



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский государственный экономический университет»
(УрГЭУ)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРИАТ)**

Тема: Организация работы по адаптации персонала

Кафедра экономики труда и
управления персоналом

Институт непрерывного и
дистанционного образования

Направление подготовки
38.03.03 Управление персоналом


Направленность (профиль)
Экономика и управление персоналом

Дата защиты:

Оценка: _____

Студент

Якимов Евгений

Александрович 

Группа ИДО ЗБ УП-
19Арм2

Руководитель Ядранский
Д.Н.

Профессор, д.э.н.

Нормоконтролер

Назаров А.В.

Екатеринбург
2022 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы адаптации персонала на предприятии	7
1.1 Понятие и сущность адаптации персонала	7
1.2 Цели, виды и этапы адаптации персонала	13
1.3 Управление адаптацией персонала	18
2 Анализ системы адаптации персонала на предприятии на примере АО «Вентпром», г.Артемовский	21
2.1 Характеристика деятельности предприятия	21
2.2 Анализ системы адаптации персонала на предприятии	36
2.3 Оценка эффективности системы адаптации персонала на предприятии	47
3 Проблемы адаптации персонала на предприятии и пути повышения эффективности системы адаптации на предприятии	57
3.1 Проблемы адаптации работников на предприятии	57
3.2 Пути повышения эффективности системы адаптации на предприятии	64
Заключение	68
Список использованных источников	71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В существующей практике управления персоналом хозяйствующего субъекта одной из важнейших задач является подбор сотрудников организации с их последующей адаптацией для наиболее эффективного включения работника в трудовой коллектив [3, с.27]. Каждый человек в своей жизни сталкивается с необходимостью адаптации на новом месте работы. Если в результате адаптации хозяйствующий субъект в короткие сроки получает работников, мотивированных на работу в данном предприятии, следовании стратегии развития предприятия, работающих не только в соответствии с личными денежными либо неденежными целями, но и в рамках реализации организационных задач предприятия, то это указывает на организационную и экономическую эффективность механизма адаптации. Благодаря эффективному механизму адаптации работник становится ценным ресурсом предприятия, деятельность работника позитивно влияет на деятельность предприятия, повышает конкурентные преимущества хозяйствующего субъекта.

Эффективно организованный процесс адаптации направлен на сокращение временных и экономических издержек как предприятия, так и работника.

Процесс адаптации является управляемым и направленным, во-первых, на приспособление нового работника к корпоративной культуре, во-вторых, на приспособление нового работника к внутрифирменному распорядку, в-третьих, на внимание к требованиям, предъявляемым к работнику предприятием, и на выполнение этих требований; в-четвертых, на понимание того, что предприятие выполнит социально-экономические ожидания самого работника, и, наконец, на понимание того, что его, работника, трудовая /профессиональная деятельность на рабочем месте, выгодна как для предприятия, так и для самого работника.

Несмотря на то, что в теории и практике менеджмента еще на рубеже XIX–XX вв. проявлялось внимание к работнику, как к ценному ресурсу для эффективной деятельности предприятия, как отмечает Vadim I. Marshev «...основатели разных школ менеджмента, такие как Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. Гилберт, М. Фоллет, Э. Мейо, А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, практически не исследовали механизм адаптации работника на новом рабочем месте, как части управления персоналом организации...»[40].

В теории и практике управления персоналом усилилось внимание исследователей к этапу адаптации, как к этапу формирования трудового коллектива, способного реализовать стратегию предприятия.

Адаптация и ее проблемы как организационного механизма управления персоналом изучался российскими авторами, такими как А.Ю. Анисимов, М.Т.Белов, С.И. Самыгин, К.В.Воденко, С.А.Тихоновская, А.Н.Дулин, Н.В. Кожухова и в работах других авторов.

Международная практика адаптации персонала представлена в монографии И.Б. Адовой, в исследовании Т.А.Коркина, А.С. Ерлыковой.

Отраслевая практика адаптации персонала представлена в диссертационном исследовании М.А. Доловой, в работах таких авторов как В.Г.Былков, Д.М.Ковальчук, М.А.Смагин, А.И.Тихонов А.И.,М.Е. Половинкина, С.В.Тихонова и в работах других авторов.

Современные аспекты адаптации персонала в условиях отражены в работах таких авторов как Ф.К.Ахмедов, А.А.Мохамад, О.О.Гонина, Т.Ю.Калошина, А.А.Леонович, А.Ю.Прихач, А.С. Кучугурная и других авторов.

В работах российских и зарубежных авторов недостаточно отражены организационные аспекты формирования системы адаптации как инструмента управления, позволяющего повысить экономическую эффективность предприятия.

Поэтому, на основании вышеизложенного, тема настоящего исследования по изучению теоретических и практических аспектов организации работы по

адаптации персонала на примере предприятия отрасли машиностроения АО «ВентПром» г. Артемовский, является актуальной для исследования.

Актуальность темы определила цель и задачи исследования.

Цель выпускной квалификационной работы – исследование организационных основ, проблем и направлений улучшения адаптации персонала машиностроительного предприятия.

Машиностроительное предприятие акционерное общество «ВентПром», расположенный в г. Артемовский, Свердловской области. Данное машиностроительное предприятие является лидером на рынке промышленной вентиляции.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- 1)изучить теоретические основы адаптации персонала;
- 2)проанализировать организацию адаптации персонала машиностроительного предприятия АО «ВентПром»;
- 3)выявить проблемы и предложить мероприятия по улучшению адаптации персонала на машиностроительном предприятия АО «ВентПром».

Объектом исследования является машиностроительное предприятие АО «ВентПром».

Предметом исследования является организация системы адаптации персонала машиностроительного предприятия АО «ВентПром».

Теоретическая база выпускной квалификационной работы — научные труды, диссертационные исследования по организационным вопросам управления адаптации персонала, проблемам и путям повышения эффективности процесса адаптации персонала, учебно–методические пособия, статьи в научных и периодических изданиях по теме выпускной квалификационной работы.

Нормативная база выпускной квалификационной работы включает Конституцию РФ, федеральные законы, нормативные акты Правительства Российской Федерации, локальные нормативные акты АО «ВентПром».

Информационная база выпускной квалификационной работы включает: числовые данные, предоставленные АО «ВентПром», информационные справки, методические рекомендации, материалы периодической печати, Интернет–ресурсы.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из 84 листов, в том числе включает 78 листов текстовой части, 15 рисунков, 17 таблиц, два приложения список использованных источников из 40 наименований.

Во введении обоснована актуальность, цели, задачи, объем и предмет исследования.

В первой главе «Теоретические основы адаптации персонала на предприятии» приведено понятие и определены цели, виды, сущность, этапы адаптации персонала, особенности управления адаптацией персонала.

Во второй главе «Анализ системы адаптации персонала на предприятии на примере АО «ВентПром» г. Артемовский» приведена характеристика деятельности предприятия, проанализирована система адаптации персонала на предприятии отрасли машиностроения, оценена эффективность системы адаптации персонала на предприятии.

В третьей главе «Проблемы адаптации персонала на предприятии и пути повышения эффективности системы адаптации на предприятии» выявлены проблемы адаптации работников на предприятии и предложены пути повышения эффективности системы адаптации на предприятии.

В заключении приведены выводы по выпускной квалификационной работе.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

В широком понимании адаптация – это приспособление органов чувств особенностям стимулов, которые на них действуют, с целью их наилучшего восприятия и предохранения рецепторов от излишней перегрузки [4;8;14].

Адапта́ция (лат. adapto «приспосаблию») — приспособление строения и функций организма, его органов и клеток к условиям внешней среды. Процессы адаптации направлены на сохранение гомеостаза.

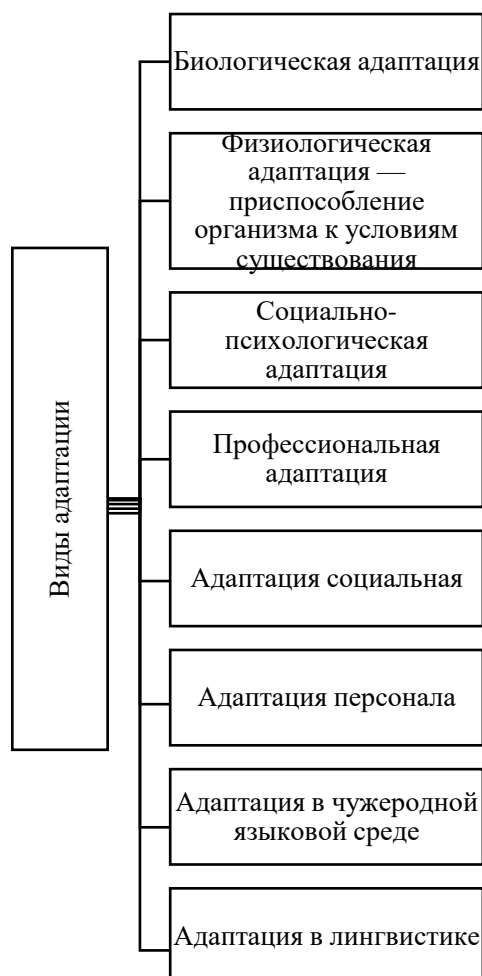


Рисунок 1– Виды адаптации¹

¹ Составлено автором по: [22].

Термин «адаптация» был впервые введен в научную лексику немецким физиологом Аубертом в 1865 году для характеристики явления «приспособления» чувствительных органов (зрения, слуха) к воздействию соответствующих раздражителей. В настоящее время термин употребляется в биологии, медицине, социологии, психологии и педагогике.

Исследования И. М. Сеченова, И. П. Павлова показали, что в основе биологической адаптации лежит одно из самых существенных свойств живой материи – стремление к равновесию.

С позиций биологии и физиологии приняты два контекста понятия адаптации: как механизма эволюции биологического вида, сообщества и как механизма приспособления отдельных индивидов к воздействию внешней среды.

Ряд авторов говорят, что «...выявления междисциплинарного характера познания общей категории адаптации (позиции философии, биологии, антропологии, психологии), сравнения ее со схожими по значению категориями ("защита", "реактивность", "привыкание") конкретизирована сущность адаптации применительно к персоналу...» [4,7,13]. Согласно видению С.А. Кузнецовой, «...адаптация персонала – это, во-первых, непрерывный, динамичный, двусторонний процесс взаимного «налаживания» отношений между организацией и новым работником, способствующий достижению целей обеих сторон. Во-вторых, этот процесс характеризуется включением персонала в новую для него производственную среду и социальную общность, усвоением производственных условий, норм трудовой деятельности и организационной культуры. В-третьих, он направлен на преодоление возможных негативных моментов, инициированных как организацией, так и адаптируемым индивидом...» [19].

Выдающийся швейцарский психолог Жан Пиаже впервые стал рассматривать взаимоотношения человека с социальной средой как гомеостатическое уравнивание, то есть применил понятие адаптации к личности.

Значительный вклад в понимание сущности адаптации человека внесли разработанные на фундаментальных положениях Л.С. Выготского об активности личности в деятельности и общении концепции:

- психологии деятельности (С.Л. Рубинштейн, Б.Г. Ананьев, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, К.К. Платонов и др.);
- психологии общения (Б.Ф. Ломов, А.А. Бодалев и др.).

В таблице 1 показана эволюция представлений о видах адаптации персонала с позиций принципа историзма.

Таблица 1 – Эволюция видов адаптации персонала с позиций принципа историзма²

Период	Особенности периода
Доиндустриальный	
Период античности (Vв. до н.э.– V в.н.э.)	Прослеживаются ссылки на необходимость обучения работников; важность образованности «управляющих», зачатки наставничества
Период средневековья (V–XIVвв.)	Дальнейшее развитие наставничества в виде передачи профессиональных и социальных знаний и опыта от поколения к поколению: обучение мастером подмастерья– появление приемов профессиональной и социальной адаптации
Период Возрождения (XIV–XVIIIвв.)	Резко усилилась роль обучения работников – развивалась профессиональная адаптация и идеи первостепенной ценности трудовых навыков населения в национальном богатстве государства. Признана эффективность визуализации обучения. Сформированы первые теоретические положения о профориентации. Дальнейшее развитие наставничества
Индустриальный	
Конец XVIIIв. – первая половина XX в.	Теории управления персоналом. Адаптация сводилась к наставничеству – ориентации на наставничество начальном периоде работы молодых рабочих на предприятии.
Постиндустриальный	
Вторая половина XX в. – настоящее время	Сформированы первые теории адаптации персонала, разрабатывается ее методология и инструментарий. Теории: коммуникативной адаптации, адаптации речи, социальной адаптации, профессиональной адаптации

С позиции социальных наук адаптация рассматривается как приспособление организма, личности, их систем к характеру отдельных воздействий или к изменившимся условиям жизни в целом. Адаптация

² Составлено автором по: [19, с. 40].

компенсирует недостатки привычного поведения в новых условиях. Благодаря адаптации создаются возможности для оптимального функционирования организма, личности в необычной обстановке.

Адаптация — это процесс, в ходе которого устанавливается или поддерживается функционирование системы (то есть поддержание её основных параметров) при изменении условий внешней и/или внутренней среды [17].

Проведенный анализ исследований в сфере адаптации, показал возможность выделения двух подходов к трактованию адаптации персонала: во-первых, как одностороннего процесса приспособления работника к организации и условиям работы в ней (наиболее частое научное представление); во-вторых, как взаимного приспособления обеих сторон.

Рядом авторов сущность адаптации конкретизируется на основании «...выявления междисциплинарного характера познания общей категории адаптации (позиции философии, биологии, антропологии, психологии), сравнения ее со схожими по значению категориями ("защита", "реактивность", "привыкание") конкретизирована сущность адаптации применительно к персоналу...» [4,7,13]. Согласно видению С.А Кузнецовой , «...адаптация персонала – это, во-первых, непрерывный, динамичный, двусторонний процесс взаимного «налаживания» отношений между организацией и новым работником, способствующий достижению целей обеих сторон. Во-вторых, этот процесс характеризуется включением персонала в новую для него производственную среду и социальную общность, усвоением производственных условий, норм трудовой деятельности и организационной культуры. В-третьих, он направлен на преодоление возможных негативных моментов, инициированных как организацией, так и адаптируемым индивидом...» [19].

В современном менеджменте под адаптацией часто понимается приспособление индивидуума к новым профессиональным и организационным условиям труда в связи со сменой работодателя или переходом на новую должность. Такая интеграция может включать мероприятия по вводу в

должность, объяснения корпоративных правил и этики, психологическую интеграцию в рабочий коллектив.

Адаптация персонала подразумевает взаимное приспособление сотрудника и предприятия, которое предполагает постепенное вливание сотрудника в процесс профессиональной деятельности в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально–психологических, организационно–административных, экономических, санитарно–гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха [11,17].

Адаптация входит в систему развития персонала – является первым уровнем развития персонала.

Основываясь на философской трактовке категории «развитие», Vadim I. Marshev обосновывает «...место адаптации в структуре управления развития персонала»[40, с.159]. Первый уровень (адаптация) определяется Vadim I. Marshev «...как осознание работником потребности в самосовершенствовании, вызванной недостатком тех или иных компетенций, требуемых для вхождения в новые условия деятельности...»[40, с.162].

