

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование адаптации персонала (на примере ООО «БЕРГ МОЛД»)

Студент

Е.Н. Миронова
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, доцент, Е.Г. Пипко
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Е.Н. Миронова

Научный руководитель: д-р, экон. наук, Е.Г. Пипко

Тема работы: «Совершенствование адаптации персонала (на примере ООО «БЕРГ МОЛД»»)

Цель исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию адаптации персонала.

Объектом исследования является ООО «БЕРГ МОЛД» основным видом деятельности, которого является производство изделий из пластмасс и металлических изделий.

Предметом исследования является процесс адаптации персонала предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных мероприятий, направленных на совершенствование адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД». Предлагаемые мероприятия могут быть использованы в деятельности не только исследуемой организации, но и других производственных предприятиях страны.

Краткие выводы по бакалаврской работе. В первом разделе рассматриваются теоретические основы адаптации персонала, основные понятия, подходы, методы, этапы и инструменты реализации адаптации. Во втором разделе описана организационно - экономическая характеристика за 2019-2021гг., проанализирована адаптация персонала ООО «БЕРГ МОЛД» и выявлен ряд недостатков. В третьем разделе были предложены мероприятия, направленные на совершенствование адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы. Общий объем работы 63 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 8, рисунков – 5.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы адаптации персонала.....	6
1.1 Суть адаптации персонала: подходы, направления и виды.....	6
1.2 Этапы, методы и инструменты проведения адаптации персонала в организации	10
2 Анализ процесса обучения новых сотрудников ООО «БЕРГ МОЛД»	15
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «БЕРГ МОЛД».....	15
2.2 Анализ процесса адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД».....	27
3 Совершенствование адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД»	36
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД»	36
3.2 Оценка социально - экономической эффективности предложенных мероприятий	46
Заключение	54
Список используемой литературы	57
Приложение А. Производственные площади и оборудование ООО «БЕРГ МОЛД»	61
Приложение Б. Организационная структура предприятия ООО «БЕРГ МОЛД»	63

Введение

Актуальность темы бакалаврской работы подтверждается тем, что процесс адаптации персонала на предприятии является одним из главных элементов всей цепочки кадрового менеджмента предприятия, ведь именно на этом этапе привлекаемый персонал после процедуры отбора и найма попадает во внутреннюю среду организации. Главная задача адаптации заключается в закреплении рабочей силы на занимаемых клетках для предотвращения текучести кадров и низкой производительности труда в периоды начала работы в организации.

Сотрудник, вступая на новую должность, попадает в новую трудовую, социальную и психологическую среду, вследствие чего первое время находится в «подвешенном» состоянии. Первое впечатление оставляет глубокий след, поэтому правильное введение нового сотрудника в его должностные обязанности, знакомство с коллективом, ознакомление с рабочим местом и дальнейшее сопровождение должно облегчить вхождение новых сотрудников в организацию, что, и призвано делать управление адаптацией.

К сожалению, многие российские компании не уделяют должного внимания процессу адаптации персонала, тем самым провоцируя чрезмерную текучесть кадров в первые месяцы работы и большие экономические потери на регулярное привлечение, и высвобождение персонала.

Целью данной бакалаврской работы является совершенствование адаптации персонала в организации путем разработки и внедрения, целесообразных практически рекомендаций.

В соответствии с поставленной целью, задачами бакалаврской работы являются:

- проведение теоретического исследования адаптации персонала, а именно подходов и направлений по адаптации персонала, этапов проведения процесса адаптации, методов и инструментов организации работы;

- проведение анализа адаптации персонала на примере ООО «БЕРГ МОЛД»;
- разработка рекомендаций по совершенствованию адаптации персонала.

Объектом исследования бакалаврской работы выступает ООО «БЕРГ МОЛД».

Предметом исследования являются проведение предприятием процедуры адаптации персонала.

Практическая значимость бакалаврской работы обусловлена тем, что содержащиеся в ней выводы, предложения и экономически обоснованные рекомендации позволяют улучшить систему адаптации персонала предприятия, сократив при этом значительные экономические потери.

1 Теоретические основы адаптации персонала

1.1 Суть адаптации персонала: подходы, направления и виды

В современных рыночных условиях функционирования предприятий особо важным элементом конкурентоспособности является грамотно выстроенный процесс управления человеческими ресурсами. Для достижения экономической эффективности и рентабельности организациям просто необходимо уделять особое внимание всем элементам процесса управления персоналом, ведь именно от того, насколько качественно подобран персонал, обучен и заинтересован, зависит рост производительности труда, а вслед за ней и рост прибыли организации. В процессе своей жизнедеятельности предприятиям регулярно приходится обновлять кадровый состав в связи с реорганизацией, расширением деятельности и появлением новых рабочих мест, реализацией новых идей и проектов. Именно в такие моменты кадровые службы запускают процедуру подбора персонала и трудоустройства лучших кандидатов, но в этом процессе нельзя забыть о важнейшем элементе – адаптации [6].

Сотрудник, вступая на новую должность, попадает в новую трудовую, социальную и психологическую среду, вследствие чего первое время находится в «подвешенном» состоянии. Первое впечатление оставляет глубокий след, поэтому правильное введение нового сотрудника в его должностные обязанности, знакомство с коллективом, ознакомление с рабочим местом и дальнейшее сопровождение должно облегчить вхождение новых сотрудников в организацию, что, и призвано делать управление адаптацией.

К сожалению, многие российские компании не уделяют должного внимания процессу адаптации персонала тем самым провоцируя чрезмерную текучесть кадров в первые месяцы работы и большие экономические потери на регулярное привлечение и высвобождение персонала [12].

Проанализировав труды известных исследователей в области адаптации персонала Т.О. Соломанидиной, И.В. Грошевой, В.Р. Весениной, Т.Ю. Базаровой и Б.Л. Ереминой можно вывести обобщенное определение термина адаптации как с позиции сотрудника так и с позиции организации: «Адаптация – это комплексный процесс профессионального и социально-психологического приспособления сотрудника к коллективу, должностным обязанностям и организации в целом, а также трансформации собственного поведения в соответствии с окружающей средой» [9, 16, 24].

Представленное нами определение ёмко и разносторонне описывает суть и задачи процесса адаптации сотрудника [1].

Сотрудник, вступая на новую должность, попадает в новую трудовую, социальную и психологическую среду, вследствие чего первое время находится в «подвешенном» состоянии. Первое впечатление оставляет глубокий след, поэтому правильное введение нового сотрудника в его должностные обязанности, знакомство с коллективом, ознакомление с рабочим местом и дальнейшее сопровождение должно облегчить вхождение новых сотрудников в организацию, что, и призвано делать управление адаптацией.

Адаптация нового сотрудника начинается с первого дня работы и закрепляется после периода от недели до месяца работы на новом месте, что в дальнейшем влияет на его мотивацию, а как следствие и на эффективность работы.

В российской практике процесс адаптации персонала зачастую занимает от двух до восьми недель, но продолжительность складывается из ряда факторов в виде интенсивности работы, выстроенного и отлаженного алгоритма адаптации, объема выполняемых задач, психологического климата и т.д. Опыт европейских компаний говорит о проведении процедур адаптации персонала на протяжении 20 – 26 недель в этот период организации стараются максимально хорошо узнать особенности и потребности нового сотрудника и через призму выстраивания

индивидуальных траекторий работы с каждым кандидатом определяют элементы его адаптации, такой процесс занимает значительно большего количества времени, но тем самым создаёт более прочную связь между новым сотрудником и компанией [18, 29].

Для понимания, как именно организована адаптация на российских предприятиях рассмотрим основные подходы, направления и виды адаптации персонала.

При реализации традиционного подхода к адаптации кадров, принято выделять производственную и непроизводственную адаптацию [6].

Целью непроизводственного направления адаптации является выстраивание процесса эффективного неформального взаимодействия нового сотрудника с уже сложившимся коллективом, ведь именно психологическая адаптация играет огромную роль в процессе вхождения человека в сложившийся коллектив. В этом случае инструментами являются различные тимбилдинговые методы: тренинги, корпоративы, спортивные и развлекательные мероприятия. Таким образом новый сотрудник воспринимает новое место работы не с позиции враждебной среды, а с позиции открытого к взаимодействию пространства, проявляя интерес и желание задержаться в этом месте.

Целью производственного направления адаптации является введение нового сотрудника в работу через знакомство с принципами, правилами и нормами работы в компании, будущим коллективом, должностными обязанностями и функциями, системой и способами оплаты труда. Направление производственной адаптации делится на следующие виды [27]:

Профессиональная адаптация характеризуется определенным уровнем получения профессиональных навыков, способностей и качеств необходимых в рамках занимаемой должности, мастерства и обладания определенным уровнем качественного выполнения должностных обязанностей [2].

Психофизиологическая адаптация характеризуется приспособлением к сложившимся условиям труда и объективное восприятие режима и интенсивности трудовых процессов, уровня комфортабельности и санитарно-гигиенических норм

Социально – психологическая адаптация характеризуется вхождением нового сотрудника в уже сложившийся коллектив с устоявшимися социально-психологическими особенностями взаимодействия между собой и руководствующимися определенными традициями, ценностями, правилами и нормами поведения в сложившейся среде. При реализации этого вида адаптации «новичок» входит в команду устанавливая положительные взаимоотношения с коллективом, вживаясь в устоявшуюся систему ценностей сотрудников, выстраивая прочные связи и занимая определенную роль в группе.

Социально – организационная характеризуется пониманием у сотрудника направлений функционирования административно-правовых правил и норм организации, механизмов управления и его места в сложившейся иерархии.

Рассмотрев основные виды адаптации персонала возможно сделать вывод о том, что все они охватывают все сферы функционирования человека в трудовой среде от морально-психологических аспектов до освоения профессиональных навыков и умений.

По наличию опыта в данной профессиональной деятельности выделяют [14]:

- Первичную адаптацию, заключающуюся в приспособлении молодых кадров, которые не имеют какого-либо опыта выполнения профессиональных функций и обязанностей. К такой категории работников можно отнести недавно закончивших обучение студентов колледжей и ВУЗов.
- Вторичную адаптацию, заключающуюся в приспособлении работника, который уже обладает некоторым опытом и профессиональными

навыками для выполнения заявленной работы. К такой категории работников можно отнести сотрудников, находящихся в переходе в новую должность, новое подразделение или смену места работы.

Выделяют также активную и пассивную адаптацию:

- активная адаптация, когда индивид сам стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее;
- пассивная адаптация, когда индивид не стремится к такому воздействию и изменению.

Не смотря на различные направления адаптации, процесс вхождения работника в должность зависит от психологических особенностей сотрудника. В связи с этим рассмотрим психологический подход к понятию адаптации. Психологическая адаптация представляет собой процесс, при котором личности и окружающая его среда соответствуют друг другу. В ходе психологической адаптации человек, удовлетворяя свои потребности, обеспечивает соответствие своей психологической деятельности требованиям окружающей среды. Человек и окружающая среда в таком случае являются активными сторонами. Вместе они должны образовать оптимальное сочетание.

1.2 Этапы, методы и инструменты проведения адаптации персонала в организации

Адаптация персонала — задача HR-отдела организации. Конечно, можно позволить процессу происходить своим чередом, но это крайне неэффективный подход. Во время адаптации новый сотрудник оценивает компанию (точно так же, как и компания оценивает сотрудника), и если этот процесс не контролировать, велик шанс, что человек откажется от должности или потратит слишком много времени на то, чтобы влиться в коллектив [16].

Отлаженная система адаптационных мероприятий сокращает издержки компании, поскольку дает новичку возможность как можно скорее начать

трудиться в полную силу, она также повышает лояльность работников, укрепляет коллектив и в конечном итоге экономит время как исполнителей, так и начальства.

Условно процесс адаптации персонала можно разделить на четыре этапа [22]:

– Оценка уровня подготовленности работника. На этом этапе реализуют комплекс мер по подготовке к процессу адаптации, давая тем самым новому сотруднику понимание о сроках и плане плавного вхождения в работу. Важно понять был ли подобный опыт прохождения адаптации и вновь принятого сотрудника, знаком ли он с процедурой адаптации и работой в аналогичных условиях в другой организации. Эти сведения помогут сократить сроки прохождения адаптации и испытательного срока.

