на 78 %.

По данным федерального казначейства компания участвует в государственных закупках в роли поставщика. В таблице 2 представлены результаты госзакупок.

Таблица 2 –Участие компании в госзакупках в роли поставщика

-	Контракты	Общая сумма
94 - ФЗ	1	1,8 млн. руб.
44 - ФЗ	1	62,3 млн.руб.
223 - ФЗ	10	81,8 млн.руб.

За 2020 год АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ» уплатила налоги в сумме равной 68.211.345 рублей [10].

SWOT анализ – это необходимый элемент при анализе и исследовании предприятий. Такой анализ должен служить первоначальным шагом на пути обоснования планов компании, таких как: оперативных, маркетинговых и стратегических. Следовательно, анализ компании АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ» можно считать не полным без данного анализа.

Такой анализ содержит в себе: сильные, слабые стороны компании; анализ возможностей и угроз организации.

Сильные стороны:

- Лидерство на российском рынке.
- Высоко квалифицированные сотрудники.

- Имидж компании.
- Большая номенклатура выпускаемой продукции.
- Качество.
- Налаженная сбытовая деятельность.
- Наличие инновационного потенциала.
- Гибкие условия оплаты.
- Обширный референс-лист.
- Опыт экспортных поставок.

Слабые стороны:

1. Снижение показателя чистой прибыли.
2. Низкие проценты рентабельности.
3. Фиксированные нарушения в реестре проверок.

Угрозы:

- Введение санкций.
- Нестабильная ситуация на рынке.
- Большое количество конкурентов.
- Изменение норм качества и стандартов продукции.
- Отраслевые угрозы, связанные с изменением цен сырья на

внешнем и внутреннем рынке.

Возможности:

- Концентрирование производства в более успешных отраслях.
- Рекламные мероприятия.
- Обеспечение соответствия экологической и промышленной

безопасности новейшим международным стандартам.

Проанализировав таблицу в приложении В, можно сделать вывод о том, что показатель фондоотдачи в 2021 г. по сравнению с 2020 г. вырос на 5,69, что означает о повышении эффективности использования оборудования. Рентабельность производства в компании ниже 1 %, что свидетельствует о больших производственных издержек компании.

Рентабельность продаж также ниже 1 %, это говорит о том, что организация не следит за эффективностью распределения расходов и некорректно разработала ценообразование.

По показателю оборачиваемости активов можно сделать вывод, что компания за год не получает и полную стоимость своих активов.

## 2.2 Анализ системы адаптации компании АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ»

Характеристика кадрового состава по возрасту:

- От 18 – 35 лет: 19 человек.
- От 36 – 54 лет: 100 человек.
- От 55 – 65 лет: 98 человек.
- Свыше лет: 2 человека.

Характеристика по категориям работников показывает, что 175 человек составляют рабочие, 10 человек руководителей, 19 человек специалисты и 15 человек служащие.

Среднесписочная численность сотрудников в динамике за три года указана на рисунке 4.

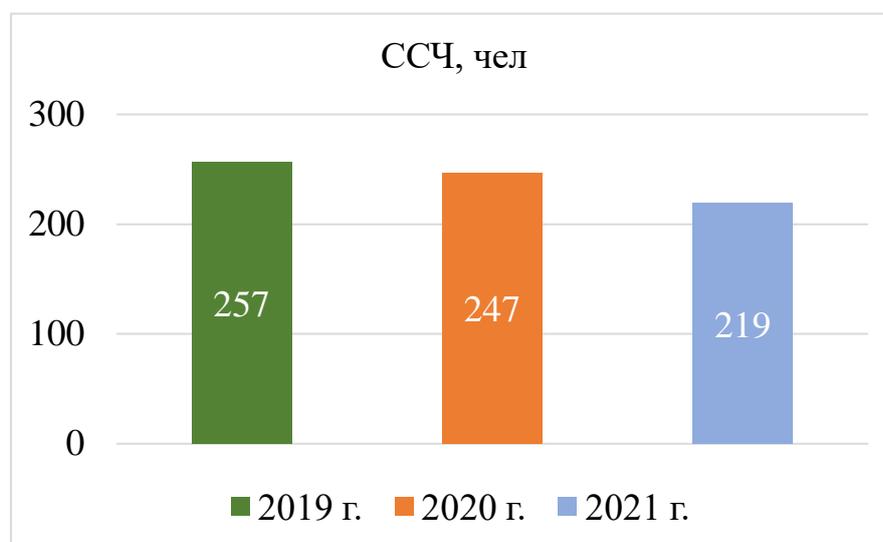


Рисунок 4-Среднесписочная численность за 3 года

За три года среднесписочная численность сократилась на 28 человек. А показатель 2021 года является самым низким по сравнению с предыдущими годами.

В компании работает 140 мужчин и 79 женщин, распределение сотрудников по полу показано на рисунке 4.