С позиции управления персоналом в современной литературе

Д.М. Ковальчук и М.А. Смагин раскрывают понятие, следующим образом: «это процесс активно приспособление человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды» [15, с.140].

Адаптация – это процесс удовлетворения потребностей личности в результате её активного приобщения к требованиям среды, новым отношениям, видам деятельности и способность к дальнейшему развитию без ущерба здоровью

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий:

–качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;

- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально–психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Таким образом, адаптация – это активное приспособление к новой среде принятого на работу человека. «Продолжительность периода адаптации находится в прямой зависимости от квалификации: от недели (у рабочих средней квалификации) до 1,5–3 лет (у управленческих работников). Полная адаптация характеризуется сочетанием высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе...»[37,с.85].

Суть адаптации сводится к принятию традиций, норм и ценностей организации, а также способов и форм профессионального выполнения трудовой деятельности. Формирование системы адаптации персонала является необходимым звеном кадрового менеджмента.

В настоящее время используются в основном показатели оценки адаптации лишь трех видов: профессиональные, психофизиологические и

социально-психологические и сделан вывод, что этого недостаточно для комплексного определения результатов данного процесса.

1.2 ЦЕЛИ, ВИДЫ И ЭТАПЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Важность мероприятий по адаптации персонала в России недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами. Даже на сегодняшний день многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют каких-либо стандартов или базовых программ адаптации. В то же время, существуют различные зарубежные программы использования адаптационных методик, которые только в последнее время стали перенимать отечественные кадровики. Основной целью адаптации нового сотрудника является снижение издержек организации.



Рисунок 2– Цели адаптации³

Существует два направления адаптации:

³ Составлено автором по: [23].

1. Первичное – подразумевает процесс адаптации молодых специалистов, которые ранее не имели профессионального опыта. Обычно это выпускники средних и высших учебных заведений, которые впервые устраиваются на работу.

2. Вторичное – проявляется в адаптации сотрудников при переходе на другую работу или же должность. В любой организации свои правила, традиции и ценности, поэтому всегда есть чему учиться.

Для адаптации персонала алгоритмы реализации различны для вновь принятых сотрудников и тех, кто изменил свой статус внутри предприятия. В соответствии с этим, реализуют первичную адаптацию персонала, которая начинается для новичков после оформления на работу и заканчивается, как правило, по истечении испытательного срока.

При радикальном изменении для сотрудника профессиональных задач, социального окружения или других характеристик среды в рамках предприятия говорят об организации процесса вторичной адаптации персонала, временные интервалы которой зависят от статуса новой должности или сложности функциональных обязанностей.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий:

–качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;

–объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);

–отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;

–престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;

–особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;

–наличие отработанной системы внедрения новшеств;

–гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;

–особенности социально–психологического климата, сложившегося в коллективе;

–личностные свойства.

Феномен адаптации изучался многими авторами с различных позиций. Количество видов адаптации у разных исследователей существенно отличается. Как отмечает С.А. Кузнецов «...Г.П. Медведев выделяет два вида адаптации специалиста: социальную и профессиональную; Л.Г. Егорова – три вида: социальную, профессиональную, социально–психологическую; Д.В. Ольшанский – уже четыре: социальную, психологическую, биологическую и физиологическую; П.С. Кузнецов – экономическую, бытовую, регулятивную, сексуальную, коммуникативную, когнитивную; А.Г. Мороз для молодого учителя рассматривает восемь видов адаптации: профессиональную, социально–психологическую, социальную, правовую, общественно–политическую, психофизиологическую, бытовую, климатогеографическую; В.Т. Ащепков у начинающего преподавателя вуза предполагает наличие психологической, социальной, дидактической, методической, научной, специфичной, воспитательной, биологической, физиологической, экономической, бытовой, политической, правовой, этнической, климатогеографической видов адаптации [19, с.20–23.].

Е.П. Попова, К.В. Решетникова, Л.В. Панченко указывают на следующие виды процесса производственной адаптации сотрудника «...профессиональную, психофизиологическую, социально–психологическую, организационную, экономическую и санитарно–гигиеническую...» [25].

«...Профессиональная адаптация...» по мнению М.О. Буянов – это «...процесс вхождения человека в профессию и гармонизация взаимодействия его с профессиональной средой. Своеобразие профессиональной адаптации специалиста обусловлено обстоятельствами внешнего и внутреннего характера и осуществляется в следующих основных предметных областях его

профессионального взаимодействия со средой: профессионально–деятельностной: адаптация к профессиональной деятельности: ее содержанию, целям, средствам, технологии осуществления, режиму и интенсивности деятельности; организационно–нормативной: адаптация к требованиям производственной, трудовой дисциплины, организационным нормам, правилам; социально–профессиональной: адаптация к профессионально–ролевым социальным функциям, социально–профессиональному статусу (воспитатель детского сада, учитель, менеджер туризма и пр.); социально–психологической: адаптация к социально–психологическим ролевым функциям, неписаным, неофициальным нормам, правилам, ценностям, отношениям и т.п. в трудовом коллективе; социальной в широком смысле слова: адаптация к тем социальным обстоятельствам, в которых происходит профессиональная деятельность специалиста...» [33].

В практике управления персоналом также принято также выделять еще несколько видов адаптации (рисунок 3).

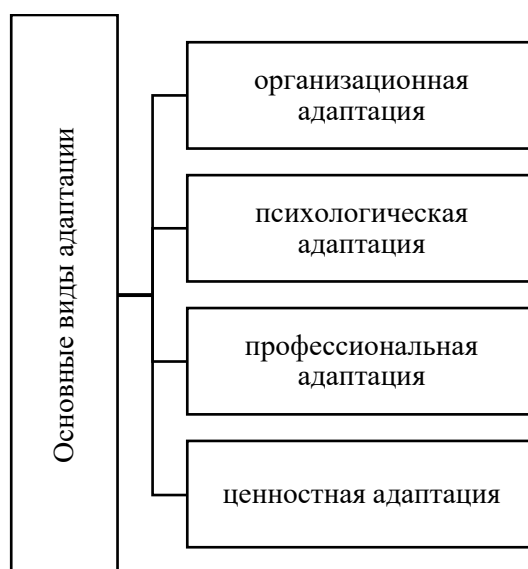


Рисунок 3– Основные виды адаптации⁴

Г.П. Медведев выделяет два вида адаптации специалиста: социальную и профессиональную; Л.Г. Егорова – три вида: социальную, профессиональную,

⁴ Составлено автором по: [20, с. 39].

социально–психологическую; Д.В. Ольшанский – уже четыре: социальную, психологическую, биологическую и физиологическую; П.С. Кузнецов – экономическую, бытовую, регулятивную, сексуальную, коммуникативную, когнитивную; А.Г. Мороз для молодого учителя рассматривает восемь видов адаптации: профессиональную, социально–психологическую, социальную, правовую, общественно–политическую, психофизиологическую, бытовую, климатогеографическую; В.Т. Ащепков у начинающего преподавателя вуза предполагает наличие психологической, социальной, дидактической, методической, научной, специфичной, воспитательной, биологической, физиологической, экономической, бытовой, политической, правовой, этнической, климатогеографической видов адаптации [19, с.20–23.].

Е.П. Попова, К.В. Решетникова, Л.В. Панченко указывают на следующие виды процесса производственной адаптации сотрудника «...профессиональную, психофизиологическую, социально–психологическую, организационную, экономическую и санитарно–гигиеническую...» [25].



Рисунок 4– Каналы адаптации персонала⁵

И.И. Ульянова и А.Н. Прошина утверждают, что «продолжительность периода адаптации находится в прямой зависимости от квалификации: от недели (у рабочих средней квалификации) до 1,5–3 лет (у управленческих

⁵ Составлено автором по: [25].

работников). Полная адаптация характеризуется сочетанием высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе...»[37,с.85].

«Полная адаптация нового работника в коллективе продолжается в среднем 2 года» [38, с. 395].

1.3 УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

По суждениям В.Б. Мантусова «...перед руководством любого предприятия постоянно возникает необходимость формирования эффективной системы адаптации, включающей совокупность мероприятий, которые бы позволили работнику предприятия успешно войти в новую должность с минимумом потерь, как для себя, так и для предприятия...» [35,с.24].

По мнению М.Е. Чунина зарубежный опыт, который состоит в том, что «...зарубежные компании, наряду с наставничеством, нередко фокусируются на разработке многоуровневых систем, позволяющих одновременно осуществлять эффективную психофизиологическую, социальную и экономическую адаптацию новых сотрудников. Для новичков, например: применяют методику постепенного усложнения заданий; проводят инструктажи; дают разовые общественные поручения в рамках организации работы административного органа (например, совета директоров...» [39, с.623].

Выделяют следующие задачи эффективной системы адаптации сотрудников предприятия:

–обеспечение эффективности процесса приспособления потребностей и ценностей работника организации к предъявляемым к нему требованиям; – максимально быстрое достижение высокой продуктивности и качества выполняемых профессиональных обязанностей новым работникам предприятия;

- максимально быстрое вливание работника предприятия в коллектив;
- снятие стресса у нового работника предприятия и появление удовлетворенности занимаемой профессиональной должности;
- разрешение нестандартных и конфликтных ситуаций, которые возникают в процессе осуществления профессиональной деятельности;
- снижение текучести кадров на предприятии;
- уменьшение первоначальных издержек [12,16].

Что касается дополнительных методов:

- различные формы сопровождения — наставничество, коучинг, менторство, buddy;
- закрепления нового специалиста за опытным сотрудником и job shadowing;
- профессиональные онлайн тренинги, аттестации и инструктажи;
- краткосрочная ротация молодого сотрудника между различными подразделениями и стажировки.

Перед руководством любого предприятия постоянно возникает необходимость формирования эффективной системы адаптации, включающей совокупность мероприятий, которые бы позволили работнику предприятия успешно войти в новую должность с минимумом потерь, как для себя, так и для предприятия. [35,с.24].

Для того, чтобы процесс адаптации прошел успешно, можно предложить следующие мероприятия:

1. Разработка положений и плана по процессу адаптации и наставничеству. Положение или план выступает обширным списком действий для адаптирующегося сотрудника и его наставника, который будет помогать приспособиться к новым трудовым условиям. В плане адаптации должно быть четко сформулированные цели, ясное содержание и строгое распределение задач и ролей.

2. Внедрение Велком тренингов. Велком тренинг — это вводный курс для новых работников. Он проводится на начальных этапах в рамках

адаптационной и вводной программы, во время которого новички не отрабатывают навыки, а получают вводную информацию. На занятии происходит ознакомление сотрудников с культурой, традициями, корпоративной этикой компании.

3. Внедрение метода Job Shadowing. Данный метод основан на изучении особенностей работы и наблюдении за действиями опытного сотрудника в течение рабочего дня. Подопечный становится «тенью» специалиста в реальной рабочей обстановке и постоянно находится с ним в течение 1–3 рабочих дней.

4. Ввести «Адаптационную тетрадь», в которой будут прописаны основные вопросы, связанные с трудовой деятельностью работника; различные контакты, которые могут понадобиться сотруднику; план территории и т.д. В адаптационной тетради может быть несколько блоков для изучения. После окончания адаптационных мероприятий специалист–наставник оценивает усвоенные материалы.

5. Создать систему аттестации нового работника по итогам адаптационных мероприятий. Подразумевается четкий порядок оценки новичка, понятный как сотруднику, так и руководителю организации.

Также хочется отметить, что ключевую роль в процессе адаптации играет коллектив. Если со стороны коллектива или руководства будет непринятие, то уже бесполезно оставаться в компании. В любом случае в каждой организации свои алгоритмы работы и придется учиться чему–то новому, то, как быстро пройдет процесс приспособления нового сотрудника к работе зависит от наставника и коллектива.

Таким образом, процесс адаптации является ключевой составляющей системы управления персоналом. Адаптационный процесс направлен на приспособление нового сотрудника к корпоративной культуре предприятия, к распорядку, к ожиданиям и требованиям, а также к собственному рабочему месту. Адаптация имеет основную цель – сокращение временных и финансовых издержек.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ НА ПРИМЕРЕ АО «ВЕНТПРОМ»

2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Исследуемое предприятие Артемовский машиностроительный завод «ВЕНТПРОМ» относится к отрасли «машиностроение» и, как и другие предприятия отрасли, имеет тенденции к экономическому росту за счет увеличения спроса на его продукцию.

С марта 2022 года специалисты АМЗ «Вентпром» фиксируют устойчивый интерес заказчиков к отечественным решениям, направленным на замещение вентиляционной продукции иностранного производства на российском рынке.

На рисунке 5 показана структура рынка промышленных вентиляторов Российской Федерации в 2021 году.

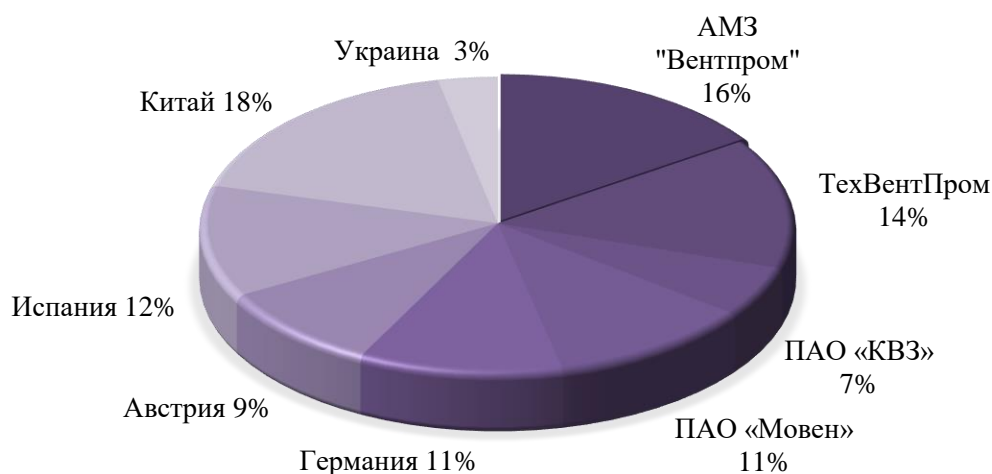


Рисунок 5-Структура рынка промышленных вентиляторов Российской Федерации в 2021 году, % к итогу⁶

Суммарная доля 4-х ведущих российских производителей составляет 46,5%. Суммарная доля иностранных производителей, за исключением Китая и Украины – 32,6%.

⁶ Составлено автором по: [41].

В рамках санкционной политики зарубежные поставщики снизили либо прекратили поставки оборудования на рынок РФ. В 2002-2023 гг. У АМЗ «Вентпром» есть возможность заполнить нишу своей продукцией и увеличить долю рынка на $\cong 9[32,6:4]\%$.