– Ориентация. На этом этапе реализуется процесс знакомства нового сотрудника с рабочим местом и условиями работы, включая анализ корпоративной структуры, правил и ценностей, а также традиций и истории организации. Рекомендуют проводить данный этап в первую неделю и в неформальной обстановке, так человек проходящий адаптацию сможет избавиться от чрезмерного волнения и более детально усваивать информацию. Чаще всего у вновь принятого сотрудника возникают вопросы касательно общего представления о компании, её целей и приоритетах, проблем и политике, оплаты труда и дополнительных льгот. Также на этом этапе сотрудника знакомят с его должностными обязанностями, требованиями и нормами выполнения основных работ, правил охраны труда и соблюдении техники безопасности.

– Действенная адаптация. На этом этапе реализуется процесс применения на практике полученных ранее знаний касательно выполнения профессиональных задач, сотрудник подключается к работе и взаимодействию с коллективом, приспосабливается к новому статусу. На этом этапе важно производить контролирующие воздействия на процесс и реализовывать сбор обратной связи, что позволит понять верно ли воспринял

новый сотрудник предоставленную ему информацию и не испытывает ли он сложностей в выполнении задач и общении с коллегами.

– **Функционирование.** На завершающем этапе адаптации реализуется включение нового сотрудника в полностью самостоятельную работу и выполнение полного объема работ, постепенно преодолевая производственные и межличностные трудности продвигаясь к более качественному выполнению задач и повышению производительности труда.

В процессе адаптации работник проходит следующие стадии [28]:

- стадия ознакомления, на которой работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, о нормах поведения;
- стадия приспособления — на этом этапе работник переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей, но пока продолжает сохранять многие свои установки;
- стадия ассимиляции, когда осуществляется полное приспособление работника к среде, идентификация с новой группой;
- идентификация, когда личные цели работника отождествляются с целями трудовой организации, предприятия, фирмы, акционерного общества, кооператива и т.д.

По характеру идентификации различают три категории работников: безразличные, частично идентифицированные и полностью идентифицированные.

Скорость адаптации зависит от многих факторов. Нормальный срок адаптации для разных категорий работников составляет от года до трех лет. Неумение войти в трудовую организацию, адаптироваться в ней вызывает явление производственной и социальной дезорганизации.

Компании, которые понимают, что основной составляющей успеха является крепкий рабочий коллектив, разрабатывают целые системы для адаптации новых сотрудников. В такую систему входит целый ряд мероприятий. Эти мероприятия, проводимые ответственными за адаптацию

сотрудниками, призваны сформировать заинтересованность у новых сотрудников, замотивировав его [7].

Чтобы замотивировать сотрудника задержаться на новом месте, стремясь к развитию и повышению своих рабочих показателей, немаловажным элементом является его мотивация, реализовать которую позволят представленные ниже инструменты [32]:

Программа тренингов и обучающих мероприятий для нового сотрудника. Человек быстрее вольется в работу, если ему сразу объяснят, как все устроено, а не предоставят разбираться самостоятельно, методом проб и ошибок [3].

Контроль индивидуальной коммуникации руководителя с сотрудником. Обязательно нужно отслеживать, как непосредственный руководитель общается с новичком, не оставляет ли работника в неведении насчет того, как тот справляется со своими обязанностями [5]. Но коммуникация должна работать и в обратную сторону: новый сотрудник должен задавать вопросы руководителю, относиться к замечаниям ответственно и внимательно [4].

Разработка системы поэтапного усложнения заданий для нового сотрудника. Это обеспечит плавное вхождение нового человека в рабочий процесс и снизит адаптационный стресс [8].

Выполнение общественных поручений для более тесного контакта с коллективом. Какова бы ни была специфика работы, новому сотруднику очень важно познакомиться с коллегами, наладить неформальные связи и влиться в коллектив [15]. Однако если пустить процесс на самотек, новичок может ограничиться лишь очень узким кругом [10].

Организация тимбилдингов. Такие мероприятия позволяют сотрудникам узнать друг друга лучше и обеспечивают всем, в том числе и новым работникам, комфортную психологическую обстановку [13].

Корпоративный PR. Он не менее важен, чем внешний PR. Работники, как и клиенты, должны понимать ценности и устремления компании, а

компании важно формировать свой образ как надежного работодателя, заинтересованного в каждом сотруднике [17].

Адаптивность человека в конкретной трудовой среде проявляется в его поведении, в показателях трудовой деятельности [11]:

- рост показателей эффективности и производительности труда;
- полное понимание всей необходимой для работы информации и её успешная практическая реализация в рабочей деятельности
- повышение трудовой активности, рост познавательной функции и социальной адаптации нового сотрудника [19];
- стремление к развитию и выполнению большего объема работ;
- появление лояльности, удовлетворенности и приверженности к трудовой и корпоративной деятельности [23].

Прогрессивные результаты адаптации предполагают после завершения периода ознакомления с организацией повышение производительности труда, уровня дисциплины и эффективные социальные коммуникации [21].

Регрессивные результаты адаптации возникают в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием [20].

В процессе адаптации следует плавно вводить нового работника в его деятельность и исключать ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на вхождение работника в трудовой ритм коллектива, непредвиденные трудности, связанные с перегрузками, дефицитом информации и т.д.

Второе направление предполагает повышение профессиональных знаний и навыков в аспекте научно-технического прогресса с целью его введения в конкретное производство [25].

Следует отметить, что деятельность, по подготовке персонала должна быть системной и непрерывной. Последнее обстоятельство требует обеспечения на предприятии различных ее форм, постоянного их обновления и совершенствования [24].

2 Анализ процесса обучения новых сотрудников ООО «БЕРГ МОЛД»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «БЕРГ МОЛД»

ООО «БЕРГ МОЛД» с 2010 года является одним из крупных производителей изделий из пластмасс и металлических изделий, где также налажено проектирование и изготовление пресс-форм, включая оптовую реализацию изготовленных изделий [26].

Юридический адрес: 141371, Московская область, Сергиево-Посадский район, город Хотьково, улица Заводская, дом 1. Организационно-правовая форма — общество с ограниченной ответственностью.

Информационный портал предприятия: www.bergplast.ru [31].

Генеральным директором является Битаров Эльбрус Анатольевич.

Производственные площади предприятия ООО «БЕРГ МОЛД» занимают площадь 1500м², а цеха предприятия оснащены современными высокотехнологичными станками от ведущих производителей техники (Приложение А).

Среди продуктов и услуг компании можно выделить следующие укрупненные блоки [29]:

– Проектирование и изготовление пресс-форм - работа с заказчиком над техническим заданием, подготовка чертежей, математических моделей, 3D-проектирование и создание макета изделия, адаптация пресс-формы к процессу литья. Виды изготавливаемых пресс-форм: ручные, полуавтоматические, автоматические, с вертикальной или горизонтальной плоскостью разъема, съемные, полусъемные, стационарные. Также компания ведет направление технического обслуживания и ремонта изготовленных пресс-форм [30].

– Литье под давлением изделий из пластмасс – метод формования изделий из полимерных материалов, заключающийся в нагревании материала до вязкотекучего состояния, закладывания его в специальный контейнер установленные на линейный станок и передавливании его в закрытую литьевую форму, где материал приобретает конфигурацию внутренней полости формы и затвердевает. После заливки детали форма вынимается, затем вручную разбирается и из нее извлекается деталь, после чего цикл повторяется [33]. Применяемые в ООО «БЕРГ МОЛД» шнековые горизонтальные и вертикальные литьевые машины, а также разработанные сотрудниками и изготовленные недорогие, ручные, алюминиевые и стальные формообразующие части пресс форм позволяют получать различные декоративные, корпусные или конструкционные изделия [34].

– Литье под давлением алюминиевых сплавов – этот вид литья основан на принудительном заполнении рабочей полости металлической пресс-формы расплавом и формировании отливки под действием сил пресс-поршня, перемещающегося в камере прессования, заполненной расплавом. Такой метод литья позволяет получить высококачественные, тонкостенные отливки с высокой точностью размеров и сложной формой [35].

– Механическая обработка отливок из алюминия и пластика – дробеструйная или вибрационно-шлифовальная обработка поверхности отливок, механическое удаление литников и облоя, зачистка на шлифмашинах, фрезерная доработка, сверление отверстий, нарезание резьб и т.д.

Перечень продукции, изготавливаемой на заводе «БЕРГ МОЛД» — более 1000 наименований [36]. Это пластмассовые изделия для таких отраслей промышленности, как машиностроение, автомобилестроение, строительство, электронная и электротехническая отрасли, товары бытового назначения, мебель, медицина, товары для детей и многое другое.

Предприятие ООО «БЕРГ МОЛД» за годы своей работы разработали и изготовили для своих клиентов [37]:

- элементы крепления для ж/б шпал для РЖД;
- комплектующие для эскалаторов метрополитенов Москвы и Санкт-Петербурга [38];
- изделия для автомобильной промышленности производителей Skoda, Peugeot, Citroen, Volkswagen;
- изделия для мебельной промышленности;
- изделия медицинского назначения;
- изделия для жилищно-хозяйственного комплекса;
- товары для детей [39];
- изделия бытового назначения;
- рекламная индустрия;
- изделия для электронной и электротехнической промышленности;
- защитные кейсы для важных задач [40].

На предприятии внедрена система менеджмента качества, что подтверждается сертификатом соответствия ISO 90001. Также на предприятии успешно проведены технические аудиты крупных международных компаний. Ежегодно завод подтверждает соответствие европейским стандартам качества.

В ООО «БЕРГ МОЛД» функционирует линейно-функциональная организационная структура, которая позволяет эффективно выстроить процессы на предприятии с соответствующим уровнем подчинения и результативностью на исполнительных участках (Приложение Б).

Проанализируем основные экономические показатели деятельности ООО «БЕРГ МОЛД» за 2019-2021 гг. (таблица 1). Источниками информации для анализа является финансовая отчетность ООО «БЕРГ МОЛД» за соответствующие года.

По данным таблицы 1 исходя из уровня рентабельности в размере 25,33% за 2021 год и 22% за 2019-2020 год, можно сделать вывод о том, что предприятие успешно функционирует на рынке.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности предприятия ООО «БЕРГ МОЛД» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Динамика показателей			
				Абсолютное отклонение, +/-		Темпы роста, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	219 408	313440	374524	94 032	61084	42,9	19,5
Полная себестоимость продукции, тыс. руб.	170 849	244 070	279 670	73 221	35600	42,9	14,6
Затраты на 1 рубль реализации продукции, руб.	770	780	930	10	150	1,3	19,2
Заработная плата на 1 руб. реализованной продукции	190	210	430	20	220	10,5	104,8
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	48 559	69 370	94 854	20 811	25484	42,9	36,7
Рентабельность реализации продукции, в %	22,13	22,13	25,33	0	3,19	0,0	14,4
Рентабельность производства, %	28,42	28,42	33,92	0	5	0,0	19,3
Внеоборотные активы, в т.ч.	62500	66800	72800	4 300	6000	6,9	9,0
- нематериальные активы, тыс. руб.	1100	1100	2100	0	1000	0,0	90,9
- основные средства, тыс. руб.	44300	48600	53500	4 300	4900	9,7	10,1
- незавершенное строительство, тыс. руб.	12200	11100	9300	-1 100	-1800	-9,0	-16,2
- НИОКР	2400	3200	5200	800	2000	33,3	62,5
- доходные вложения в материальные ценности	2500	2900	2300	400	-600	16,0	-20,7
- прочие внеоборотные активы	0	0	0	0	0	0,0	0,0
Оборотные активы, тыс. руб.	37500	33200	27600	-4 300	-5600	-11,5	-16,9
Всего оборотных и необоротных активов	100	100	100	0	0	0,0	0,0
Среднесписочная численность работающих, чел. в том числе	270	315	365	45	50	16,7	15,9
Рабочих, чел	216	252	292	36	40	16,7	15,9
РСиС, чел	54	63	73	9	10	16,7	15,9
Средняя заработная плата одного работающего, руб.	18745	22900	26515	4 155	3615	22,2	15,8
Производительность труда работающего, тыс. руб.	812,62	995,05	1026,09	182	31,05	22,4	3,1
Фондоотдача, %	4,95	6,45	7,00	1	0,55	30,2	8,5
Оборачиваемость активов, %	5,85	9,44	13,57	4	4,13	61,4	43,7

В период с 2019 – 2021 года в ООО «БЕРГ МОЛД» зафиксирован рост выручки от реализации продукции, в 2020 году в связи с обновлением

производственных мощностей и расширением линейки услуг. Ожидался более высокий уровень дохода, но в связи с тяжелой экономической ситуацией на фоне локдауна по причине критической эпидемиологической ситуации предприятие не смогло реализовать план по повышению своей рентабельности и доходности, но даже несмотря на это, наблюдается рост выручки в рассматриваемом периоде.

