



НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»

Факультет Электронного обучения

Направление/специальность подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Профиль/специализация: Кадровый менеджмент

Форма обучения: Заочная

ОТЧЕТ
ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ
Преддипломная практика

7

(семестр)

Обучающийся

Майстришина Т.И.

(ФИО)


(подпись)

Руководитель практики от Университета


(ФИО)

(подпись)

Руководитель практики
от Профильной организации

Мезрина Т.А.

(ФИО)


(подпись)

М.П.



Москва 2023г.



ДНЕВНИК - ОТЧЕТ О ПРОХОЖДЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ

Преддипломная практика

7

(семестр)

Майстришина Т.И.

(ФИО обучающегося)

Место прохождения практики:

ООО «РЕГРАД»

(полное наименование профильной Организации)

Руководители практики:

от Университета:

(фамилия, имя, отчество)

(ученая степень, ученое звание, должность)

от Профильной организации:

(фамилия, имя, отчество)

(ученая степень, ученое звание, должность)

1. Дневник практики:

Дата	Краткое содержание работы, выполненное обучающимся, в соответствии с индивидуальным заданием	Отметка руководителя практики от Профильной организации (подпись)
1 день	Инструктивное совещание с руководителем практики от Организации	
2 день	Обсуждение требований по вопросам, связанным с правилами внутреннего распорядка	
3 день	Обсуждение требований трудовой дисциплины обучающихся (практикантов) в организации и отделе	
4 день	Обсуждение графика работы и выходными, доступом к данным и информационной безопасности	
5 день	согласование индивидуального плана работы с руководителем практики от Организации.	
6 день	согласование индивидуального плана работы с руководителем практики от Организации.	
7 день	Выходной	
8 день	Составление общего описание места прохождения	

	практики: наименование;	
9 день	Составление общего описания компании: юридический и фактический адреса, особенности территориального размещения;	
10 день	Составление общего описания компании: миссия; виды оказываемых услуг.	
11 день	Проведение анализа внешних и внутренних нормативно-правовых актов организации	
12 день	Проведение анализа внешних и внутренних нормативно-правовых актов организации	
13 день	Проведение анализа внешних и внутренних нормативно-правовых актов организация	
14 день	Выходной	
15 день	Изучение должностных инструкций инструкцию.	
16 день	Ознакомление с формами и методами работы кадровой службы (отдела) организации.	
17 день	Ознакомление с формами и методами работы кадровой службы (отдела) организации.	
18 день	Ознакомление с формами и методами работы кадровой службы (отдела) организации.	
19 день	Ознакомление с формами и методами работы кадровой службы (отдела) организации.	
20 день	Ознакомление с формами и методами работы кадровой службы (отдела) организации.	
21 день	Выходной	
22 день	Принятие участия в основной деятельности подразделения согласно распоряжениям руководителя	
23 день	Принятие участия в основной деятельности подразделения согласно распоряжениям руководителя	
24 день	Принятие участия в основной деятельности подразделения согласно распоряжениям руководителя	
25 день	Принятие участия в основной деятельности подразделения согласно распоряжениям руководителя	
26 день	Выполнение поручений руководителя практики от организации в зависимости от производственной необходимости.	
27 день	Выполнение поручений руководителя практики от организации в зависимости от производственной необходимости.	
28 день	Выходной	
29 день	Выполнение поручений руководителя практики от организации в зависимости от производственной необходимости.	
30 день	Выполнение поручений руководителя практики от организации в зависимости от производственной необходимости.	
31 день	Выполнение поручений руководителя практики от	

	организации в зависимости от производственной необходимости.	
32 день	Ознакомление с делопроизводственными актами организации.	
33 день	Ознакомление с делопроизводственными актами организации.	
34 день	Ознакомление с делопроизводственными актами организации.	
35 день	Выходной	
36 день	Ознакомление с делопроизводственными актами организации.	
37 день	Ознакомление с делопроизводственными актами организации.	
38 день	Изучение системы мотивации и методы стимулирования персонала на предприятии	
39 день	Изучение системы мотивации и методы стимулирования персонала на предприятии	
40 день	Изучение системы мотивации и методы стимулирования персонала на предприятии	
41 день	Изучение системы мотивации и методы стимулирования персонала на предприятии	
42 день	Выходной	
43 день	Проведение анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации	
44 день	Проведение анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации	
45 день	Проведение анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации	
46 день	Проведение анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации	
47 день	Изучение принципы формирования системы трудовой адаптации персонала в организации	
48 день	Изучение принципы формирования системы трудовой адаптации персонала в организации	
49 день	Выходной	
50 день	Изучение принципов формирования системы трудовой адаптации персонала в организации	
51 день	Изучение принципов формирования системы трудовой адаптации персонала в организации	
52 день	Исследование требований к должностям, критерии подбора и расстановки персонала	
53 день	Исследование требований к должностям, критерии подбора и расстановки персонала	
54 день	Исследование требований к должностям, критерии подбора и расстановки персонала	
55 день	Исследование требований к должностям, критерии подбора и расстановки персонала	
56 день	Выходной	

57 день	Рассмотрение вопросов нормирования труда	
58 день	Рассмотрение вопросов нормирования труда	
59 день	Проведение анализа рабочих мест	
60 день	Проведение анализа рабочих мест	
61 день	Проведение анализа норм обслуживания и численности персонала	
62 день	Рассмотрение процедуры найма персонала и методы деловой оценки персонала при найме	
63 день	Выходной	
64 день	Рассмотрение процедуры найма персонала и методы деловой оценки персонала при найме	
65 день	Рассмотрение процедуры найма персонала и методы деловой оценки персонала при найме	
66 день	Изучение кадровой политики организации	
67 день	Изучение и дача оценку мероприятиям по охране труда и здоровья в организации	
68 день	Изучение и дача оценку мероприятиям по охране труда и здоровья в организации	
69 день	Изучение процедуры контроля за использованием рабочего времени и расчёты затрат на персонал	
70 день	Выходной	
71 день	Изучение процедуры контроля за использованием рабочего времени и расчёты затрат на персонал	
72 день	Исследование основ кадрового планирования, контроллинга, маркетинга персонала в организации прохождения практики.	
73 день	Определение конкурентоспособности стратегии подбора и привлечения персонала в организации	
74 день	Сбор информацию о потребности в обучении и развитии персонала в организации и определение характера и способов развития персонала	
75 день	Проведение исследования удовлетворенности персонала в организации	
76 день	Проведение диагностики трудовых споров и конфликтов в организации	
77 день	Выходной	
78 день	Изучение методов предупреждения и профилактики личной профессиональной деформации и профессионального выгорания	
79 день	Сбор статистического, нормативного, фактического и прочего материала, позволяющего обеспечить аналитическую часть отчета	
80 день	Сбор статистического, нормативного, фактического и прочего материала, позволяющего обеспечить аналитическую часть отчета	
81 день	Сбор статистического, нормативного, фактического	

	и прочего материала, позволяющего обеспечить аналитическую часть отчета	
82 день	Оформление отчета о прохождении практики.	
83 день	Подготовка к защите отчета по практике	
84 день	Выходной	

2. Краткий отчет по практике

Я проходила преддипломную практику в течение 12 недель с 27 марта по 21 мая в компании ООО «РЕГРАД», которая является коммерческой организацией и действует на основании Устава и Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество находится по адресу в г. Москве. Руководство текущей деятельностью осуществляет правление, состоящее из генерального директора, его заместителей и иных исполнительных должностных лиц. Общество создано в целях более полного удовлетворения потребностей населения и организаций в товарах и услугах и получения прибыли в интересах его участников.