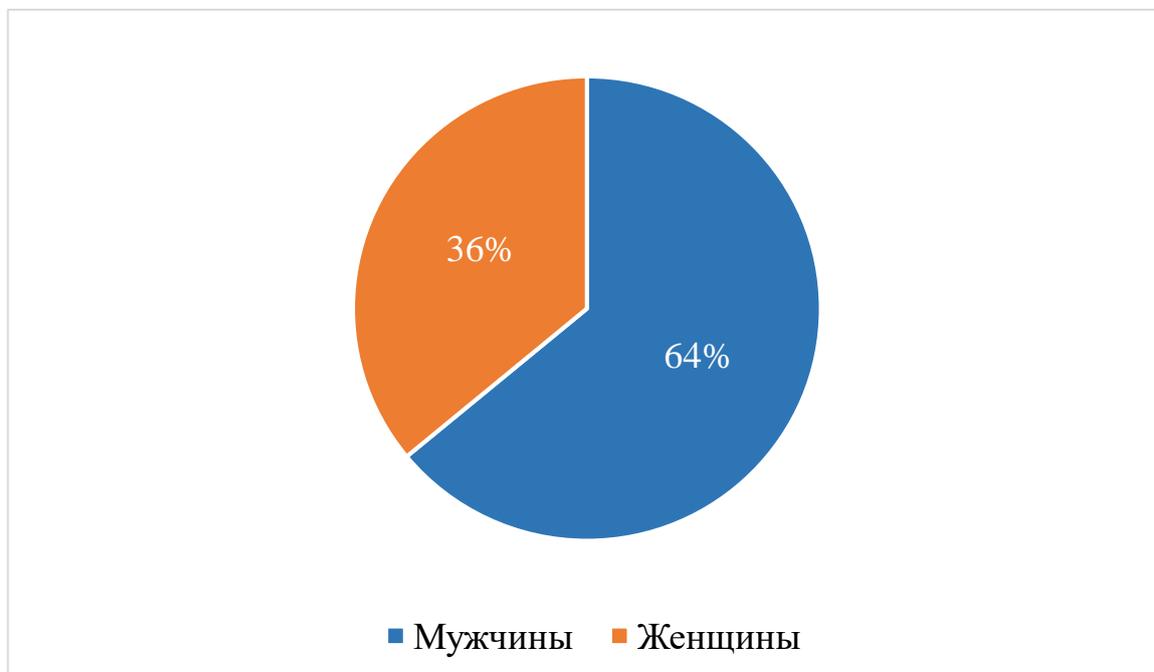


Рисунок 4 – Распределение сотрудников по полу

Организационная структура указана в приложении Г. У генерального директора есть 7 заместителей. Отдельное место на уровне с заместителями генерального директора имеют коммерческий директор, производство гражданской продукции и производство спецтехники.

В таблице 3 представлена выборка сотрудников по образованию.

Таблица 3 – Распределение работников по уровню образования

Показатель	2019г	2020г	2021г
Среднесписочная численность работников (чел.)	257	277	219
– с высшим образованием	89	117	100
– с неоконченным высшим образованием	48	28	0
– со средне – специальным образованием	120	132	119

В графах с неоконченным высшим и средне – специальным образованием имеются в виду люди, которые еще обучаются и находятся на стадии окончания процесса обучения. В процентном соотношении:

- в 2020 году 46 % человек с высшим образованием, со средним 54 %;
- в 2021 году 49 % с высшим образованием, со средним 51 %;
- в 2022 году 46% человек с высшим образованием, со средним 54%.

Наименьшее количество человек с высшим образованием в 2022 году.

Проанализировав данные по персоналу, можно сделать вывод о том, что средний возраст основного состава персонала составляет 50 лет, данные указаны в таблице 8.

Таблица 4 – Расчёт среднего возраста сотрудников за 2022г

Возрастной промежуток, лет.	Середина интервала	Число работников, чел.	Расчёт среднего возраста сотрудников
От 18 – 35 лет	26,5	19	$\frac{26,5 * 19 + 45 * 100 + 60 * 98 + 66,5 * 2}{19 + 100 + 98 + 2}$ = 50лет.
От 36 – 54 лет	45	100	
От 55 – 65 лет	60	98	
От 65 –68 лет	66,5	2	

Высокий средний возраст на производстве может сказать о том, что молодые специалисты не видят мотивации остаться в компании. Причиной этому может послужить отсутствие адаптации на производстве.

Среднемесячная заработная плата сотрудников в динамике представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Среднемесячная заработная за три года

Год	Среднемесячная зарплата
2019	52,9 тыс. руб.
2020	53,3 тыс. руб.
2021	38,4 тыс. руб.

Самый высокий показатель среднемесячной заработной платы был в 2020 году и составил 53,3 тысячи рублей. Самый низкий показатель средней заработной платы по всему предприятию 38,4 тысячи рублей. Вероятно это случилось из-за экономии производства, роста цен на расходные материалы.

Данные об изменении численности работников за три года подставлены в таблице 6.

Таблица 6 – Данные о численности работников

Период	Текучесть, %	ШЧ, ед	ССЧ, чел	Укомплектованность штата, %
2019	6,1%	350	237	68 %
2020	7,6%	353	247	70 %
2021	11%	353	219	62 %

По данным из таблицы можно сделать вывод о том, что в 2019 году показатель текучести кадров был в норме, а уже в 2021 превышает норму и составляет 11 %. По данным экспертной оценки специалисты уходят в

первый год работы это означает, поэтому текучесть преобрела вид адаптивной текучести кадров, следовательно проблема высокого индекса текучести состоит в адаптации персонала.

Проанализировав персонал компании видно, что тенденции идут к снижению всех показателей компании. Вероятно причиной этому служит отсутствие адаптации в организации. К тому же молодежи сложно влиться в коллектив, в котором средний возраст 50 лет. Необходимы мероприятия по знакомству молодых специалистов с основным персоналом.

Падение средней заработной платы сотрудников также говорит и о снижении доходов компании. В сложный период для предприятия необходимо минимизировать затраты, например такие как текучесть кадров. Ведь поиск нового сотрудника приводит к большим денежным потерям чем удержание уже имеющихся людей. К тому же человек выбывший по собственному желанию из компании уносит и важную информацию для компании например технологии производства и прочее.