Таблица 3– Общие сведения о предприятии⁷

Полное наименование компании	Акционерное общество "Артемовский машиностроительный завод "ВЕНТПРОМ"
Сокращенное наименование компании	АО "АМЗ "ВЕНТПРОМ"
Организационно–правовая форма	Непубличное акционерное общество
Юридический адрес	623785, Российская Федерация, Свердловская область, город Артёмовский, улица Садовая, дом 12
Почтовый адрес	623785, Российская Федерация, Свердловская область, город Артёмовский, улица Садовая, дом 12
Дата государственной регистрации	03.07.2006
Зарегистрировавший орган	Инспекция Федеральной налоговой службы по городу Артёмовскому Свердловской области
ОГРН	1069602006583
ИНН	6602010624
Код ФСФР	32828–D
ОКПО	72370116
ФИО Руководителя	Горшков Олег Владимирович
Телефон руководителя	(34363) 58–100

Артемовский машиностроительный завод «ВЕНТПРОМ» (далее АМЗ «ВЕНТПРОМ») является ведущим производителем промышленных вентиляторов.

Незначительное количество экспортных поставок за пределы СНГ обусловлено, в том числе, разными нормативными требованиями к установке и эксплуатации климатического оборудования, а также ужесточением стандартов энергоэффективности за рубежом.

Структура поставок промышленных вентиляторов, системе кондиционирования и электрокалориферов определяется, главным образом,

⁷ Составлено автором по: [41].

объемами строительства в округах, вводом новых зданий, темпами прокладки метро в городах России, повышением объемов горных разработок.



Рисунок 6- Территориальная структура поставок продукции АМЗ «Вентпром» в 2021 году, %⁸

В 2021 году наибольшая доля поставок в 2017 году пришлась на Урало-Сибирский регион (40,2%), на втором месте – Центрально-черноземный регион с долей в 15,7%, далее следуют Северо-Западный регион (13,4%) и предприятия Дальневосточного федерального округа (11,3%). На остальные регионы приходится менее 10% от совокупного объема поставок.

Общее состояние рынка в 2019–2021 гг. характеризовалось стабильными объемами производства горношахтного и вентиляционного оборудования. Весь объем произведенной продукции АМЗ «Вентпром» за год был востребован, как на внутреннем рынке Российской Федерации, так и на внешнем – в страны СНГ.

⁸ Составлено автором по: [41].

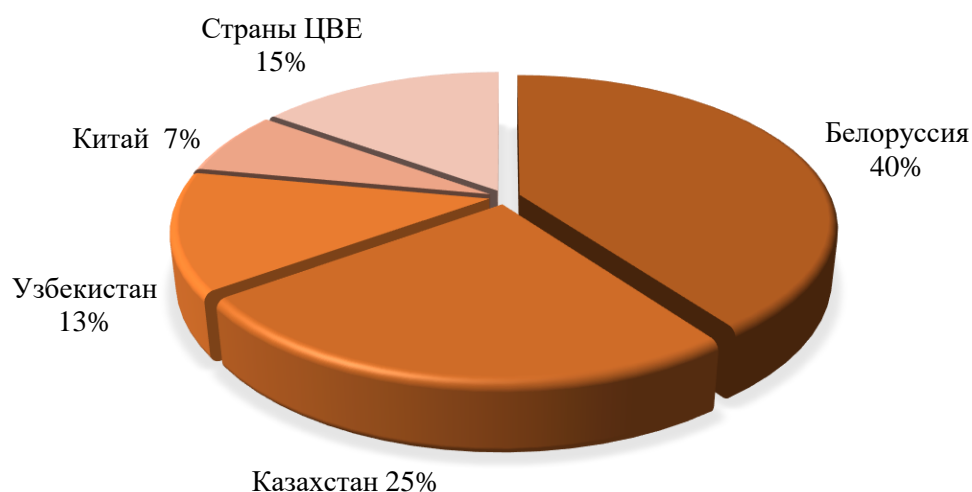


Рисунок 7 – Структура(а) и темпы поставок (б) товарной продукции АМЗ «Вентпром» на внешние рынки в 2021 году⁹

АМЗ «Вентпром» является поставщиком вентиляционного оборудования для целого ряда горнодобывающих предприятий в России и мире. В частности, клиентами «Вентпрома» являются такие крупные компании, как Лукойл, холдинг Суал, СУЭК, Росатом, Уралкалий, Русская медная компания, Апатит и другие. В последнее время на заводе ускоренными темпами выполняется программа по техническому перевооружению производства.

На рисунке 8 показана (укрупненно) структура товарной продукции.

⁹ Составлено автором по: [41].



Рисунок 8- Структура товарной продукции¹⁰

АМЗ «Вентром» - непубличное акционерное общество – это юридическое лицо, эмитирующее (выпускающее) акции и другие ценные бумаги без права публичного размещения и обращения.

¹⁰ Составлено автором по: [41].

Уставный капитал -277 000 000 руб.

Лицензия на осуществление деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг № 045-13970-000001 выдана ФСФР России 21.02.2008 без ограничения срока действия

Дата, с которой регистратор осуществляет ведение реестра владельцев ценных бумаг АО "АМЗ "ВЕНТПРОМ": 14.10.2014

Кадровая политика АМЗ «Вентпром» сформирована в соответствии со стратегией развития предприятия и определяет принципы управления персоналом через совершенствование систем подбора и адаптации новых работников, стимулирования, подготовки и повышения квалификации персонала.

Кадровую политику осуществляют специалисты отдела кадров ПАО «Вентпром» (рисунок9).

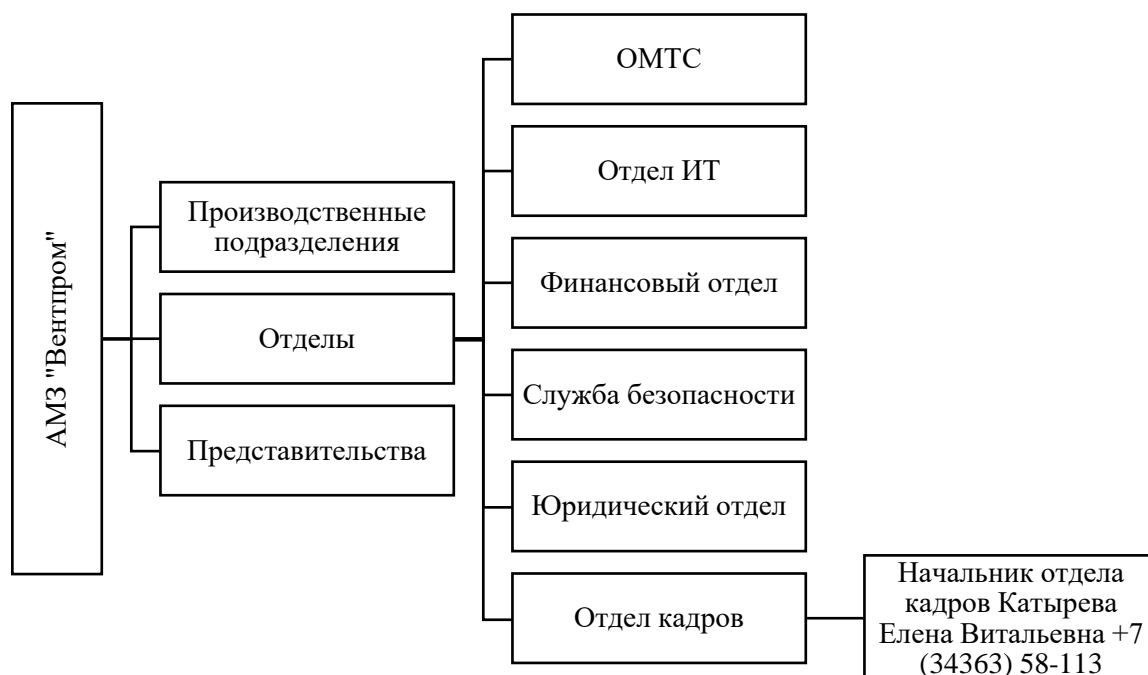


Рисунок 9 – Отдел кадров в организационной структуре АМЗ «Вентпром»¹¹

Основным принципом построения кадровой политики предприятия является принцип «Мы ценим тех, кто ценит свой труд».

Основными задачами кадровой политики являются:

¹¹ Составлено автором по: [41].

1. Гарантированное соблюдение прав и обязанностей работников, предусмотренных законодательством РФ, локальными нормативными актами АМЗ «Ветнпром», регламентирующих трудовые отношения.

2. Обеспечение оптимального баланса процессов обновления, сохранения и развития персонала в соответствии с бизнес-целями предприятия.

3. Формирование трудового коллектива, способного качественно и в установленные сроки выполнять поставленные задачи в рамках общей стратегии развития предприятия.

4. Создание привлекательного образа работодателя на рынке труда. Безусловное подтверждение того, что предприятие – социально-ответственный работодатель, реализующий стратегию постоянного роста, гарант стабильности, надежности и благополучия для своих работников.

5. Развитие профессиональных и личностных компетенций работников предприятия, поощрение профессионального и карьерного роста.

6. Формирование среди работников чувства корпоративной общности, ответственности и командного духа.

Достижение указанных целей обеспечивается путем:

-Реализации принятой на предприятии социальной политики в рамках коллективного договора и иных локальных нормативных актов, определяющих взаимоотношения работника и работодателя;

-Привлечения на предприятие молодых адаптированных специалистов - выпускников образовательных организаций среднего и высшего профессионального образования посредством организации профориентационной работы;

-Организации и проведения внутривзаводских и районных социально-значимых, общественных и благотворительных мероприятий с активным привлечением работников предприятия;

-Формирования и развития кадрового резерва предприятия для сохранения ключевых специалистов и высококвалифицированных работников;

-Подготовки и повышения квалификации работников;

-Передачи накопленного опыта и сохранения традиций предыдущих поколений работников предприятия.

Центральным ресурсом любого машиностроительного предприятия, в том числе АМЗ «Вентпром», и определяющим производственным потенциалом является персонал.

Положительным в кадровой политике АМЗ «Вентпром» является то, что на предприятии : центр профессиональной подготовки молодых работников по рабочим специальностям , есть система подготовки и повышения квалификации персонала, реализуются программы социального развития персонала.

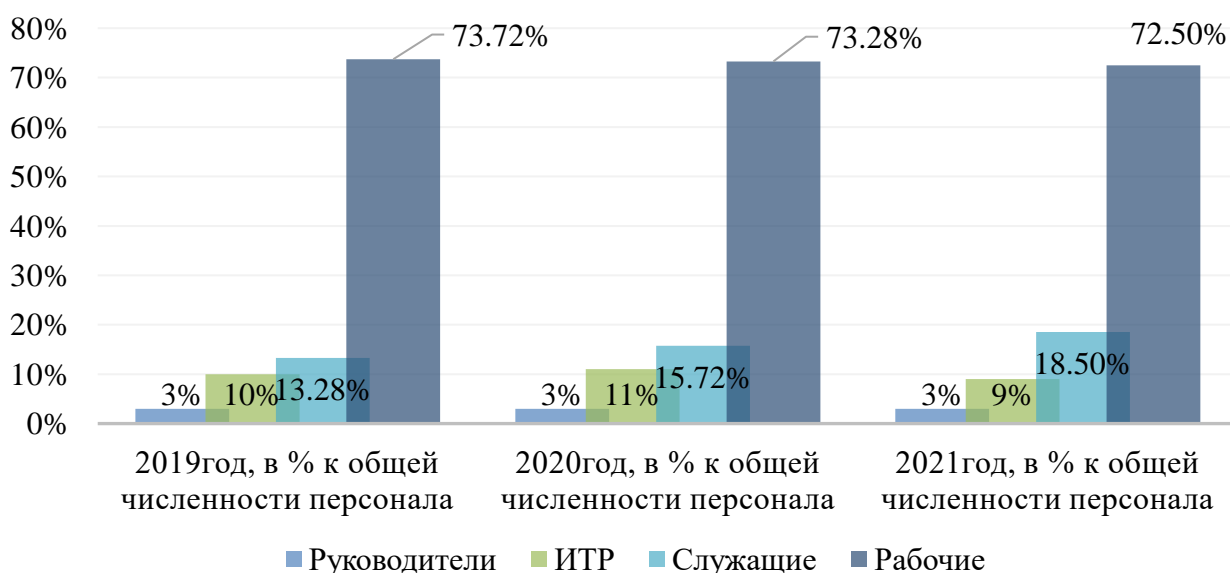


Рисунок 10- Структура среднесписочной численности персонала АМЗ «Вентпром»¹²

Весь промышленно-производственный персонал АМЗ ВентПром, вне зависимости от категории работающих, подразделяется по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

В структуру кадров АМЗ Вентпром входят:

-руководители – управляющий директор, его заместители , главные специалисты, начальники цехов и их заместители, начальники отделов и их

¹² Составлено автором по: [41].

заместители , начальники участков, начальники смен, зав. Заводской лабораторией;

- инженерно-технические работники (ИТР) – ведущие инженеры, инженеры-конструкторы, инженеры по подготовке производства, экономисты, бухгалтеры и др.

-служащие – техники, технологи основного и вспомогательного производств, кассиры, расчетчики, кладовщики инструментальных складов ОМТС, секретари.

- рабочие: основного производства, непосредственно участвующие в производстве продукции;

-рабочие вспомогательного производства и социальной инфраструктуры.

В 2021г году по сравнению с 2019г. годом численность персонала:

-ИТР увеличилась на 23,87 %

-служащих снизилась на -14,89 %

-рабочих снизилась на -1,57 %

В 2021г году по сравнению с 2020г годом численность персонала:

-ИТР увеличилась на 4,29 %

-служащих снизилась на -5,89 %

-рабочих снизилась на -1,06 %

Отметим, что в целом численность персонала за исследуемый период в 2021г году снизилась к 2019г. году на -46чел.или на -6,75%, в 2021г году по сравнению с 2020г годом снизилась на -20чел., или на -3,05%.

В составе персонала присутствуют все категории персонала, как в отчетном, так и предыдущих периодах. В 2021г году по сравнению с 2019г. годом и с 2020г годом численность руководителей не изменилась.