Видами деятельности предприятия, в рамках уставной деятельности, являются:

- Производство строительно-монтажных работ;
- Предоставление посреднических услуг при купле-продаже недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;
- 68.10 Покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- 68.10.1 Подготовка к продаже собственного недвижимого имущества;
- 68.10.11 Подготовка к продаже собственного жилого недвижимого имущества;
- 68.10.12 Подготовка к продаже собственного нежилого недвижимого имущества;
- 68.10.2 Покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- 68.10.21 Покупка и продажа собственного жилого недвижимого имущества;
- 68.10.22 Покупка и продажа собственных жилых зданий и помещений;
- 68.10.23 Покупка и продажа земельных участков;
- 68.20 Аренда и управление собственным или арендованным

недвижимым имуществом;

68.20.1 Аренда и управление собственным или арендованным жилым недвижимым имуществом;

68.20.2 Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом;

68.31 Деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе;

68.31.11 Предоставление посреднических услуг при купле-продаже жилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;

68.31.12 Предоставление посреднических услуг при купле-продаже нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;

68.31.2 Предоставление посреднических услуг по аренде недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;

68.31.21 Предоставление посреднических услуг по аренде жилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;

68.31.22 Предоставление посреднических услуг по аренде нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;

68.31.3 Предоставление консультационных услуг при купле-продаже недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;

68.31.31 Предоставление консультационных услуг при купле-продаже жилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;

68.31.32 Предоставление консультационных услуг при купле-продаже нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;

68.31.4 Предоставление консультационных услуг по аренде недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;

68.31.41 Предоставление консультационных услуг по аренде жилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;

68.31.42 Предоставление консультационных услуг по аренде нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;

68.31.5 Предоставление посреднических услуг при оценке недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;

68.31.51 Предоставление посреднических услуг при оценке жилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;

68.31.52 Предоставление посреднических услуг при оценке нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;

68.32 Управление недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе;

68.32.1 Управление эксплуатацией жилого фонда за вознаграждение или на договорной основе;

68.32.2 Управление эксплуатацией нежилого фонда за вознаграждение или на договорной основе;

68.32.3 Деятельность по технической инвентаризации недвижимого имущества.

Для выполнения своих целей общество осуществляет деятельность в сфере строительно-монтажных работ. ООО «РЕГРАД» несколько лет с успехом выполняет различные строительные работы, используя новейшие строительные технологии во всех сферах городского и загородного строительства. Право осуществления своей деятельности удостоверено государственными лицензиями на основании Комитета по лицензированию Москва.

Коллектив ООО «РЕГРАД» успешно и плодотворно работает не только на строительных площадках г.Москва и области.

Организационная структура ООО «РЕГРАД» представлена на рисунке

1.

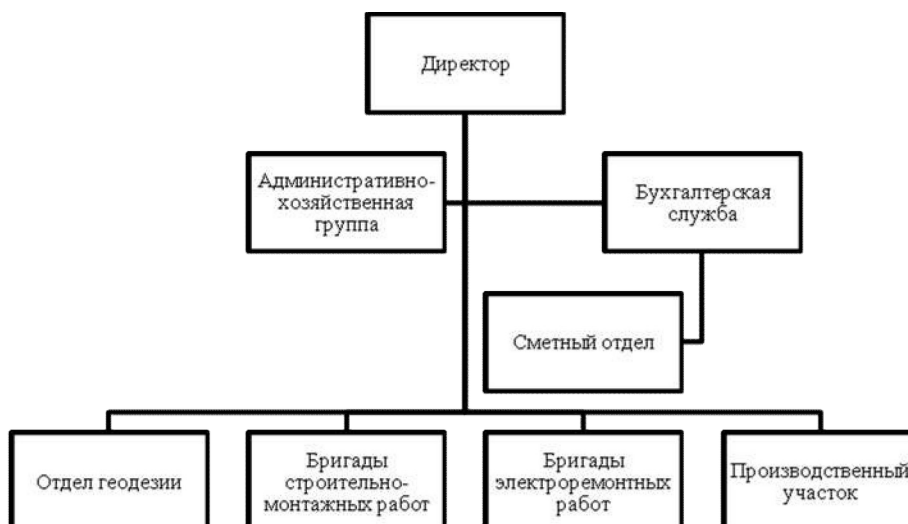


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «РЕГРАД»

Данная организационная структура является линейно-функциональной, идеально сочетается с интересами организации и признается менеджерами фирмы наиболее эффективной, так как при ограниченной номенклатуре продукции и достаточно стабильной внешней среде такая организационная структура будет максимально эффективной.

На предприятии выделяются следующие направления перспективного развития: применение инновационных методов и материалов в строительстве (теплоизоляционные покрытия, закладка фундаментов методом несъёмной опалубки), совершенствование технологий применяемых при производстве строительно-монтажных работ, что позволит снизить расход производственных ресурсов, применение нового оборудования, позволяющего сократить сроки осуществления строительно-монтажных работ, ликвидация и определение факторов, тормозящих развитие.

Динамика основных технико-экономических показателей работы ООО «РЕГРАД» за 2020–2022 гг. отображена в таблице 1.

Таблица 1
Основные технико-экономические показатели ООО «РЕГРАД» за 2020 - 2022 года

Показатели	Годы			Изменение, тыс. руб.	
	2020	2021	2022	2021/201	2022/201
				7	8

Выручка, тыс.руб.	15781 4	15563 8	15292 1	-2176	-2717
Себестоимость, тыс. руб.	11291 6	11378 7	11082 2	871	-2965
Прибыль от реализации, тыс. руб.	44898	41851	42099	-3047	248
Чистая прибыль (убыток)	8980	8370	8420	-609	50
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	20674	27905	29447	7231	1542
Фондоотдача, руб./руб.	7,63	5,58	5,19	-2,06	-0,38
Фондоемкость, руб./руб.	0,13	0,18	0,19	0,05	0,01
Среднесписочная численность персонала, чел.	155	150	195	-5	45
В том числе ППП, чел.	140	130	165	-10	35
Производительность, тыс.руб./чел.	1018,1 5	1037,5 9	784,2 1	19,43	-253,38
Фонд оплаты тура, тыс. руб.	51578	51930	67883	352	15953
Среднемесячная заработная плата на 1 работника, тыс. руб./чел.	27,73	28,85	29,01	1,12	0,16
Зарплатоотдача, руб./руб.	3,06	3,00	2,25	-0,06	-0,74
Рентабельность прибыли от продаж, %	28,45	26,89	27,53	-1,56	0,64

Как видно из данных таблицы 1, за анализируемый период показатели выручки предприятия значительно снизились. На данное обстоятельство повлиял общий спад производства в строительной отрасли. Что касается чистой прибыли, то ее снижение в 2021 году составило 609 тыс. руб., в 2022 году ситуация немного улучшилась.

Падение объемов производства негативно сказалось на рентабельности деятельности компании, которая в 2022 году сократилась на 1,56%. Стоимость основных фондов предприятия растет, что свидетельствует о наращивании технологического потенциала.

Снижение объемов реализации и рост стоимости основных фондов негативно отразилось на показателях фондоотдачи и фондоемкости.

Также резкое увеличение численности персонала в 2022 году повлекло за собой снижение годовой выработки. По той же причине снизилась и зарплатоотдача.

Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов

продукции и повышения эффективности производства. В частности от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности производства, их использования зависит объем и современность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость. В таблице 2 представлена помесечная динамика численности работников предприятия в анализируемом периоде.

Таблица 2

Помесечная динамика численности работников ООО «РЕГРАД»

Месяц	2020 год	2021 год	2022 год
Январь	168	138	165
февраль	168	140	201
март	171	141	198
апрель	168	145	197
май	165	145	199
июнь	165	145	198
июль	162	150	196
август	149	152	195
сентябрь	136	157	198
октябрь	135	159	195
ноябрь	139	161	197
декабрь	138	165	197
Средняя численность (сред.арифмет.)	155	150	195

Данные таблицы 2 свидетельствуют о том, что в штатной численности персонала произошли значительные изменения в сторону увеличения, что связано с созданием участка по изготовлению сухих смесей.

В таблице 3 представлены данные, характеризующие структуру трудовых ресурсов в 2020-2022 гг.