Одним из важнейших элементов кадровой политики является адаптация молодых специалистов. Проведя анализ актуальной системы адаптации компании, мы выяснили, что процедура не регламентирована. Вновь принятые сотрудники вынуждены сами приспосабливаться к нормам компании и специфике работы. Такие сотрудники редко адаптируются к коллективу, к своим рабочим обязанностям, они не понимают процессы компании и взаимосвязь сотрудников в ней. Это негативно сказывается на работе предприятия, качестве продукции, производительности труда, растет показатель текучести кадров.

Обычно адаптация длится три месяца. За этот период новичок должен пройти:

- профессиональную адаптацию. Здесь молодой специалист должен приспособиться к специфике производственного процесса и к условиям труда.

– психофизиологическую адаптацию. Здесь специалист приспосабливается к режимам труда и отдыха.

– социально-психологическую адаптацию. Здесь специалист вливается в коллектив и его жизнь за пределами рабочего процесса.

По окончании адаптации и ее оценки молодые специалисты делаются на две группы:

- успешно прошедшие адаптацию,
- не прошедшие адаптацию сотрудники.

Успешно адаптированные сотрудники рассматриваются руководством на повышение в должности, профессиональное развитие.

Неадаптированных специалистов либо будут переводить в другие отделы, либо высвобождать.

Адаптация может проходить и в два этапа.

– Необходимо оценить уровень знаний и навыков молодого специалиста. Это нужно для эффективной и индивидуальной разработки метода адаптации.

– Необходимо рассказать о всех процессах организации: о должностных обязанностях, о уровне оплаты труда, о технике безопасности, о бытовых условиях труда.

А в отделе кадров на регулярной основе должны проводиться оценки методик адаптации труда.

Чтобы выявить на каком уровне адаптация самостоятельно протекает в компании проведем анкетирование. Согласно рекомендациям по проведению интервьюирования Ядова В.А. нормативный объем выборки должен включать не менее 30 – 35 % случаев от общего числа исследуемой группы.

Всего в компании работает 219 человек, 30 % от исследуемой группы это 66 человек. На данный момент в компании не адаптируется такое количество персонала, поэтому для исследования были опрошены 15 молодых специалистов, проходящих адаптацию в компании.

Анкета анонимная представлена в приложении А, содержит 8 вопросов. В тестировании приняли участие 3 сотрудника женского пола и 13 мужского. Результаты опроса показаны в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты анкетирования

Вопрос анкеты	Выбранные ответы	
Каков Ваш стаж работы в АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ»	До 1 мес. – 20 % От 1-3 мес. – 34 % От 3-6 мес. – 47 %	
Нуждаетесь ли вы в помощи коллег?	Да – 80 %	Нет – 20 %
С кем Вас познакомили в начале адаптации?	с руководством – 32 % с коллективом – 1 % ни с кем – 67 %	
Отношения, сложившиеся в коллективе?	Среднеарифметическое – 2	
На сколько Вы оцените вклад руководства, отдела кадров в адаптацию молодых специалистов?	Среднеарифметическое – 2	
Озвучивали ли Вам цели и задачи компании, отдела?	Да – 20 %	Нет – 80 %
Останетесь ли вы в компании?	Да – 20 %	Нет – 80 %

Результаты анкетирования показали, что большинство участников анкетирования работают в компании от 6 месяцев до года, что составляет 47 %. Тем не менее 80 % сотрудников все еще ощущают нужду в помощи коллег и обратной связи.

Также стало известно, что всего 1 % сотрудников познакомили с коллективом, 32 % сотрудников познакомили с руководством, а большинство сотрудников 67 % вообще ни с кем не знакомили.

Также выявилось, что отношения с коллективом у молодых специалистов не выстроились. Заключаются в частых конфликтах, не принятие точек зрения друг друга и прочее.

Вклад руководства в адаптацию молодых специалистов они сами оценили на 2 из 8. Что подтверждает отсутствие адаптационных мероприятий в компании.

Стало известно, что не озвучивались и цели, и задачи компании для 80 % молодых специалистов.

Результатом такой адаптации является тот факт, что 80 % молодых специалистов, прошедших адаптацию, решают уйти из компании.

Такое отношение компании к адаптационным мероприятиям скажутся негативными последствиями на процессах производства и на экономических показателях, таких как производительность труда, текучесть кадров, большое количество брака. Ведь миссией каждой компании лежит получение максимальной прибыли.

Таким образом можно выделить следующие проблемы:

- отсутствие регламента по адаптационным мероприятиям;
- отсутствует знакомство с коллективом, либо знакомство происходит по желанию руководства;
- отсутствует система наставничества. Новички не понимают суть работы, какие задачи перед ними стоят и что от них ждут.

## **Глава 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов (на примере АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ»)**

### **3.1 Мероприятия по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов в АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ»**

Рассмотрев компанию, проведя анализ персонала во второй главе, предлагается ряд мероприятий по улучшению адаптации. Данные мероприятия благоприятно скажутся на коэффициенте текучести кадров, на стабильности персонала и его эффективности труда, повысит экономические показатели компании.

Подводя итоги, мы выявили три проблемы компании в области адаптации молодых специалистов:

Отсутствие регламентированных мероприятий по адаптации молодых специалистов компании. Адаптация проводится в естественном порядке, многие этапы пропускаются, ведь молодой специалист адаптируется самостоятельно. Если считать, что все сотрудники адаптированы, то процент адаптированности будет 100 %, в то время, в компании по экспертным оценкам за 2021 год процент адаптированности равен 10 %. Это говорит о полном отсутствии мероприятий и не соблюдении этапов адаптации.