Себестоимость продукции в 2020-2021 годах значительно выросла из-за повышения цен на материалы и комплектующие, но их рост не спровоцировал снижение выручки и прибыли предприятия, что является положительной тенденцией экономической деятельности ООО «БЕРГ МОЛД» (рисунок 1).

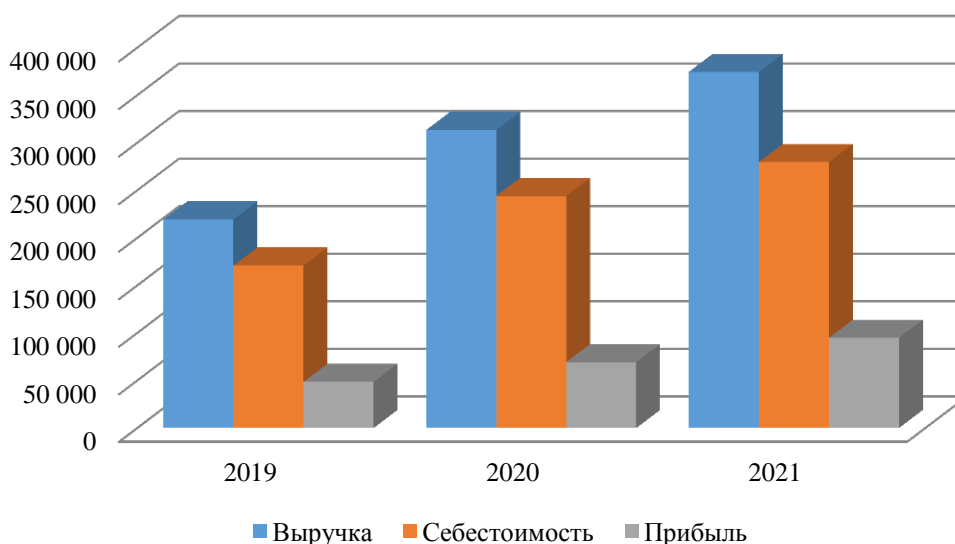


Рисунок 1 – Динамика изменения выручки, себестоимости и прибыли за 2019-2021 гг., руб.

Также исходя из данных представленных в таблице 1 и рисунке 1 наблюдается благоприятная динамика роста прибыли в разрезе 2019-2021 года. Однако в 2021 году планировалось увеличение данного показателя, но в соотношении с повышенным уровнем себестоимости по причине роста затрат на материалы и комплектующие и возникновением затрат на

исправление (доработку) бракованных изделий в 2021 году (таблица 2) рост показателя прибыли ООО «БЕРГ МОЛД» не оправдал прогнозных ожиданий.

Таблица 2 –Производственные показатели ООО «БЕРГ МОЛД» за 2021 год

Показатель	Значение
Коэффициент специализации	0,887
Коэффициент износа	0,64
Фондоотдача	6,44
Рентабельность основных фондов, %	1,044
Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции	0,936
Рентабельность затрат, %	19,3
Материалоотдача	1,19
Уровень использования материалов в производстве	0,93
Уровень загрузки оборудования	0,95
Коэффициент использования производственных мощностей	0,79
Коэффициент использования производственных площадей	0,97
Коэффициент использования фонда рабочего времени	0,98
Коэффициент ремонтного обслуживания	0,92
Коэффициент оснащенности производства оснасткой и оборудованием	0,93
Коэффициент автоматизации парка оборудования	0,92
Объем незавершенного производства,%	14%
Уровень ОЕЕ (коэффициент эффективности использования оборудования), %	92
Время простоя оборудования	1,3%
Количество поломок оборудования (в среднем)	1 раз в месяц
Уровень дефектности, %	20
Затраты на окончательный брак, тыс. руб.	4 254
Затраты на исправление (доработку) брака, тыс. руб.	18 174
Затраты на возврат продукции от потребителя, тыс. руб.	4754
Штрафные санкции за образовавшиеся простои, тыс. руб.	166

Коэффициент износа основных фондов ООО «БЕРГ МОЛД» находится на приемлемом уровне 0,64, что свидетельствует о сравнительно недавней модернизации части технологического оборудования. Коэффициент фондоотдачи и рентабельности основных фондов отражены в сравнительно больших значениях.

Анализируя данные таблицы 2 можно сделать вывод о высоком уровне его экономической эффективности предприятия, так как все показатели использования производственных мощностей во всех параметрах

коэффициентов приближаются к 1. Но коэффициент использования производственной мощности является недостаточно высоким. Отдельное внимание стоит обратить на высокий уровень дефектности изделий на предприятии, который составляет 20%.

В условиях высокой рыночной конкуренции среди производителей изделий из пластмасс и металла ключевыми показателями эффективности деятельности всего предприятия является наличие современного оборудования, инновационных технологий, а также высокопрофессиональных специалистов. Именно персонал является стратегическим активом предприятия, а расходы на его развитие являются долгосрочными инвестициями в развитие всего бизнеса. Кадровая политика предприятия сосредоточена на организации эффективной работы персонала за счет чего происходит выполнение поставленных стратегических целей и задач.

Процесс управления персоналом ООО «БЕРГ МОЛД» сконцентрирован в дирекции по персоналу, которая состоит из трех служб и представлена на рисунке 2.

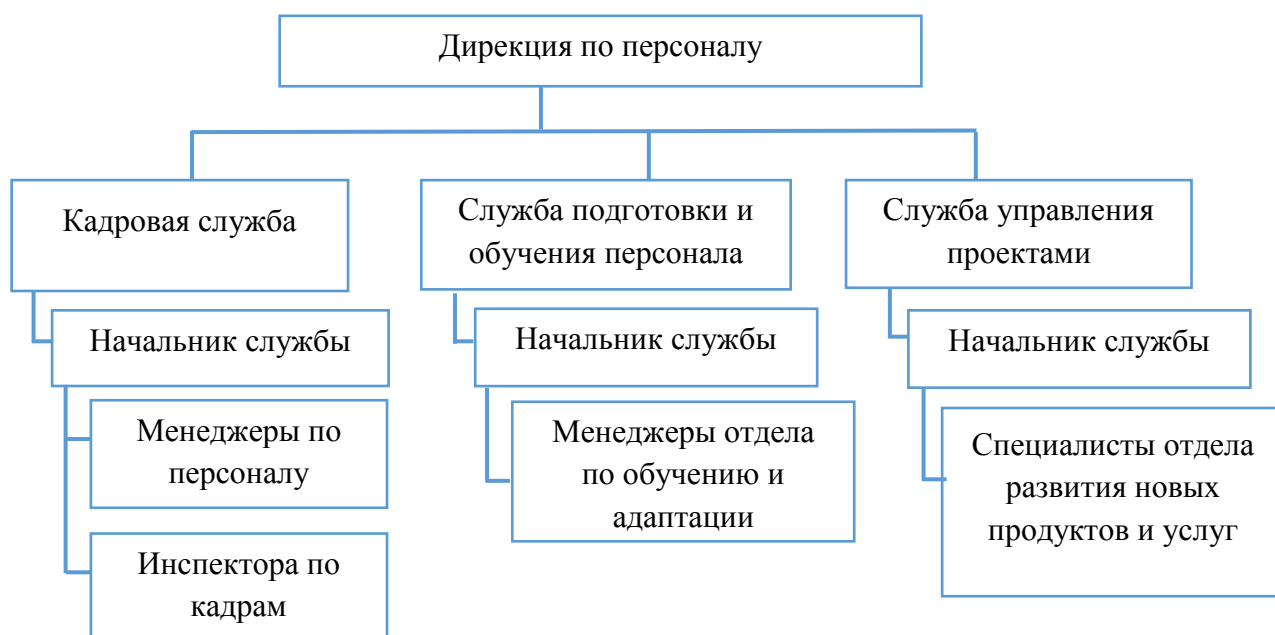


Рисунок 2 – Структура дирекции по персоналу

Главным принципом кадровой политики ООО «БЕРГ МОЛД» является сохранение текущих сотрудников, являющихся уже ведущими профессионалами и привлечение нового персонала в связи с расширением производственных мощностей и появлением новых рабочих мест.

Среди основных направлений реализации кадровой политики выделяют работу по развитию персонала и формированию корпоративной культуры в условиях взаимопонимания, доверия и надежности, выполнения требований и обязательств, а также соблюдения норм поведения в коллективе

В ООО «Берг МОЛД» вся деятельность по управлению кадровыми ресурсами регламентируется следующими локальными документами:

- Положение о порядке подбора, приёма и перемещения персонала ООО «БЕРГ МОЛД» в редакции от 19.08.2020 г.
- Правила внутреннего трудового распорядка ООО «БЕРГ МОЛД» в редакции от 10.01.2011 г.
- Положение об оплате труда, премировании и социальном обеспечении сотрудников предприятия ООО «БЕРГ МОЛД» в редакции от 02.06.2021
- Положение о порядке увольнения сотрудников ООО «БЕРГ МОЛД» в редакции от 24.09.2020 г.
- Инструкция по информационной безопасности, утверждена приказом от 05.09.2021 г. № 123-Л
- Инструкция по охране труда, утверждена приказом от 05.09.2012 г. № 12-Б
- Положение о защите персональных данных работника в редакции от 16.04.2020 г.

Проведя анализ локальных актов предприятия нами был сделан вывод о том, что на предприятии отсутствует прописанная и регламентированная процедура адаптации кадров, что в свою очередь может отразиться на остальных процессах управления кадровыми ресурсами, так как именно

закрепление привлекаемого персонала предотвращает текучесть кадров, низкую производительность труда и увеличение объема работы по привлечению, отбору и найму для дирекции по персоналу.

На предприятии организована система подбора персонала, которая сосредоточена на привлечении кандидатов с учетом высоких требований к должности, включающих в себя профессиональные компетенции и личные качества. Процесс подбора персонала заключается в формировании потребности в кадре начальником по производству и передачи этих требований в кадровую службу, где и составляется портрет будущего кандидата. Затем происходит поиск кандидатур и процедура собеседования, после чего кандидата рекомендуют или не рекомендуют к привлечению на вакантную должность. В случае положительного решения, кандидата знакомят с его рабочим местом, должностными обязанностями, режимом работы и оплатой труда.

Исходя из данных таблицы 1 в связи с набирающей актуальностью направления реализации деятельности ООО «БЕРГ МОЛД» виден рост производительности труда и рост среднесписочной численности персонала, которая в 2021 году равняется 365 чел., что на 16% больше по отношению к 2020 году (рисунок 3).

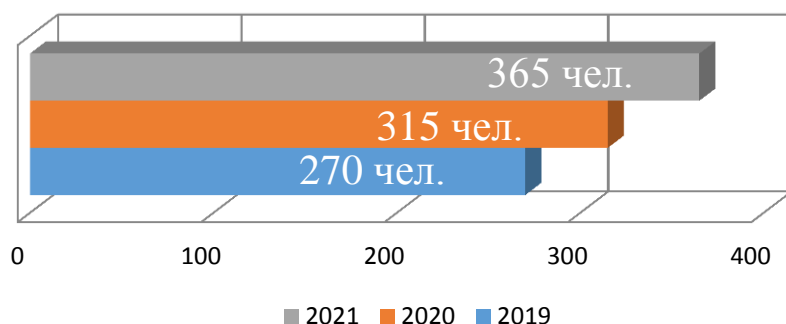


Рисунок 3 – Динамика численности персонала ООО «БЕРГ МОЛД» за 2019-2021 гг.

Приём новых сотрудников осуществляется на вакантные места, сформированные в большей степени на основе естественной текучести кадров и в меньшей степени на новые рабочие места, инициированные в связи с расширением производства.

Также нами был проведен анализ персонала ООО «БЕРГ МОЛД» в разрезе стажа работы сотрудников на предприятии.

