

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере
ООО «Технологии упаковки»)»

Обучающийся

Н. А. Васильева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Данилова С. Ю.

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

Тольятти 2023

Аннотация

Выпускная квалификационная работа выполнена: Васильева Н. А.

Тема бакалаврской работы – Совершенствование управления адаптацией персонала организации (на примере ООО «Технологии упаковки»).

Руководитель выпускной квалификационной работы – канд. эк. наук, доцент Данилова С. Ю.

Целью бакалаврской работы является исследование направлений совершенствования управления адаптацией персонала организации.

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «Технологии упаковки».

Предметом исследования выступают методы и виды управления адаптацией персонала организации ООО «Технологии упаковки».

В ходе подготовки бакалаврской работы использовались следующие методы исследования: анализ, синтез, обобщение практических данных конкретной компании, статистические и экономические методы анализа и другие. В состав бакалаврской работы входят следующие разделы: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы. В первом разделе исследования представлены основные теоретические основы совершенствования управления адаптацией персонала организации. Во втором разделе исследования оценена эффективность управления адаптацией персонала организации ООО «Технологии упаковки». Третий раздел исследования состоит из направлений совершенствования управления адаптацией персонала организации ООО «Технологии упаковки». Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что предложенные в работе направления совершенствования управления адаптацией персонала организации ООО «Технологии упаковки» позволят улучшить процессы управления персоналом организации в целом.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы совершенствования управления адаптацией персонала организации.....	7
1.1 Экономическое содержание адаптации персонала организации	7
1.2 Современные способы и методы управления адаптацией персонала	12
2 Оценка управления адаптацией персонала организации на примере ООО «Технологии упаковки».....	20
2.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия ООО «Технологии упаковки».....	20
2.2 Оценка управления адаптацией персонала организации ООО «Технологии упаковки».....	28
3 Направления совершенствования управления адаптацией персонала организации ООО «Технологии упаковки»	38
3.1 Рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Технологии упаковки»	38
3.2 Экономическая эффективность предлагаемых рекомендаций	46
Заключение	51
Список используемой литературы и используемых источников.....	54

Введение

Совершенствование управления адаптацией персонала является важной задачей для компаний в условиях быстро меняющейся экономической среды. Успешная адаптация персонала позволяет компаниям привлекать и удерживать талантливых сотрудников, повышать качество работы и достигать поставленных целей.

В настоящее время важность совершенствования управления адаптацией на предприятии обусловлена тем, что быстро меняющаяся экономическая ситуация, технологический прогресс и конкурентная борьба на рынке требуют от компаний постоянного обновления и улучшения своих процессов, включая процессы управления персоналом. В то же время эффективная адаптация новых сотрудников позволяет сократить время, необходимое для их интеграции в коллектив и начала работы на должности, что может привести к более быстрому достижению бизнес-целей компании и увеличению ее конкурентоспособности. Вместе с тем, совершенствование управления адаптацией позволяет повысить удовлетворенность новых сотрудников своей работой, а также уменьшить вероятность их раннего ухода из компании, что способствует снижению затрат на поиск и найм новых сотрудников. Наконец, улучшение процесса адаптации является одним из факторов, обеспечивающих развитие корпоративной культуры и повышение уровня социальной ответственности компании перед своими сотрудниками.

Проблема улучшения процессов управления адаптацией персонала организации является актуальной на сегодняшний день, потому что успешное и комфортное приспособление сотрудника к трудовым обязанностям является одним из основных аспектов повышения эффективности работы любой организации.

Актуальность работы также состоит в том, что установление органического двустороннего взаимодействия человека и предприятия

является одной из важнейших задач менеджмента, так как оно обеспечивает основу эффективного управления предприятием, вхождение человека в организацию.

В связи с актуальностью данной темы, основной целью бакалаврской работы является исследование направлений совершенствования управления адаптацией персонала организации.

В соответствии с поставленной целью задачи бакалаврской работы следующие:

- рассмотреть теоретические основы совершенствования управления адаптацией персонала организации;
- оценить управление адаптацией персонала организации на примере ООО «Технологии упаковки»;
- разработать направления совершенствования управления адаптацией персонала организации ООО «Технологии упаковки».

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «Технологии упаковки».

Предметом исследования выступают методы и виды управления адаптацией персонала организации ООО «Технологии упаковки».

В ходе подготовки бакалаврской работы использовались следующие методы исследования: анализ, синтез, обобщение практических данных конкретной компании, статистические и экономические методы анализа и другие.

Теоретической и методологической основой послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов по вопросам совершенствования управления адаптацией персонала, нормативные акты, финансовая отчетность ООО «Технологии упаковки» и другое.

В состав бакалаврской работы входят следующие разделы: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы.

В первом разделе исследования представлены основные теоретические основы совершенствования управления адаптацией персонала организации, в

том числе описана сущность адаптации персонала, ее роль и значение для эффективного управления персоналом организации. Также в разделе рассмотрены основные современные виды и способы совершенствования управления адаптацией персонала организации.

Во втором разделе исследования проведен анализ деятельности ООО «Технологии упаковки» за 2020-2022гг., а также оценена эффективность управления адаптацией персонала организации.

Третий раздел исследования состоит из направлений совершенствования управления адаптацией персонала организации ООО «Технологии упаковки».

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что предложенные в работе направления совершенствования управления адаптацией персонала организации ООО «Технологии упаковки» позволят улучшить процессы управления персоналом организации в целом.

1 Теоретические основы совершенствования управления адаптацией персонала организации

1.1 Экономическое содержание адаптации персонала организации

Управление персоналом начинается с поиска и привлечения персонала в организацию. При этом на начальном этапе одним из наиболее важных направлений в работе кадровых служб предприятий является процесс адаптации персонала [1].

В литературе по управлению персоналом под адаптацией работника понимается «процесс приспособления к условиям труда на новом рабочем месте, социально-психологическому климату коллектива, совершенствования деловых и личных качеств работника» [3, с. 282].

Авторы Сазыкина О. А., Буровкина М. М. считают, что «адаптация работника в компании выступает одним из самых важных направлений современной практики в менеджменте персонала. Она является процессом, своеобразным механизмом управления профессиональной стороной нового сотрудника, вливания его в корпоративную культуру компании во всех сферах проявления, его взаимодействия с ее элементами» [34, с. 105].

Авторы Нестеренко А. А., Лазарева Е. Н. отмечают, что «адаптация персонала – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха» [28, с. 97].