Молодого специалиста не знакомят с коллективом, с которым ему придется взаимодействовать в процессе реализации трудовых функций. Из – за отсутствия такого важного мероприятия, как знакомство новичок не понимает к кому можно обратиться за помощью для решения задач. Он не знает какие должности занимает каждый член коллектива.

В основном это и является проблемой и началом всех конфликтов, а по итогу неадаптированности специалиста. На новом месте и при возникновении новых трудовых функций часто возникают вопросы, но из – за отсутствия понимания кто какую должность занимает новичок отвлекает

коллег от основной работы. Тем самым падает эффективность, как основного сотрудника, так и новичка. Возникает множество конфликтов. У коллектива в компании есть и свои неофициальные правила поведения и нормы, а иногда даже традиции. Зачастую молодому специалисту не рассказывают об этом, а, следовательно, происходит недопонимание между коллегами. И социальная группа просто не хочет принимать чужака.

Из второй проблемы вытекает третья. Отсутствие наставника. Наставник – это своего рода учитель, но только на рабочем месте. Это сотрудник, который ответственно и заинтересованно подойдет к процессу адаптации новичка. Такой сотрудник должен ввести нового человека в коллектив, прояснить неформальные и формальные связи в коллективе. Ответить на возникшие вопросы по трудовым задачам, следить за техникой безопасности. Также познакомить новичка и с традициями компании, нормами и этикетом общения. Все это важные и тонкие моменты, без объяснения которых молодой специалист может узнавать годами.

Пока человек будет тратить все силы на восстановления дружественных отношений в коллективе, поиском человека, который ответит на вопросы у него не будет просто времени на выполнение трудовых функций.

Следовательно, необходимо разработать план мероприятий по реализации системы адаптации молодых специалистов в компании АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ».

Для установления полноценной системы адаптации молодых специалистов и устранения негативных тенденций текучести кадров нами предлагаются мероприятия, указанные в таблице 8.

В таблице приведены три проблемы компании, которые мы выявили, мероприятия, которые предлагаются для устранения проблем и негативных последствий и содержание мероприятий, содержащие конкретные действия.

Таблица 8 –Предлагаемые мероприятия по улучшению санитарно-бытовых помещений

Проблема	Мероприятие	Содержание
1. Отсутствие регламента по адаптационным мероприятиям	Создать положение об адаптации.	Выделить два этапа адаптации: 1. Предварительный. 2. Вводный.
2. Отсутствует знакомство с коллективом	Нами предлагается совместить проблему два с проблемой один в одно мероприятие.	
3. Отсутствует система наставничества.	Назначать сотрудников наставниками в отделе которых будут новички.	Сформировать систему материального стимулирования для наставников.

Проблема 1. Отсутствие регламента по адаптационным мероприятиям. Для решения данной проблемы сначала необходимо определить ответственное лицо, должность, которое будет ответственно за протекание процесса адаптации. Для этого нужно пересмотреть должностную инструкцию и внедрить пункты об адаптации согласовав их с руководством и отделом кадров. Поскольку в компании в должностные обязанности отдела кадров, начальника отдела кадров входят обязанности по разработке документации, следовательно, дополнительно денежные средства затрачены не будут.

По экспертным оценкам таким сотрудником может являться специалист из отдела развития персонала, конкретно специалист по работе с молодыми специалистами.

Нами было принято решение разделить процесс адаптации на два основных этапа.

Первый этап. Предварительный. В теории этап гласит о том, что компания подготавливает для новика рабочее место и, например, СИЗ. Компания АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ» как раз и осуществляет такую

подготовку, но необходимо ввести подготовку таких информационных материалов как:

- Анкета для молодого специалиста об эффективности адаптации.
- Корпоративный фильм.

Корпоративный фильм должен содержать историю компании, ее миссию, цели и задачи. Организационную структуру и филиалы. Потребителей компании, конкурентов и информацию о деятельности компании. О нормах и стандартах производства продукции.

Второй этап. Вводный. Здесь по теории новичок знакомится с должностной инструкцией, рабочим местом и с руководителем. Ускорить процесс адаптации помогут брошюры, в которых будет отражена информация:

- лейбл компании,
- адрес компании,
- почту компании,
- фото генерального директора и ФИО,
- о рабочих номерах подразделений компании,
- наименование всех подразделений с указанием фамилии и имя отчества руководителей и замов (если есть),
- также указание почтовых адресов,
- указание базовых правил безопасности труда,
- заметки об специфических нормах документооборота,
- номера законов, указов и прочее с которыми сталкивается компания. Такая брошюра должна выдаваться каждому новому сотруднику. Брошюра должна быть цветная, глянцевая.

Далее необходимо представить молодого специалиста руководителю подразделения, в котором он будет осуществлять трудовые функции. Руководитель должен объяснить задачи и специфику работы. Также руководитель отдела должен познакомить с должностной инструкцией

(возможно повторно, если сотрудник был ознакомлен в отделе кадров) и о распорядке дня компании. Ознакомление с рабочим местом.

В этом же этапе нами предлагается решение проблемы 2. Необходимо познакомить новичка и с коллективом, в котором он будет работать. Это также возлагается на руководителя отдела. Если отдел большой (от 10 человек), то руководитель должен представить значимых работников, ведущих специалистов и ответственных сотрудников за какие – либо процессы. Если в отделе около 10 человек, то важно представить каждого сотрудника. Нужно представить работника по фамилии имени и отчеству и должность.

Проблема 3. Наставник – это сотрудник с большим практическим опытом и теоретическим багажом на конкретном рабочем месте или подразделении. Целью наставника является передача ценного и специфического опыта только что принятому сотруднику. Но наставником может быть не каждый сотрудник компании.