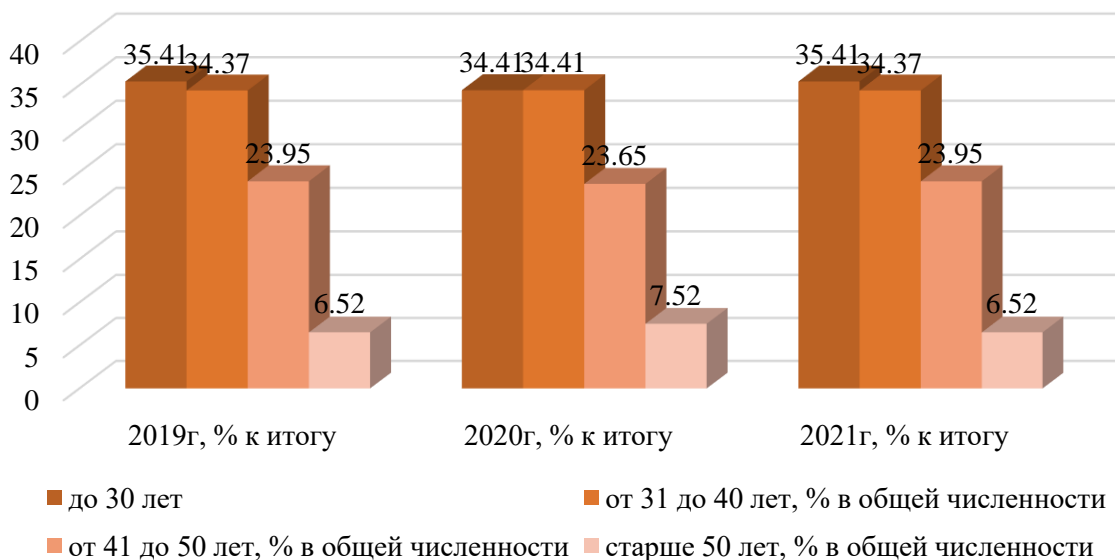


Рисунок 11- Структура персонала АМЗ «Вентпром» по возрасту¹³

Возрастной состав работников моложе 30 лет составляют всего 35% общей численности сотрудников предприятия, средний возраст руководителей высшего и среднего звена – старше 55-60 лет, специалистов – 45-50, а некоторым мастерам и нач. участков в среднем 65 лет. Общая тенденция по возрастной динамике персонала – это его старение. В 2021 году увеличилась доля персонала от 41 года до 50 лет.

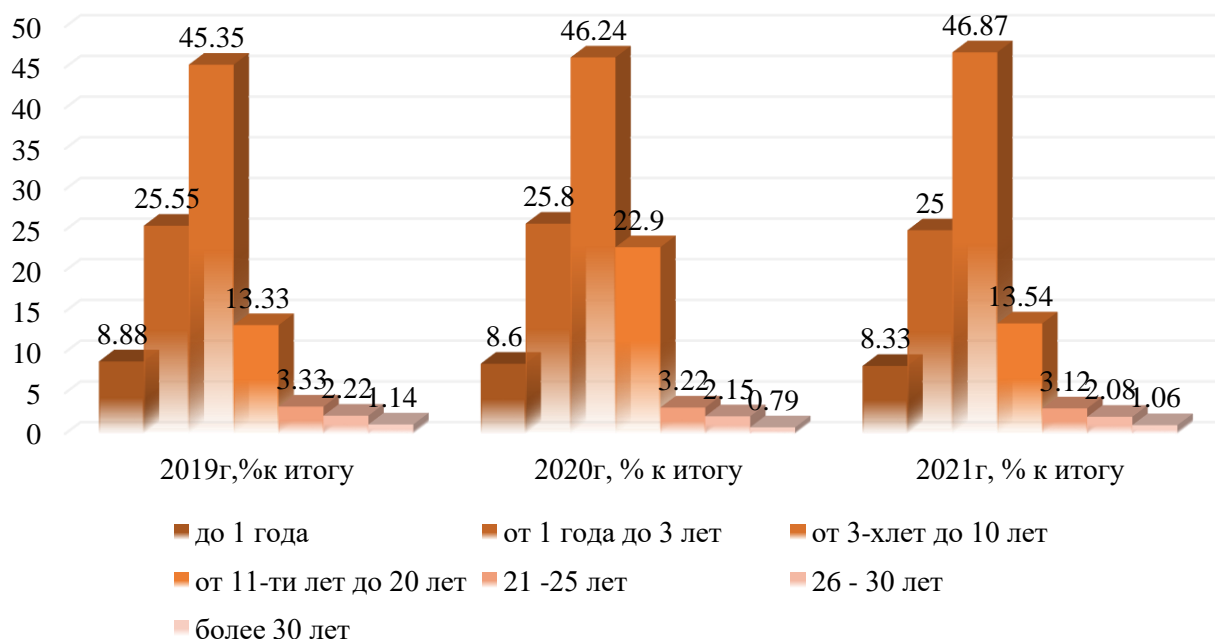


Рисунок 12- Структура персонала АМЗ «Вентпром» по стажу

¹³ Составлено автором по: [41].

Коэффициент сменности рабочих в отчетном периоде равен 1,50 а в предыдущем периоде —1,47. Предприятие работает в 2 смены.

Таким образом, коэффициент использования рабочих мест в отчетном периоде составляет $1,5/2 = 0,750$, или 75,0%, а в предыдущем периоде $1,47/2 = 0,735$, или 73,35%

В связи с большими сложностями и точностью выпускаемой машиностроительной продукции характерным являются большой удельный вес квалифицированных рабочих 4-6 разрядов. В связи с дифференциацией труда, многообразия способов и применяемых средств производства, в машиностроении используется большое число рабочих профессий (литейщик, сварщик, термист, кузнец, станочник, сборщик, фрезеровщик, шлифовальщик и т.д). Но более половины общего числа рабочих машиностроительной и металлообрабатывающей промышленности составляют станочники и слесари. Численность рабочих, занятых более прогрессивными видами обработки – давлением, прессованием, штамповкой пока является не значительной частью. Уровень и продолжительность общего и профессионального образования и обучения, стаж практической работы и накопленный производственный опыт являются основными моментами, определяющими квалификацию работника. Квалификационный уровень работников завода во многом зависит от их возраста и профессионального образования.

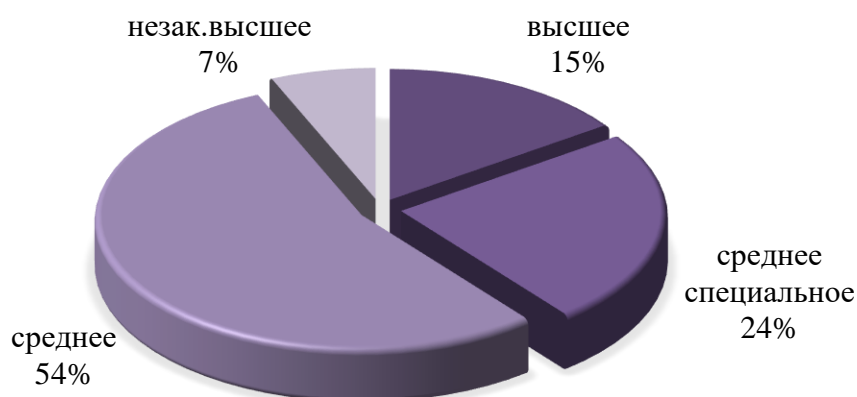


Рисунок 13- Структура персонала АМЗ «Вентпром» по образованию¹⁴

¹⁴ Составлено автором по: [41].

На адаптацию работника влияет уровень заинтересованности в нем руководства предприятия, что выражается, прежде всего, через оплату труда.

Затраты на оплату труда являются одной из крупнейших статей расходов завода.

Таблица 4-Динамика среднегодовой заработной платы в АМЗ «Вентпром»¹⁵

Показатели	2019г	2020г	2021г	Темп изм. 2021г/ 2019г.,%	Темп изм. 2021г/ 2020г.,%
Выручка от продаж, тыс.руб.	425555,74	490548,00	483588,00	113,65	98,57
Численность перс.всего , чел.	681,00	655,00	635,00	93,25	96,95
- в т.ч.рабочих основного производства	502,00	480,00	462,00	90,94	96,25
Средняя заработная плата,руб./мес.	25200,00	25235,00	27273,40	100,48	102,24
ФОТ, среднегод., тыс.руб.	17 161,30	16532,20	17 272,0	100,58	104,47

Расчёт зарплаты на АМЗ «Вентпром» обладает повышенной сложностью из-за того, что необходимо рассчитывать:

- 1) зарплату группам персонала, получающих оклад;
- 2) зарплату производственного персонала, работающего на сдельной системе оплаты труда.

Заработная плата сотрудников, получающих фиксированный оклад, является легко предсказуемой и прозрачной. Она не зависит ни от объёма выполненных работ, ни от фактически отработанного сотрудником времени.

По способу начисления заработной платы данная система имеет вид ежемесячного начисления.

Система безопасности труда АМЗ «Вентпром» находится в непосредственном подчинении у работодателя, точнее, у главного инженера завода.

¹⁵ Составлено автором по: [41].

Если численность работников предприятия превышает 50 человек (ст. 217 ТК РФ), создается служба охраны труда или вводится должность специалиста по охране труда.

В АМЗ «Вентпром» отсутствует служба охраны труда как единица управления в организационной структуре предприятия.

Чаще других подвержены травматизму группы работников со стажем от 1 года до 3 лет (28,9 %), от 3 до 10 лет (20 %), от 6 месяцев до 1 года (17,8%). Причины травматизм работников с небольшим стажем в, как правило, отсутствие опыта работы.

АМЗ «Вентпром» имеет обязательства перед работниками, прописанные в коллективном трудовом договоре. Последствия невыполнения этих обязательств имеют неприемлемо высокую цену для любого отечественного предприятия.

Коллективный Договор заключен между Работодателем – АО АМЗ «Вентром» в лице Генерального директора, действующего на основании Устава (ст.33 ТК РФ), и Работниками, представляемыми в соответствии со статьей 29 и частью 3 статьи 37 Трудового Кодекса Российской Федерации Первичной профсоюзной организацией АМЗ «Вентпром» в лице председателя Первичной профсоюзной организации, действующего на основании Устава АО АМЗ «Вентпром».

В коллективном трудовом договоре отражены управление рабочим временем в АМЗ «Вентпром»; перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем; положение о порядке проведения специальной оценки условий труда и установления гарантий и компенсаций за работу с вредными и (или) опасными условиями труда в; соглашение по охране труда; перечислены документы, регламентирующие компенсационные льготы.

Руководство предприятия на этапе общей адаптации работника знакомит его с результатами экономической деятельности предприятия.

Таблица 5- Динамика основных экономических показателей предприятия
АО «АМЗ Вентпром» за период 2019 -2021г гг.¹⁶

Показатели	2019г	2020г	2021г	Темп изм. 2021г/ 2019г.,%	Темп изм. 2021г/ 2020г.,%
Выручка от продаж ,тыс.руб.	425555,74	490548,00	483588,00	113,65	98,57
Себестоимость,тыс.руб.	408661,17	458473,34	461633,10	112,49	101,65
Затраты на 1 руб. товарной продукции, руб/руб.	96,03	95,50	95,86	99,77	101,30
Валовая прибыль, тыс.руб.	16894,57	32074,66	21954,9	129,58	68,22
Прибыль от продаж , тыс.руб.	15321,32	28133,25	19194,2	126,66	67,85
Чистая прибыль, тыс.руб.	11149,77	12341,23	12020,14	108,11	97,56
Численность перс.всего, чел.	681,00	655,00	635,00	93,25	96,95
- в т.ч.рабочих основного производства	502,00	480,00	462,00	90,94	96,25
Производи-тельность труда,тыс.руб./чел.	722,50	845,77	826,46	114,44	128,11
- в т.ч.рабочих основного производства	847,72	1021,98	1046,72	123,48	102,42
Рентабельность продаж %	9,24	8,32	8,08	87,45	97,11
Рентабельность по чистой прибыли %	2,62	2,51	2,48	94,65	98,80
Рентабельность персонала %	14,26	11,63	17,90	125,53	153,91

Объем валовой продукции увеличился на 13 % к 2020г году и на 9,07 % к 2019г. году. Выручка от продаж (реализация товарной продукции) снизилась по сравнению с 2020г годом на 1,43%, в том числе за счет потери доверия в продукции Вентпрома из-за брака, выявленного в процессе реализации.

В 2021г году по сравнению с 2019г. годом

-выручка от продаж продукции	увеличилась на	13,65 %
-себестоимость производства	увеличилась на	12,49 %
-затраты на 1 руб. товарной продукции	снизилась на	-0,23 %
-валовая прибыль	увеличилась на	29,58 %

¹⁶ Составлено автором по: [41].

-прибыль от продаж	увеличилась на	26,66 %
-чистая прибыль	увеличилась на	8,11 %
-численность персонала	снизилась на	-5,68 %
- в т.ч.рабочих основного производства	снизилась на	-9,06 %
-средняя заработная плата		0,48 %
-фонд оплаты труда персонала всего	снизился на	-0,20 %
-рентабельность продаж продукции	снизилась на	-12,55 %
-рентабельность по чистой прибыли	снизилась на	-5,35 %
-рентабельность персонала в целом	повысилась на	25,53 %

В 2021г году по сравнению с 2020г годом

-выручка от продаж продукции	снизилась на	-1,43 %
-себестоимость производства	увеличилась на	1,65 %
-затраты на 1 руб. товарной продукции	снизилась на	1,30 %
-валовая прибыль	снизилась на	-31,78 %
-прибыль от продаж	снизилась на	-32,15 %
-чистая прибыль	снизилась на	-2,44 %
-численность персонала	снизилась на	0,86 %
- в т.ч.рабочих основного производства	снизилась на	-3,75 %
-средняя заработная плата	повысилась на	0,24 %
-фонд оплаты труда персонала всего	снизился на	1,13 %
-рентабельность продаж продукции	снизилась на	-2,89 %
-рентабельность по чистой прибыли	снизилась на	-1,20 %
-рентабельность персонала в целом	повысилась на	53,91 %

В 2021г году по сравнению с 2019г. годом:

-производительность труда	снизилась на	14,44 %
-в т.ч.рабочих основного производства	увеличилась на	23,48 %

В 2021г году по сравнению с 2020г годом:

-производительность труда	снизилась на	28,11 %
-- в т.ч.рабочих основного производства	увеличилась на	2,42 %

Таким образом, деятельность предприятия – эффективная, что видно из динамики основных технико-экономических показателей предприятия АО АМЗ Вентпром за период 2019г.-2021г гг..

Отрицательным в кадровой политике АМЗ «Вентпром» является то, что: численность персонала не планируется по количеству, не планируется и не формируется по качеству; система адаптации полностью не реализуется.

2.2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В современных условиях действия руководства предприятия по управлению персоналом направлены на формирование трудового коллектива, способного реализовать принятую стратегию развития предприятия, а именно , увеличить объемы производства продукции , повысить качество продукции, расширить оказание сервисных услуг на все типы вентиляционного оборудования.

Это связано с тем, что в условиях ужесточения санкционной политики со стороны стран Евросоюза, зарубежными партнёрами не может быть гарантирована поставка и сопровождение технически сложной продукции.

Для реализации данной стратегии руководству предприятия необходимо:

1) увеличить численность персонала, в том числе, за счет найм, отбор и прием новых работников и ранее работавших на предприятии и уволившихся по причинам, не связанным с нарушением трудовой дисциплины и низкого качества работы;

2) ротировать персонал в соответствии с потребностями производства;

3) закрепить квалифицированный персонал на рабочих местах за счет использования системы адаптации молодых специалистов и повышения мотивированности работников к трудовой деятельности именно на АМЗ «Вентпром», мотивации молодых работников, как рабочих, так и специалистов и служащих на их закрепление на рабочих местах. Молодые работники – это профессиональный резерв, который необходимо формировать и закреплять в

АМЗ «Вентпром». В АМЗ «Вентпром» система адаптации состоит из нескольких подсистем(рисунок 14).



Рисунок 14- Существующая система адаптации в АМЗ «Вентпром»¹⁷

Как видно из рисунка 14, в структуру системы адаптации персонала, кроме подсистемы общей адаптации персонала, должна входит подсистема первичной и вторичной трудовой адаптации.