Вместе с тем многие отечественные и зарубежные авторы считают адаптацию персонала ключевой задачей руководства организации [2].

Основным нормативно-правовым актом в сфере регулирования трудовых правоотношений выступает Трудовой кодекс Российской Федерации (далее – ТК РФ). «Согласно статье 5 ТК РФ трудовые отношения

и иные непосредственно связанные с ними отношения регулируются коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права [4]. В соответствии с ТК РФ вопросы, касающиеся адаптации персонала регулируются именно локальными нормативными актами. В соответствии со статьей 8 ТК РФ локальные нормативные акты – это акты, содержащие нормы трудового права, принимаемые работодателем в установленном порядке и в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами» [40].

Для того, чтобы выявить влияние адаптации персонала на дальнейшую трудовую деятельность представляется необходимым выделить цели и задачи адаптации работников.

Согласно произведенному исследованию можно выделить такие основные цели адаптации как [5]:

- «ускоренное достижение продуктивности и качества профессиональных обязанностей новыми сотрудниками организации,
- использование инструментов обратной связи,
- уменьшение процента текучести сотрудников,
- продуктивность процесса адаптации работника [6],
- создание комфортных физических и психологических условий для новых сотрудников организации» [7, с. 23].

Кибанов А. Я. в своих научных трудах выделил следующие основные цели адаптации:

- «уменьшение стартовых издержек, т.к. пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат рабочего времени и интеллектуальных усилий [8];
- снижение степени неопределенности у новых сотрудников в отношении нового места работы и соответствующих обязанностей;

– сокращение текучести рабочей силы, т.к. если новые сотрудники чувствуют себя ненужными и невостребованными, то они могут отреагировать на это увольнением в течение первого года работы [9];

– экономия времени руководителя и сотрудников» [15, с. 78].

Вместе с тем к задачам адаптации персонала относят мотивацию сотрудников к достижению высоких трудовых показателей, повышение производительности труда, снижение количества производственных ошибок и другое.

Среди этапов адаптации, как правило, выделяют следующие этапы, представленные на рисунке 1.

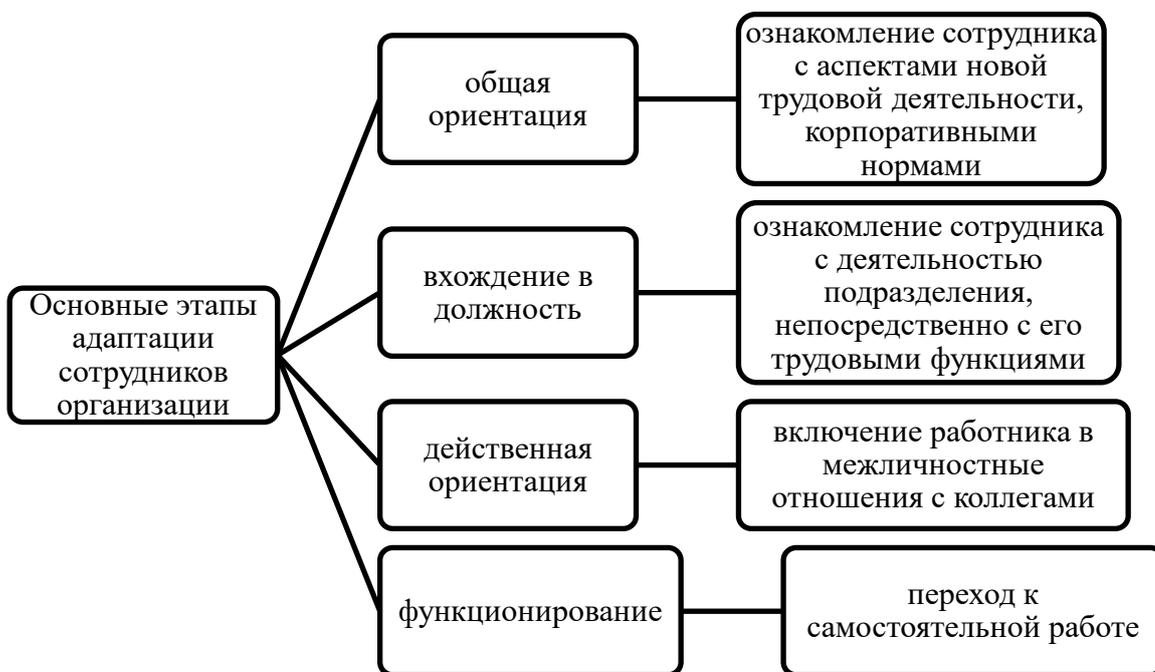


Рисунок 1 – Основные этапы адаптации сотрудников организации

Вместе с тем авторы Смирнова А. В., Кочеткова Р. М. Коротина Е. В. выделяют такие стадии адаптации как ознакомление, приспособление и ассимиляция [36].

При этом выделяются также и разные ее формы, схематично представленные на рисунке 2.

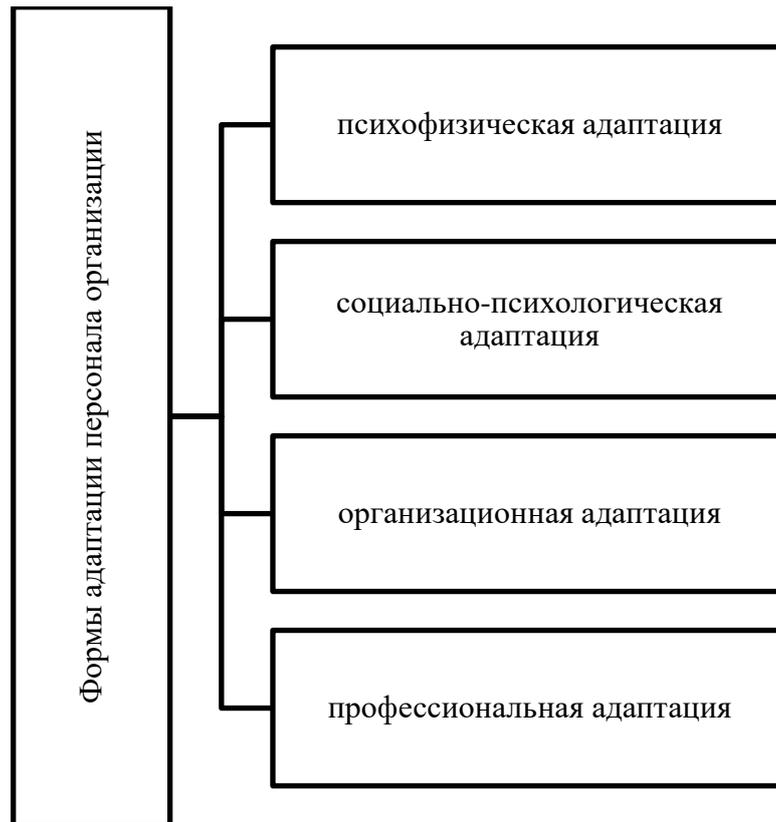


Рисунок 2 – Формы адаптации персонала организации [5,8, 14, 16]

Ниже рассмотрены и описаны, перечисленные на рисунке 2 формы адаптации персонала [10].