Существуют этапы создания системы наставничества (рисунок 5).

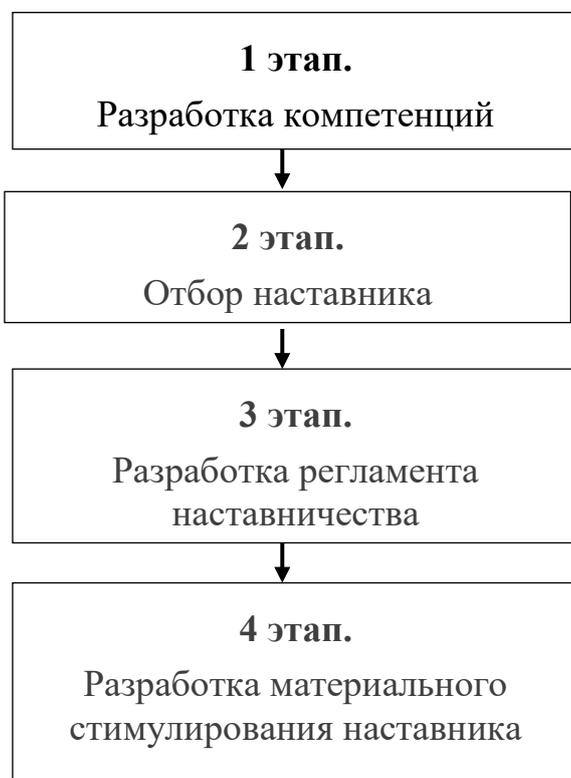


Рисунок 5 – Этапы создания системы наставничества

Этап первый.

Для наставничества подходят сотрудники, которые:

- Имеют опыт работы в компании от 5 лет.
- Сотрудники, не имеющие за собой дисциплинарных проступков.
- Сотрудники с минимальным количеством брака или сотрудники со стабильно положительной производительностью труда.
- Сотрудники, которые активно участвуют в мероприятиях компании.

Этап второй.

Отбор сотрудников проводится по выбранным и согласованным компетенциям. Назначение наставника может происходить по распоряжению руководителя, если кандидатов много, следовательно, на конкурсной основе. Наставник для новичка отбирается на срок 3 месяца.

Этап третий.

Разработка регламента возлагается на отдел кадров и начальника отдела кадров в чьи обязанности входит разработка документации.

Регламент будет содержать:

- основные понятия о наставничестве,
- цели и задачи,
- организацию наставничества (сюда включаются сроки наставничества, поощрение наставника, дисциплинарная ответственность наставника),
- руководство наставничеством (включает в себя определение ответственных лиц, определение наставника),
- права и обязанности наставника,
- права и обязанности лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

Этап четвертый. Для того, чтобы определить материальное стимулирование наставников, необходимо уточнить, что сотрудник может заниматься наставничеством не более двух раз в год. Стимулирование

наставника будет происходить к концу адаптации, то есть по истечении трех месяцев прибавкой (премией) к окладу в размере 15 тысяч рублей (независимо от размера оклада наставников).

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оценка эффективности предложенных мероприятий представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Расчёт стоимостных затрат от предложенных мероприятий

Проблема	Мероприятие	Стоимость
1. Отсутствие регламента по адаптационным мероприятиям 2. Отсутствует знакомство с коллективом	Создать положение об адаптации.	Не требует вложение денежных средств
	Создание корпоративного фильма	50 000 рублей
	Брошюры	Тираж 1000 штук формата А6 мелованная 130 г/м <sup>2</sup> цветная с двух сторон 1200 рублей
3. Отсутствует система наставничества.	Назначать сотрудников наставниками в отделе которых будут новички.	Денежное стимулирование наставников, например за 2022 год пятнадцати человек молодых специалистов 225 тысяч рублей
Итого	$50\ 000 + 1\ 200 + 225\ 000 = 276\ 200$ рублей	

Для оценки экономической и социальной эффективности внедрения предложенных мероприятий необходимо использовать методику расчетов стоимостной оценки результатов мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом по производственным

факторам, опубликованную в учебном пособии А.Я. Кибанова. Данные для расчета получены методом экспертных оценок.

Данная формула будет характеризовать снижение текучести кадров [9, с. 423]:

$$P_{y^2}^{10} = P \cdot \left(1 - \frac{K_2^T}{K_1^T}\right), \quad (15)$$

$$P = Z_d \cdot Ч_d, \quad (16)$$

где  $P$  – среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью кадров (снижение производительности труда в течение периода ожидания увольнения, а также вновь принятых на работу и затраты на их обучение, а также затраты, связанные с увольнением, наймом и приемом на работу);

$K_1^T, K_2^T$  – фактически и ожидаемый коэффициент текучести, %;

$Z_d$  – среднедневной заработок одного рабочего, руб.;

$Ч_d$  – количество человеко-дней, когда человек не работал в связи с уходом с работы или обучением вновь принятого рабочего.

$$Z_d = \text{оклад}/21,5, \quad (17)$$

где 21,5 – условно принятое среднее число дней в месяце.