Успешно адаптированные работники обеспечивают высокое качество продукции, повышают производительности труда, как основу роста конечных результатов деятельности предприятия.

¹⁷ Составлено автором по: [41].

Таблица 6- Содержание уровневой адаптации персонала в АО «ВентПром»¹⁸

Уровень адаптации работника	Внутриорганизационная адаптация работника		
	Трудовая	Профессиональная	Индивидуально – психологическая
Вновь поступивший, ранее не работавший на предприятии	Нет представления о структуре компании, значимости своего рабочего места в ней, взаимодействиях подразделений	Отсутствие активизированных практических знаний и навыков	Не знаком с коллективом, манерой общения, традициями.
Работавший ранее, вернувшийся после законодательно разрешенных периодов отсутствия на рабочем месте в АО «ВентПром»	Отсутствие представления об изменениях места подразделения в общей структуре АМЗ «Вентпром»	Потеря знаний и навыков для деятельности на конкретном рабочем месте, отсутствие информации об изменениях в развитии подразделения и новых обязанностях.	Знаком с большинством сотрудников, но из-за долгого отсутствия не имеет представления об изменениях в стиле управления, особенностях взаимоотношений между работниками.
Работник, переведенный на новое место работы с повышением / понижением в должности	Отсутствие представления о нюансах взаимоотношений с другими сотрудниками и подразделениями на новом рабочем месте.	Отсутствие отдельных знаний и навыков, необходимых при выполнении новых обязанностей.	Вероятное негативное отношение со стороны коллег или смена коллектива в случае перевода в другой отдел.
Работник, переведенный на новое место работы после профессиональной переподготовки (получения новой профессии)	Отсутствие представления о нюансах взаимоотношений с другими сотрудниками и подразделениями на новом рабочем месте.	Отсутствие отдельных знаний и навыков, необходимых при выполнении новых обязанностей.	Вероятное негативное отношение со стороны коллег или смена коллектива в случае перевода в другой отдел.

¹⁸ Составлено автором по: [41].

Можно выделить четыре уровня адаптируемого персонала (таблица 6), отличающиеся степенью его осведомленности об аспектах будущей деятельности, соответствием знаний, навыков и квалификации требуемым, а также потребностью в глубине подготовки проводимых в отношении адаптируемых мероприятий.

Существующая подсистема общей адаптации подразумевает ознакомление работника со всем предприятием целиком, с включением таких направлений ознакомления как:

- 1)общая характеристика предприятия;
- 2)основные направления кадровой политики предприятия;
- 3)специфика оплата труда работников предприятия;
- 4)доплаты, льготы и условия их получения для работников;
- 5) охрана труда и соблюдение техники безопасности;
- 6)взаимодействие работников предприятия с профсоюзом , ознакомление с коллективным договором;
- 7)организация бытовых служб;
- 8) экономические аспекты и результаты деятельности предприятия.

Цель первичной адаптации – обеспечить первоначальное вхождение работника в производственную среду.

Цель вторичной трудовой адаптации – обеспечить активизацию уже имеющихся трудовых навыков при смене рабочего места и/или профессии.

Система адаптации способствует формированию у работника положительного отношения к организации, является неременным условием высоких профессиональных показателей. Поступая на работу, человек уже имеет свои представления о том, что и как должно происходить при вхождении в коллектив и освоении рабочего пространства. Вместе с тем организация является сложившейся общностью людей со своими целями, задачами, системой ценностей и способами построения отношений. В системе адаптации должно произойти оптимальное приспособление нового сотрудника и организации друг к другу.

Наиболее существенными целями адаптации персонала являются снижение тревожности и неуверенности нового работника, формирование устойчивого коллектива, достижение полноты штатов и сокращение текучести кадров.

Таблица 7- Динамика коэффициента полноты штатов¹⁹

Показатель	2019	2020	2021	Темп изм. 2021г/ 2019г.,%	Темп изм. 2021г/ 2020г.,%
Коэффициент полноты штатов общий(Кпш),%	84,90	87,73	90,56	106,66	103,22
Коэффициент полноты штатов руководителей, %	75,00	99,00	75,00	-	75,75
Коэффициент полноты штатов служащих, %	50,00	87,50	75,00	150,00	85,71
Коэффициент полноты штатов ИТР, %	89,28	83,33	86,66	97,07	103,99
Коэффициент полноты штатов рабочих, %	80,00	86,15	89,23	111,50	103,57

По таблице 7 можно сделать вывод, что в целом коэффициент полноты штатов увеличился в 2021 году на 5,66[90,56-84,09]% к 2019 году и на 2,83[90,56-87,73]% к 2020 году. Темп прироста составил в 2021 году к 2019 году 6,66 [90,56/84,09*100-100]% и к 2020 году 3,22 [90,56/87,73*100-100]%.

Коэффициент полноты штатов руководителей в 2021 году к 2019 году не изменился, а по сравнению с 2020 годом снизился на 24[75,00-99,00]% . Темп прироста снизился в 2021 году к 2020 году на 24,25 [75,00/99,00*100-100]%.

Коэффициент полноты штатов служащих увеличился в 2021 году на 25[75,00-50,00]% к 2019 году и снизился на 12,5[75,00-87,50]% к 2020 году. Темп прироста составил в 2021 году к 2019 году 50 [75,00/50,00*100-100]% и к 2020 году темп снижения составил 14,29 [75,00/87,50*100-100]%.

¹⁹ Составлено автором по: [41].

Коэффициент полноты штатов ИТР снизился в 2021 году на 2,62[86,66-89,29]% к 2019 году и увеличился на 3,33[86,66-83,33]% к 2020 году. Темп снижения составил в 2021 году к 2019 году 2,93 [86,66/89,28*100-100]%, а к 2020 году темп прироста составил 3,99 [86,66/83,33*100-100]%.

Коэффициент полноты штатов рабочих увеличился в 2021 году на 9,23[89,23-80,00]% к 2019 году и увеличился на 3,08[89,23-86,15]% к 2020 году. Темп прироста составил в 2021 году к 2019 году 11,5 [89,23/80,00*100-100]%, а к 2020 году темп прироста составил 3,57 [89,23/86,15*100-100]%.

Проанализируем причины увольнений персонала, как одной из составляющей текучести кадров.

Таблица 8 - Анализ увольнений сотрудников²⁰

Показатель	2019	2020	2021	Темп изм. 2021г/ 2019г.,%	Темп изм. 2021г/ 2020г.,%
Численность на начало года. в % к общему числу уволенных	100	100	100	-	-
по собственному желанию, в % к общему числу уволенных	38,46	50,00	46,15	119,99	92,30
по возрасту и выслуге лет, в % к общему числу уволенных	15,38	16,66	7,65	50,00	46,16
по окончании срока работы предусмотренной контрактом, чел.	15,38	-	15,38	-	-
как не прошедшие испытательный срок в % к общему числу уволенных, всего, в том числе	30,76	33,32	30,76	-	-
молодые рабочие в связи с нарушениями в технологии производства продукции, в % к общему числу уволенных	7,69	8,33	7,69	-	92,32
молодые рабочие по болезни и травматизму, в % к общему числу уволенных	7,69	8,33	7,69	-	92,32
молодые рабочие за нарушение дисциплины, в % к общему числу уволенных	7,69	8,33	7,69	-	92,32

²⁰ Составлено автором по: [41].

Процесс трудовой, профессиональной и индивидуально-психологической адаптации в АМЗ «Вентпром» представлен в виде отдельных элементов, таких как обучение, консультирование новых сотрудников и прочее.

Пока нельзя говорить о существовании целостной и сформированной системы адаптации.

Всего численность уволенных в 2019 году составила 16,04 % к численности персонала на начало периода, в 2020 году – 13,33 к численности персонала на начало периода, в 2021 году – 12,9 % к численности персонала на начало года. В общей численности уволенных в период с 2019 по 2021 год наибольшую долю составили сотрудники уволенные по собственному желанию, причем более 60 % - молодые работники, со стажем менее 1 года.

Численность уволенных по причинам нарушения условий испытательного срока, в связи с нарушениями контракта, по болезни и за нарушение дисциплины не изменилась. Удельный вес уволенных изменился из-за изменения численности персонала.

Таблица 9 – Коэффициента движения кадров за 2019-2021 гг.²¹

Показатель	2019	2020	2021	Темп изм. 2021г/ 2019г.,%	Темп изм. 2021г/ 2020г.,%
Коэффициент текучести,%	5,55	6,45	6,25	112,61	96,89
Коэффициент оборота по приему, %	24,44	16,12	16,66	68,16	103,35
Коэффициент оборота по увольнению %	14,44	12,90	13,54	93,76	104,96
Коэффициент постоянства, %	85,56	87,06	86,45	101,04	99,29

Коэффициент текучести увеличился по сравнению с 2019 годом на 0,7 [6,25-5,55]% или на 12,61 [6,25/5,55*100-100]% и снизился на 0,2 [6,25-6,45]% или на [6,25/6,45*100-100]% к 2020 году.

²¹ Составлено автором по: [41].

Коэффициент оборота по приему в 2021 году снизился к 2019 году на 7,76[16,66-24,44]%, к 2020 году увеличился на 0,54[16,66-16,12] %.

Коэффициент постоянства увеличился по сравнению с 2019 годом на 1,04[86,45/85,56*100-100] %, по сравнению с 2020 годом снизился на 0,812[86,45/87,06*100-100] %.

Снижение коэффициента текучести и рост коэффициента постоянства указывает на повышение эффективности системы адаптации за период 2019-2021 гг. Однако процент текучести высокий - ежегодно меняется более 6 % персонала.

Причиной текучести кадров является несколько:

1) Работник начал работать, и уже в первый месяц работы линейный руководитель жалуется на то, что человек не владеет всеми необходимыми знаниями и навыками. Особенно часто поступают жалобы на молодых рабочих.

В таких случаях необходимо провести совершенствование инструментов адаптации : то есть обеспечить постепенное включение молодого сотрудника в трудовой процесс, ввести помощь наставника, который поможет молодому специалисту влиться в трудовой процесс.

2) Человек не ужился с коллективом в силу личностных качеств.

Это означает, что у сотрудника проблемы с трудовой и индивидуально-психологической адаптацией в коллективе. Человек не сумел влиться в принятый тип взаимоотношений, потому что считает их неприемлемыми для себя.

Может быть также, что в силу сформировавшихся у человека традиций, установок и стереотипов, АМЗ «Вентпром» и адаптируемый сотрудник просто не подходят друг другу.

3) В первые несколько недель работы растет недовольство со стороны работника в связи с тем, что реальность отличается от того, что кандидат услышал о своей будущей работе на этапах отбора, на этапе получения первичной профессиональной подготовки в учебном центре.

Скорее всего, кандидату преподнесли факты, не соответствующие действительности или не достаточно четко его информировали. Это может касаться распорядка рабочего дня, особенностей оформления сотрудничества, финансовых договоренностей, размера заработной платы, перспектив обучения, карьерного роста и других факторов. Новый сотрудник узнает о таких моментах в течение первых нескольких недель работы, и, разумеется, это не способствует его лояльности к новому работодателю.

Недостаточная информация, особенно о предстоящих нагрузках и ответственности, представленная реальному кандидату на этапе подбора, либо некорректная информация, дезинформация (осознанная или непредумышленная) являются признаками некачественного подбора. Иногда это может свидетельствовать о том, что сам специалист по подбору не владеет информацией, которую необходимо предоставить кандидату на этапе отбора.

4) Причиной ухода сотрудника в первый месяц работы может быть неопытность или даже некомпетентность самого линейного руководителя, который изначально был вовлечен в создание профиля должности, и позже — в окончательный выбор кандидата. В этом случае необходимо проводить обучения кадрового персонала. Необходимо устанавливать при приеме на работу истинную мотивацию сотрудника.

5) Неудовлетворенность условиями и безопасностью труда, для чего есть все основания.

В АО АМЗ «ВентПром» отсутствует служба охраны труда как единица управления в организационной структуре предприятия.

За безопасностью труда в подчиненных им подразделениях следят заместители руководителей отделов и заместители начальников цехов и служб. Они же ведут учет несчастных случаев.

Внутризаводской документ, нормирующий систему безопасности труда именно в АО АМЗ «ВентПром» на 01.10.2020 года отсутствует. Руководство предприятия считает, что для обеспечения безопасности труда достаточно коллективного договора.

В соответствии с коллективным договором работодатель обязуется:

- организовать контроль за соблюдением требований правил, норм безопасности труда;
- проводить специальную оценку условий труда (СОУТ) на соответствие требованиям безопасности труда на машиностроительном предприятии;
- проводить обучение и проверку знаний по безопасности труда рабочих;
- обеспечивать строгое соблюдение требований правил и норм охраны труда;
- разработать природоохранные мероприятия, обеспечивающие улучшение экологической обстановки;
- организовывать в установленные сроки проведение медицинского осмотра.

Однако, по факту, контроль за соблюдением требований правил, норм безопасности труда не достаточен, на что указывает динамика производственного травматизма.

Инженер по безопасности труда, ГО и ЧО предоставил числовые данные по производственному травматизму молодых специалистов рабочих профессий.

Таблица 10–Анализ производственного травматизма адаптируемых работников²²

Стаж работы , лет								
	2018		2019		2020		2021	
	чел.	Уд. вес%	чел.	Уд. вес%	чел.	Уд. вес%	чел.	Уд. вес%
Адаптируемый персонал								
до 1 мес.	–	–	2	33,4	1	11,0	2	50
от 1 до 6 мес.	1	12,5	1	16,6	2	22,0	1	25
Всего по предприятию	8	100	6	100	9	100	4	100

²² Составлено автором по: [41].

Проведенный анализ показал, что чаще других подвержены травматизму группы адаптируемых работников со стажем до 1 года (28,9 %). Причины травматизм работников с небольшим стажем в, как правило, отсутствие опыта работы и отсутствие наставника или куратора.

Таблица 11– Анализ производственного травматизма у адаптируемых работников по причинам травматизма²³

Стаж работы , лет	Период, год							
	2018		2019		2020		2021	
	чел.	Уд. вес%	чел.	Уд. вес%	чел.	Уд. вес%	чел.	Уд. вес%
Адаптируемый персонал								
Неудов. организ–я производства	6	75	3	50	3	30	1	25
Нарушение технологического процесса	–	–	–	–	1	11	–	–
Эксплуатация неисправн. мех–в	–	–	1	17	1	11	–	–
Нарушение трудовой дисциплины	–	–	–	–	1	11	–	–
Нарушение требований безопасности труда	–	–	–	–	2	22	–	–
Отсутствии СИЗ	2	25	2	33	1	11	1	25
Отсутствии вводного инструктажа по безопасности труда	–	–	–	–	–	–	2	50
Неудовл.сод–е рабочего места	–	–	–	–	–	–	–	–
Всего по предприятию	8	100	6	100	9	100	4	100

Таким образом, основными причинами несчастных случаев стали плохая организация производства работ (5 адаптируемых работников их 8 чел. пострадавших или 43%), отсутствие средств индивидуальной защиты (22,22%), отсутствие вводного инструктажа по безопасности труда (6 пострадавших или 132,33%); нарушение требований безопасности труда (3 пострадавших или 6,66%).