«Организационная адаптация по своей сути соответствует этапам общей ориентации и вхождения в должность, заключается в ознакомлении сотрудника с задачами, целями и функциями предприятия, отдельных его подразделений, с механизмом управления предприятием [11].

Социально-психологическая адаптация частично совпадает с этапами общей и действенной ориентации, включает в себя освоение корпоративных норм, ознакомление с корпоративной культурой, формирование социальных связей нового сотрудника с коллегами и руководством [12].

Профессиональная адаптация связана с получением сотрудником необходимых знаний, умений и навыков, которые впоследствии помогут

выполнять работу качественно и в соответствии с требованиями предприятия [13].

Психофизическая адаптация связана, прежде всего, с приспособлением сотрудника к новому для него режиму труда» [14, с. 282].

Также некоторые авторы выделяют первичную и вторичную адаптацию персонала к коллективу, новой должности, организационной культуре и так далее [15].

Стоит отметить, что «успешность адаптации сотрудника в трудовом коллективе во многом зависит от большого количества различных факторов. Некоторые специалисты отмечают, что «адаптационный процесс более успешен в компаниях, где существует высокий уровень корпоративной культуры, сплоченный коллектив с устоявшимися ценностями и многое другое, а результирующими показателями определяются показатели текучести кадров, производительность, принятие этой культуры, способность к коммуникациям и так далее» [16, с. 145].

«Также успешность адаптации сотрудника в трудовом коллективе может зависеть от:

- размера компании и численности персонала - в маленьких компаниях программы адаптации используются реже, процесс адаптации будет несколько ускорен тем, что знакомство с коллегами займет меньше времени. Маленькие коллективы чаще являются более сплоченными.

- социально-психологический климат в коллективе: если сотрудники изначально расположены к новому коллеге доброжелательно, то адаптация пройдет легче [17].

- корпоративная культура: если регулярно проводятся какие-либо мастер-классы или неформальные сборы, то новому сотруднику будет проще «влиться» в коллектив, принимая участие в мероприятиях, выстраивать общение с коллегами.

- личные качества и профессиональные навыки претендента» [18, с. 125].

«С учетом последнего фактора, адаптационная программа должна носить персонифицированный характер и состоять из набора определенных мероприятий, учитывающих как особенности адаптанта, так и профессиональные и личностные возможности его наставника [19]. Данный аспект также обуславливает существенные различия в количестве, объеме, содержании информации и порученных заданий, которые предоставляется работнику в адаптационный период, что в свою очередь, требует индивидуального подхода к каждой потенциальному сотруднику» [28, с. 97].

В заключении пункта можно сделать вывод, что адаптация персонала – это процесс взаимодействия между новым сотрудником и организацией, направленный на быструю и эффективную адаптацию нового сотрудника к условиям работы в организации, а также на создание условий для проявления его потенциала и улучшения производительности труда [20].

1.2 Современные способы и методы управления адаптацией персонала

Управление адаптацией персонала происходит с использованием различных методов, способов, технологий.

В предыдущем пункте было указано, что адаптационная программа должна носить персонифицированный характер [21]. Поэтому «адаптационные программы для различного персонала должны иметь свои индивидуальные особенности, включая разную тактику, методы и инструменты проведения адаптационных мероприятий, что находит отражение в типовой и индивидуальных программах адаптации сотрудников» [31, с. 400].

Современные методы адаптации персонала в организации включают в себя различные подходы и технологии, направленные на максимальное снижение времени, затрачиваемого новыми сотрудниками на ознакомление с

компанией и ее культурой, получение необходимых знаний и навыков, а также установление эффективной коммуникации в коллективе [22].

Методы адаптации в широком смысле делятся на следующие группы, представленные на рисунке 3 [23].

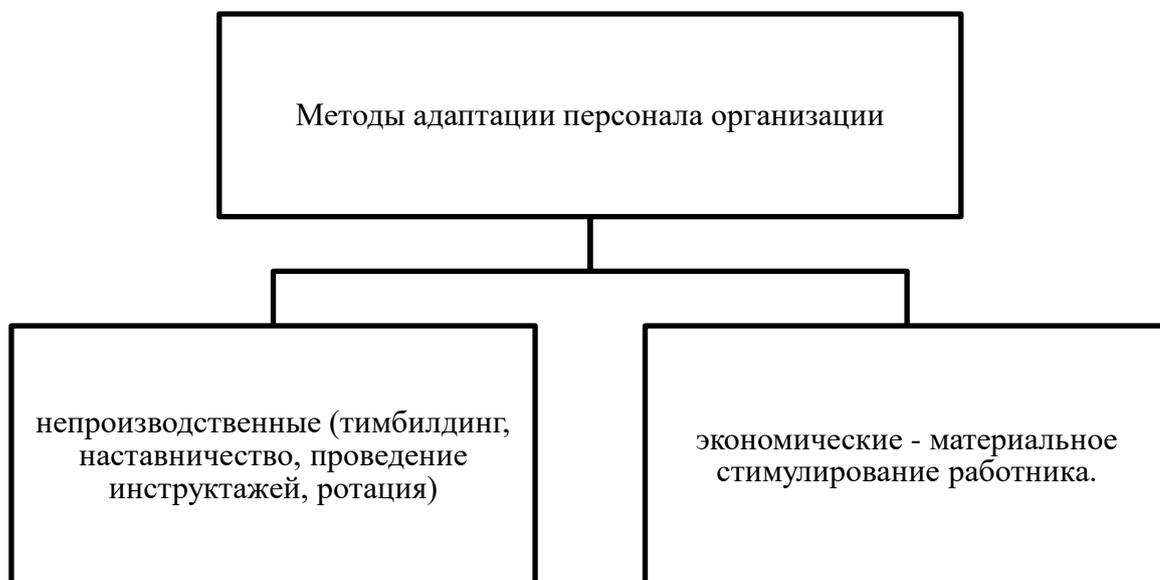


Рисунок 3 – Методы адаптации персонала организации

Все методы, представленные на рисунке 3, призваны ускорить процесс адаптации нового сотрудника и сделать его более успешным и эффективным.