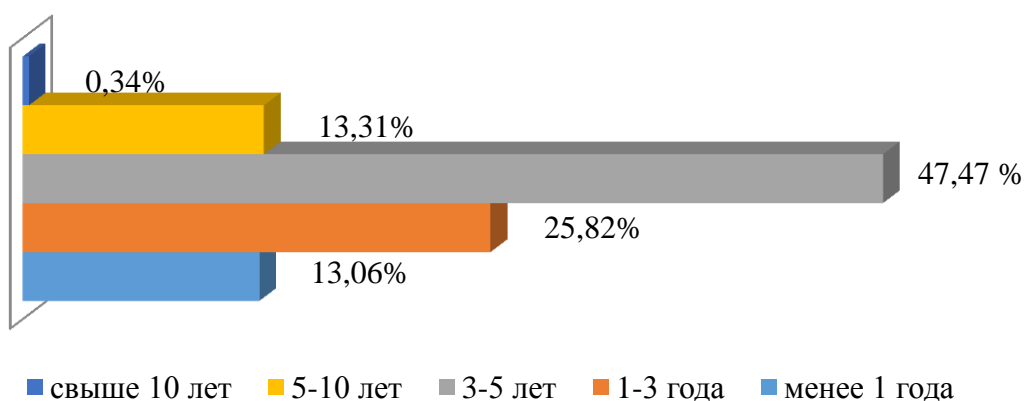


Рисунок 4 – Распределение персонала ПАО «ВТБ» по стажу

Исходя из статистики, приведенной на рисунке 4 можно сделать вывод, о том, что основную долю персонала занимают опытные сотрудники, которые проработали в организации более 5 лет (более 61,12%), такие сотрудники считаются носителями компетенций и являются ведущими специалистами. Но также на предприятии имеются вновь поступившие сотрудники и/или сотрудники которые отработали менее 1 года (2,82%), такая категория персонала находится под чутким наблюдением со стороны более опытных коллег.

С целью поддержания профессионализма команды ООО «БЕРГ МОЛД» сотрудники, имеющие стаж работы более 3-х лет, проходят профессиональную подготовку и обучение новым технологиям работы с материалами и новым оборудованием, согласно системе ИСО90001, а также проводятся регулярные мастер классы по подготовке молодых специалистов к работе на новом инновационном оборудовании.

Проанализируем движение кадров в ООО «БЕРГ МОЛД» за период 2019-2021 гг. (таблица 3).

Таблица 3 – Движение кадров в ООО «БЕРГ МОЛД» за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	Численность, чел.			Темп прироста, %	
	на конец 2019 г.	на конец 2020 г.	на конец 2021 г.	2020 к 2019	2021 к 2020
Среднесписочная численность, чел.	270	315	365	16,7	15,9
Поступило, чел.	84	95	137	13,1	44,2
Выбыло, всего, из них:	39	45	63	15,4	40,0
уволено по собственному желанию и из-за нарушений, чел.	31	40	43	29,0	7,5
уволено по инициативе работодателя, чел.	6	5	7	-16,7	40,0
Коэффициент приема, %	31,1	30,2	37,5	-3,1	24,5
Коэффициент выбытия, %	14,4	14,3	17,3	-1,1	20,8
Коэффициент текучести кадров, %	11,5	12,7	11,8	10,6	-7,2

Из данных таблицы 3 виден рост коэффициента приёма кадров и данный показатель вырос на 6% с 2019 года и составил 37,5% в 2021 году, такое значение показателя обусловлено расширением продуктовой линейки завода, появлением новых вакантных мест и актуальным направлением бизнеса в современных условиях.

Исходя из анализа движения кадров ООО «БЕРГ МОЛД» можно также сделать вывод о высоком значении коэффициента текучести и выбытия кадров, которые на конец 2021 года составляют 11,8% и 17,3 % что в значительной степени отклоняется от установленной допустимой нормы в пределах 3-5%. При значении данных показателей более 10% необходимо экстренно направить усилия для выявления истинных причин текучести и выбытия кадров.

Исходя из опроса сотрудников дирекции по персоналу был сделан вывод о том, что максимальная концентрация уволенных сотрудников по собственному желанию и из-за нарушений приходится на период начала работы на предприятии. В первые несколько месяцев сотрудники, не справившись с поставленными задачами и/или получив штрафы за нарушение технологии изготовления изделий увольняются, что может

означать что процесс адаптации персонала проходит на предприятии неэффективно.

2.2 Анализ процесса адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД»

Процесс адаптации персонала на предприятии является одним из главных элементов всей цепочки кадрового менеджмента предприятия, ведь именно на этом этапе привлекаемый персонал после процедуры отбора и найма попадает во внутреннюю среду организации. Главная задача адаптации заключается в закреплении рабочей силы на занимаемых клетках для предотвращения текучести кадров и низкой производительности труда в периоды начала работы в организации.

Исходя из проведенного во второй главе бакалаврской работы анализа документов, регламентирующих процедуру управления кадровыми ресурсами предприятия ООО «БЕРГ МОЛД» - прописанной и регламентированной процедуры адаптации кадров на предприятии нет, поэтому мы не можем говорить о сложившейся системе адаптации, но в анализе мы рассмотрим все работы, реализуемые в отношении новых сотрудников и разделим их условно на следующие этапы:

– Инициация адаптации. На этом этапе происходит собеседование с кандидатом и оценка уровня профессиональной подготовленности к выполнению трудовых обязательств, которое проводит HRспециалист и начальник цеха. Этот этап связан с процессом отбора кадров. В случае если сотрудник допущен с позиции требуемых законодательных норм и одобрен на собеседовании, тогда с ним заключается трудовой договор с испытательным сроком.

– Ознакомление. На этом этапе сотрудника знакомят с его должностными обязанностями и требованиями к его работе. Проводит данное ознакомление HRспециалист. Затем сотрудника знакомят с его рабочим местом и с целями предприятия, включая иерархию подчинения,

инфраструктуру предприятия, взаимодействия с другими службами, правилам внутреннего распорядка. Этап ознакомления проводит начальник цеха.

– Адаптация. В ходе проведенного анализа, нами был сделан вывод о том, что система наставничества на предприятии ООО «БЕРГ МОЛД» не развита, поэтому адаптироваться сотруднику приходится самостоятельно и с помощью советов коллег и ответов на возникающие вопросы, иногда некоторые сотрудники самостоятельно берут на себя роль наставника стремясь помочь новичку, но при этом теряют значительное количество рабочего времени в ходе отвлечения от производственного процесса. Таким образом можно говорить о фрагментарном обучении новых сотрудников и введении их в работу на предприятии. В среднем на этот процесс в совокупности уходит около 10 часов рабочего времени, то есть более опытные сотрудники переключаются от своих основных обязанностей и плана работы на помощь в разъяснении функций новичкам. В некоторых случаях начальник цеха просит более опытного сотрудника обучить новичка, но происходит это не регулярно. Этот этап реализуют также начальник цеха и опытные сотрудники.

На данном этапе также могут возникнуть трудности в межличностных отношениях между новым сотрудником и коллективом:

- из-за высокой загруженности персонала, более опытные сотрудники не всегда охотно идут на контакт с новыми сотрудниками;
- не всегда делятся имеющимися знаниями и информацией;
- отсутствия симпатии к новичку и не заинтересованное отношение коллектива в новом сотруднике. Такая реакция в коллективе может быть вызвана постоянной сменой кадров «Зачем тратить на него время, если завтра придут новые».

Хотелось бы отметить, что на этом этапе новые сотрудники не проходят процедуру сбора обратной связи по степени удовлетворенности работой и атмосферой в коллективе, хотя этот метод позволит выявить

проблемы, возникающие у них во время процедуры адаптации и урегулировать эти моменты, сохранив сотрудника.

– **Функционирование.** На этом этапе новый сотрудник выполняет рабочие функции на протяжении испытательного срока -1 месяц, постепенно преодолевая производственные и межличностные проблемы, но не каждый сотрудник справляется с этим этапом и в таком случае происходит затягивание процесса адаптации или увольнение по собственному желанию. Также на этом этапе сотрудник предоставляет отчет о проделанной работе начальнику цеха, в котором отражается объем работ по изготовлению продукции и соотношение с количеством бракованных изделий. Данный отчет также учитывают при решении о трудоустройстве сотрудника по завершении испытательного срока.

– **Завершение.** На этом этапе работодатель принимает совместное решение с начальником цеха и руководителем участка о дальнейшей работе нового сотрудника на предприятии, в случае положительной рекомендации происходит перевод сотрудника с испытательного срока на основное место работы.

В случае, когда новый сотрудник увольняется по собственному желанию, по нашему мнению, негативным моментом остаётся отсутствие получения от него обратной связи. Специалисты кадровой службы не проводят анкетирование этих сотрудников на степень выявления неудовлетворенности и истинной причине увольнения.

Также хотелось бы отметить, что контроль за эффективностью проведения адаптации персонала должен реализовываться дирекцией по кадрам в лице HR-стилиста, но контроля за этим процессом не производится, весь процесс передаётся в производственные цеха.

В идеале, по итогу адаптации нового сотрудника, у него должно сформироваться понимание профессиональных обязанностей и возможностей развития в организации, лояльность к коллективу и компании в целом. Если такое понимание у сотрудника не сформировалось, значит,

процесс адаптации был выстроен неэффективно. В частности, по итогам анализа можно сказать, что в ООО «БЕРГ МОЛД» процесс адаптации выстроен неэффективно, о чем свидетельствует значение коэффициента текучести кадров приблизившись к отметке в 12% в 2021 году (таблица 3).

Излишняя текучесть вызывает не только значительные кадровые потери, но и впоследствии экономические потери (таблица 4, таблица 5). Персонал организации тратит колоссальное количество времени на введение в работу новых сотрудников, которые в последствии не закрепляются в организации, а потраченное на адаптацию время опытных работников и начальника цеха могло быть потрачено на реализацию их основных трудовых обязанностей, отражающихся на прибыли организации.

Таблица 4 – Экономические потери производственного цеха, вызванные текучестью кадров ООО «БЕРГ МОЛД»

Вид потерь	Формула	Расчетные данные	Расчет
1	2	3	4
Затраты рабочего времени более опытных сотрудников (формула 1)	$ЗВос = (Во \times Кн) \times Счс$ <p>где Во - время, потраченное на обучение и советы новичку Счс - стоимость часа работы опытного сотрудника Кн-количество новичков в месяц</p>	<p>Во - В среднем на обучение нового сотрудника в совокупности уходит около 2 часов в день на протяжении первой недели (5 рабочих дней).</p> <p>Кн - Приступают к работе в среднем 11 человек в месяц. Счс - Учитывая, что в среднем заработная плата одного рабочего составляет 26515 руб., а количество рабочих часов в месяце 160, тогда стоимость одного часа составляет 166 руб. Количество изготовленной продукции в стоимостном выражении в час</p>	$ЗВос = (Во \times Кн) \times Счс = (10 \times 11) \times 166 = 18\ 200 \text{ руб.}$ <p>ежемесячно, в год 219 120</p>

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
<p>Затраты рабочего времени начальника цеха (формула 2)</p>	<p>$Z_{Вн} = (V_p \times K_n) \times C_{чр}$ где V_p - время, потраченное на разъяснения K_n-количество новичков в месяц $C_{чр}$ - стоимость часа работы руководителя</p>	<p>V_p - В среднем на разъяснения рабочих функций новому сотруднику начальник цеха тратит в совокупности около 4 часов на протяжении первой недели. K_n - Приступают к работе в среднем 11 человек в месяц. $C_{чр}$ - Учитывая, что в среднем заработная плата начальника цеха составляет 35000 руб., а количество рабочих часов в месяце 160, тогда стоимость одного часа составляет 218,75 руб.</p>	<p>$Z_{Вн} = (V_p \times K_n) \times C_{чр} = (4 \times 11) \times 218,75 = 9\ 625$ руб. ежемесячно, в год 115 500 руб.</p>
<p>Итого экономические потери производственного цеха в стоимостном выражении, год (формула 3)</p>	<p>$ЭПп = Z_{Вос} + Z_{Вн}$</p>	<p>$ЭПп = 219\ 120 + 115\ 500$</p>	<p>$ЭПп = 334\ 620$ руб.</p>

Также излишняя текучесть находит своё отражение и в излишних затратах рабочего времени сотрудников дирекции по кадрам, к таким затратам можно отнести затраты времени на проведение процедуры поиска, отбора и найма сотрудников, а в следствии не закрепления сотрудника еще и затраты времени сотрудников дирекции по кадрам на высвобождение новичков, не прошедшего процедуру адаптации.