Таблица 3

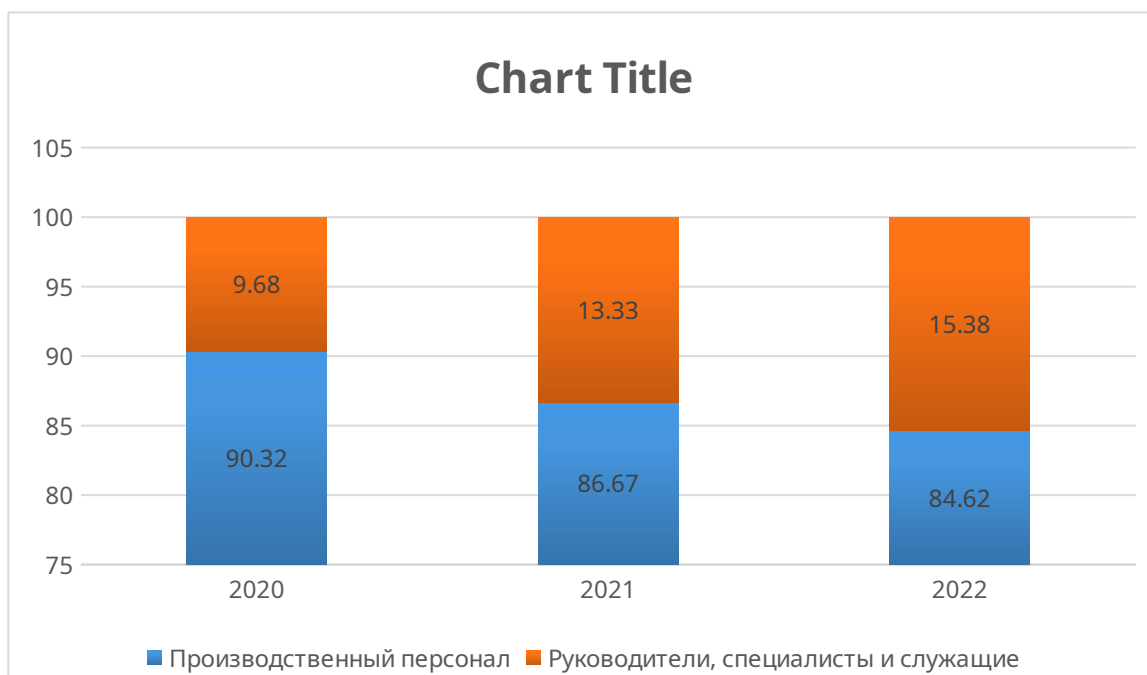
Динамика и структура персонала ООО «РЕГРАД»

Категории персонала	2020 год		2021 год		2022 год		Отклонение, 2021/2020		Отклонение, 2022/2021	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	+/-	Темп роста, %	+/-	Темп роста, %
Среднесписочная численность персонала	155	100	150	100	195	100	-5	-3,23	45	30

в том числе Руководители, специалисты и служащие	15	9,6 8	20	13,3 3	30	15,3 8	5	33,33	10	50
Производственный персонал	140	90, 3 2	130	86,6 7	165	84,6 2	-10	-7,14	35	26,92

Из данных таблицы 3 видно, что за в целом исследуемый период среднесписочная численность персонала предприятия выросла на 45 человек или на 26,92%. При этом численность руководителей, специалистов и служащих увеличилась на 10 человека, а численность производственного персонала – на 35 человек. В структуре персонала преобладает производственный персонал, при этом в 2022 году по сравнению с 2020 годом его численность снижается с 90,32% до 84,62%.

На рисунке 2 динамика и структура персонала.



**Рисунок 2 - Динамика и структура персонала за 2020-2022
годы**

В таблице 4 представлены данные для анализа половозрастной структуры персонала предприятия.

Таблица 4

Динамика половозрастной структуры персонала

Половозрастная структура	2020 год	2021 год	2022 год	Отклонение, 2021/2020	Отклонение, 2022/2021
-----------------------------	----------	-------------	----------	--------------------------	--------------------------

	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	+/-	Темп роста, %	+/-	Темп роста, %
Мужчины	127	81,94	123	82	170	87,18	-4	-3,15	47	-29,12
Женщины	28	18,06	27	18	25	12,82	-1	-3,57	-2	-52,52
Итого	155	100	150	100	195	100	-5	-3,23	45	-33,33

Данные таблицы 4 свидетельствуют о том, что среди всех работников наибольшую долю занимают мужчины, что объясняется отраслевой принадлежностью предприятия, и в 2022 году их количество в общей структуре возросло на 43 человека или на 34% за три года.

Далее представлен анализ структуры персонала предприятия по уровню образования (см. табл. 5).

Таблица 5

Состав персонала по уровню образования, В чел.

Год	Руководители, специалисты и служащие			Производственный персонал		
	Высшее	Среднее проф., незаконченное высшее	Среднее общее	Высшее	Среднее проф.	Среднее общее
2020 г.	15	0	0	10	30	100
2021 г.	20	0	0	15	35	80
2022 г.	30	0	0	15	40	110

Как видно из данных таблицы 6, весь персонал предприятия, относящийся к категории «Руководители, специалисты и служащие» имеет высшее образование, в то время как среди производственного персонала преобладают работники, имеющие среднее образование.

В целом можно сделать вывод о том, что за исследуемый период уровень квалификации персонала несколько повысился, хотя существенных изменений в образовательной структуре не произошло.

Квалификационный уровень работников предприятия во многом зависит не только от уровня образования, но и от возраста, поэтому в таблице 6 представлен анализ возрастного состава трудовых ресурсов ООО «РЕГРАД».

Таблица 6

Возрастной состав персонала ООО «РЕГРАД»

Показатель	Численность персонала, чел			Удельный вес, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022

До 20 лет	0	0	0	0,00	0,00	0,00
От 20 до 30 лет	90	95	115	58,06	63,33	58,97
От 30 до 40 лет	35	30	40	22,58	20,00	20,51
От 40 до 50 лет	20	15	20	12,90	10,00	10,26
От 50 до 60 лет	5	10	15	3,23	6,67	7,69
Старше 60 лет	5	5	5	3,23	3,33	2,56
Итого	155	150	195	100,00	100,00	100,00

Как видно из данных таблицы 6, в структуре трудовых ресурсов преобладают представители молодежной возрастной группы: от 20 до 30 лет. Их доля составляет примерно 60% от общей численности персонала. При этом за исследуемый временной промежуток несколько увеличилась доля работников в возрасте от 50 до 60 лет.

В целом коллектив предприятия является молодым, что благоприятно с позиции обучения и повышения квалификации персонала, поскольку работники в возрасте до 30 лет наиболее восприимчивы к новой информации и навыкам.

Данные для изучения движения рабочей силы в ООО «РЕГРАД» приведены в аналитической таблице 7.

Таблица 7
Движение рабочей силы на ООО «РЕГРАД» в период с 2020-2022 гг.

Показатель	2020	2021	2022	Отклонения от 2020 к 2021 году, +/-	Отклонения от 2021 в 2022 году, +/-
Принято на работу чел., всего	15	27	83	12	56
Уволено работников чел., всего	19	22	43	3	21
За прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, чел.	0	2	7	2	5
По собственному желанию, чел.	19	20	36	1	16
Коэффициент оборота по приему, долей единиц	0,10	0,17	0,43	0,07	0,06
Коэффициент оборота по выбытию, долей единиц	0,13	0,14	0,22	0,02	-0,03
Коэффициент текучести кадров, долей единиц	0,13	0,14	0,22	0,02	-0,03
Коэффициент постоянства состава, долей единиц	0,77	0,68	0,35	-0,09	0,01
Коэффициент общего оборота, долей единиц	0,23	0,32	0,65	0,09	0,01

Данные таблицы 7 свидетельствуют о том, что на предприятии постоянно растет показатель коэффициента текучести кадров. Особенно

настораживает 2022 год, когда при большом количестве принятых работников в связи с открытием участка также увеличилось число уволенных. Об этом свидетельствует коэффициент общего оборота, который вырос за три года 0,42.

Подводя итоги анализу обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, можно сделать вывод о том, что структура персонала ООО «РЕГРАД» в целом благоприятна для дальнейшего активного развития компании, однако существует необходимость в повышении квалификации производственного персонала предприятия.

Основные проблемы политики управления адаптацией молодых специалистов на предприятии следующие:

- отсутствие четкого и развернутого информирования работников о проводимой стратегии предприятия и его планах, создание тем самым атмосферы неопределенности. Работники начинают чувствовать себя неуверенно на фоне все увеличивающегося темпа изменений в различных сферах деятельности предприятия;
- недостаточность внимания к нуждам молодых специалистов, отсутствие индивидуального подхода к их проблемам;
- полное игнорирование социальной и психологической стороны производственных отношений;
- неразвитая система нематериальных и материальных методов стимулирования труда;
- игнорирование проблем в сфере охраны труда и техники безопасности. Процедуры адаптации вновь прибывающих молодых специалистов призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, особенностях коллег, правилах поведения.