Более подробно методы адаптации персонала в организации и характеристика представлены в таблице 1 [24].

Таблица 1 – Методы адаптации персонала в организации и его содержание

Метод	Содержание метода
Менторинг	Метод, при котором новый сотрудник получает поддержку и помощь более опытного коллеги (ментора), который помогает ему адаптироваться к новой среде, дает советы и рекомендации по решению задач.

Продолжение таблицы 1

Метод	Содержание метода
Ротация	Метод самостоятельного обучения, который применяется работодателями, требующими от работника владения несколькими квалификациями
Инструктаж	Разъяснение и демонстрация непосредственной работы
Тренинг	Интенсивная форма обучения, сочетающая в себе краткие теоретические части и практическую отработку навыков за короткий промежуток времени
Мастер-класс	Форма обучения у мастера, процесс передачи мастером ученикам опыта, мастерства чаще всего путем прямого и комментированного показа приемов работы
Ознакомительный семинар	Семинар для адаптации сотрудников новой организации, применяется для быстрого знакомства с правилами организации и ценностями, а также знакомства с другими новичками
Budding	Метод основан на идее наставничества или «присоединения» (buddying), где опытный сотрудник, называемый наставником или «бадди», поддерживает и ориентирует нового сотрудника, изучает предприятие и помогает ему освоиться в новой среде.
Secondment	Процесс временного или долгосрочного перевода сотрудника из одного подразделения или организации в другое с целью приобретения нового опыта, развития профессиональных навыков и адаптации к новым рабочим условиям.
Офис-тур	Ознакомительная экскурсия по организации
Job Shadowing	Новый сотрудник сопровождает (является «тенью») опытного работника в рабочей ситуации, следует за ним на протяжении всего рабочего дня

Каждый из представленных в таблице 1 методов имеет свои преимущества и недостатки и может быть применен в зависимости от специфики организации, ее культуры и потребностей новых сотрудников. Однако важно помнить, что эффективность адаптации персонала зависит от комплексного подхода, включающего в себя не только выбор методов, но и подготовку новых сотрудников к работе в компании и формирование благоприятной атмосферы в коллективе [25].

Вместе с тем, за последнее десятилетие сфера HR претерпела большие изменения, стремительно меняя подходы к управлению человеческими ресурсами. В рамках таких трендов можно выделить следующие направления, представленные на рисунке 4 [26].



Рисунок 4 – Современные направления адаптации персонала организации

Ниже представленные на рисунке 4 направления рассмотрены подробнее:

– «персонализация, направленная в процессе адаптации на конкретного сотрудника (длительный период HR-менеджмента, в частности процесс адаптации, которому вовсе не уделялось должного внимания, фокусировался на стандартизации и универсальности, однако сегодня происходит переориентация в сторону индивидуализации потребностей и подхода к каждому индивиду) [27];

– цифровизация процессов (автоматизация, внедрение технологичных инструментов: применение it-технологий, например, AR или VR (технологии дополненной и виртуальной реальности), геймификация и так далее);

– социализация и культурная ассимиляция (создание возможности общения в неформальном формате с коллективом посредством социальных сетей, внедрение различных мероприятий, которые позволяют новому сотруднику быть частью корпоративной культуры компании и так далее) [28];

– коучинг (buddy programs) (это модель развития так называемого наставничества – закрепления за новым сотрудником наставника, ментора» [32, с. 274].

Можно увидеть, что метод наставничества, коучинг весьма распространен и в современной практике HR-менеджмента, поскольку универсален и весьма эффективен [29].

«Наставничество как институт существует обычно в компаниях в двух видах:

– наставничество как концепция начинает действовать только тогда, когда появляется новый сотрудник и только в период испытательного срока, то есть оно непосредственно связано с обучением [30];

– наставничество существует на постоянной основе, то есть за новичком (их также может быть несколько) фиксируется наставник, и взаимодействуют они и после испытательного срока [31].

Система наставничества сама по себе может быть официальной, если организация разработала и закрепила её основные положения во внутреннем нормативном акте организации, - Положении о наставничестве. В Положении необходимо обозначить критерии отбора наставников, права и обязанности наставников, сроки наставничества для групп должностей, систему оценки и контроля эффективности проводимого наставничества» [32, с. 125].

Система наставничества имеет ряд достоинств и недостатков. К достоинствам можно отнести следующее:

– «наставничество не требует серьёзных финансовых вложений;

– установление психологического контакта с новым сотрудником, любому новичку приятно доброжелательное отношение организации и стремление помочь ему, за счёт чего сокращается срок достижения уровня компетенции сильного работника» [33, с. 443].

К недостаткам системы наставничества относят:

– «сложность определения точных сроков наставничества. Невозможно быть уверенным до конца в уровне подготовки нового работника, то, что наставничество закончилось, не означает, что сотрудник в полной мере готов к «свободному плаванию»;

– неправильно выстроенная система наставничества, когда наставник выбрал неправильную модель контакта [34];

– неправильное распределение нагрузки на новичка. Новичок перегружен теоретическим материалом и наставлениями, не остаётся ресурсов на выполнение практических задач [35];

– плохая подготовка наставника. Отсутствие критериев и требований к знаниям, которыми должен обладать наставник, ввиду чего вся система наставничества будет иметь обратный эффект – адаптация будет затягиваться, наставник отлучается надолго от основной работы, новичок не может перенять опыт, трудовые показатели падают, организация несёт убытки [36];

– отсутствует контроль за системой наставничества, новичок предоставлен самому себе;

– отсутствие обратной связи, когда между наставником и новым сотрудником не сложились отношения» [43, с. 442].

«В настоящее время вектор развития управления адаптацией персонала организации имеет следующую направленность [47]:

– совершенствование традиционных подходов к управлению человеческими ресурсами, одновременно способствуя росту квалификации

персонала и его ответственности на рабочем месте, снижая в итоге текучесть компетентных работников [37];

– совершенствование на основе данных по результатам оценки эффективности применяемых методов в системе адаптации (через критерии удовлетворенности, разработку субъективных и объективных показателей эффективности, а также – интегральная система оценки эффективности адаптационных программ) [40].

Интегральный подход к системной оценке адаптации персонала позволяет делать упор не только на сами критерии эффективности и их разработку, но и на оценку влияния различных экзогенных и эндогенных факторов экономической системы в целом, определяя при этом степень взаимозависимости всех составляющих элементов друг от друга» [42, с. 18].