Для определения суммарных экономических потерь за год нам необходимо сложить экономические потери производственного цеха и потери дирекции по кадрам вызванные текучестью кадров ООО «БЕРГ МОЛД».

Таблица 5 – Экономические потери департамента по кадрам, вызванные текучестью кадров ООО «БЕРГ МОЛД»

Вид потерь 1	Формула 2	Расчетные данные 3	Расчет 4
Затраты на процедуру поиска, отбора и найма сотрудников (формула 4)	$Зпо = ((Кп \times Звп) \times Счк) + (Кп \times Срв)$ <p>где Кп - количество принятых сотрудников Звп - Затраты рабочего времени HR специалиста на процедуру поиска и отбора сотрудников Счк- стоимость часа работы кадровика Срв – стоимость размещения вакансии в открытом доступе</p>	<p>Кп - В 2021 году было принято 137 человек Звп - Затраты рабочего времени HR специалиста на анализ потребности, формирование заявки, работу плана подбора, написание вакансии, просмотр резюме, деловую переписку и звонки, интервью, портрет, собеседование и оформление. В совокупности на 1 заявку уходит в среднем 8 часов. Счк – Учитывая, что в среднем заработная плата кадровика составляет 18000 руб., а количество рабочих часов в месяце 160, тогда стоимость одного часа составляет 112,5 руб. Срв - В среднем за размещение одной вакансии на сайте Superjob.ru работодатель платит 1 тыс. руб.</p>	<p>Зпо = ((Кп × Звп) × Счк) + (Кп × Срв) = ((137 × 8) × 112,5) + (137 × 1000) = 123 300 + 137 000 = 260 300 руб. стоимость трудоустройства 137 сотрудников в 2021 году. Учитывая, что 63 человека в 2021 году выбыли, при правильной адаптации кадров эти затраты могли бы сократиться на 119 700 руб.</p>
Затраты времени сотрудника кадров на высвобождение сотрудников, не прошедшего процедуру адаптации (формула 5)	$Зв = (Кп \times Звв) \times Счк$ <p>где Кп - количество выбывших сотрудников Звв - Затраты рабочего времени HR специалиста на высвобождение сотрудников, не прошедшего процедуру адаптации Счк- стоимость часа работы кадровика</p>	<p>Кп - В 2021 году было высвобождено 63 человека Звв - Затраты рабочего времени HR специалиста в совокупности на 1 человека уходит в среднем 2 часа. Счк – Учитывая, что в среднем заработная плата кадровика составляет 18000 руб., а количество рабочих часов в месяце 160, тогда стоимость одного часа составляет 112,5 руб.</p>	<p>Зпо = ((Кп × Звп) × Счк) + (Кп × Срв) = (63 × 2) × 112,5 = 14 175 руб. в месяц и 170 100 руб. в год</p>

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
Итого суммарные экономические потери кадровой службы за год в стоимостном выражении (формула 6)	$ЭПк = Зпо + Зв$	$ЭПк = 119\,700 \text{ руб. (затраты на найм уволившихся сотрудников)} + 170\,100 = 289\,800 \text{ руб.}$	

Таким образом исходя из проведенных расчетов в таблицах 4 и 5 вследствие неэффективно проведенной адаптации персонала и возникшими в связи с этим затратами, и повышенным коэффициентом текучести кадров, предприятие ООО «БЕРГ МОЛД» в 2021 году понесло убытки в размере 624 420 рублей.

Помимо потерь вызванных текучестью кадров, в связи с неэффективной реализацией процесса адаптации, возникают еще и производственные потери:

— Потери, связанные с нарушением технологического процесса производства / брак в изделиях. В 2021 году, согласно таблице 2, зафиксировано суммарное количество затрат на допущение брака в производстве – 13 674 тыс. руб.

— Репутационные потери, которые связаны с нарушением имиджа компании в глазах клиентов посредством поставки некачественное продукции и узкопрофессиональными кадрами.

— Низкая производительность труда новых сотрудников в адаптационном периоде

— Срывы процесса производства и отставание от плана производства из-за постоянной текучести кадров и отвлечением более опытных сотрудников и начальниках цеха от реализации производственных функций.

Подводя итоги проведенного анализа адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД» можно сделать вывод о том, что все процессы адаптации на предприятии являются фрагментарными и имеют следующие нарушения и недостатки:

- Отсутствие регламентированной системы адаптации
- Отсутствие института наставничества
- Отсутствует действующая система обучения технологиям работы на рабочем месте
- Отсутствует механизм оценки профессиональных компетенций новичка по итогам работы в разрезе недели/двух недель/ месяца как в отношении нового сотрудника, так и наставников после окончания адаптационного периода
- Новые сотрудники во время работы получают много негативных реакций со стороны более опытных коллег на постоянно возникающие вопросы, что в последствии отражается на психологическом и моральном состоянии сотрудника, а затем решении об увольнении по собственному желанию в связи с неблагоприятным климатом в коллективе.
- Новые сотрудники получают выговоры о некачественно изготовленных изделиях
- Отсутствие системы сбора обратной связи от новых сотрудников в процессе адаптации по вопросам удовлетворенности работой и атмосферой в коллективе, что позволит выявить возникающие у них проблемы и урегулировать эти моменты, сохранив сотрудника.
- Низкий уровень лояльности нового сотрудника к коллективу, работодателю и предприятию в целом.
- Отсутствие контроля дирекции по кадрам за процессом адаптации персонала

На основании вышеизложенного следует вывод, что необходимо разработать мероприятия, направленные на совершенствование адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД».

3 Совершенствование адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД»

С целью совершенствования адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД» необходимо предложить мероприятия, позволяющие устранить выявленные нами нарушения и недостатки. В таблице 6 бакалаврской работы представлены выявленные недостатки и обозначены планируемые к реализации мероприятия.

Таблица 6 - Выявленные проблемы в адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД» и корректирующие мероприятия

Выявленные проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
1	2
Отсутствие регламентированной системы адаптации	1. Разработка схемы проведения адаптации новых сотрудников, включающая систему оценки полученных знаний «новичками»
Отсутствует механизм оценки профессиональных компетенций новичка по итогам работы в разрезе недели/двух недель/месяца как в отношении нового сотрудника, так и наставников после окончания адаптационного периода	
Отсутствие института наставничества	2. Внедрение в работу ООО «БЕРГ МОЛД» онлайн обучающего видеокурса «Основы работы на производстве»
Отсутствует действующая система обучения технологиям работы на рабочем месте	
Новые сотрудники во время работы получают много негативных реакций со стороны более опытных коллег на постоянно возникающие вопросы, что в последствии отражается на психологическом и моральном состоянии сотрудника, а затем решении об увольнении по собственному желанию в связи с неблагоприятным климатом в коллективе.	
Новые сотрудники получают выговоры о некачественно изготовленных изделиях	

Продолжение таблицы 6

1	2
Отсутствие системы сбора обратной связи от новых сотрудников в процессе адаптации по вопросам удовлетворенности работой и атмосферой в коллективе, что позволит выявить возникающие у них проблемы и урегулировать эти моменты, сохранив сотрудника.	3. Разработка и внедрение системы сбора обратной связи в процессе адаптации
Низкий уровень лояльности нового сотрудника к коллективу, работодателю и предприятию в целом.	
Отсутствие контроля дирекции по кадрам за процессом адаптации персонала	

Внедрение предложенных мероприятий позволит сократить финансовые потери и улучшить психологическую атмосферу внутри коллектива, позволив новым сотрудникам надолго задержаться на предприятии.

Рассмотрим подробнее предложенные мероприятия по совершенствованию адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД».

Целью мероприятия 1 является разработка схемы проведения адаптации новых сотрудников предприятия ООО «БЕРГ МОЛД».

На предприятии на сегодняшний день все адаптационные мероприятия проводились фрагментарно, а за самой адаптацией новых кадров никто не контролировал, что в свою очередь и привело к высокой текучести кадров. Вследствие неудовлетворенности персонала процессом выстраивания работы, новые сотрудники зачастую считали себя брошенными и ненужными. Для улучшения сложившейся ситуации нами было принято решение разработать схему, позволяющую наглядно представить все необходимые этапы адаптации персонала и назначить ответственных за этапы. Таким образом, сотрудники предприятия смогут поэтапно проводить адаптацию не теряя контроль за новым сотрудником.

На рисунке 5 представлен разработанная нами схема адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД».

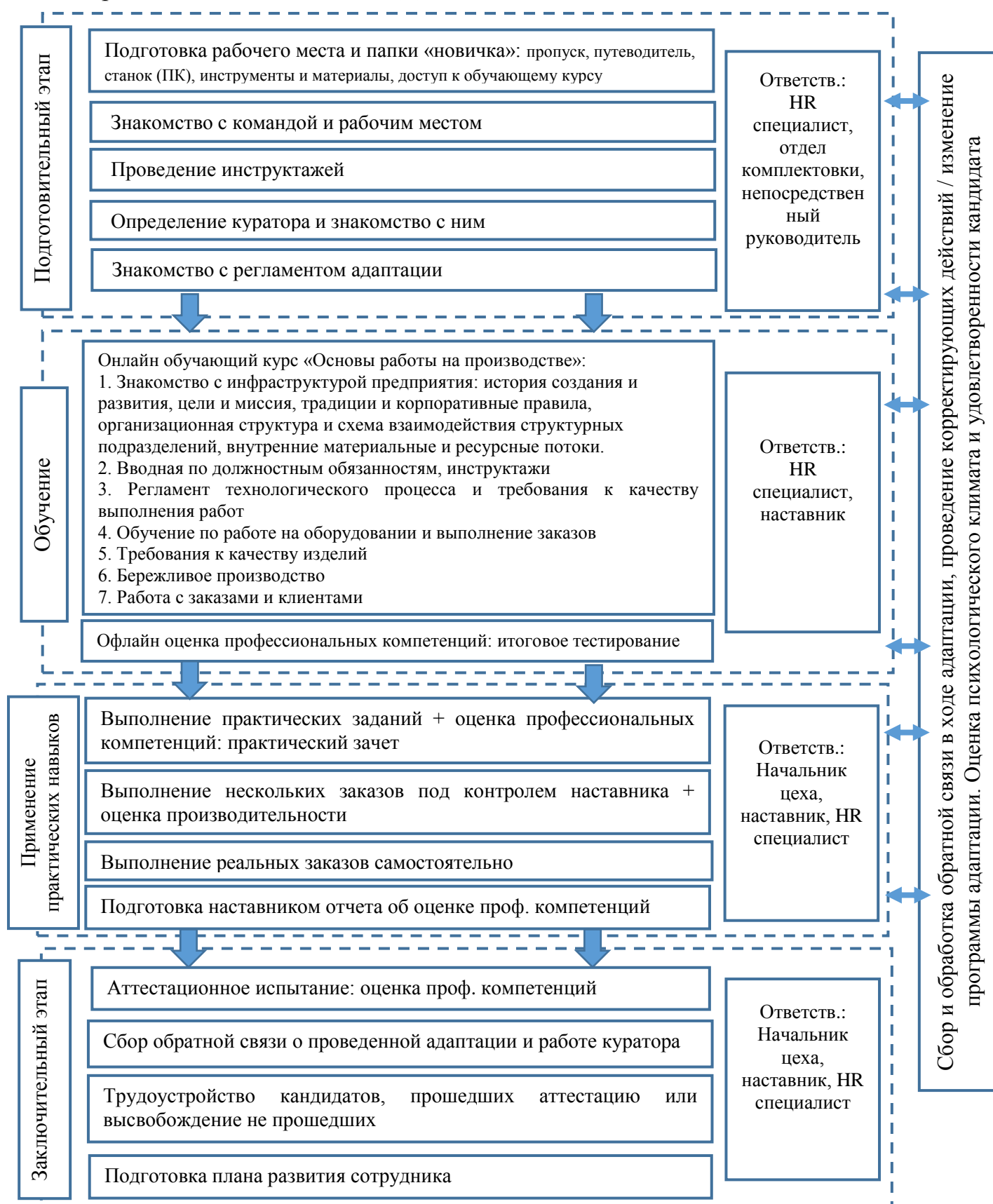


Рисунок 5 – Схема проведения адаптации персонала

Схема, представленная на рисунке 5, разбита на 4 укрупненных блока, в каждом из которых представлены этапы проведения адаптации кадров и назначены ответственные за каждый этап. За процессом проведения всей адаптации, в разрезе каждого блока и этапа должен осуществляться контроль сотрудником дирекции по кадрам. В рамках контролирующей функции должны быть охвачены процессы реализации адаптации и удовлетворенность нового кандидата, корректируя этапы в случае необходимости или потребности в этом у нового сотрудника, а также привлекая внимание куратора и начальника цеха к адаптации сотрудник должен подвергаться промежуточной и финальной оценке профессиональных компетенций, которая должна проводиться в разрезе недели/двух недель/месяца, как в отношении нового сотрудника, так и наставников посредством тестирований и практических зачетов. По итогу куратором заполняется отчет и передаётся начальнику цеха.