За организацию процесса адаптации персонала ответственны

сотрудники отдела по персоналу и подразделения, куда поступает работник.

Существующая схема процесса адаптации представлена на рисунке 3.

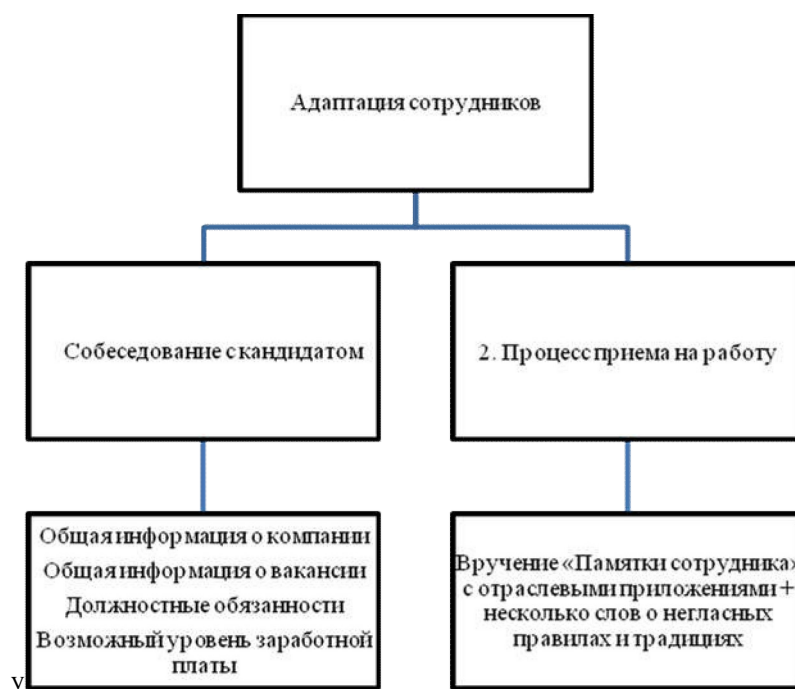


Рисунок 3 – Схема процесса адаптации персонала в ООО «РЕГРАД»

Отсутствующие звенья системы адаптации в ООО «РЕГРАД» представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Отсутствующие звенья системы адаптации в ООО «РЕГРАД»

На данный момент работы по организации процесса адаптации остановились на разработке и выпуске Памятки сотрудника. Процесс адаптации необходимо совершенствовать, поскольку, как правило, выполняются только первые три шага этой схемы, а остальные этапы никем не отслеживаются и не контролируются. На предприятии наблюдается

высокий уровень текучести кадров. Следовательно, можно предположить, что имеет место так называемый «кризис введения в должность». Учитывая высокий процент текучести персонала, адаптация должна быть на одном из первых мест в списке приоритетных задач системы управления.

Для оценки уровня адаптированности среди производственного персонала был проведен опрос среди сотрудников.

В ходе исследования было опрошено 20 человека. В выборке представлены все категории работников предприятия.

В анкете определен ряд критериев оценки уровня социально-психологической адаптации работника (см. табл. 8).

Таблица 8

Критерии адаптированности сотрудника к условиям деятельности (в баллах по 7- балльной шкале)

№	Критерии	Оценка удовлетворенности
1.	Занимаемая должность	4,6
2.	Избранная профессия	6,1
3.	Место службы	5,8
4.	Организационные условия деятельности	3,4
6.	Материально-бытовые условия	2,7
7.	Морально-психологические условия	4,4
8.	Общая оценка (среднее по всем факторам)	4,4

Результаты исследования показали, что на основе семибалльной рейтинговой шкалы уровень удовлетворенности сотрудников ведущими факторами профессиональной деятельности - средний (4,4), что позволяет говорить о нормальном ходе адаптационного процесса в целом. Однако в таблице показано, что материальные и организационные условия являются дисадаптивными факторами. Остальные факторы (профессия, место работы, занимаемая должность) оцениваются как положительные.

Кроме того, изучалось также влияние личных и профессиональных способностей в выполняемой работе. (см. табл. 9).

Таблица 9

Соответствие выполняемой работы личностному и профессиональному потенциалу (в % от общего количества опрошенных)

№	Параметр	%
1.	работа вполне соответствует потенциалу	29

2.	потенциал выше выполняемой работы	64,5
3.	профессиональные требования выше потенциала	0
4.	затрудняюсь ответить	6,5

Результаты показали, что около трети сотрудников считают, что их потенциал вполне соответствует выполняемой работе, и почти две трети оценили свой потенциал выше уровня выполняемой работы. Это позволяет сделать вывод, что сотрудники имеют потребность в профессиональном совершенствовании и психологически готовы к повышению профессиональной подготовки. Этот вывод подтверждается рядом других показателей (см. табл. 10).

Таблица 10

Профессиональные трудности (в % от общего количества опрошенных)

№	Трудности в профессиональной деятельности	%
1.	недостаток профессионального опыта	16,1
2.	психологическая неготовность к работе	0
3.	неопределенность должностного статуса	29
4.	проблемы в служебных взаимоотношениях	3,2
5.	необходимость переучиваться	16
6.	отсутствие необходимых профессиональных знаний и навыков	22,6

Наиболее значимыми проблемами для сотрудников являются неопределенность статуса работы (29%), отсутствие необходимых профессиональных знаний и опыта (22,6%), а также отсутствие профессионального опыта и необходимости переучиваться (по 16%). Социально-психологический фактор, как вертикальный, так и горизонтальный, является скорее положительным, чем негативным фактором, влияющим на адаптацию (см. табл. 11).

Таблица 11

Внутригрупповые взаимоотношения (в % от общего количество опрошенных)

№	Параметры внутригрупповых отношений	%
1.	удовлетворенность отношениями в коллективе	96,8
2.	оценка сплоченности коллектива	90,3
3.	соответствие личных и групповых ценностей	67,7
4.	оценка отношений с руководителем	83,9
5.	удовлетворенность своим статусом в группе	80,6

В процессе психологической адаптации работника ООО «РЕГРАД» к условиям профессиональной деятельности можно выделить следующие

этапы:

- начальный (до 6-9 месяцев), характеризующийся активным поиском и обработкой информации, связанной с ориентацией работника в новой среде;

- критический (до 1 года), который может характеризоваться сильнейшими внутриличностными и межличностными конфликтами, связанными с несоответствием системы ожиданий работника о предстоящей

деятельности и реальной действительности. В этот период наиболее значимой является эмоциональная реакция, возникновение стрессовых дезадаптирующих состояний. Этот период приводит либо к полному увольнению сотрудника и его неспособности продолжать работу, либо к этапу стабилизации, когда с помощью объективных и субъективных факторов сотрудник преодолевает негативные тенденции второго этапа;

- стабилизация (от 1 до 3 лет), когда формируется мотивационно-ценностная система регулирования профессиональной деятельности, развивается стабильное отношение работника к службе, становятся очевидными цели его практической деятельности, уравниваются системы субъективных ожиданий и реальных достижений.

В этой связи был проведен сравнительный анализ уровней и адаптационных факторов сотрудников с различным опытом.

Выделялись три группы сотрудников со стажем до 1 года, 1-2 года и более 3 лет. Исследование выявило ряд существенных различий в психологии сотрудников с разным опытом, что подтверждает предположение о трёх этапах в социально-психологической адаптации (см. табл. 12).