Также стоит отметить, что стресс зачастую является неотъемлемым элементом периода адаптации нового сотрудника [46]. Конечно, после адаптации уровень стресса снизится, работник приспособится, но первые дни работы сотрудник нервничает [38]. «Для того, чтобы справиться со стрессом используются копинг-стратегии. Это способы деятельности, которые помогают адаптироваться в сложной ситуации и удержать психологическое равновесие. Под копингом принято понимать постоянно меняющиеся поведенческие и когнитивные попытки человека справиться с особыми внутренними или внешними требованиями, оценивающимися как напряжение или превышающими возможности индивида преодолеть их» [39, с. 186].

Несмотря на развитие методов и способов адаптации персонала организации в настоящее время, большинство отечественных отраслевых предприятий, как показывает практика, все равно сталкивается со следующими проблемами:

– «многие кадровые службы формально подходят к этому этапу;

– низкое качество наставничества в силу того, что такая система, как правило, не оплачивается [41];

- низкий уровень лояльности к новичкам, что порождает дискомфорт, неуверенность и многое другое.;
- высокая текучесть кадров как результат неэффективного онбординга» [42, с. 23].

В заключении первого раздела исследования сделан вывод, что адаптация персонала является важной составляющей процесса управления персоналом и может значительно повлиять на эффективность работы организации в целом [44]. Процесс адаптации включает в себя ознакомление сотрудника с организационной культурой, структурой, бизнес-процессами и правилами поведения в коллективе, а также обучение и наставничество со стороны опытных сотрудников и руководителей [45]. Правильно организованные мероприятия по управлению адаптацией снижают вероятность возникновения трудностей, связанных с ошибками новых сотрудников, экономят время более опытного персонала в связи с наличием наставников, минимизирует текучесть кадров и, в конечном счете, влияют на уровень производительности труда всего коллектива организации [43].

2 Оценка управления адаптацией персонала организации на примере ООО «Технологии упаковки»

2.1 Технико-экономическая характеристика предприятия ООО «Технологии упаковки»

ООО «Технология упаковки» является молодой и перспективной компанией, которая занимается производством и реализацией полипропиленовых мешков. Предприятие зарегистрировано 10 июня 2019 г. Предприятию присвоен при регистрации ИНН: 6324102331, КПП: 632401001.

ООО «Технология упаковки» зарегистрировано по адресу: 445009, обл. Самарская, г. Тольятти, ул. Комсомольская, д. 86 литера А1, оф. 21.

Дополнительными видами деятельности предприятия являются:

- производство текстильных тканей;
- производство канатов, веревок, шпагата и сетей;
- прочие виды полиграфической деятельности;
- производство пластмассовых изделий, используемых в строительстве;
- производство прочих пластмассовых изделий;
- обработка отходов текстильных материалов;
- торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- торговля оптовая машинами и оборудованием для текстильного, швейного и трикотажного производств;
- торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями;
- торговля оптовая скобяными изделиями, водопроводным и отопительным оборудованием и принадлежностями.

ООО «Технология упаковки» нацелено на качество выпускаемой продукции и использует исключительно высококачественное сырье и современное оборудование, произведенное в Тайване. ООО «Технологии Упаковки» изготавливает мешки из нити, получаемой переработкой полипропилена, изготовленного по ГОСТ 26996-86 согласно техническим условиям ТУ 2282-002-87741972-2012.

Продукция предприятия применяется во всевозможных отраслях, от пищевой до строительной, благодаря ряду преимуществ:

- «высокая механическая и ударная прочность;
- высокая устойчивость и многократным изгибам, истираниям;
- хорошие диэлектрические свойства;
- невосприимчивость к низким температурам (до -50С);
- невосприимчивость к высоким температурам (до +50);
- устойчивость к гниению;
- легкость и экологичность» [30].

Учредителем и руководителем предприятия является одно лицо – Смоловщиков Александр Владимирович. Размер уставного капитала составляет на конец 2022 г. – 10 т. р.

Организационная структура управления предприятием ООО «Технологии Упаковки» линейно-функциональная. Организационная схема управления предприятием представлена на рисунке 5.

Директор предприятия является высшим руководителем предприятия, который отвечает за общее управление, принятие стратегических решений и контроль за всеми отделами. Директор предприятия является квалифицированным профессионалом с опытом работы в отрасли, имеющий обширные знания в области управления и финансов.

Производственный отдел отвечает за производственный процесс, от планирования до выпуска готовой продукции, а также за обеспечение качества продукции и соблюдение стандартов безопасности.

Экономический отдел отвечает за управление финансами предприятия, включая бухгалтерский учет, налоговую отчетность, планирование бюджета и финансовый анализ.

Коммерческий отдел отвечает за продажу продукции, включая поиск клиентов, установление отношений с партнерами, разработку маркетинговых стратегий и управление продажами.

Складской отдел отвечает за управление складскими запасами и логистику, включая получение, хранение и распределение продукции.

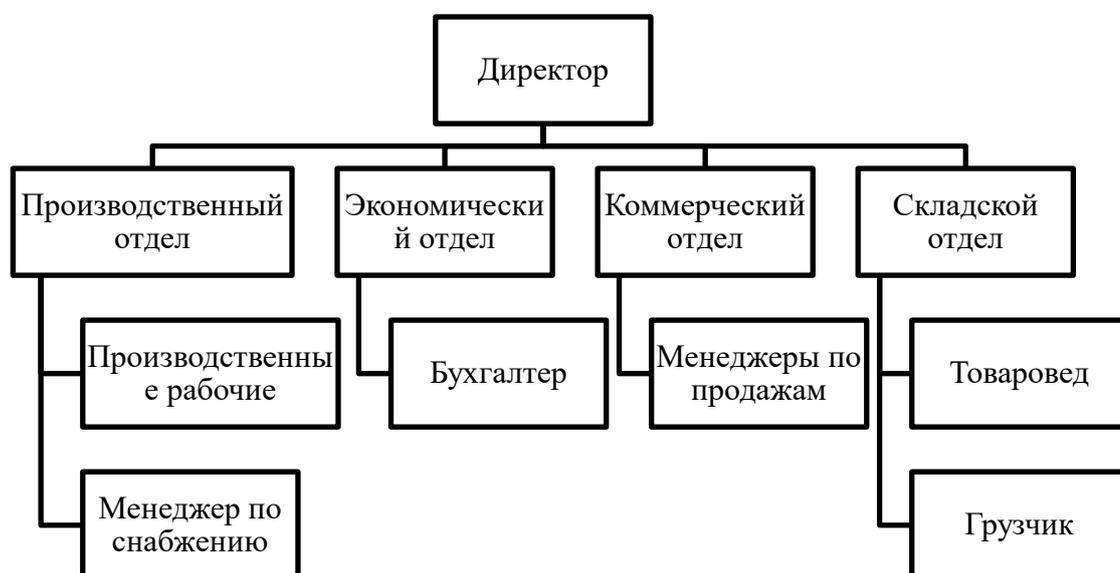


Рисунок 5 – Организационная схема управления ООО «Технологии упаковки»

Динамика численности персонала ООО «Технологии упаковки» изображена на рисунке 6.