Блок «Предварительный этап» включает подготовку к процессу адаптации «новичка», начиная со знакомства с планом адаптации в период испытательного срока, организации рабочего места и информационной папки, проведения инструктажей и знакомства с коллективом, где закрепляется куратор – наставник из числа опытных сотрудников предприятия.

Блок «Обучение» представлен реализацией on-line видео курса, подготовленного заранее опытными сотрудниками предприятия, который позволит значительно сократить затраты времени у персонала цеха на разъяснение регламентов работы и особенностей выполнения заказов, тем самым предприятие не будет нести финансовые потери связанные с отвлечением от основной работы опытных сотрудников и начальника цеха. Подробности обучающего курса рассмотрим во втором мероприятии.

Внедрив в блок «Практическое применение навыков» элемента с выполнением и отработкой полученных навыков и знаний на тестовых заданиях, мы добьемся плавного введения нового сотрудника в реальную

среду производства и выполнения заказов. После успешного прохождения этого этапа сотруднику доверяют выполнение нескольких реальных заказов под контролем наставника ну а затем полностью доверяют самостоятельное выполнение заказов. Такой подход позволит снизить уровень бракованных изделий и нарушения технологического процесса новичком, тем самым снизив затраты предприятия на исправление брака и приобретение негативной репутации от заказчиков.

В «Заключительном» блоке проходит итоговое аттестационное испытание, заслушиваются мнения наставника и начальника цеха, а также мнение HRспециалиста, резюмируются все оценочные листы по оценкам профессиональных компетенций и отчета наставника. После чего принимается решение о завершении испытательного срока и трудоустройстве новичка или высвобождения сотрудника от занимаемой должности в случае отрицательного решения комиссии. Новый сотрудник также проходит анкетирование о пройденной адаптации, полезности содержания всех этапов и работе с ним наставника и HR специалиста. В случае успешного проведения адаптации, то есть положительного отклика нового сотрудника и его трудоустройства, наставник и HRспециалист получает материальное вознаграждение в виде премиальной выплаты.

Внедрение данной схемы в деятельность ООО «БЕРГ МОЛД» поможет систематизировать и улучшить работу по организации процесса адаптации персонала. С позиции предприятия данная схема позволит ускорить процесс введения нового сотрудника в работу, снизить уровень текучести кадров за счет повышения уровня лояльности кадров основываясь на постоянном внимании к кандидатам, улучшиться психологический климат в коллективе, а сотрудники будут заинтересованы в результате и настроены на более качественное и эффективное выполнение своих обязанностей, тем самым позволив увеличить производительность труда.

Мероприятие 2. Для совершенствования адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД», в рамках разработанной нами схемы проведения адаптации,

нами было предложено внедрить в работу предприятия онлайн обучающий видеокурс «Основы работы на производстве».

Ранее на предприятии процесс введения нового сотрудника в работу и его обучения происходил посредством нерегулярных консультаций сотрудников предприятия и начальника цеха, в таком формате у «новичка» не формировалась полная картина всего процесса производства, а сотрудники постоянно отвлекались от выполнения своих рабочих обязанностей, нарушая тем самым план изготовления продукции или допуская дефекты в изделиях в условиях отсутствия концентрации внимания. Также такой подход был сопряжен с возникновением конфликтных ситуаций, негативного отношения у более опытных сотрудников к «новичкам» из-за высокой текучести и высокого морального напряжения у молодых специалистов.

Суть нашего предложения для корректировки возникших проблем заключается в записи ряда видео-лекций от ведущих специалистов предприятия, начальников цехов, специалистов кадровой службы, которые объясняют важные моменты для «новичков», тем самым это позволит сократить время на постоянные консультации во время работы и отрывы от своих должностных обязанностей.

В ходе прохождения этапа обучения новый сотрудник получает доступ (логин и пароль) к обучающему курсу размещенному на сайте компании и просматривает видео ролики с помощью телефона, планшета или ноутбука посредством wi-fi доступа на предприятии.

Данный курс будет содержать следующие темы с видео роликами по 20-30 минут на каждую тему и общей продолжительностью 6 часов:

– Знакомство с инфраструктурой предприятия: история создания и развития, цели и миссия, традиции и корпоративные правила, организационная структура и схема взаимодействия структурных подразделений, внутренние материальные и ресурсные потоки предприятия.

– Вводная по должностным обязанностям, инструктажи

– Регламент технологического процесса и требования к качеству выполнения работ

- Обучающий блок по работе на оборудовании и выполнение заказов
- Требования к качеству изделий
- Бережливое производство
- Работа с заказами и клиентами

Видеозапись лекционных курсов будет проводиться на предприятии. Для реализации этого мероприятия планируется привлечь специалиста видеомейкера для съемки и монтажа материала. Сам материал для видео роликов должны будут подготовить сотрудники предприятия за материальное вознаграждение в виде премиальной выплаты.

В разработке и съемке обучающего видео курса «Основы работы на производстве» планируется задействовать 12 сотрудников предприятия. На съемку всего курса состоящую из монтажа оборудования и нескольких дублей курса потребуется ориентировочно 14 часов (2 полных рабочих дня).

После прохождения новичком подготовительного этапа предложенной нами адаптационной схемы ему передают доступ к обучающему курсу. На протяжении нескольких дней новый сотрудник знакомится с предприятием, проходя лекционный материал и дополнительные задания в курсе. Курс должен быть насыщен интерактивными заданиями после каждой темы для эффективного закрепления материала.

Важным элементом считается то, что новичок проходит лекционный материал на самом предприятии, имея возможность направиться в любой из цехов представленный в видео курсе, посмотреть за работой на оборудовании выполняемой специалистами, посмотреть, как организованы потоки логистики и производства предприятия.

Преимуществом реализации данного вида обучения новых сотрудников является то, что стажер может просматривать обучающие видео уроки повторно неограниченное количество раз на протяжении всего адаптационного периода, не спрашивая и уточняя постоянно информацию у

других сотрудников предприятия. Например, перед выполнением практического задания или выполнением реального заказа «новичок» может открыть видео по обучению работы на оборудовании и выполнению заказа, просмотреть еще раз материалы и уже без проблем выставить нужные параметры в оборудовании и приступить к работе с меньшим количеством ошибок и нарушений технологического процесса.

После освоения обучающего видео курса новичок сдаёт офлайн итоговое тестирование на оценку полученных компетенций. Проводит тестирование HR специалист, а результаты оцениваются общей комиссией с начальником производственного цеха.

Разработка и внедрение предложенного курса позволит решить одну из выявленных проблем – отсутствие института наставничества на предприятии, частично заменив его на онлайн обучение, так как знакомство сотрудника с регламентами, инструкциями и рабочими функциями будет осуществлено с помощью обучающего видеоматериала. При таком подходе наставник необходим в роли консультанта по оставшимся вопросам после изучения всего курса. Таким образом обучающий курс позволит сократить затраты времени у персонала цеха на разъяснение регламентов работы и особенностей выполнения заказов, что в свою очередь отразится на сокращении финансовых потерь предприятия из-за отрывов от основной работы опытных сотрудников и начальника цеха. Также внедрение курса позволит наладить психологический климат в коллективе, тем самым повышая лояльность новичков к предприятию и кадрам.

Мероприятие 3. Важным выявленным недостатком адаптации кадров на предприятии ООО «БЕРГ МОЛД» является отсутствие контроля дирекции по кадрам за процессом адаптации и отсутствие системы сбора обратной связи от новых сотрудников для определения причин неудовлетворенности новых кадров. Для решения этих проблем нами было предложено разработать и внедрить в ООО «БЕРГ МОЛД» систему сбора обратной связи в процессе адаптации.

В представленной нами ранее адаптационной схеме (рисунок 5) мы отразили этапы сбора обратной связи о ходе адаптации. По нашему мнению, важно проводить мониторинг удовлетворенности новых сотрудников на всех этапах внедрения в работу. Важно понимать верно ли новичок понимает предоставленную информацию, возникают ли у него вопросы по материалу, в случае если наблюдается негативная динамика в реакции новичка, тогда сотрудники департамента по кадрам должны инициировать проведение корректирующих действий, возможно переработать обучающий курс, добавить или интерпретировать презентационный материал, или ввести дополнительный консультационный блок с начальником цеха.

Процедуру сбора обратной связи необходимо проводить 2 раза в день на каждом из этапов адаптационной процедуры.

На подготовительном этапе обратная связь собирается начальником цеха после знакомства с командой и HR специалистом после знакомства с куратором и знакомства с регламентом адаптации. Задача начальника цеха и HR специалиста понять насколько хорошо новый сотрудник начал контактировать с командой и понял адаптационную процедуру, которую ему необходимо пройти, в случае возникновения вопросов, ему должен быть предоставлен развернутый ответ.

На этапе обучения обратная связь собирается HR специалистом определяя уровень понимания предложенного обучающего курса и поведение нового сотрудника. Важно понять насколько сотрудник вовлечен в процесс обучения и заинтересован в выполнении интерактивных заданий. На выходе из блока обучения HR специалистом проводится оценка полученных профессиональных компетенций по итогу освоения курса в виде тестирования.

На этапе применения практических навыков за новичком закрепляется куратор, который помогает ему в выполнении реальных заданий и оценивает уровень способностей кандидата. В этом блоке происходит постоянный сбор обратной связи в виде общения с куратором, но также 2 раза в день

начальник цеха контролирует за процедурой адаптации нового сотрудника и работу с ним куратора. В случае если начальник цеха видит, что у новичка возникают трудности в выполнении заданий или недопонимания с куратором, тогда происходит замена куратора.

На заключительном этапе процедуры адаптации новичка опрашивают на степень удовлетворенности в целом процедурой адаптации и работой с ним куратора, проводят аттестационное испытание на оценку усвоенных профессиональных компетенций по итогу обучения.

Таким образом регулярный сбор обратной связи и мнения о процедуре адаптации у новых сотрудников будет способствовать повышению уровня удовлетворенности и лояльности работника к работодателю, позволит новичкам чувствовать себя более уверенно, понимая, что потребность в них у компании и в любой момент времени они могут обратиться за помощью к курирующему специалисту.

С точки зрения предприятия такая система позволит увеличить вовлеченность новичков в процесс адаптации кадров, понимать истинные причины недовольства сотрудников и незамедлительно корректировать процедуру адаптации и обучения, не оставляя их тем самым без внимания, что может быть одной из причин текучести кадров.

Внедрение вышеизложенных рекомендаций в деятельность ООО «БЕРГ МОЛД» поможет систематизировать и улучшить работу по организации процесса адаптации персонала. С позиции предприятия данная схема позволит ускорить процесс введения нового сотрудника в работу, снизить уровень текучести кадров за счет повышения уровня лояльности кадров основываясь на постоянном внимании к кандидатам, улучшиться психологический климат в коллективе, а сотрудники будут заинтересованы в результате и настроены на более качественное и эффективное выполнение своих обязанностей, тем самым позволив увеличить производительность труда. Таким образом, предложенные мероприятия позволят решить выявленные проблемы ООО «БЕРГ МОЛД».

Далее в пункте 3.2 проведем социально-экономическую оценку предложенных мероприятий.

3.2 Оценка социально - экономической эффективности предложенных мероприятий

Эффективность внедрения мероприятий по совершенствованию адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД» предполагает достижение определенного социального и экономического эффектов, оценка которых должна производиться во взаимосвязи.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД» проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных социальных эффектов можно отнести следующие изменения:

- Более эффективное использование потенциала новых сотрудников
- Повышение уровня лояльности и развитие организационной приверженности к предприятию и коллективу
- Улучшение морально-психологического климата внутри команды
- Регулярная и качественная обратная связь от руководителя позволяет влиять на эффективность и качество выполняемой работы сотрудниками
- Повышение уровня инициативности и эффективности от сотрудников в выполнении большего количества заказов, а также своевременность реализации поставленных задач
- Повышение уровня имиджа компании в глазах клиентов

Деятельность любого предприятия должна стремиться к получению прибыли и её росту, постоянно анализируя свою деятельность и сокращая возможные излишние затраты. Проведя анализ деятельности ООО «БЕРГ

МОЛД» нами были выявлены статьи излишних экономических затрат, которые возможно минимизировать или сократить вовсе, реализуя предложенные нами мероприятия. Но для более детального анализа экономической эффективности необходимо просчитать все затраты (таблица 7), связанные с реализацией предложенных мероприятий, представленных в пункте 3.1 бакалаврской работы.