Воспользовавшись формулами (11,12,13), мы получили следующие данные по снижению текучести персонала:

$$Z_d = 25\,000/21,5 = 1\,163 \text{ руб.}$$

$$P = 1\,163 \cdot 365 = 424\,495 \text{ руб.}$$

$$P_{y^2}^{10} = 424\,495 \cdot \left(1 - \frac{7,6}{11}\right) = 131\,207 \text{ руб.}$$

Показатель профессионального роста ( $Ппр$ ) по 14 формуле:

$$\text{Ппр} = \frac{\text{Чу}}{\text{Чобщ}} \cdot 100 \%,$$

где  $\text{Ппр}$  – показатель профессионального роста;

$\text{Чу}$  – число сотрудников, которые успешно прошли период адаптации;

$\text{Чобщ}$  – общее количество сотрудников, проходивших адаптацию.

До внедренных мероприятий:

$$\text{Ппр} = \frac{3}{15} \cdot 100 \% = 20 \%$$

После внедренных мероприятий:

$$\text{Ппр} = \frac{15}{15} \cdot 100 \% = 100 \%$$

По оценке эксперта по управлению персоналом, трудовому праву и экономике труда затраты на подбор одного сотрудника составляют 17 тысяч рублей (в стоимость входит простой рабочего места, временные потери сотрудников, работающих на двух рабочих местах, СИЗ, медосмотр). Следовательно, за 2022 адаптировалось всего 3 человека из 15. Посчитаем затраты при приеме на работу на 12 человек 204 тысячи рублей.

Сложим Р (среднегодовой ущерб от текучести кадров за 2021 год) и затраты приема на работу 12 не адаптированных человек.

$$424\,495 + 204\,000 = 628\,495 \text{ рублей/год}$$

По итогам расчетов можно сделать вывод о том, что эффект от внедрения предложений превышает сумму затрат на реализацию. А следовательно мероприятия являются эффективными и экономически обоснованными.

## Заключение

Адаптация молодых специалистов важный процесс для компании. Молодые специалисты имеют важное значение для компаний, городов, регионов и страны в целом. Это главный ресурс, поток энтузиазма, упорства. Можно смело сказать, что это двигатель прогресса.

Но у таких специалистов в силу их возраста существуют особенности работы, которые невозможно игнорировать.

При анализе компании АО «СТРОММАЩИНА – ЩИТ» выявился высокий процент адаптивной текучести кадров.

Адаптивная текучесть кадров происходит во время адаптации нового сотрудника в организации. Именно в этот период человек знакомится в компании со своим рабочим местом, с условиями труда и с трудовым коллективом. В этот период соискатель решает будет ли он выполнять свои трудовые функции в данной компании или решит расторгнуть с ней трудовые отношения.

При анализе системы адаптации нами было выявлено, что в компании полностью отсутствуют адаптационные мероприятия. А в анкетировании мы узнали, что 12 из 15 новичков покинут компанию.

Поэтому нами были предложены мероприятия по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов:

- Создать положение об адаптации.
- Снять корпоративный фильм.
- Создать брошюры с информацией о компании.
- Создать систему наставничества и их материального стимулирования.

Предложенные мероприятия оказали положительный эффект и намного превысили затраты на реализацию.

Подводя итоги исследования, можно сделать выводы о том, что поставленные задачи были выполнены:

- изучены теоретические аспекты адаптации персонала в организации;
- проведено исследование системы адаптации на промышленном предприятии (на примере АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ»);
- разработаны рекомендации по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов в АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ».

Таким образом, цель работы полностью удалось достичь, а в процессе анализа и исследования сделаны выводы.

## Список используемой литературы

1. Бородоченко, К.А. Как помочь новенькому сотруднику // Дело – 2016 - №44.
2. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие [Текст] / М.И. Бухалков. - М. : НИЦ ИНФРАМ, 2013. - 192 с.
3. Бухгалтерский учет, налогообложение, аудит в РФ – URL: [//https://www.audit-it.ru/](https://www.audit-it.ru/) (дата обращения: 29.03.2022).
4. Газарян, К.А. Побеждают компромиссы. Типичные ошибки в период адаптации к новой должности // Бизнес – 2014 - №11.
5. Годовой отчет АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ» о прибыли и убытках.
6. Годовой отчет АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ» о численности персонала.
7. Е.Ю.Жарова «Отдел кадров коммерческой организации», 2013, N 9. – URL: <https://wiseeconomist.ru/poleznoe/82822-adaptaciya-novogo-sotrudnika-organizacii> (дата обращения 29.03.2022).
8. Кабанов С.С. Стрелкова Л.В. Управление территориальной мобильностью рабочей силы// Менеджмент в России и за рубежом. 2013. №1. С.18-23.
9. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) // «Собрание законодательства РФ», 14.04.2014, N 15, ст. 1691.
10. Коробейников, О.П., Хавин Д.В., Ноздрин В.В. Экономика предприятия: Учебное пособие. – Нижний Новгород, 2003.

11. Лэнд П. Менеджмент – искусство управлять. Секреты и опыт практического менеджмента / П. Лэнд. – М: Высшая школа, 2010. – 478 с.
12. Медиа нетологии. – URL: <https://netology.ru/blog/10-2021-adaptatsiya-sotrudnikov>(дата обращения 29.03.2022)
13. Официальный сайт компании АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ», // – URL:<https://checko.ru/company/strommashina-shchit-1116318008135/> (дата обращения 29.03.2022).
14. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Толпегина, Н. А. Толпегина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 364 с.
15. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин. – М.: Дело, 2012. – 272 с.
16. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.03.2021) // Собрание законодательства РФ. — 07.01.2002. — № 1 (ч. 1). — Ст.
17. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Киба-нова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с. — (Высшее образование).
18. Управление персоналом организации; учебник / Под ред. А. Я. Кибанова М.: ИНФРА- М,2010. 695с.
19. Устав публичного акционерного общества «СТРОММАШИНА – ЩИТ».
20. Чепик А. Поиск, отбор и адаптация персонала // Служба кадров, 2012. – №7.