Поскольку люди часто сами не всегда осознают причины ухода, путают их с поводом или не хотят называть, для обстоятельного анализа текучести

²³ Составлено автором по: [41].

лучше использовать специальные анкеты и анкеты для анализа мотивации к труду.

Таким образом, можно оценить деятельность руководства и инженера по безопасности труда как неэффективную, так как благоприятные условия труда не созданы и производственный травматизм не предотвращен. Безопасность труда не мотивирует адаптируемых работников для закрепления на своем рабочем месте.

2.3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Для более тщательного анализа адаптации персонала, было проведено исследование в АМЗ «Вентпром» центр информации», а именно, анкетирование молодых специалистов с целью разработки программы адаптации. Разработана анкета, состоящая из 17 вопросов, направленная на выявления проблем в системе адаптации АМЗ «Вентпром»

Дата проведения: 27.03-28.03.2022 г.

В анкетировании участвовали работники АМЗ «Вентпром» в возрасте от 20 до 45 лет, проработавшие в организации не более двух лет. Всего в 30 анкетировании приняло участие 30 человек (15 мужчин и 15 женщин).

Основную часть участников анкетирования составляют молодые рабочие и ИТР в возрасте от 25-30 лет и 31-40 лет.

Далее проведем анализ ответов анкеты. Полнота отражения информации по мнению опрошенных сотрудников, была представлена информация об организации. Меньше всего, новому сотруднику, было представлено информации об организации – 2,8 баллов и о коллегах – 2,5 баллов. Более полно была предоставлена информация о должностных обязанностях – 3,2 балла, об отделе – 3,2 балла и о руководстве – 3 балла.

В период адаптации новый сотрудник АМЗ «Вентпром» получал информацию в ходе беседы с руководителем отдела, их число составило 90%,

остальная часть опрошенных ответила, что в адаптационный период получила информацию с сайта организации.

Сроки продолжения адаптации к новым условиям работы представлены на рисунке 5. На вопрос как долго продолжалась адаптация в организации, 12 респондентов ответили, более шести месяцев – это показывает низкий уровень заинтересованности работы Отдела управления персоналом и всей организации в процессе адаптации новичка. Наиболее сложным в период адаптации для новых сотрудников стал этап освоения АМЗ «Вентпром», так как он подразумевает получение и анализ большого объема информации.

32 % опрошиваемых интересовали вопросы, связанные с организацией и деятельностью АМЗ «Вентпром», например:

- Каковы стратегические цели и приоритеты АМЗ «Вентпром»?
- Как осуществляется управление АМЗ «Вентпром» и подразделением, в котором Вы проходите адаптацию ?
- Какова структура АМЗ «Вентпром» и подразделения, в котором Вы проходите адаптацию?

Сложность вхождения в коллектив в период адаптации испытали 23 % опрошиваемых. Около 9% ИТР отметили, что условия труда не соответствовали их ожиданиям, многим приходится ходить по другим офисам для пользования орг. техникой, т.к. в своем кабинете она отсутствует.

Около 10% молодых рабочих отметили, что им самим пришлось разбираться с наличием чертежей деталей, с местами хранения инструмента, за точки инструмента. Молодые рабочие также отметили, что условия труда не соответствовали их ожиданиям в плане безопасности труда.

Решить возникшие проблемы 10 % респондентов помогли коллеги. 46,67 % сотрудников - решили их самостоятельно, а 36,67 % предпочли обратиться к руководству подразделения.

АМЗ «Вентпром»заинтересованность к профессиональному росту проявили все сотрудники. Среди опрошенных не оказалось тех, кому не

интересно или абсолютно всё равно было бы дальнейшее продвижение внутри АМЗ «Вентпром», их составило 82%.

Затруднились ответить на этот вопрос 18%.

Содержанием труда на данном предприятии совершенно удовлетворены 27%, удовлетворены – 54% и совсем нет таких, кто не удовлетворён, 19%-затруднились ответить.

Занимаемой должностью удовлетворены 95% работников, нет сотрудников кто «совершенно удовлетворен» своей должностью в организации, и есть 5% людей, которые не удовлетворены.

Большинство анкетированных не удовлетворены оказанной помощью в период адаптации, их число составляет - 56%, совершенно не удовлетворены этим фактором – 23%, при разработке системы адаптации, на этот фактор необходимо обратить наибольшее внимание.

Информированностью о делах коллектива и АМЗ «Вентпром» удовлетворены 7% сотрудников, «совершенно удовлетворены» - 49%, не удовлетворённых этой потребностью 25% опрашиваемых. Анализ показал, что руководство организации доводит информацию не до всех сотрудников и не интересуется получением обратной связи. Наличие высокого процента удовлетворённости 6, 7 и 8 факторов говорит о том, что руководство проявило большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников.

Трудовая адаптация тесно переплетается с другими факторами и оказывает большое влияние на новичков, поэтому очень важно то, что больший процент опрошенных удовлетворены этим показателем. Организацией труда совершенно удовлетворены- 9% и удовлетворены - 72%, не удовлетворены – 19%. 100% ответов опрашиваемых свидетельствуют об отсутствии в организации программы адаптации.

Наставник к молодым рабочим прикреплялся только на три дня после их выхода на новое рабочее место после получения профессиональной подготовки в учебном центре и был плохо знаком с производственной базой АМЗ «Вентпром», отметили только 7 % опрашиваемых.

У молодых ИТР куратором был генеральный директор, так как они контактировали с ним каждый день относительно вопросов производственного процесса. 73% респондентов справлялись со своими обязанностями самостоятельно.

В период адаптации межличностные и межгрупповые конфликты как самые распространенные внутри предприятия, этому свидетельствуют результаты ответов - у 68% случались конфликты в организации.

Они возникали, как правило, между людьми, имеющими различные черты характера, темперамент, взгляды на жизнь, цели и в силу этого не способными ладить друг с другом.

Одним из наиболее эффективных способов разрешения конфликта в АМЗ «Вентпром» является метод Переговоры.

Таблица 12 - Ожидания работника относительно профессионального аспекта адаптации

Элемент адаптации	Доля респондентов, оценивших элемент как «значимый»		
	Всего	Новые работники	Переведенные работники
Получение обратной связи:			
-от руководителя	66,02	82,67	33,33
-от коллег	62,14	78,26	50,00
Степень важности для работника помощи коллег при выполнении обязанностей	74,76	78,26	66,67
Наличие бесед с непосредственным руководителем:	79,61	73,91	66,67
- в первый рабочий день	70,87	73,91	66,67
-при выполнении различных поручений	71,84	73,91	50,00

Исследование показало существенное превышение степени потребности новых работников в социализации в новом коллективе над второй группой респондентов, подтвердив предположения о том, что адаптация последних среди коллег происходит быстрее и эффективнее тех, кто впервые вступил в организацию. Этому способствуют информированность о нормах, ценностях АМЗ «Вентпром», личное или условное знакомство со значительной частью персонала, поддержка бывших коллег, которые остаются на том же предприятии, и свидетельствует о необходимости меньших усилий от руководства для его введения в должность и коллектив.

Таблица 13 - Ожидания работника относительно организационно-трудового аспекта адаптации²⁴

Элемент адаптации	Доля респондентов , оценивших элемент как «значимый»		
	Всего	Новые работники	Переведенные работники
Степень важности для работника встречи с руководителем в первый рабочий день	79,61	73,91	66,67
Уверенность сотрудника в том, что его ожидания оправдались относительно целесообразности распределения рабочего времени	70,87	69,57	66,67
Степень важности для работника экскурсии по основным подразделениям	62,14	56,62	16,67
Уверенность нового сотрудника в том, что его ожидания оправдались относительно хороших возможностей быстрой адаптации	66,02	47,83	50,00

Существенное значение в анализе механизма адаптации персонала в АМЗ «Вантпром» имела оценка разочарований адаптируемого персонала, которые оказывают непосредственное влияние на восприятие сотрудником реальности, приверженность АМЗ «Вентпром» и желание эффективно в ней работать (таблица 14).

²⁴ Составлено автором по: [41].

Таблица 14 - Разочарование в ожиданиях персонала по элементам адаптации²⁵

Элемент адаптации	
Знакомство с коллегами других отделов	57,47
Разнообразие в работе	48,96
Общение с коллегами в нерабочее время	43,62
Празднование адаптируемым с коллегами первого рабочего дня	40,63
Осведомление коллег о самочувствии сотрудника в организации	34,38
Информированность будущих коллег о приходе работника	33,01
Экскурсии по основным подразделениям	30,85

Среди наиболее редких, по ответам опрашиваемых, элементов, на которые может влиять непосредственно сам наставник, явились: разнообразие в деятельности работника (если содержание его труда это позволяет), знакомство с коллегами других отделов, информированность персонала о приходе нового сотрудника, а также экскурсия по основным подразделениям и службам АМЗ «Вентпром».

При оценке первого рабочего дня в организации; характеристика деятельности в ней; удовлетворенность полученным профессиональным опытом; степень социализации в коллективе; эмоциональное восприятие будущей деятельности в организации. Основные результаты исследования по блоку:

1. Первый рабочий день на новом месте оказывает влияние на восприятие сотрудником организации-работодателя: чем более благоприятные впечатления оставила встреча «новичка» с новыми условиями работы и коллективом организации, тем более благосклонно он относится к последней. Коэффициент корреляции (КК) составил 0,4.

2. Существует прямая зависимость между восприятием первого рабочего дня новым сотрудником и предположением о его возможном сроке адаптации к рабочему месту (КК = 0,44) и коллективу (КК = 0,45).

²⁵ Составлено автором по: [41].

3. Эффективная работа наставника/куратора с адаптируемым положительно влияет на отношение к коллективу (КК = 0,47 в случае перевода) и к АМЗ «Вентпром» (КК = 0,67 в случае перевода), на настрой по отношению к будущей деятельности в организации (КК = 0,47 – для «новичков»).

4. Оказание коллегами моральной поддержки новому работнику способствует его социализации в коллективе (КК = 0,76 в случае перевода); его более оптимистичному взгляду на будущую деятельность в компании (КК = 0,49 – для «новичка»).

5. Удовлетворенность профессиональным опытом, полученным в период адаптации, способствует снижению вероятности увольнения нового сотрудника из АМЗ «Вентпром» до его окончания (КК = 0,55 для «новичков», КК = 0,45 – в случае перевода).

Результаты проведенного анализа свидетельствуют о необходимости совершенствования существующего механизма адаптации. Для эффективного использования имеющихся в организации возможностей адаптации персонала возникает потребность в исследовании факторов, оказывающих на нее наиболее существенное влияние.

Наибольшую долю отрицательных ответов респондентов на вопрос о наличии того или иного признака составили неформальные отношения коллег с новым сотрудником, на которые можно повлиять лишь косвенно, мотивируя персонал «со стажем» на более дружелюбное отношение к «новичку», формируя организационную культуру, проводя мероприятия по оздоровлению морального климата в коллективе.

Помощь в адаптационный период требуется 76% сотрудникам АМЗ «Вентпром» в вопросах организационного характера:

- организация рабочего места;
- знакомство с другими подразделениями;
- объяснение неформальных правил корпоративной культуры новым сотрудникам;
- беседа с руководителем: цели организации, содержание работы;

Новые работники, по сравнению с переведенными, также ощущают более острую потребность в реализации организационного аспекта адаптации (таблица 13.): встреча с руководителем в первый рабочий день, экскурсия по основным подразделениям и т.д.

Таким образом, по исследованию эффективности организации системы адаптации персонала можно констатировать, что эффективность системы адаптации низкая, АМЗ «Вентпром» имеет множество проблем возникающие у новых сотрудников в период адаптации, которые можно и нужно решать.

В ходе интервью с начальников Отдела кадров АМЗ «Вентпром» выяснилось, что:

- необходимость в привлечении новых кадров, особенно рабочих и ИТР, растёт с каждым годом, с учетом стратегии предприятия на импортозамещение. На сегодняшний день существует 19 вакансий необходимых ИТР и 85 работников рабочих профессий;

- возрастает значение проблемы текучести кадров;

- для успешной работы и профессионального роста новых сотрудников необходимо применять:

- 1) материальные поощрения;

- 2) стимулирование.

- используются разные формы адаптации, такие как:

- 1) курсы повышения квалификации;

- 2) индивидуальный подход.

Эффективно оценить процесс адаптации персонала поможет показатель «процент адаптируемости», равный отношению числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию за определенный период к общему числу работников, принятых на работу, умноженному на 100%.

Согласно проведенным расчетам, данный показатель наглядно отражает изменения в эффективности процесса адаптации организации. Процент адаптируемости идет на спад, но в 2021 г. из-за того, что было принято всего 49

сотрудников (при открытых 109 вакансиях), данный показатель немного вырос (до 27,59 %).

В среднем на закрытие одной вакансии и адаптацию, без учета последующих выплат при его увольнении тратится порядка 12 500 рублей.

В 2021 г. экономические убытки АМЗ «Вентпром» составили 226,00 тыс.руб.(18 сотрудников, проработавшие менее 1 года уволились).

Таким образом, выделены следующие проблемы в адаптации персонала:

- отсутствие нормативной документации, регулирующей адаптацию персонала в АМЗ «Вентпром» - отсутствует график адаптации;
- отсутствует план работы с новопринятыми сотрудниками;
- отсутствуют ознакомительные материалы об организации (брошюры, буклеты и т. д.).

Следовательно, адаптация персонала в АМЗ «Вентпром» протекает стихийно, не разработана нормативная документация, регламентирующая данный процесс, а также отсутствует программа адаптации персонала.

Низкая эффективность системы адаптации в АМЗ «Вентпром» связана с определенными издержками, которые вынуждено нести предприятие в результате необходимости замены работников из-за текучести кадров

Выполнение условий адаптации персонала как непрерывного специфического процесса его приспособления к постоянно или периодически меняющимся условиям деятельности в АО АМЗ «Вентпром», связаны, во-первых, с диагностикой уровня адаптируемого и осуществлением соответствующих мероприятий, максимально подходящих для его введения в новую профессиональную область и коллектив. Во-вторых, этот процесс позволяет работнику наиболее быстро и эффективно приобрести необходимые знания, умения, навыки, которые свидетельствуют о переходе его компетенций к более высокому уровню развития. В-третьих, он характеризуется постепенным усложнением решаемых адаптируемым задач и ростом степени его ответственности.

По проведенному исследованию организации адаптации в АМЗ «Вентпром» выявлен ряд проблем:

1) организационные проблемы:

-отсутствие многоуровневой системы адаптации в АМЗ «Вентпром», включая: отсутствие специалиста в отделе кадров, который бы целенаправленно занимался программами адаптации персонала;

- отсутствие системы критериев оценки системы адаптации персонала для оценки эффективности данной системы на предприятии;

-отсутствие системы наставничества для молодых рабочих и специалистов, вновь пришедших на работу в АМЗ «Вентпром»;

2) кадровые проблемы:

– высокая текучесть персонала;

- низкая мотивация молодых работников для закрепления на рабочем месте в АМЗ «Вентрпром»;

2) финансовые проблемы:

- наличие издержек на персонал из-за роста выплат работникам при увольнении;

- наличие затрат на первичную профессиональную подготовку молодых рабочих в учебном центре АМЗ «Вентпром». Молодых рабочих обучают в учебном центре за счет предприятия, преподавателям выплачивается заработная плата .