Таблица 12

Факторы адаптированности сотрудников с разным стажем работы (в % от общего количества опрошенных)

Стаж работы	Рейтинг профессиональных трудностей (%)	Соответствие работы личностному и профессиональному потенциалу (%)
-------------	---	--

менее 1 года	Отсутствие необходимых профессиональных знаний и опыта - 42,8 Недостаток профессионального опыта - 28,6 Неопределенность должностного статуса - 14,3	Работа соответствует потенциалу - 71,4 Потенциал выше той работы, которую приходится выполнять - 42,9
1 - 2 года	Необходимость переучиваться - 25 Отсутствие необходимых профессиональных знаний и навыков - 25 Недостаток опыта - 25 Неопределенность должностного статуса - 12,5	Потенциал выше той работы, которую приходится выполнять - 75 Потенциал соответствует работе - 12,5
Более 3 лет	Неопределенность должностного статуса - 38,5 Отсутствие необходимых знаний и навыков - 30,8 Необходимость переучиваться - 23,1 Недостаток опыта - 7,7	Потенциал выше выполняемой работы - 76,9 Потенциал соответствует работе - 23,1

Рейтинги профессиональных трудностей для сотрудников, имеющих менее 1 года стажа и более 3 лет стажа, существенно различаются: для первых главная проблема - отсутствие профессиональных знаний и опыта, для вторых - неопределенность официального статуса. Сотрудники с 1-2-летним стажем составляют переходную группу от нескорректированной к адаптированной, поэтому структура их профессиональных трудностей имеет размытую структуру. Субъективные оценки степени соответствия работников своему личному и профессиональному потенциалу существенно различаются.

Большинство сотрудников с опытом менее 1 года считают, что работа полностью соответствует их потенциалу (71,4%). Сотрудники с более чем 3-летним стажем имеют противоположное мнение. Этот эмпирический факт позволяет предположить, что многолетняя работа в ООО «РЕГРАД» (особенно в подразделениях с экстремальными условиями деятельности) значительно повышает самооценку работников, что выражается, в частности, в субъективном ощущении высокого личного и профессионального потенциала. Этот факт также свидетельствует о том, что к третьему году работы сотрудники достигли высокого уровня адаптации.

О нескольких этапах адаптации персонала свидетельствуют также различия в ценностных ориентациях и личностных качествах, которые сотрудники считают наиболее важными для обеспечения надежности боевых заданий в экстремальных условиях эксплуатации.

Материальное благополучие и хорошая семья являются основными ценностями, актуальными для большинства людей, поэтому они занимают лидирующие места в рейтингах сотрудников по всем обследованным группам. Однако надо помнить, что трудности с реализацией ценности материального благополучия (недостаток) - это дезадаптирующий социально-психологический фактор для работника. Эта потребность может дестабилизировать ценностно-мотивационную структуру личности работника и, следовательно, сделать его уязвимым для психологического давления со стороны криминальных структур.

Таблица 13

Ценностные ориентации и профессионально важные качества сотрудников (в % от общего количества опрошенных)

Стаж работы	Рейтинг ценностей (%)	Рейтинг наиболее важных качеств в условиях экстремальной деятельности (%)
менее 1 года	1.-Материальное благополучие -57,4 -Реализация своих способностей - 57,4 - Достижение успехов в работе - 57,4 2.Хорошая семья - 42,8 3.- Одобрение со стороны членов коллектива - 28,6 - Здоровье - 28,6	1.Профессионализм - 85,7 2.Дисциплинированность - 71,4 3. Нестандартность решений - 42,8 4.Чувство ответственности и долга - 28,6 -Самостоятельность исполнения решений и операций - 28,6
1 - 2 года	1.Материальное благополучие - 87,5 2.Хорошая семья - 50 3.Повышение образовательного и профессионального уровня - 37,5	1.Профессионализм - 87,5 2.Дисциплинированность-50 3. Коллективизм - 50 4. Чувство ответственности и долга - 37,5
Более 3 лет	1.Хорошая семья - 76,9 2.Материальное благополучие - 61,5 3.Здоровье - 46,1 - Повышение образовательного и профессионального уровня- 46,1 4.Интересная работа - 38,5	1.Профессионализм - 92,3 2.Чувство ответственности и долга - 69,3 3.Дисциплинированность-53,8 4.Коллективизм - 30,8

Согласно результатам исследования, вектор изменения ценностей сотрудников направлен от ценностей профессионального самоутверждения (сотрудники с стажем менее 1 года) к ценностям жизненного благополучия (сотрудники со стажем более трех лет). Таким образом, если для работника с менее чем 1-летним стажем реализация его способностей и личности, достижение успехов в работе значительны, то для работника с более чем 3-летним стажем важнее всего иметь хорошую семью, материальное благополучие и быть здоровым. То есть после трех лет работы ценности профессионального самоутверждения работника уходят на второй план, что

свидетельствует о завершении самого этапа профессиональной адаптации.

Меняется и структура профессиональных качеств (ПВК), которые сотрудник считает наиболее важными для него. Такие качества, как профессионализм и дисциплина, стабильно занимают первое место в рейтингах всех трех групп, что позволяет отнести их к корпоративным важным ценностям, имеющим безусловное значение для всех. Однако по мере повышения выслуги лет структура ПВК переходит от индивидуализма к коллективизму.

Таким образом, для сотрудников с стажем менее 1 года значительны такие качества, как нестандартные решения, самостоятельное исполнение решений и операций. Коллективизм не признается сотрудниками этой группы как профессионально важное качество.

После трех лет работы коллективизм становится одним из важнейших качеств, тем самым значительно повышая значение такого качества как чувства ответственности и долга. Таким образом, происходит социально-психологическая адаптация работника к условиям деятельности: ориентация на групповые методы работы, умение принимать групповые решения и т.д.

Процесс социально-психологической адаптации работников имеет три этапа: начальный (до 1 года); критический (1-2 года) и период стабильности (более 3 лет). На каждом этапе работник испытывает определенные социально-психологические трудности, причинами которых являются как индивидуальные личные детерминанты, так и социально-психологические (ценностная структура личности работника, организационные условия профессиональной деятельности, психологический климат в коллективе и т.д.), а также экологические факторы (общая общественно-политическая и экономическая ситуация в стране, имидж ООО «РЕГРАД» в общественном мнении и т. д.). Раннее разрешение этих трудностей (нормальная адаптация работника) зависит, соответственно, от трех факторов: психологический (эффективный профессиональный отбор сотрудников в ООО «РЕГРАД»), комплекс социально-психологических работ (педагогических,

организационных) и макросоциальных факторов (социально-экономическая политика в стране).

Для оценки рисков при реализации программы адаптации работников в ООО «РЕГРАД» была проведена экспертная оценка с привлечением в качестве экспертов 3 сотрудников высшего руководства. Оценка была выставлена экспертами по пятибалльной шкале.

В таблице 14 приведена экспертная оценка рисков и трудностей внедрения программы адаптации персонала в ООО «РЕГРАД».

Таблица 14

Экспертная оценка рисков и трудностей внедрения программы адаптации персонала в ООО «РЕГРАД»

Риск	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Средни й балл
Неспособность сотрудника выполнять свои рабочие обязанности	5	5	3	4,33
Отсутствие перспектив профессионального роста	4	4	4	4,00
Зарплата и квалификация не соответствуют	5	5	5	5,00
Должность и квалификация не соответствуют	4	4	5	4,33
Отчуждение новаций, методов работы и рацпредложений	5	5	4	4,67
Неэффективное использование знаний, навыков	2	2	2	2,00
Потеря интереса к работе	3	3	4	3,33
Наличие предложений о трудоустройстве сторонних компаний	5	5	5	5,00
Несоответствие морально-этических норм, ценностей и норм поведения	3	5	5	4,33
Сложности общения в коллективе	5	4	4	4,33
Зависть со стороны коллег и окружающих	2	2	2	2,00
Моральная неудовлетворенность работой	3	2	1	2,00
Завышенная/заниженная самооценка	2	2	2	2,00
Остаточная психологическая усталость	5	5	5	5,00

Итак, на данный момент работы по организации процесса адаптации остановились на разработке и выпуске Памятки сотрудника. Процесс адаптации необходимо совершенствовать, так, как правило, выполняются только первые три шага этой схемы, а остальные этапы никем не отслеживаются и не контролируются. На предприятии наблюдается высокий уровень текучести кадров. Следовательно, можно предположить, что имеет место так называемый «кризис введения в должность». Учитывая высокий

процент текучести персонала, адаптация должна быть на одном из первых мест в списке приоритетных задач системы управления.

Недостаточное внимание руководителей ООО «РЕГРАД» к проблемам, связанным с испытательным сроком и адаптацией новых сотрудников, сводит на нет результаты поиска, отбора и первичного обучения. Более того, не сумев своевременно выйти на необходимый уровень рабочих показателей и не вписавшись в трудовой коллектив, спустя короткое время новичок покидает организацию. Таким образом, время и деньги, потраченные на вышеуказанные процедуры, могут быть выброшены на ветер.