## Приложение А

### Анкета удовлетворенности молодых специалистов процессом адаптации

Анкета анонимная, пожалуйста, отразите Ваше искреннее мнение о адаптации. Отметьте выбранный Вами ответ ✓ или обведите в кружок, или подчеркните.

1. Укажите Ваш пол:

- Женский
- Мужской

2. Каков Ваш стаж работы в АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ»:

- До 1 мес.
- От 1-3 мес.
- От 3-6 мес.
- От 6 мес.- 1год

4. Нуждаетесь ли вы в помощи коллег?

- Да
- Нет

5. С кем Вас познакомили в начале адаптации?

- с руководством,
- с коллективом,
- ни с кем.

6. Отношения, сложившиеся в коллективе? (выберете от 1 до 8, где один – это существуют разногласия, конфликты, недопонимание, а восемь – это сложились теплые отношения) 1 2 3 4 5 6 7 8

7. На сколько Вы оцените вклад руководства, отдела кадров в адаптацию молодых специалистов? (выберете от 1 до 8, где 1 – это никакого участия,

а 8 – это полное сопровождение, поддержка и обратная связь) 1 2 3 4 5 6 7  
8

8. Озвучивали ли Вам цели и задачи компании, отдела?

Да

Нет

8. Останетесь ли вы в компании?