Динамика численности персонала предприятия за три года позитивная. Рост численности составил 4 человека.

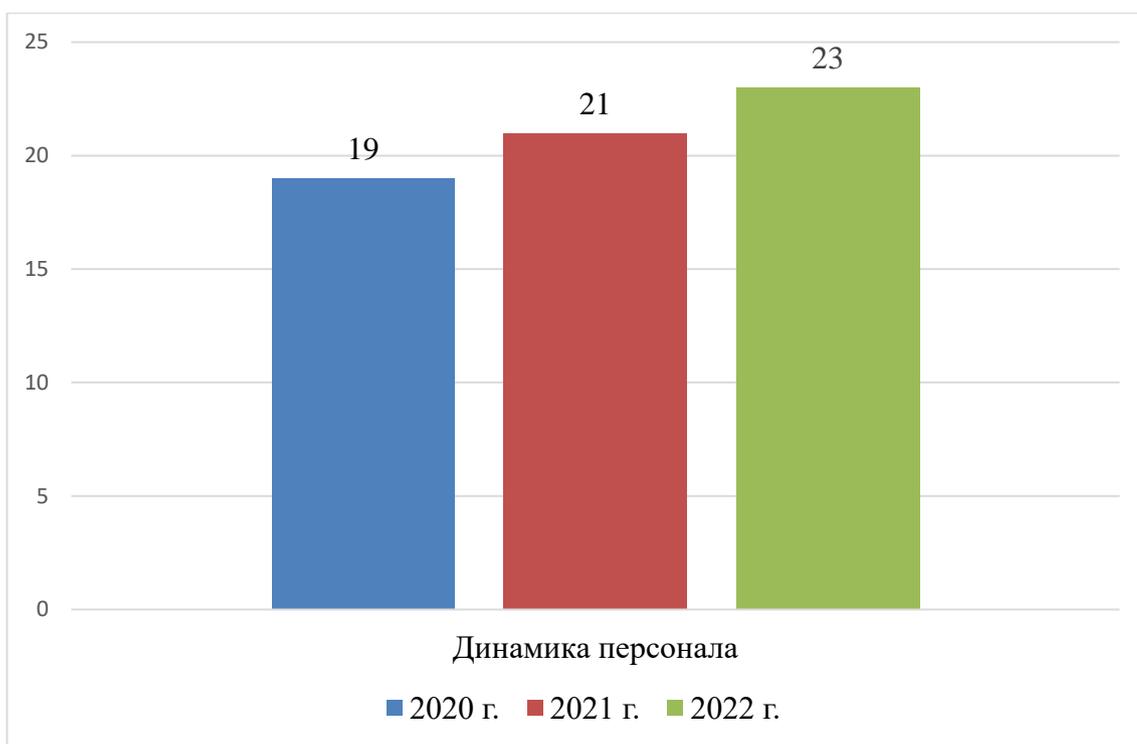


Рисунок 6 – Динамика численности персонала ООО «Технологии упаковки», чел.

Далее в таблице 2 представлены основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Технологии упаковки» за анализируемый период.

Таблица 2 – Технико-экономические показатели деятельности ООО «Технологии упаковки» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение 2021/2020 гг.		Изменение 2022/2021 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	55196	156588	337196	101392	183,69	180608	115,34
Себестоимость продаж, тыс. руб.	54989	154945	324245	99956	181,77	169300	109,26
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	207	1643	12951	1436	693,72	11308	688,25
Управленческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 2

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение 2021/2020 гг.		Изменение 2022/2021 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Коммерческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	207	1643	12951	1436	693,72	11308	688,25
Чистая прибыль, тыс. руб.	345	1336	8023	991	287,25	6687	500,52
Основные средства, тыс. руб.	14821	12209	47940	-2612	-17,62	35731	292,66
Оборотные активы, тыс. руб.	12999	31260	20556	18261	140,48	-10704	-34,24
Фондоотдача	3,72	12,83	7,03	9,10	-	-5,79	-
Среднесписочная численность ППП, чел.	19	21	23	2	10,53	2	9,52
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	7250	8298	9510	1048	14,46	1212	14,61
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	2905,05	7456,57	14660,70	4551,52	156,68	7204,1	96,61
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	381,58	395,14	413,48	13,56	3,55	18,34	4,64
Оборачиваемость активов, раз	4,246	5,009	16,404	0,763	-	11,395	-
Рентабельность продаж, %	0,375	1,049	3,841	0,674	-	2,792	-
Рентабельность деятельности, %	0,63	0,86	2,47	0,235	-	1,612	-
Затраты на рубль выручки, коп.	99,6250	98,9507	96,1592	-0,6742	-0,677	-2,7915	-2,821

В таблице 2 видно, что общая выручка предприятия ООО «Технологии упаковки» растет с каждым годом, что свидетельствует о хорошей рыночной позиции предприятия. Выручка предприятия в 2021 г. увеличилась на 183,69%, в 2022 г. – на 115,34.

Себестоимость продаж также растет с каждым годом, но в меньшей степени, чем выручка, что говорит о возможном увеличении прибыли. Себестоимость продаж ООО «Технологии упаковки» составила на конец 2022 г. – 324245 т. р. Валовая прибыль и прибыль от продаж также растут, что свидетельствует о эффективности управления затратами.

Чистая прибыль ООО «Технологии упаковки» имеет существенный рост, но не в такой же степени, как валовая прибыль и прибыль от продаж, что может свидетельствовать о значительном увеличении расходов на другие цели. Чистая прибыль ООО «Технологии упаковки» на конец 2022 г. составила 8023 т. р.

Основные средства предприятия ООО «Технологии упаковки» растут с каждым годом, но существенное увеличение общей суммы произошло в 2022 г. – 292,66%, что может указывать на инвестиции в развитие производства.