3 ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1 ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

По проведенному исследованию организации адаптации в АМЗ «Вентпром» выявлен ряд проблем, представленный в таблице 15.

Таблица 15 – Проблемы организации системы адаптации в АМЗ «Вентпром» и пути решения данных проблем ²⁶

Проблемы	Пути решения
Организационные	Формирование многоуровневой системы адаптации, включая, включая специалиста в отделе кадров, который бы целенаправленно занимался программами адаптации персонала и систему кураторства и наставничества
Кадровые	Снижение текучести молодых специалистов до 5 %
Финансовые	Минимизация издержек на адаптацию персонала

По таблице 15 видно, что основные проблемы в организации системы адаптации

1) организационные проблемы

-отсутствие системы многоуровневой адаптации, включая - отсутствие специалиста в отделе кадров, который бы целенаправленно занимался программами адаптации персонала;

- отсутствие системы критериев оценки системы адаптации персонала для оценки эффективности данной системы на предприятии;

-отсутствие системы наставничества для молодых рабочих и специалистов, вновь пришедших на работу в АМЗ «Вентпром»;

2) кадровые проблемы:

²⁶ Составлено автором по: [41].

– высокая текучесть персонала;
- низкая мотивация молодых работников для закрепления на рабочем месте в АМЗ «Вентрпром»;

2) финансовые проблемы:

- наличие издержек на персонал из-за роста выплат работникам при увольнении;

- наличие затрат на первичную профессиональную подготовку молодых рабочих в учебном центре АМЗ «Вентрпром». Молодых рабочих обучают в учебном центре за счет предприятия, преподавателям выплачивается заработная плата.

Система многоуровневой адаптации включает четыре взаимообусловленные составляющие:

1) собственно процесс адаптации. Выявлено, что процесс адаптации – это совокупность мероприятий, которые подразделены на группы:

а) предварительные, проводимые заблаговременно до вступления сотрудника в должность (внешние и внутренние);

б) вступительные, целью которых является создание у него положительного настроения перед новым жизненным и функциональным этапом в организации;

в) сквозные, которые начинаются с того момента, как работник приступил к выполнению новых обязанностей, и осуществляются на протяжении всего периода адаптации (организация семинаров, курсов и т.п. по различным аспектам адаптации, проведение плановых встреч с руководителем, постепенное усложнение заданий).

2) структурное закрепление функций управления адаптацией за сотрудниками. С нашей точки зрения, это может быть реализовано посредством:

а) выделения соответствующего сотрудника с функцией «управление адаптацией персонала» в структуре системы управления персоналом;

б) распределения специалистов по адаптации (кураторов) по отделам и службам, а также наставников по производственным подразделениям АМЗ «Вентром» при координации их деятельности со отдела кадров АМЗ «Вентпром»;

в) ведение адаптационной карты работника специалистом, ответственным за адаптацию персонала, в структуре отдела кадров АМЗ «Вентпром»;

г) развития наставничества;

д) развития структурных взаимосвязей системы управления персоналом с различными подсистемами организации управления предприятием; е) распределения обязанностей и ответственности по адаптации персонала между отделом кадров и линейными руководителями;

3) организация информационного обеспечения процесса адаптации. В обеспечение должно входить, во-первых, гарантирование адаптанту предоставления необходимой информации; во-вторых, обеспечение специалистов, ответственных за управление процессом адаптации, информацией о ее результативности, а также средствами ее обработки и хранения;

4) организация взаимодействия структурных элементов механизма адаптации - создание коммуникационной структуры, или совокупности каналов реальной или воображаемой линии связи, обеспечивающей движение сообщений от адресата к реципиенту.

План адаптационных мероприятий персонала на производстве «Введение в должность» может проводиться в 4 этапа.

Длительность каждого этапа: 1 неделя.

I этап (первая неделя) – начальный период.

Задача: детальное ознакомление с деятельностью предприятия.

За день до выхода на работу.

Сотрудник по адаптации персонала созванивается с кандидатом сообщает о принятии решения в пользу кандидата. Назначает день для встречи с сотрудником для:

- 1.сбора необходимых документов;
- 2.информирования сотрудника о деятельности организации;
- 3.ознакомительная информация о порядке и условиях работы;
- 4.ознакомления со структурой управления (включая имена ключевых руководителей, расположение отдельных подразделений);
- 5.ещё раз рассказывается об условиях работы: рабочий график, отпуска и выходные, льготы для сотрудников.

В первый рабочий день.

1.Начальник цеха в начале рабочего дня, на общем собрании, знакомит нового сотрудника с мастером цеха и коллективом.

2.Объяснение распорядка работы.

3.Постановка целей.

4.Создание мотивации – возможности роста заработной платы, повышения квалификации, должностного роста.

5.Ознакомление с производственными функциями и особенностями работы отдела.

Ответственное лицо – начальник цеха.

Обеспечивающий специалист – куратор от отдела или наставник от цеха, в котором будет работать адаптируемый работник.

Второй – пятый рабочий день

1.Обсуждение с мастером цеха возможные сложности производственного процесса.

2.Механизмы решения проблем.

3.Постановка задач на день.

Ответственное лицо – руководитель подразделения.

II этап (вторая неделя) – рабочий период

Задача: работа по производственному плану и полноценная обратная связь сотруднику в конце недели.

Руководитель подразделения оценивает итоги второй недели работы и доводит информацию до нового сотрудника (дает полноценную обратную

связь). Дает первичную оценку соответствия заявленных знаний, умений и навыков реальным и дает рекомендации новому сотруднику.

Ответственное лицо – руководитель подразделения.

III этап (третья неделя) – период приспособления

Работа по плану.

В конце недели - подведение итогов – руководитель подразделения оценивает результаты работы, акцентируя внимание на социально-психологических аспектах: вхождение в коллектив, выстраивание отношений с коллегами, восприятие новой информации, реакция на критические замечания,

Ответственное лицо – руководитель подразделения.

IV этап (четвертая неделя) – завершение периода введения в должность

Новый сотрудник осуществляет действия согласно плану на неделю в пределах своей компетенции.

В конце недели руководитель подразделения подводит итоги периода адаптации и доводит информацию до нового сотрудника и службы персонала.

Ответственное лицо – руководитель подразделения.

V этап -контрольная точка адаптации

В свою очередь, сотрудник Отдела кадров будет проводить беседу с сотрудником, выясняет все ли пункты адаптационных мероприятий были проведены. Дополнительно выясняет соответствует ли его ожиданиям то, что он увидел за время работы на предприятии, если ли желание продолжать сотрудничать на данном предприятии, и что бы он предложил изменить в вводе в должность, какие рекомендации дал бы службе персонала.

За день до окончания испытательного срока руководитель подразделения представляет в службу персонала заполненную адаптационную карту с обоснованием положительного или отрицательного решения в отношении нового работника(таблица 16).

Таблица 16- Адаптационная карта²⁷

ФИО нового сотрудника _____

Мероприятие	Дата	Ответственный	Сотрудник.
Получение информации о компании			
Знакомство с коллективом			
Знакомство с рабочим местом			
Информирование о графике рабочего времени			
Информирование о наличии и расположении мест общественного пользования			
Информирование о должностных обязанностях и зоне ответственности			
Ознакомление с производственными функциями и особенностями работы отдела/подразделения			
Выполнение поставленных задач			

HR менеджер _____

Дата начала « » _____ 202__г

Дата завершения « » _____ 202__г

Соотнеся всю информацию, сотрудник отдела персонала делает вывод о том, прошёл ли адаптацию работник производства, и делает соответствующие отметки в программе ведения сотрудников (1С ЗУП). В случае, если сотрудник не адаптирован, разрабатываются индивидуальные адаптационные мероприятия.

Для повышения эффективности адаптации молодых специалистов необходима помощь наставников. Обязанности наставника необходимо закрепить в Положении о наставничестве.

²⁷ Составлено автором по: [41].

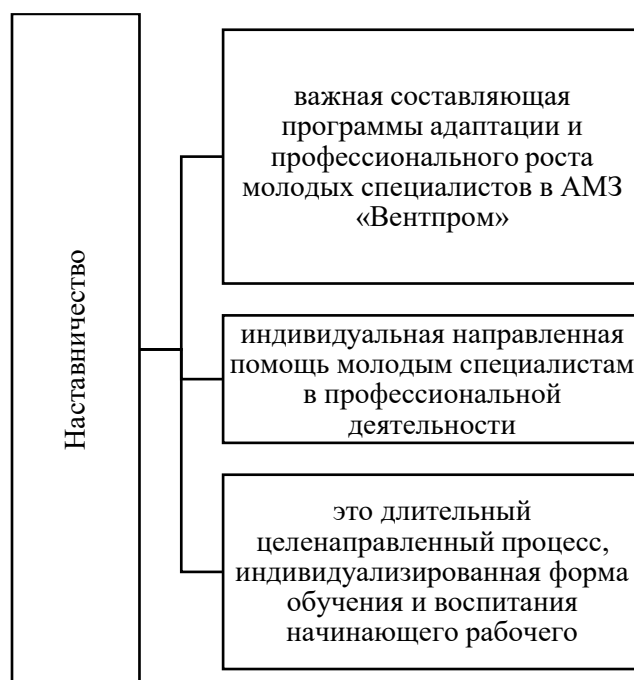


Рисунок 15- Сущность наставничества²⁸

Цели и задачи наставничества:

- 1 Формирование положительного отношения у молодого специалиста к труду;
- 2 Оказание всесторонней помощи и поддержки молодому специалисту с целью его скорейшего вхождения в профессию;
3. Содействие в профессиональном росте с учетом индивидуальных склонностей молодого специалиста и закреплении его в организации

Временные рамки наставничества:

- для молодых специалистов ИТР и — через 1 месяц после начала работы на 3 года;
- для рабочих-стажеров — на 1 год;
- для демобилизованных из рядов вооруженных сил РФ - на 2 года.

Функции наставника:

1. Социально-психологическая;
2. Профессионально-трудовая;

²⁸ Составлено автором по: [41].

Характеризуя этапы повышения эффективности системы адаптации в АМЗ «Вентпром» необходимо отметить, что основные трудности в адаптации были у рабочих кадров следует отметить, что интересы предприятия обеспечиваются прежде всего по «дефицитным» рабочим профессиям – слесарь-сборщик, мастер по работе на станках с ЧПУ, а также составлением плана переподготовки, минимизирующего затраты на обучение.

3.2 ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДЛАГАЕМЫХ ПУТЕЙ УЛУЧШЕНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Для совершенствования подсистемы общей адаптации работника предлагается включить в эту подсистему следующие направления: специфика оплаты труда адаптируемого работника, доплаты, льготы и условия их получения адаптируемым работником, экономическая роль адаптируемого работника в деятельности предприятия .

Таблица 17 -Условия, определяющие необходимость и возможность осуществления адаптации персонала²⁹

Необходимость	Возможность
Потребность в снижении прямых и косвенных издержек , сопряженных с длительным периодом адаптации персонала	Развитие программ и технологий адаптации
Необходимость включения адаптантов в жизнь коллектива	Экономия ресурсов за счет снижения приспособляемости сотрудников к новому рабочему месту
Потребность в формировании у адаптирующихся положительного отношения к предприятию, повышению степени их лояльности и управляемости	Признание руководителями предприятия целесообразности расходов в адаптацию,, как в развитие профессионализма и квалификации трудовых ресурсов
Необходимость укрепления имиджа предприятия на рынке	Мотивированность адаптируемого на сотрудничество с работодателем в области их управления его введением в должность

При приходе на производство молодые рабочие не имеют наставников. Для них не разрабатывается программа адаптации, поэтому их линейный

²⁹ Составлено автором по: [41].

руководитель зачастую не знает о профессионально-личностных и индивидуально-психологических особенностях молодого рабочего.

Из-за отсутствия программы адаптации и наставника, который помог бы включиться молодому рабочему в трудовой процесс, линейные руководители молодых рабочих сразу ставят на сложные операции. У молодых рабочих на начальном этапе трудовой деятельности отсутствуют практические навыки, у них недостаточно опыта, поэтому молодые рабочие часто допускают брак, что ведет к экономическим потерям предприятия.

Молодые рабочие начинают терять интерес к трудовой деятельности, не видят своего места в трудовом процессе, считают, что приносят только вред деятельности предприятия, у них снижается трудовая мотивация и мотивация на закрепление на рабочем месте в АМЗ «Вентрпром». В результате молодой рабочий решает уволиться.

Таблица 18 – Экономический эффект предлагаемых мероприятий³⁰

2021г.	
Количество уволившихся рабочих со стажем менее 1 года, всего за год, чел.	18
Средний стаж работы 1 рабочего, месяцев	7,50
Средняя заработная плата молодого рабочего в первый год работы, руб./мес.	23500,00
Средний дневной заработок ,руб.	976,00
Сумма компенсации за неиспользованный отпуск	17923,20
Отпускной стаж ,мес.(округление согласно Правилам, утв. НКТ СССР 30.04.1930 N 169 п. 28 и п. 35 до 8 месяцев)	8
Итого затрат на выплаты при увольнении (23500 x 18) + [(23500 x 18) x 15%]+(17923,20x18)= 486450+322617,6 = 809067,6	809067,6

У предприятия в результате увольнения молодых рабочих формируются экономические убытки за счет:

³⁰ Составлено автором по: [41].

1) выплат работнику при увольнении по закону. Если работник увольняется по собственному желанию, то при увольнении работник получает в день увольнения заработную плату по последний день работы включительно и компенсацию за все неиспользованные отпуска.

Выплата выходного пособия при увольнении по собственному желанию трудовым законодательством не предусмотрена.

2) затрат на первичную профессиональную подготовку молодого рабочего по необходимо для завода рабочей специальности.

Средняя стоимость первичной профессиональной подготовки молодого рабочего в течение 6-ти месяцев в 2021 году составила в среднем 18600руб. на 1 молодого рабочего в месяц

В 2021 году в учебном центре получили профессиональную подготовку по рабочим специальностям 25 человек, из которых 7 человек уволились в течение первых 8 месяцев.

Экономические убытки составили: $18600 \text{руб.} \times 7 \text{чел.} \times 6 \text{мес.} = 781200 \text{руб.}$

Итого экономические убытки составили $809,07 + 781,2 = 1590,27 \text{тыс.руб.}$

На предприятии АМЗ «Вентпром» необходимо возобновить наставничество. Наставниками могут быть опытные работники, может быть, пенсионного возраста. Вместе с мастерами производственного обучения Центра профессионального обучения АМЗ «Вентпром», наставник может разработать обучающие мероприятия, которые наставники будут проводить для новичков на рабочем месте, постепенно включая молодого рабочего в производственный процесс.