Да

Нет

Приложение Б

**УСТАВ АО «СТРОММАШИНА – ЩИТ»**

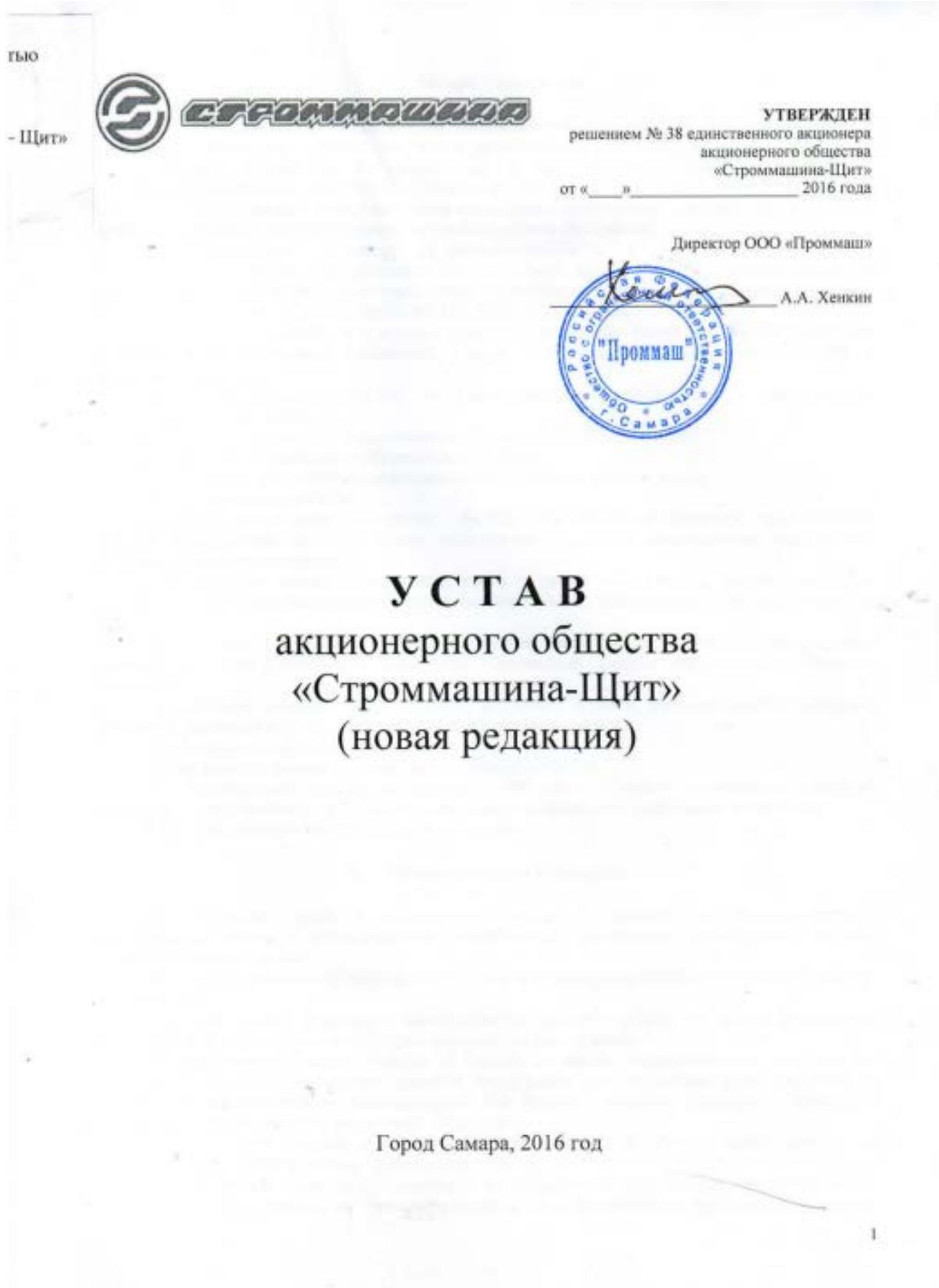


Рисунок Б.1-Устав

## Приложение В

### Основные организационно-экономические показатели

Таблица В.1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности АО "СТРОММАШИНА-ЩИТ" за 2019-2021гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка <sup>1</sup> , тыс.руб.	368131	369165	373285	1034	1	4120	1,01
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс.руб.	390117	384418	329102	-5699	0,98	-55316	0,85
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	12695	15253	44183	2558	1,2	28930	2,89
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	-	-	41472	-	-	41472	4,14
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	1032	1028	580	-4	0,99	-448	0,56
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1302	(16281)	2131	14979	12,5	-14150	0,13
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	3505	3161	725	-344	0,90	-2436	0,22
8. Основные средства, тыс. руб.	15707	20953	15999	5246	1,33	-4954	0,76
9. Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.	775106	708083	831312	-67023	0,91	123229	1,17
10. Численность ППП, чел.							
11. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.							
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)							
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)							
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	22,44	17,61	23,33	-4,83	0,78	5,69	1,32
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,47	0,52	0,45	0,05	1,1	-0,07	0,86
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,004	0,044	0,006	0,04	11	-0,038	0,13
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	0,003	0,042	0,006	0,039	14	-0,036	0,14
18. аЗатраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	106,3	104,4	99,4	-1,9	0,98	-5	0,95

1 – форма2.Отчет о финансовых результатах

2 –Бухгалтерский баланс. Итоговая сумма всех оборотных активов, указанных в бланке бухгалтерского баланса

3 – Отчет о движении денежных средств.

# Приложение Г

## Организационная структура АО «Строммашина – Щит»

Структура управления Акционерного общества «Строммашина-Щит»  
на 1 апреля 2021 года.

Утверждаю:  
Генеральный директор  
АО «Строммашина-Щит»  
А. А. Сурский

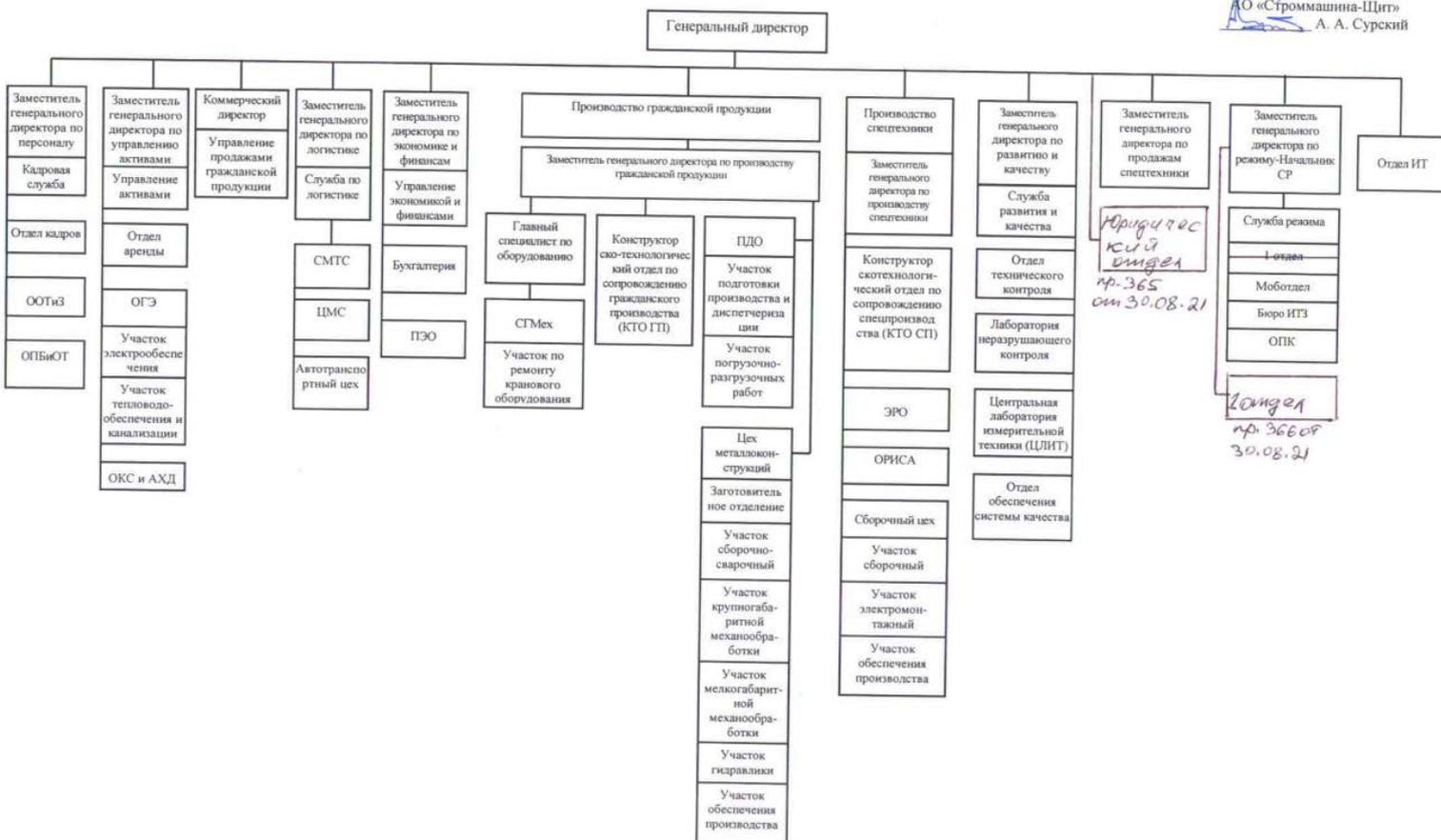


Рисунок Г.1-Организационная структура