Оборотные активы предприятия ООО «Технологии упаковки» значительно увеличились в 2020 г., после чего произошло резкое снижение до 20556 т. р.

Следовательно, можно отметить, что предприятие ООО «Технологии упаковки» имеет положительную тенденцию в развитии, но необходимо провести более глубокий анализ, чтобы выявить возможные риски и угрозы для дальнейшего развития.

Далее более подробно оценена рентабельность деятельности предприятия ООО «Технологии упаковки».

Наглядно динамика рентабельности деятельности и рентабельности продаж предприятия ООО «Технологии упаковки» представлена на рисунке 7.

Показатели рентабельности предприятия ООО «Технологии упаковки» демонстрируют положительные значения, динамика их положительная. Рентабельность продаж показывает, сколько прибыли приносит каждая проданная единица продукции или услуг. Значение этого показателя увеличилось с 0,375% в 2020 г. до 3,8% в 2022 г., что является

положительным сигналом и свидетельствует о том, что предприятие стало более прибыльным. Рентабельность деятельности показывает, какую прибыль получает предприятие от использования всех своих ресурсов. Значение этого показателя также увеличилось с 0,63% в 2020 г. до 2,47% в 2022 г., что также свидетельствует о повышении эффективности использования ресурсов и увеличении прибыльности предприятия.

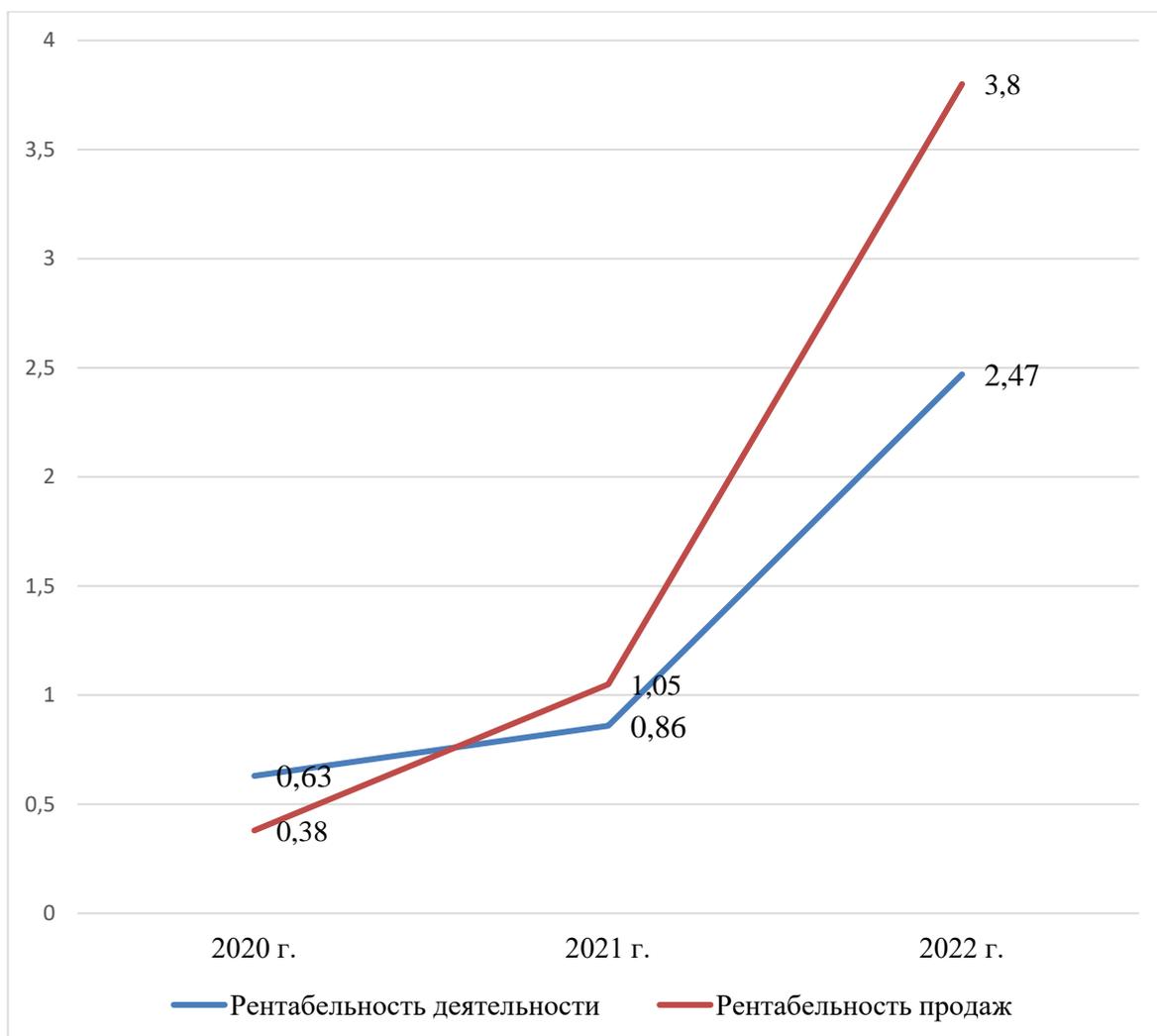


Рисунок 7 – Рентабельность продаж и деятельности ООО «Технологии упаковки», %

Далее дополнительно проведена оценка показателей рентабельности активов и капитала предприятия ООО «Технологии упаковки». Результаты оценки представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка показателей рентабельности активов и капитала предприятия ООО «Технологии упаковки», %

Показатель рентабельности	Значение показателя, %			Изменение 2022/2020 гг.
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	
Рентабельность собственного капитала (ROE)	108,9	115,6	137,5	28,6
Рентабельность активов (ROA)	1,3	3,7	14,3	13

Анализ показателей рентабельности предприятия ООО «Технологии упаковки» показывает, что рентабельность собственного капитала (ROE) увеличилась с 108,9% в 2020 г. до 137,5% в 2022 г.. Это свидетельствует о том, что предприятие генерирует больше прибыли на каждый вложенный рубль собственного капитала, что является положительным показателем.

Рентабельность активов (ROA) также значительно увеличилась с 1,3% в 2020 г. до 14,3% в 2022 г. Это свидетельствует о том, что предприятие генерирует большую прибыль на каждый вложенный рубль активов. Такое увеличение рентабельности активов может быть вызвано увеличением прибыльности предприятия, а также возможным увеличением общей суммы активов.

В заключении анализа финансового состояния предприятия оценен показатель текущей ликвидности компании ООО «Технологии упаковки».