Один наставник может помочь в адаптации в трудовой деятельности 10 молодым рабочим, если будет работать только мастером – наставником.

Ежегодно в АМЗ «Ветпром» поступает в среднем 25 молодых рабочих.

Плановое количество освобожденных мастеров - наставников - 1 чел.

Таблица 19 – Прогноз затрат на оплату труда специалистов по адаптации персонала³¹

Прогноз	
Количество мастеров-наставников, чел.	1
Средняя заработная плата мастера-наставника, руб./мес.	25000,00
ФОТ мастера-наставника [(25000 x 15% (районный коэффициент)] x12 мес.= 345000 руб.	345000,00
Премии по положению по результатам труда 10 % от ФОТ 34500,00	
Итого затраты на ФОТ мастера -наставника 345,00 +34,50=379,50тыс.руб.	379,50

Всего затрат на оплату труда специалистов по адаптации персонала 379,50 тыс.руб.

На прогнозный период:

-Прогноз снижения текучести молодых специалистов на 9 человек.

-Прогноз затрат при увольнении 795,35тыс.руб.

-Прогноз суммарных затрат 795,35+379,50=1174,85 тыс.руб.

Экономическая эффективность внедрения наставничества

$\Delta \text{Эн} = 1174,85 - 1590,27 = -414,42$ тыс. руб.

Вывод: за счет внедрения наставничества, как инструмента адаптации молодых специалистов рабочих специальностей экономическая выгода предприятия составит 414,72 тыс.руб.

³¹ Составлено автором по: [41].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По проведенному исследованию делаем следующие выводы.

Адаптация персонала – управляемый процесс.

Суть адаптации сводится к принятию традиций, норм и ценностей организации, а также способов и форм профессионального выполнения трудовой деятельности.

Инструментами эффективного управления адаптацией являются система адаптации и методика оценки ее эффективности.

Существует зависимость между успешной адаптацией и экономической эффективностью деятельности предприятия.

Существует 4 основных этапа адаптации: оценка уровня подготовленности новичка, ориентация, действенная адаптация, функционирования.

Смена этапов вызывает трудности, называемые «адаптационные кризисы», поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает.

В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного.

На каждом из данных этапов необходима продуманная система управления адаптацией.

Для того, чтобы процесс адаптации прошел успешно, можно предложить следующие мероприятия:

- 1) разработка положений и плана по процессу адаптации и наставничеству;
- 2) внедрение велком тренингов;
- 3) внедрение метода job shadowing;
- 4) ввести «адаптационную тетрадь»;

5) создать систему аттестации нового работника по итогам адаптационных мероприятий. Подразумевается четкий порядок оценки новичка, понятный как сотруднику, так и руководителю организации.

Ключевую роль в процессе адаптации играет коллектив. Таким образом, процесс адаптации является ключевой составляющей системы управления персоналом.

АМЗ «Вентром» - непубличное акционерное общество – это юридическое лицо, эмитирующее (выпускающее) акции и другие ценные бумаги без права публичного размещения и обращения.

Лицензия на осуществление деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг № 045-13970-000001 выдана ФСФР России 21.02.2008 без ограничения срока действия

Дата, с которой регистратор осуществляет ведение реестра владельцев ценных бумаг АО "АМЗ "ВЕНТПРОМ": 14.10.2014.

Кадровая политика АМЗ «Вентпром» сформирована в соответствии со стратегией развития предприятия и определяет принципы управления персоналом через совершенствование систем подбора и адаптации новых работников, стимулирования, подготовки и повышения квалификации персонала. Кадровую политику осуществляют специалисты отдела кадров ПАО «Вентпром».

Положительным в кадровой политике АМЗ «Вентпром» является то, что на предприятии: центр профессиональной подготовки молодых работников по рабочим специальностям, есть система подготовки и повышения квалификации персонала, реализуются программы социального развития персонала.

Отрицательным в кадровой политике АМЗ «Вентпром» является то, что: численность персонала не планируется по количеству, не планируется и не формируется по качеству; система адаптации полностью не реализуется.

По проведенному исследованию организации адаптации в АМЗ «Вентпром» выявлен ряд проблем:

1) организационные проблемы:

-отсутствие многоуровневой системы адаптации в АМЗ «Вентпром», включая: отсутствие специалиста в отделе кадров, который бы целенаправленно занимался программами адаптации персонала;

- отсутствие системы критериев оценки системы адаптации персонала для оценки эффективности данной системы на предприятии;

-отсутствие системы наставничества для молодых рабочих и специалистов, вновь пришедших на работу в АМЗ «Вентпром»;

2) кадровые проблемы:

– высокая текучесть персонала;

- низкая мотивация молодых работников для закрепления на рабочем месте в АМЗ «Вентрпром»;

2) финансовые проблемы:

- наличие издержек на персонал из-за роста выплат работникам при увольнении;

- наличие затрат на первичную профессиональную подготовку молодых рабочих в учебном центре АМЗ «Вентпром». Молодых рабочих обучают в учебном центре за счет предприятия, преподавателям выплачивается заработная плата .

Для решения проблем с организацией адаптации персонала предлагается:

1) Формирование многоуровневой системы адаптации, включая, включая специалиста в отделе кадров, который бы целенаправленно занимался программами адаптации персонала и систему кураторства и наставничества

2) Снижение текучести молодых специалистов до 5 %.

3) Минимизация издержек на адаптацию персонала.

За счет предлагаемых мероприятий экономическая выгода предприятия составит 414,72 тыс.руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации» [Электронный ресурс] (в ред. от 01.07.2020) – Официальный интернет–портал правовой информации – Режим доступа : <http://www.pravo.gov.ru/>(дата обращения 21.01.2022).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197–ФЗ (с изменениями на 25 февраля 2022 года) [Электронный ресурс] (редакция, действующая с 1 марта 2022 года) – Официальный интернет–портал правовой информации – Режим доступа : <http://www.pravo.gov.ru/>(дата обращения 21.01.2022).
3. Адова И. Б. Международная и отечественная практика управления персоналом: монография / И. Б. Адова. [Текст]— Новосибирск: Изд–во НГТУ, 2021. – 236 с. ISBN 978–5–7782–4518–1.
4. Алиев У.А. Социально–психологические аспекты управления человеческими ресурсами при переходе к экономическому либерализму /У.А. Алиев – автореф. дисс... канд.эконом.наук.– 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент) –ФГБОУ ВО «Санкт–Петербургский государственный экономический университет». [Текст]– Санкт–Петербург –2020–36с.
5. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. [Текст]— 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978–5–534–14305–8.
6. Ахмедов Ф.К., Мохамд А.А. Современные тенденции найма персонала в цифровой экономике // Бизнес и предпринимательство. – 2022. – Том 9. – № 1. – С. 173–186. – doi: 10.18334/lim.9.1.114283.
7. Белов М.Т., Самыгин С.И., Воденко К.В.,Тихоновскова С.А.,Дулин А.Н. Управление персоналом 2–е издание [Текст]–: Наука Спектр, Москва, изд. «Дашков и К» .2020 – 374с.

8. Былков В.Г. Адаптация – важнейший детерминант–фактор текучести вахтовых работников // Экономика труда. [Текст]— 2021. – Том 8. – № 10. – С. 1139–1162. – doi: 10.18334/et.8.10.113630.
9. Газибеков С.А., Панфилова М.В. Пути совершенствования процесса трудовой адаптации молодых специалистов // [Текст]–Вестник ТГУПБП. 2020. №2 (79).–С. 36–42.
10. Говорова А.В. Менеджмент: карьерные перспективы для студентов и выпускников специальности «Менеджмент»: учебно–методическое пособие / А. В. Говорова, О. А. Золотина, И. П. Сулова, С. В. Щелокова. — Москва: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2022. — 180 с. ISBN 978–5–906932–92–1
11. Гонина О.О., Ильченко С.В. Актуальные аспекты эффективной системы адаптации персонала // Бизнес и дизайн ревю. 2018. –№ 3 (11).– С. 8.
12. Гуляев Г.Ю, Экономика 2020: актуальные вопросы и современные Аспекты. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение» [Текст]— 2020. – 244 с.
13. Долова М.А. Методические подходы к развитию кадрового потенциала как конкурентного преимущества аптечной организации / М.А. Долова– дисс...канд.фарм.наук.–14.04.03 [Электронный ресурс]– Организация фармацевтического дела –ФГБОУ ВО Первый Московский государственный медицинский университет имени и. м. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский университет)–Москва–175с.–URL: https://www.sechenov.ru/upload/iblock/0c4/Dissertatsiya–Dolovoy–M.A._1.pdf(дата обращения 04.04.2022)
14. Калошина Т.Ю. Цифровые инструменты в практике адаптации молодых специалистов // Экономика труда. – 2021. – Том 8. – № 12. – С. 1473–1484. – doi: 10.18334/et.8.12.113879.
15. Ковальчук Д. М., Смагин М. А. Теория и практика первичной адаптации как фактор удержания молодых специалистов на предприятиях горнодобывающей отрасли России // Управленческое консультирование. 2021. №5 (149). –С.130–145.

16. Кожухова Н.В. Регулирование процесса текучести кадров на предприятии как инструмент управления персоналом // Экономика труда. – 2020. – Том 7. – № 7. – С. 631–642. – doi: 10.18334/et.7.7.110724.
17. Колесниченко Е.А., Радюкова Я.Ю., Джабраилов М.А., Выжимова Н.Г. Практические аспекты адаптации персонала (на примере нефтедобывающих компаний) // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2020. №5. [Текст]—С.248–259.
18. Коркина Т.А., Ерлыкова А.С. Зарубежный и отечественный опыт адаптации персонала // Общество, экономика, управление. 2021. №2. [Текст]— С.53–64.
19. Кузнецова С.А. Инструментарий управления человеческими ресурсами инновационно–ориентированных организаций/ С.А.Кузнецов.– дисс..канд.эконом.наук.– 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент, управление инновациями)– ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова»–Воронеж–2021–143с.
20. Лебедева Т.Е., Егоров Е.Е. Использование социально–психологических технологий оценки адаптации персонала в организации // Мир науки. Педагогика и психология. 2020. №5. –С.1–14.
21. Леонович А.А. «Норникель» автоматизировал процесс адаптации персонала на базе SAP //Справочник компаний / SAP CIS–09 декабря 2021– URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2021/12/09/nornikel-avtomatiziroval-protsess-adaptatsii-personala-na-baze-sap
22. Мамедова А.Д. Проблемы управления адаптацией персонала в организации // Экономика и управление: реалии и перспективы : сборник статей – Чебоксары: ИД «Среда», 2020. [Текст]— С. 46–49. – ISBN 978–5–6040294–3–5.
23. Непомнящая Д.О. Усовершенствование системы адаптации персонала в компании ООО «ТМХ–Сервис» // Бизнес–образование в экономике знаний. 2020. №1 (9). –С.63–78.

24. Петрова Е.А., Макарова В.В. Оценка эффективности адаптации персонала в производственной компании // Экономика труда. 2020. №1. [Текст]—С.399–423.
25. Попова Е. П., Решетникова К. В. – ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст]– М.: Издательство Юрайт – 2020 – 338с. – ISBN: 978–5–534–00766–4
26. Прихач А.Ю. , Кучугурная А. С. Повышение эффективности методов адаптационного регулирования в условиях цифровизации экономики// Современные технологии управления— №2 (92). Номер статьи: 9208. Дата публикации: 2020–05–29. –ISSN 2226–9339.
27. Савченко П.В. Системный метод исследования социально–трудовых отношений: человек как доминанта развития. [Текст]— Москва: ИНФРА–М, 2021. — 446 с.
28. Система наставничества: ключевые элементы адаптации персонала. Опыт учреждений социального обслуживания населения Санкт–Петербурга : Сборник методических материалов / Под ред. Л. В. Копица. [Текст]– СПб.: СПб ГБУ «Городской информационно–методический центр «Семья», 2020. – 94 с.
29. Соболев О.В. Исследование особенностей реализации программ адаптации в современных компаниях // Вестник евразийской науки. 2020. №2. [Текст]–С.22–34.
30. Соловьева Н.С., Болотова О.В. Проблема адаптации персонала в организации // Скиф. 2020. №12 (52). [Текст]—С.204–215.
31. Солодова Е.П. Адаптация персонала: сущность, виды, показатели оценки / Е.П. Солодова, Р.А. Исаходжаев // Экономика и управление: теория, методика, практика : сборник статей – Чебоксары: ИД «Среда», 2020. [Текст]— С. 82–87.
32. Социальная психология для менеджера–инноватора: учебно–методическое пособие для преподавателей семинаров и слушателей программы «Социальная психология» / М.В. Красностанова, Е.В. Маслов, Е.В.

Жереновская, А.А. Якушина. [Текст]— М.: Экономический факультет МГУ, 2021. — 227 с

33. Социально–трудовая реабилитация и адаптация: монография / М. О. Буянова [и др.]; под редакцией М. О. Буяновой. [Текст]— Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 132 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978–5–534–12672–3.

34. Торопов В.Д., Волокитина Е.А. Проблема текучести персонала на предприятиях сферы энергетики в России // Экономика труда. [Текст]– 2020. – Том 5. – № 4. – С. 1147–1154. – doi: 10.18334/et.5.4.39619.

35. Тебекин А.В. Управление организацией : –[Электронный ресурс]монография / Тебекин А.В., Мантусов В.Б.. — Москва : Российская таможенная академия, 2021. — 312 с. — ISBN 978–5–9590–0821–1.: электронный // IPR SMART : [сайт]. —: <https://www.iprbookshop.ru/69834.html> (дата обращения: 8.04.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

36. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. — Москва : –[Электронный ресурс] ИНФРА–М, 2021. — 248 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1141764. — ISBN 978–5–16–016419–9. — : <https://znanium.com/catalog/product/1141764> (дата обращения: 21.04.2022). — Режим доступа: по подписке.

37. Ульянова И.И., Прошина, А. Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально–управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями) : монография / А.Н. Прошина. [Текст]— Москва : ИНФРА–М, 2022. — 124 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/3434. — ISBN 978–5–16–009821–0.: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1856660> (дата обращения: 21.04.2022). — Режим доступа: по подписке.

38. Тихонов А.И., Половинкина М.Е., Тихонова С.В. Совершенствование системы адаптации персонала на предприятиях

авиационного комплекса // Московский экономический журнал. 2020. №1. [Текст]–С.397–425.

39. Чунина М.Е. Развитие системы наставничества как важный элемент адаптации персонала // Московский экономический журнал. 2019. №9. [Текст] – С.608–629.

40. Vadim I. Marshev History of Management Thought Genesis and Development from Ancient Origins to the Present Day –[Электронный ресурс]: Режим доступа: Faculty of Economics Moscow State University, INFRA M, Moscow State University Lomonosov 2021<https://doi.org/10.1007/978-3-030-62337-1>.

41. Официальный сайт [Электронный ресурс]: Режим доступа:.. Производство промышленных вентиляторов и вентиляционных установок | «Артёмовский машиностроительный завод «ВЕНТПРОМ» (ventprom.com).