Таблица 7 – Затраты на реализацию предложенного мероприятия по разработке онлайн обучающего видео курса «Основы работы на производстве»

Мероприятия	Затраты, руб.
1. Премияльная выплата сотрудникам задействованным в разработке онлайн обучающего видео курса «Основы работы на производстве»	85 000
2. Оплата услуг видеомейкера: съемка и монтаж видео элементов (аутсорсинг)	35 000
3. Редактирование сайт компании: добавление вкладки с обучающими видео (аутсорсинг)	20 000
ИТОГО:	140000

Внедрение в работу предприятия ООО «БЕРГ МОЛД» схемы проведения адаптации новых сотрудников, включающую систему оценки полученных знаний и систему сбора обратной связи в процессе адаптации предлагается реализовать в штатном режиме работы предприятия, без дополнительных затрат, путем перестроения работы персонала дирекции по кадрам.

Таким образом, общая сумма затрат на реализацию предложенного мероприятия по разработке онлайн обучающего видео курса «Основы работы на производстве» составит 140000 рублей.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий может быть выражена в сокращении количества бракованных изделий из-за нарушения технологического процесса новыми сотрудниками без контроля со стороны более опытных сотрудников, сокращении затрат времени персонала предприятия на переключение внимания на новых сотрудников,

исключении большого количества временного ресурса на отрывы от производственного процесса, сокращении текучести кадров и временных затрат сотрудников дирекции персонала на поиск и высвобождение излишних кадров.

Исходя из проведенных расчетов в таблицах 4 и 5 бакалаврской работы вследствие неэффективно проведенной адаптации персонала и возникшими в связи с этим затратами, повышенным коэффициентом текучести кадров, предприятие ООО «БЕРГ МОЛД» в 2021 году понесло убытки в размере 624 420 рублей.

Помимо потерь вызванных текучестью кадров, в связи с неэффективной реализацией процесса адаптации, возникают еще и потери, связанные с нарушением технологического процесса производства / брак в изделиях. В 2021 году, согласно таблице 2, зафиксировано суммарное количество затрат на допущение брака в производстве – 13 674 000 руб. Фиксируется низкая производительность труда новых сотрудников в адаптационном периоде и срывы процесса производства из-за постоянной текучести кадров, отвлечением более опытных сотрудников и начальниках цеха от реализации производственных функций.

До внедрения предложенных мероприятий, более опытные сотрудники тратили на обучение нового сотрудника более 10 часов своего времени, посредством внедрения обучающего онлайн курса предполагается что более опытные сотрудники теперь будут тратить около 2 часов рабочего времени на процесс консультирования по возникшим вопросам в ходе обучения, так как остальное время новичок будет проводить в обучающей среде и получит всю необходимую информацию там. Таким образом происходит экономия затрат рабочего времени у основного производственного персонала до 8 часов на одного нового сотрудника и рабочего времени начальника цеха до 2 часов на одного нового сотрудника.

Исходя из приведенных расчетов в таблице 4 бакалаврской работы затраты рабочего времени начальника цеха и более опытного персонала на

адаптацию 11 новых человек в стоимостном отражении составили 334 620 руб. в год, но взяв за основу расчета сокращение количества времени на процесс адаптации за счет внедрения обучающего курса, мы получим значительную экономию затрат времени в стоимостном выражении (таблица 8)

Таблица 8 – Затраты рабочего времени производственного цеха ООО «БЕРГ МОЛД» на адаптацию персонала после внедрения мероприятия

Вид затрат	Формула	Расчетные данные	Расчет
1	2	3	4
Затраты рабочего времени более опытных сотрудников	$ЗВос = (Во \times Кн) \times Счс$ <p>где Во - время, потраченное на адаптацию сотрудника после внедрения мероприятия Счс - стоимость часа работы опытного сотрудника Кн-количество новичков в месяц</p>	<p>Во – Совокупные затраты времени около 2 часов.</p> <p>Кн - Приступают к работе в среднем 11 человек в месяц. Счс - Учитывая, что в среднем заработная плата одного рабочего составляет 26515 руб., а количество рабочих часов в месяце 160, тогда стоимость одного часа составляет 166 руб. Количество изготовленной продукции в стоимостном выражении в час</p>	$\begin{aligned} ЗВос &= (Во \times Кн) \times Счс \\ &= (2 \times 11) \times 166 \\ &= 3\,652 \text{ руб.} \end{aligned}$ <p>ежемесячно, в год 43 824 руб.</p>
Затраты рабочего времени начальника цеха	$ЗВн = (Вр \times Кн) \times Счр$ <p>где Вр - время, потраченное на разъяснения после внедрения мероприятия Кн-количество новичков в месяц Счр - стоимость часа работы руководителя</p>	<p>Вр – Совокупные затраты времени на консультирование нового сотрудника около 2 часов на протяжении адаптации. Кн - Приступают к работе в среднем 11 человек в месяц. Счр - Учитывая, что в среднем заработная плата начальника цеха составляет 35000 руб.,</p>	$\begin{aligned} ЗВн &= (Вр \times Кн) \times Счр \\ &= (2 \times 11) \times 218,75 \\ &= 4\,812,5 \text{ руб.} \end{aligned}$ <p>ежемесячно, в год 57 750 руб.</p>

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4
-	-	а количество рабочих часов в месяце 160, тогда стоимость одного часа составляет 218,75 руб.	-
Итого затраты рабочего времени производственного цеха в стоимостном выражении	ЭПп = ЗВос + ЗВн	ЗВп = 43 824+ 57 750	ЗВп = 101 574 руб.

Таким образом исходя из проведенных расчетов в таблице 8 видно, что после внедрения онлайн обучающего курса для нового персонала происходит значительная экономия временного ресурса как у основного персонала, так и у начальника цеха, что в стоимостном выражении составляет 101 574 руб. Рассчитаем предполагаемую экономию средств предприятия от внедрения онлайн курса (формула 7):

$$\text{Эсок} = \text{ЭПп} - \text{ЗВп} = 334\,620 - 101\,574 = 233\,046 \text{ руб./год} \quad (7)$$

где Эсок – экономия средств предприятия от внедрения онлайн обучающего курса

ЭПп – потери времени на адаптацию новых сотрудников работниками производственного цеха в стоимостном выражении до реализации мероприятия

ЗВп - затраты рабочего времени производственного цеха в стоимостном выражении после реализации мероприятия

Учитывая необходимые затраты на реализацию предложенного мероприятия по разработке онлайн обучающего видео курса «Основы работы на производстве» в размере 140 тыс. руб., которые будут являться разовыми, мы можем рассчитать экономический эффект от реализации обучающего курса (формула 8):

$$\text{Эок} = \text{Эсок} - \text{З} = 233\,046 - 140\,000 = 93\,046 \text{ руб.} \quad (8)$$

где Эок – экономический эффект от реализации обучающего курса

Эсок – экономия средств предприятия от внедрения онлайн обучающего курса

З – затраты на реализацию предложенного мероприятия по разработке онлайн обучающего видео курса «Основы работы на производстве»

Проведя расчёт экономического эффекта от реализации предложенного мероприятия по разработке онлайн обучающего видео курса «Основы работы на производстве» нами был зафиксирован положительный результат 93 046 руб. в год, в последующие годы — это значение будет только увеличиваться за счет того, что затраты на разработку курса единовременны и окупаются уже в первый год реализации мероприятия.

Внедрение в работу ООО «БЕРГ МОЛД» схемы проведения адаптации новых сотрудников, включающая систему оценки полученных знаний и системы сбора обратной связи в процессе адаптации позволит ускорить процесс введения нового сотрудника в работу, снизить уровень текучести кадров за счет повышения уровня лояльности кадров основываясь на постоянном внимании к кандидатам, улучшится психологический климат в коллективе, сократить количество бракованных изделий в следствии нарушения технологического процесса, сотрудники будут заинтересованы в результате и настроены на более качественное и эффективное выполнение своих обязанностей, тем самым это позволит увеличить производительность труда всего предприятия.

Исходя из проведенного анализа во второй главе бакалаврской работы, нами были определены потери, связанные с нарушением технологического процесса производства и допущения брака в изделиях на уровне 20%, в 2021 году зафиксировано суммарное количество затрат в размере 13 674 тыс. руб. После внедрения комплекса предложенных мероприятий по экспертным

оценкам предполагается снижение уровня дефектности (Уд) минимум на 5%, что в стоимостном значении ориентировочно равняется 3 500 тыс. руб.

Также внедрение предложенных мероприятий позволит сократить затраты времени на процедуру поиска, отбора и найма новых сотрудников, которые в последствии не закрепились в организации и затраты времени на его высвобождение. Исходя из проведенного анализа в таблице 5 бакалаврской работы, нами была предположительно рассчитана экономия средств предприятия при правильно выстроенном процессе адаптации и исключении чрезмерной текучести кадров (ЭПк), таким образом экономия предприятия составила 289 800 руб. в год

Снижение текучести кадров за счет совершенствования адаптации кадров ООО «БЕРГ МОЛД» можно рассчитать по формуле (формула 9):

$$Э_{\text{ТК}} = D_{\text{КТК}} \times N \times Z_{\text{ПО}} \quad (9)$$

где, ЭТк – экономический эффект от снижения текучести кадров;

DкТк – коэффициент снижения текучести кадров;

N – численность персонала организации, чел.;

Zпо – затраты на поиск, подбор нового сотрудника (в рублях на одного человека).

Коэффициент текучести персонала в 2021 году составлял 11,8%. После принятия мер по внедрению в работу предприятия схемы адаптации новых сотрудников, включающая систему оценки полученных знаний и системы сбора обратной связи в процессе адаптации, ожидается снижение коэффициента текучести до 5% т. е. снижение составит 6,8%, соответственно $D_{\text{КТК}} = 0,07$.

Затраты на подбор одного специалиста составляют 5 040 руб.

Произведем расчёт снижения текучести кадров за счет совершенствования адаптации кадров ООО «БЕРГ МОЛД»:

$$\text{Э}_{\text{тк}} = 0,07 \times 365 \times 5\,070 = 129\,538,5 \text{ руб.}$$

Внедрив предложенные выше мероприятия процессы адаптации персонала станут прозрачнее, новые сотрудники будут находиться под постоянным контролем и вниманием со стороны HR-специалистов и кураторов, что в значительной степени повысит их уровень удовлетворенности и приверженности, тем самым повышая производительность и качество выполнения работ сокращая тем самым уровень дефектности продукции при реализации технологического процесса создавая тем самым дополнительный пророст прибыли на предприятии.

Рассчитаем годовой экономический эффект от предложенных мероприятий (формула 10):

$$\begin{aligned} \text{Экономический эффект} &= (\text{Эсок} + \text{Уд} + \text{ЭПк} + \text{Этк}) - \\ &- \text{Затраты на реализацию мероприятий} = (233\,046 + 3\,500\,000 + \\ &289\,800 + 129\,538,5) - 140\,000 = 4\,012\,384,5 \text{ руб.} \end{aligned}$$

(10)

Таким образом, ожидаемый экономический эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД» составит 4 012 384,5 руб. в год. На основании чего можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия будут экономически целесообразны.

Заключение

В современных рыночных условиях функционирования предприятий особо важным элементом конкурентоспособности является грамотно выстроенный процесс управления человеческими ресурсами. Для достижения экономической эффективности и рентабельности организациям просто необходимо уделять особое внимание всем элементам процесса управления персоналом, ведь именно от того, насколько качественно подобран персонал, обучен и заинтересован, зависит рост производительности труда, а вслед за ней и рост прибыли организации.

В процессе своей жизнедеятельности предприятиям регулярно приходится обновлять кадровый состав в связи с реорганизацией, расширением деятельности и появлением новых рабочих мест, реализацией новых идей и проектов. Именно в такие моменты кадровые службы запускают процедуру подбора персонала и трудоустройства лучших кандидатов, но в этом процессе нельзя забыть о важнейшем элементе – адаптации.