В связи с этими факторами, а также бурным развитием ООО «РЕГРАД», его руководство столкнулось с настоятельной необходимостью реорганизации процесса адаптации новых работников.

Организация наставничества в ООО «РЕГРАД» преследует несколько целей:

- оперативное привлечение лиц, поступающих на работу, к деятельности предприятия, повышение качества их обучения в соответствии с принятыми в предприятии стандартами и нормами, повышение квалификации персонала;

- быстрое усвоение корпоративной культуры новыми сотрудниками, развитие позитивного отношения к работе (за счет достижения первых успехов

- показателей, приемлемых для организации - с самого начала пребывания в ней) и, как следствие, лояльности сотрудников и удовлетворенности результатами их работы;

- снижение текучести персонала и связанных с ней финансовых потерь;

- экономия времени руководителей подразделений на обучение новичков;

- предоставление возможности карьерного роста наставникам;

- формирование имиджа ООО «РЕГРАД» как привлекательного работодателя.

Некоторые из целей должны решаться делегацией части подготовки и адаптации новых сотрудников к наставникам. Организация должна принять положение о наставничестве. Наставникам поручено:

Познакомить новичков с компанией (ее миссией, ценностями, историей, структурой; корпоративная культура; стандарты и правила поведения, принятые на предприятии; перспективы развития карьеры).

Ознакомиться с отделом (показать расположение производственных, офисных и бытовых помещений, рабочих мест работников; расскажите о правилах внутреннего трудового распорядка; обучение технике безопасности поведения; знакомиться с коллективом).

Должность (ознакомление с основными обязанностями, профессиональными требованиями; обеспечить необходимую подготовку; Мониторинг и оценка самореализации сотрудника в течение всего адаптационного периода).

Гарантируйте, чтобы стажеры выполнили внутренние трудовые инструкции, инструкции здоровья и безопасности.

Создать условия, необходимые для эффективной подготовки персонала, при необходимости обратиться в администрацию для их учреждения.

Разработать индивидуальный план с новым сотрудником на весь испытательный период; предоставление конкретных задач с указанием определенных сроков и предлагаемых результатов; следить за работой, оказывать необходимую помощь.

На собственном примере продемонстрируйте модель исполнения обязанностей и соблюдения организационной культуры.

Изучать профессиональные и личные качества обучаемого, его способности, помогать ему в поддержании деловых отношений с командой и менеджерами разных уровней.

Подведите итоги стажировки: вместе с начальником отдела заполните оценочный лист нового сотрудника с заключением по итогам

испытательного периода, с предложениями по дальнейшей работе; передайте лист в службу персонала.

Заранее наставникам придется пройти курс обучения, так как процесс наставничества требует не только квалификационных знаний, но и умения четко и терпеливо общаться с начинающим на рабочем месте. Вознаграждение наставников в ООО «РЕГРАД» производится в виде дополнительной выплаты к основному заработку (5% от его размера - за одного обученного работника после его испытательного срока). Согласно Положению о наставничестве, на стажировку может быть взято не более одного студента. При его продолжительности - от двух до четырех дней, один наставник может за месяц обучать 3-7 учеников. Начальник отдела и руководитель кадровой службы следят за расчетом персонала этого специалиста.

В течение первой недели работы в подразделении устанавливаются задачи и критерии эффективности выполнения этих задач на весь испытательный срок:

- на весь период испытательного срока;
- на первый месяц работы в подразделении.

При этом очень важно четкое объяснение поставленных задач и критериев их эффективности.

Оценка прохождения испытательного срока

После первого месяца адаптации проводится предварительный анализ работы работника. Настоящее время: сотрудник, наставник, руководитель подразделения, заместитель генерального директора по кадрам.

Рассматриваются следующие вопросы:

1. Анализ адаптации сотрудника в ООО «РЕГРАД».
2. Выполнение задач, поставленных на данный период.
3. Обозначение сильных сторон и преимуществ сотрудника в ООО «РЕГРАД».
4. Сообщение того, что сотруднику необходимо улучшить.

5. Выяснение того, в чём необходима помощь сотруднику со стороны фирмы.

6. Проблемное поле фирмы глазами нового сотрудника.

Если адаптация проходит успешно первый месяц работы, работнику предоставляется возможность работать самостоятельно.

По окончании испытательного срока подводятся итоги работы работника.

Испытательный срок считается завершенным, если поставленные перед сотрудником задачи выполнены. В случае особых профессиональных достижений новый сотрудник может иметь возможность сократить свой испытательный срок. Основание - служебная записка от непосредственного руководителя с мотивированным обоснованием сокращения испытательного срока на имя заместителя генерального директора по кадрам. Если руководство компании не удовлетворено результатами работы работника еще до окончания его испытательного срока, может быть принято решение о прекращении сотрудничества.

Проектируемая система адаптации персонала в ООО «РЕГРАД» должна содержать:

- стандарт адаптации персонала;
- перечень функций управления адаптацией персонала;
- должностную инструкцию специалиста по адаптации персонала;
- логико-информационную схему решения задач адаптации;
- план и график внедрения проекта. Стандарт адаптации персонала:

Этап 1. Знакомство с производственными характеристиками организации, включение в сети связи, знакомство с персоналом, принципами корпоративной коммуникации, корпоративной этикой, правилами поведения и т. д.

Этап 2. Практическое знакомство нового сотрудника с обязанностями и требованиями организации. Непосредственный руководитель проводит ознакомление новичков с компанией и ее историей, кадровой политикой,

трудовыми правилами и правилами, разъясняет задачи и требования к работе, вводит работника в рабочую группу, поощряет помощь новичкам с рядом опытных работников.

Программа ориентации включает в себя ряд лекций высокого уровня, экскурсий, мастерских (работа для выделенных рабочих мест или с определенным оборудованием). Обучение технике безопасности является обязательным.

В ходе проведения программы ориентации должны затрагиваться следующие вопросы:

1. Общее представление о компании:

-цели, приоритеты, проблемы;

-традиции, нормы, стандарты;

-продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;

-разнообразие видов деятельности;

-организация, структура, связи компании;

-информация о руководителях.

2. Политика организации:

-принципы кадровой политики;

-принципы подбора персонала;

-направления профессиональной подготовки и повышение квалификации;

-содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;

-правила пользования телефоном внутри;

-правила использования различных режимов рабочего времени;

-правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда:

-нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;

-оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы:

- страхование, учет стажа работы;
- пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;
- поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;
- возможности обучения на работе;
- другие услуги организации для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

- места оказания первой медицинской помощи;
- меры предосторожности;
- предупреждение о возможных опасностях на предприятии;
- правила противопожарной безопасности;
- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом:

- сроки и условия найма;
- назначения, перемещения, продвижения;
- испытательный срок;
- руководство работой;
- информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
- права и обязанности работника;
- права непосредственного руководителя;
- организации рабочих;
- постановления профсоюзов и политика компании;
- руководство и оценка исполнения работы;
- дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
- коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7. Служба быта:

- организация питания;
- наличие служебных входов;
- условия для парковки личных автомобилей;

8. Экономические факторы:

- стоимость рабочей силы;
- стоимость оборудования;
- ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена специальная программа, в которой могут быть затронуты следующие вопросы:

1. Функции подразделения:

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;

- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;

- длительность рабочего дня и расписание;
- дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3. Требуемая отчетность:

- виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
- отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. Процедуры, правила, предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы или

	Данные о материальном стимулировании	+ +																											
Исполнители	Специалист по адаптации персонала																												
	Отдел персонала																												
Задачи		Создание стандарта адаптации	Создание плана мероприятий по адаптации	Проведение мероприятий по адаптации																									
Выходная информация		Стандарт по адаптации, план мероприятий по внедрению системы адаптации, план подготовки работников к внедрению системы адаптации, план мероприятий по адаптации																		План потребности в кадрах									
Потребители	Руководитель																												

Рисунок 5 – График Ганта решения задач адаптации

План и график внедрения проекта.