Процесс адаптации персонала на предприятии является одним из главных элементов всей цепочки кадрового менеджмента предприятия. Ведь именно на этом этапе привлекаемый персонал после процедуры отбора и найма попадает во внутреннюю среду организации. Главная задача адаптации заключается в закреплении рабочей силы на занимаемых клетках для предотвращения текучести кадров и низкой производительности труда в периоды начала работы в организации.

Исходя из проведенного во второй главе бакалаврской работы анализа документов, регламентирующих процедуру управления кадровыми ресурсами предприятия ООО «БЕРГ МОЛД» - прописанной и регламентированной процедуры адаптации кадров на предприятии нет. Но в анализе мы рассмотрели реализуемые условные или фрагментарные этапы

адаптации персонала, исходя из результатов которого, мы выявили ряд недостатков:

- Отсутствие регламентированной системы адаптации
- Отсутствие института наставничества
- Отсутствует действующая система обучения технологиям работы на рабочем месте
- Отсутствует механизм оценки профессиональных компетенций новичка по итогам работы в разрезе недели/двух недель/ месяца как в отношении нового сотрудника, так и наставников после окончания адаптационного периода
- Новые сотрудники во время работы получают много негативных реакций со стороны более опытных коллег на постоянно возникающие вопросы, что впоследствии отражается на психологическом и моральном состоянии сотрудника, а затем решении об увольнении по собственному желанию в связи с неблагоприятным климатом в коллективе.
- Новые сотрудники получают выговоры о некачественно изготовленных изделиях
- Отсутствие системы сбора обратной связи от новых сотрудников в процессе адаптации по вопросам удовлетворенности работой и атмосферой в коллективе, что позволит выявить возникающие у них проблемы и урегулировать эти моменты, сохранив сотрудника.
- Низкий уровень лояльности нового сотрудника к коллективу, работодателю и предприятию в целом.
- Отсутствие контроля дирекции по кадрам за процессом адаптации персонала
- Из-за высокой текучести кадров более опытный персонал относится с недоверием к новичкам, неохотно идут с ними на контакт, не всегда делятся знаниями и не всегда идут с ними на «контакт».
- Высокие финансовые потери

Вследствие неэффективно выстроенной адаптации персонала на предприятии ООО «БЕРГ МОЛД» зафиксирован высокий коэффициент текучести кадров, что отражалось и в финансовых потерях компании. Так, например, в 2021 году предприятие понесло убытки в размере 624 420 рублей.

Помимо потерь вызванных текучестью кадров, в связи с неэффективной реализацией процесса адаптации, возникают еще и производственные потери, связанные с нарушением технологического процесса производства / брак в изделиях. В 2021 году, согласно таблице 2, зафиксировано суммарное количество затрат на допущение брака в производстве – 13 674 тыс. руб. Зафиксирована низкая производительность труда новых сотрудников в адаптационном периоде, а также срывы процесса производства и отставание от плана производства из-за постоянной текучести кадров и отвлечением более опытных сотрудников и начальниках цеха от реализации производственных функций.

С целью решения выявленных проблем нами было предложено:

- Разработать схему проведения адаптации новых сотрудников, включающую систему оценки полученных знаний «новичками»
- Внедрить в работу ООО «БЕРГ МОЛД» онлайн обучающий видеокурс «Основы работы на производстве»
- Разработать и внедрить систему сбора обратной связи в процессе адаптации

Ожидаемый экономический эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию адаптации персонала ООО «БЕРГ МОЛД» составит 4 012 384,5руб. в год. На основании чего можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия будут экономически целесообразны.

Список используемой литературы

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Аверин. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 224 с.
2. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
3. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
4. Арутюнова Л.М., Пирогова Е.В. Теория организации: Учебное пособие. - Ульяновск: УлГТУ, 2012. - 110 с.
5. Бабич, Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
6. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
7. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
8. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 260 с.
9. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
10. Башмарин, И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов / И.В. Башмарин// Кадры. – 2014. - №1. – С.15-18.
11. Большаков А.С. Как управлять людьми. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. - 256 с.

12. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учебное пособие. - Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2012. - 137 с.
13. Дуракова И.Б. Управление персоналом: особенности тренда интернационального развития / Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». - 2014. - № 1. - С.46-52.
14. Иванова, Т.Б., Журавлёва, Е. А. Корпоративная культура и эффективность предприятия: Монография / Т. Б. Иванова, Е.А Журавлёва. - М.: РУДН, 2011. - 152 с.
15. Ивасенко А.Г. Менеджмент: Учебное пособие. - Новосибирск: НГТУ, 2011. - 97 с.
16. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. Изд. 2-е. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 167 с.
17. Исламгалиева Е. Инструмент формирования команд и мотивации ценных сотрудников: Надо учиться использовать при этом KPI / Е. Исламгалиева // Служба кадров и персонал, 2019. – № 11. – с. 74-78.
- Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319 с.
18. Карякин А.М. Командная работа: Основы теории и практики: Учебное пособие. - Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2012. - 136 с.
19. Карякин А.М. Организационное поведение: Учебное пособие. - Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2012. - 220 с.
20. Карякин А.М., Грубов Е.О. Основы кадрового менеджмента: Методическое пособие. - Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2013. - 268 с.
21. Кокин Ю. П. Экономика труда: Учебник / Ю.П. Кокин, Шлендер П. Э. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2019. – 686 с.
22. Красовская Л.С. Механизм управления кадрами / Л.С. Красовская // Менеджмент в России и за рубежом, 2019. – №4.
23. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала / К. С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г.

Чита, февраль 2013 г.). - Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. - С. 65-71.

24. Кузнецова Н. Б. Оценка трудового вклада и эффективности труда работников / Н. Б. Кузнецова, А. Ш. Галимова // Молодой ученый, 2018. – №1. – С. 136.

25. Кузнецова Н.В. Мотивационный менеджмент: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2011. - 277 с.

26. Кузнецова Н.В. Подбор и расстановка кадров: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2011. - 305 с.

27. Кутырева Л.А. Организация процесса разработки эффективной системы оплаты, стимулирования и учета труда персонала предприятия / Л.А. Кутырева // Ярославский педагогический вестник, 2020. – № 2. – С. 110.

28. Махмудова И. Оценка труда в системе управления персоналом / И. Махмудова // Человек и труд, 2018. – № 6. – с. 61-63.

29. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие / Е.А, Митрофанова, Л.В. Ивановская; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2021. — 72 с. – ISBN 978-5-392-02890-0

30. Официальный сайт ООО «БЕРГ МОЛД» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.bergplast.ru>.

31. Патрахина Т. Н. К вопросу об адаптации персонала: теоретический аспект / Т. Н. Патрахина, Ю. И. Ткаченко // Молодой ученый. - 2015. - №7. - С. 464-466.

32. Погодина Г. Управление по целям / Г. Погодина // Справочник по управлению персоналом, 2019. – № 1. – с. 90-92.

33. Полищук Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия / Е. В. Полищук // Молодой ученый. - 2012. - №3. - С. 183-185.

34. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2013. - 176 с.
35. Ржехин В. М. Разработка показателей эффективности отделов, подразделений, персонала. Пошаговая инструкция / В.М. Ржехин. – М.: Вершина, 2018. – 224 с. – ISBN: 978-5-9626-0350-6.
36. Соколова М.И. Управление человеческими ресурсами: учеб. / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева – М.: ТКВелби, Изд-во Проспект, 2017. – 240 с.
37. Трудовой кодекс Российской Федерации на 2021 год. – М.: АСТ, 2020. – 272 с.
38. Alfred W.D., Chanza, Robin J. Snelgar, Gerrit J. Louw /The motivational value of rewards amongst Malawi’s health professionals // SA Journal of Human Resource Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/517/665>
39. HANDA, D., & GARIMA. (2014). Human Resource (Hr) Analytics: Emerging Trend in Hrm (Hrm). CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management, 5(6), 59–62.
40. Minhaj, M., & Gandhi, L. (2016). HR Analytics: A Big Deal for C-Suite in Talent Management. IFIMs Focus: The International Journal of Management, 12(2), 38–43.

Приложение А

Производственные площади и оборудование ООО «БЕРГ МОЛД»



Рисунок А.1 – Производственный цех предприятия ООО «БЕРГ МОЛД»



Рисунок А. 2 – Производственное оборудование предприятия ООО «БЕРГ МОЛД»

Приложение Б
Организационная структура предприятия ООО «БЕРГ МОЛД»

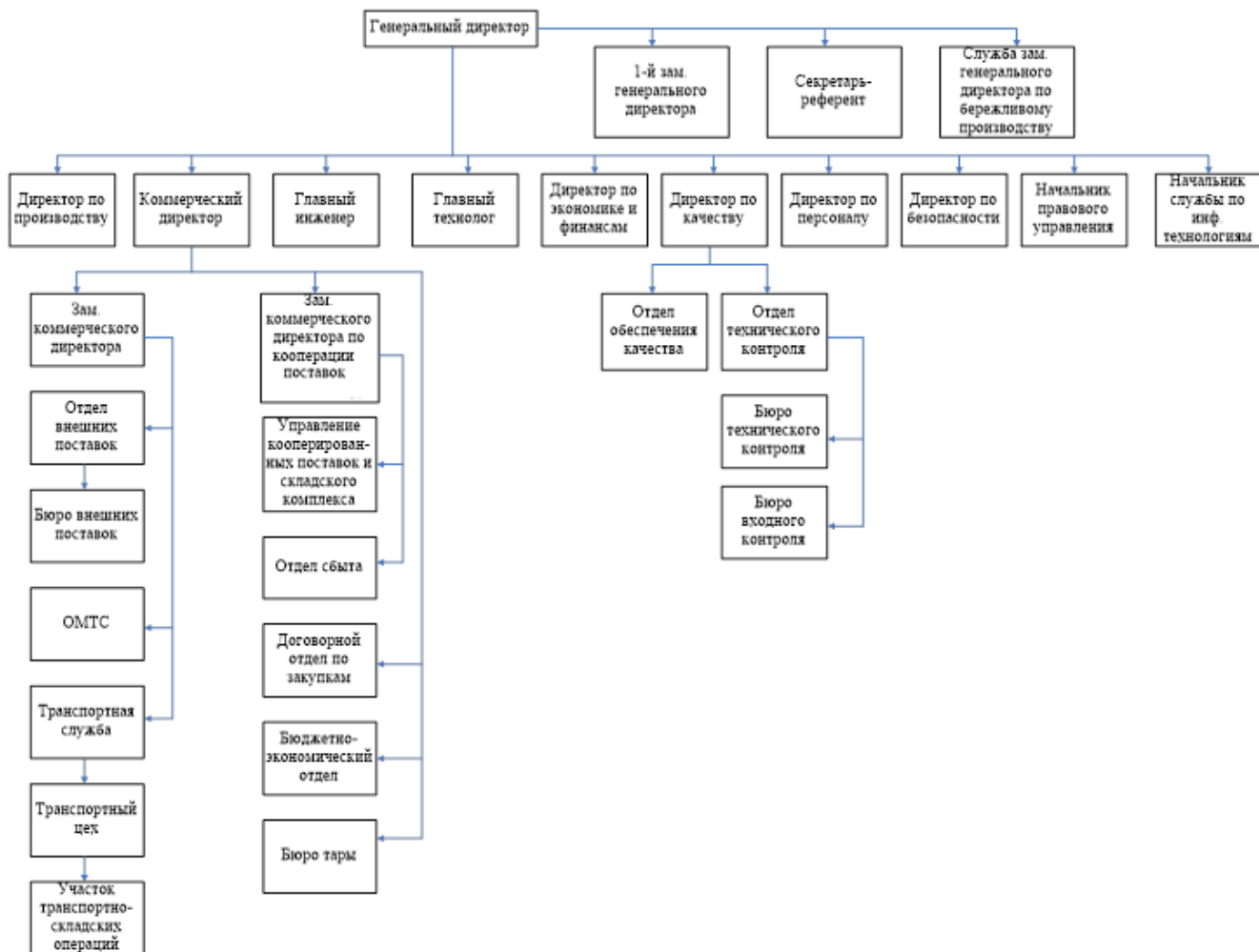


Рисунок Б.1 – Линейно- функциональная структура управления предприятием ООО «БЕРГ МОЛД»