Проект, по нашему мнению, может быть внедрен в течение года. Это время потребуется на создание службы адаптации (привлечение специалиста или наделение одного из менеджеров отдела по персоналу соответствующими функциями); на создание у работников положительного образа и позитивных ожиданий от внедрения системы адаптации; выбор наставников и их инструктирование; создание программы мероприятий по адаптации и наглядной информации в этой сфере.

График внедрения проекта в 2023 г. в ООО «РЕГРАД» представлен в табл.15.

Таблица 15

График внедрения проекта в 2023 году

Месяц	Мероприятие
январь	подбор специалиста по адаптации, утверждение стандарта адаптации и должностных инструкций специалиста
февраль	учреждение наставничества, обучение наставников
март	проведение наставниками обучения новичков
апрель	проведение наставниками обучения новичков
май	проведение наставниками обучения новичков
июнь	проведение наставниками обучения новичков
июль	проведение наставниками обучения новичков
август	оценка результатов работы новичков

сентябрь	проведение диагностики персонала в ООО «РЕГРАД» на предмет удовлетворенности изменениями
октябрь	отслеживание динамики текучести кадров
ноябрь	выявление социально-психологического климата в коллективе
декабрь	оценка эффективности проекта адаптации

Подготовка персонала к внедрению проекта предполагает создание позитивного образа мероприятий проекта у каждого работника, выработку понимания его значимости не только для вновь прибывающих работников, но и для всех работников организации ввиду того, что быстрая адаптация и низкий показатель текучести кадров способствуют росту производительности труда и эффективности производства.

План подготовки персонала к внедрению проекта должен соответствовать по срокам и набору мероприятий графику внедрения проекта (см. табл.16).

Таблица 16

План подготовки персонала

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Сроки
подбор специалиста по адаптации	начальник отдела по персоналу	первая стадия внедрения проекта
утверждение стандарта адаптации	начальник отдела по персоналу	- « -
утверждение должностных инструкций специалиста	начальник отдела по персоналу, директор	- « -
учреждение наставничества, обучение наставников	начальник отдела по персоналу, специалист по адаптации	- « -
разъяснительная работа в организации	специалист по адаптации	постоянно
создание корпоративной культуры труда	директор, специалист по адаптации, коллектив	постоянно
четкое формулирование и разъяснение коллективу целей организации, как долгосрочных, так и текущих	директор	постоянно
наглядная агитация	специалист по адаптации	постоянно
инструктирование работников	специалист по адаптации, руководители подразделений, наставники	постоянно
совершенствование материальной заинтересованности в труде	директор, финансовая служба, специалист по адаптации	постоянно (пересмотр не реже, чем раз в 2-3 года)
выявление роли индивида в группе	руководитель подразделения, непосредственный начальник работника, специалист по адаптации	постоянно

опрос работников на предмет их готовности к внедрению системы	специалист по адаптации	предваряет внедрение проекта
---	-------------------------	------------------------------

Рассмотрим структуру затрат на реализацию предложенного комплекса мероприятий, представленную в таблице 17.

Таблица 17

Структура затрат на реализацию мероприятия

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.
Организация доплат 5 сотрудникам за наставническую работу (Средняя заработная платах 5%х5 стажеровх5 наставников х5 месяцев)	29,01x 0,05 x 5 x 5 x 5 =181,31
Затраты на адаптацию, в т.ч.	66,31
Текущие затраты	
Доплата менеджеру по персоналу за проведение адаптации (средняя заработная плата x 20% x 12 месяцев)	29,01x0,1x12=34,81
Единовременные затраты	
Оплата курсов обучения наставников (5 человека по 6300)	5x6,3=31,5
Итого	247,62

Итоговая сумма затрат на внедрение системы адаптации составит 247,62 тыс. руб.

Эффективность работы кадровой службы по адаптации персонала можно оценить математически:

$$F = (P : W) \times 100\%, \quad (1)$$

где P – число прошедших испытательный срок и успешно адаптирующихся сотрудников,

W – общая численность работников, принятых за указанный период,

F – процент работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока.

$$F = (71 : 83) \times 100\% = 85,5\%$$

Экономический эффект от снижения текучести кадров проявляется в следующем.

Прирост прибыли от экономии себестоимости в результате уменьшения текучести кадров, вызванный неудовлетворительными условиями труда и быта:

$$\Delta\Pi_{\text{тк}} = \sum_{i=1}^4 I_{\text{т}_i} \left(1 - \frac{K_{\text{т}_2}}{K_{\text{т}_1}} \right), \quad (2)$$

где $\Pi_{\text{тк}}$ - прирост прибыли от экономии в результате уменьшения текучести кадров, д.е.

$$\sum_{i=1}^4 I_{T_i}$$

- среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью кадров,

д.е., в том числе:

I_{T1} - ущерб от невыполнения плана (недополучения продукции) за счет работников, увольняющихся из организации, д.е.;

I_{T2} - ущерб от невыполнения плана (недополучения продукции) за счет вновь принятых работников, д.е.;

I_{T3} – затраты связанные с обучением вновь принятых работников, д.е.;

I_{T4} - дополнительные расходы, связанные с организацией работы по увольнению и приёму работников д.е.;

K_{T1} - фактический коэффициент текучести кадров до внедрения мероприятия, %;

K_{T2} - ожидаемый или фактический коэффициент текучести кадров после внедрения мероприятия, %.

$$I_{T1} = (784,21 : 250) \times 0,15 \times 14 \times 43 = 283,26 \text{ тыс. руб.}$$

(0,15 – коэффициент снижения производительности увольняющихся в течение двух недель перед увольнением)

$$I_{T2} = (784,21 : 250) \times 0,25 \times 14 \times 83 = 911,25 \text{ тыс. руб.}$$

(0,25 – коэффициент снижения производительности вновь принятых в течение двух недель после поступления на работу)

$$I_{T3} = 181,31 \text{ тыс. руб.}$$

$$I_{T4} = 0,696 \times (83 + 43) = 87,7 \text{ тыс. руб.}$$

(0,696 – сумма зарплаты за 1 час уволившегося (подписание обходного листа), 1 час – специалиста по кадрам, 30 минут – руководитель подразделения, 3 часа оформление документов при приеме на работу)

$$K_{T1} = 0,22$$

$$K_{T2} \text{ожидаемый} - \text{снижение текучести на } 50\% = 0,11$$

$$P_{\text{тк}} = (283,26 + 911,25 + 181,31 + 87,7) \times (1 - 0,11 : 0,22) = 731,76 \text{ тыс. руб.}$$

При относительной экономии численности работающих по причине снижения текучести кадров, чел. по формуле:

$$\Delta Ч = (K_{T1} - K_{T2}) Ч, \quad (3)$$

где K_{T1} - коэффициент текучести кадров до реализации программы

K_{T2} - коэффициент текучести кадров после реализации программы;

$$Ч = (0,22 - 0,11) \times 195 = 21 \text{ чел.}$$

Годовая экономия рабочего времени за счет сокращения его потерь и непроизводительных затрат:

$$\text{Эвр} = \delta \times Ч \times \Phi_{\text{вр}}, \quad (4)$$

где Эвр - экономия рабочего времени чел·ч;

δ - уменьшение потерь и непроизводительных затрат рабочего времени на одного работника в течение смены, ч;

Ч - численность рабочих у которых уменьшаются потери или непроизводительные затраты рабочего времени, чел;

$\Phi_{\text{вр}}$ - годовой фонд рабочего времени одного работника, час. Ч - численность работающих на предприятии, чел.

$$\text{Эвр} = 3,2 \times (83 + 43) \times 1750 = 705,6 \text{ тыс. чел·ч. } (0,15 + 0,25) \times 8 = 3,2$$

При определении годового экономического эффекта от внедрения мероприятий по определяется по формуле:

$$\text{Э}_{\text{год}} = \Delta П - E_{\text{н}} \cdot K, \quad (5)$$

где $\Delta П$ = Экономия затрат – текущие дополнительные затраты, К – единовременные затраты.

$$\text{Э}_{\text{год}} = (731,76 - 216,12) - 0,3 \times 31,5 = 506,19 \text{ тыс. руб.}$$

Срок окупаемости мероприятий

$$T_{\text{ок}} = K:\Delta\Pi \text{ (3.6)}$$

$$T_{\text{ок}} = 31,5:731,6=0,04 \text{ года.}$$

Итоговая сумма затрат на внедрение системы адаптации составит 247,62 тыс. руб. Эффективность работы кадровой службы по адаптации персонала 85,5%. Прирост прибыли от экономии себестоимости в результате уменьшения текучести кадров, составит 283,26 тыс. руб. Относительная экономия численности работающих по причине снижения текучести кадров 21чел. Годовая экономия рабочего времени за счет сокращения его потерь и непроизводительных затрат тыс. чел·ч. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий 506,19 тыс. руб. Срок окупаемости мероприятий 0,04 года.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова Т.В., Попов В. Л. Развитие корпоративных знаний организации на основе технологий обучения действием // Управленческие науки. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-korporativnyh-znaniy-organizatsii-na-osnove-tehnologiy-obucheniya-deystviem>
2. Ананченкова П.И., Бураков В.И., Спасенникова М.Г. Корпоративное обучение как инструмент управления человеческими ресурсами // Baikal Research Journal. 2019. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-obuchenie-kak-instrument-upravleniya-chelovecheskimi-resursami>
3. Александрова Т.В., Попов В.Л. Развитие корпоративных знаний организации на основе технологий обучения действием// Управленческие науки. 2020. Т. 10. № 1. С. 68-80.
4. Белогуров А. Ю., Марушина М. К. Классификация корпоративных программ обучения руководителей и развиваемые в них кластеры компетенций // Kant. 2020. №2 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-korporativnyh-programm-obucheniya-rukovoditeley-i-razvivaemye-v-nih-klastery-kompetentsiy>
5. Буторина К.Ю. Организация корпоративного обучения сервисных предприятий в условиях цифровизации экономики// Hypothesis. 2021. № 1 (14). С. 15-21.
6. Ван Ц. Корпоративное обучение сотрудников как фактор всестороннего развития их творческого потенциала // Форум молодых ученых. 2019. №6 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-obuchenie-sotrudnikov-kak-faktor-vsestoronnego-razvitiya-ih-tvorcheskogo-potentsiala>
7. Верна В.В., Сорока А. В. Развитие цифровых технологий в корпоративном обучении персонала: перспективы использования образовательных экосистем // Век качества. 2022. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-tsifrovyyh-tehnologiy-v-korporativnom-obucheni>

obucheniya-personala-perspektivy-ispolzovaniya-obrazovatelnykh-ekosistem

8. Ганаева Е. А., Гузаирова А. Ф., Липаткина Н. В. Технология оценки результативности корпоративного обучения // Вестник ОГУ. 2019. №5 (223). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-otsenki-rezultativnosti-korporativnogo-obucheniya>

9. Гаспарович Е. О., Павина П. А. Совершенствование управления корпоративным обучением линейного персонала средствами организационной культуры предприятия // Вестник Шадринского государственного педагогического университета. 2021. №2 (50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravleniya-korporativnym-obucheniem-lineynogo-personala-sredstvami-organizatsionnoy-kultury-predpriyatiya>

10. Гирфанова А.В. Система корпоративного обучения участников проектных команд организации// Матрица научного познания. 2021. № 3-2. С. 67-70.

11. Громова М.А. Организация корпоративного обучения: мировой опыт// Управление в социальных и экономических системах. 2019. № 28. С. 101-102.

12. Илюхина Л. А., Богатырева И.В. Цифровой формат корпоративного обучения: новые возможности развития // Лидерство и менеджмент. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-format-korporativnogo-obucheniya-novye-vozmozhnosti-razvitiya>

13. Илюшников К.К., Илюшникова Е.К. Организация процесса корпоративного обучения персонала в контакт-центрах// Экономика, предпринимательство и право. 2019. Т. 9. № 4. С. 605-616.

14. Канарейко Д.А. Модели организации корпоративного обучения// Актуальные проблемы экономики и управления. 2020. № 4 (28). С. 131-134.

15. Каштанова Е.В., Лобачева А.С. Современные тенденции в области корпоративного обучения персонала // УПИРР. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-v-oblasti-korporativnogo-obucheniya-personala>

obucheniya-personala

16. Каштанова Е.В., Завелицкая А.С. Новая адаптивная модель корпоративного обучения // УПИРР. 2021. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novaya-adaptivnaya-model-korporativnogo-obucheniya>

17. Коргина О.А. Корпоративное обучение как эффективный инструмент управления развитием персонала в организации // Вестник Академии знаний. 2021. №1 (42). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-obuchenie-kak-effektivnyy-instrument-upravleniya-razvitiem-personala-v-organizatsii>

18. Корнев К.И. Обучение персонала современных организаций: ключевые тренды и принципы построения программ. Опыт и взгляд практика // ОмГУ. 2020. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obuchenie-personala-sovremennyh-organizatsiy-klyuchevye-trendy-i-printsipy-postroeniya-programm-opyt-i-vzglyad-praktika>

19. Кудрина Е. Л., Ярных В. И. Теоретико-методологические аспекты системы корпоративного образования // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2022. №1 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-aspekty-sistemy-korporativnogo-obrazovaniya>

20. Кузнецов В.Ю. Современные методы организации корпоративного обучения // Экономика и социум. 2021. №5-1 (84). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-organizatsii-korporativnogo-obucheniya>

21. Кузнецов В.Ю. Становление системы корпоративного обучения // Экономика и социум. 2021. №5-1 (84). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-sistemy-korporativnogo-obucheniya> (дата обращения: 09.04.2023).

22. Куршакова Н.Б. Порядок организации корпоративного обучения с применением дистанционных образовательных технологий//

Инновационная экономика и общество. 2021. № 4 (34). С. 35-41.

23. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие : учебник для среднего профессионального образования / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 202 с.

24. Лапшова, О.А. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 406 с.

25. Литвинюк, А.А. Управление персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022.— 498 с.

26. Максимцев, И. А. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Максимцев, Н. А. Горелов ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 526 с.

27. Максимцев, И.А. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 467 с.

28. Медведева, Т. А. Основы теории управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Медведева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 191 с.

29. Мехтиханова, Н. Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала : учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 195 с.

30. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е

изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 424 с.

31. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 467 с.

32. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом : учеб. пособие / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова, Д. А. Безделов. - М. : Экзамен, 2020. - 448 с.

33. Прохорова М.П., Булганина С. В., Сергеева А. А., Зубова А.Д. Современный образ корпоративного обучения: тенденции и технологии // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. №2 (36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-obraz-korporativnogo-obucheniya-tendentsii-i-tehnologii>

34. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в управлении персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Д. Романова, Т. А. Винтова, П. Е. Коваль. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 271 с.

35. Синева Н.Л., Вагин Д.Ю., Гвоздев Н.А. Тенденции изменения в технологиях и процессах корпоративного обучения персонала организации// Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 4. С. 945-949.

36. Синявин В. Ю., Скворцова В. А., Тактарова С. В. Инвестиции в человеческий капитал многонациональной организации // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2020. №4 (56). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/investitsii-v-chelovecheskiy-kapital-mnogonatsionalnoy-organizatsii>

37. Шальнев О.Г. Современные форматы организации корпоративного обучения в условиях диджитализации промышленности // Организатор производства. 2020. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-formaty-organizatsii-korporativnogo-obucheniya-v-usloviyah-didzhitalizatsii-promyshlennosti>

38. Шумкова Е.А. Методические положения организации корпоративного обучения персонала предприятия// Сборник научных работ

серии "Экономика". 2022. № 26. С. 238-245.

39. Юстус Г. В. Корпоративный бизнес-тренер: основы, специфика функционирования в современной среде внутрикорпоративного обучения // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2022. №2 (51). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnyy-biznes-trener-osnovy-spetsifika-funktsionirovaniya-v-sovremennoy-srede-vnutri korporativnogo-obucheniya>

40. Ярных В.И. Игоревна, Макарова Н. Я., Онучина К. К. Интегрированные подходы к формированию модели корпоративного образования // Управление образованием: теория и практика. 2020. №3 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integrirrovannye-podhody-k-formirovaniyu-modeli-korporativnogo-obrazovaniya>

41. Ярных В. И. Корпоративные коммуникации: возможности развития в системе корпоративного образования // Kant. 2021. №2 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnye-kommunikatsii-vozmozhnosti-razvitiya-v-sisteme-korporativnogo-obrazovaniya>