Динамика показателя текущей ликвидности представлена на рисунке 8.

Согласно данным рисунка 8, прослеживается ухудшение показателя текущей ликвидности предприятия в 2022 г. до 0,91. Предприятие может испытывать трудности с погашением своих обязательств.

Дебиторская задолженность предприятия ежегодно растет. Доля ее в общем объеме активов предприятия на конец 2022 г. составляет порядка

89%, что может свидетельствовать о некорректной работе коммерческого отдела и неэффективном взаимодействии с поставщиками.

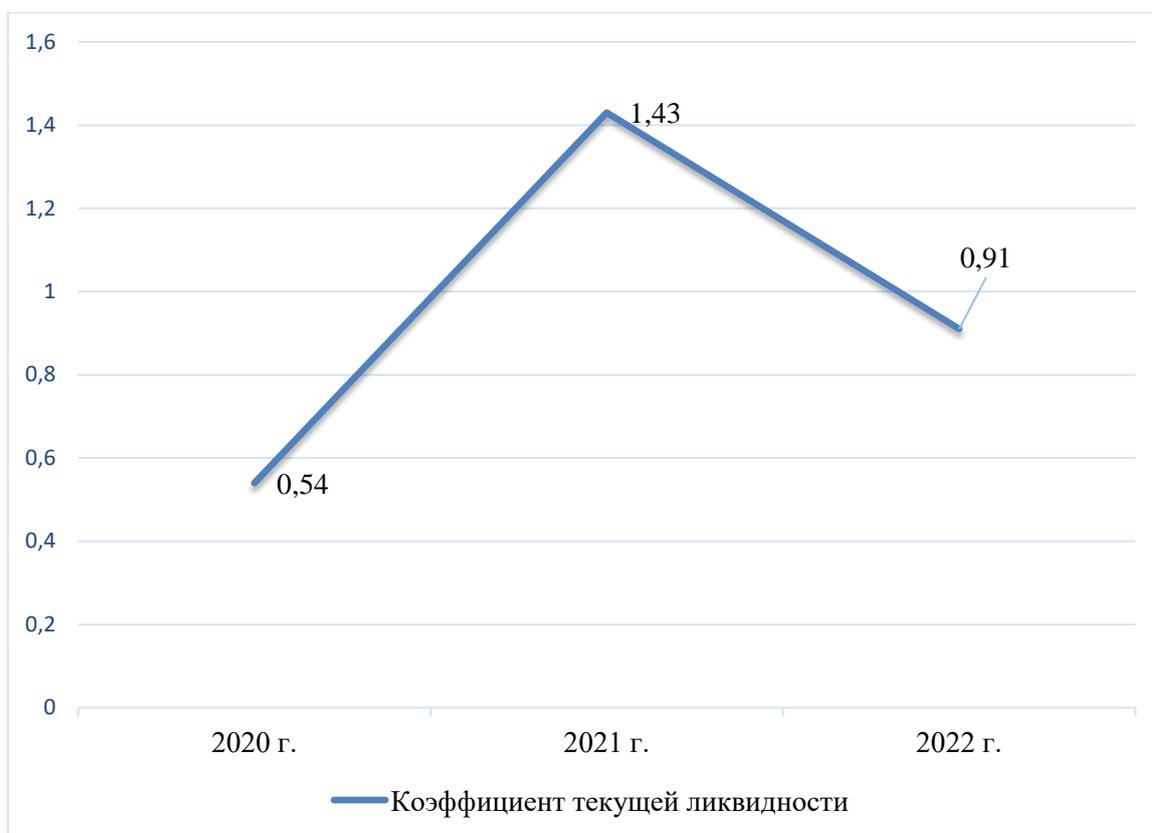


Рисунок 8 – Динамика коэффициента текущей ликвидности ООО «Технологии упаковки»

Следовательно, анализ показателей деятельности ООО «Технологии упаковки» показал, что предприятие успешно увеличивает свою прибыльность, однако существуют некоторые проблемы с ликвидностью.

2.2 Оценка управления адаптацией персонала организации ООО «Технологии упаковки»

Оценка управления адаптацией персонала является критически важным инструментом для эффективного управления персоналом и достижения

целей организации ООО «Технологии упаковки». Для организации управление адаптацией персонала имеет несколько преимуществ.

Во-первых, оно помогает улучшить производительность и эффективность сотрудников, что в свою очередь приводит к увеличению доходов и прибыли.

Во-вторых, управление адаптацией помогает определить наиболее эффективные методы обучения и развития сотрудников, что позволяет оптимизировать расходы на данные процессы.

Перед началом оценки управления адаптацией персонала предприятия ООО «Технологии упаковки» проведена оценка состава персонала, и его качественных и количественных характеристик.

Далее в таблице 4 проведен анализ состава персонала ООО «Технологии упаковки».

Таблица 4 – Анализ состава персонала ООО «Технологии упаковки»

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	человек	%	человек	%	человек	%
Директор	1	5	1	4,8	1	4,4
Бухгалтер	1	5	1	4,8	1	4,4
Менеджеры по продажам	6	32	6	28,6	7	30,4
Менеджер по снабжению	1	5,3	1	4,8	1	4,4
Производственные рабочие	8	42,1	10	47,6	10	43,5
Складской персонал	2	10,5	2	9,5	3	13
Всего	19	100	21	100	23	100

Данные таблицы 4 представляют информацию о количестве сотрудников в компании по должностям в 2020, 2021 и 2022 гг.

Общее количество сотрудников в компании увеличилось с 19 человек в 2020 г. до 23 человек в 2022 г.

Директор и бухгалтер сохраняют свои должности, количество сотрудников на этих должностях осталось неизменным. Количество менеджеров по продажам в 2022 г. возросло до 7. Количество сотрудников на должности менеджера по снабжению оставалось неизменным на протяжении всех трех лет. Количество производственных рабочих увеличилось на 2 человека за три года, что свидетельствует о расширении производства. Количество складского персонала увеличилось с 2 человек в 2020 г. до 3 человек в 2022 г.

Общая структура персонала компании в течении трех лет оставалась неизменной, с производственными рабочими, составляющими практически половину от общего количества сотрудников – 42,1%-43,5%.

Для оценки кадрового потенциала, а также адаптации персонала на предприятии имеет важно рассмотреть трудовой стаж персонала в данной организации.

Результаты анализа сотрудников персонала ООО «Технологии упаковки» на предмет продолжительности работы в организации на конец 2022 г. представлены на рисунке 9.

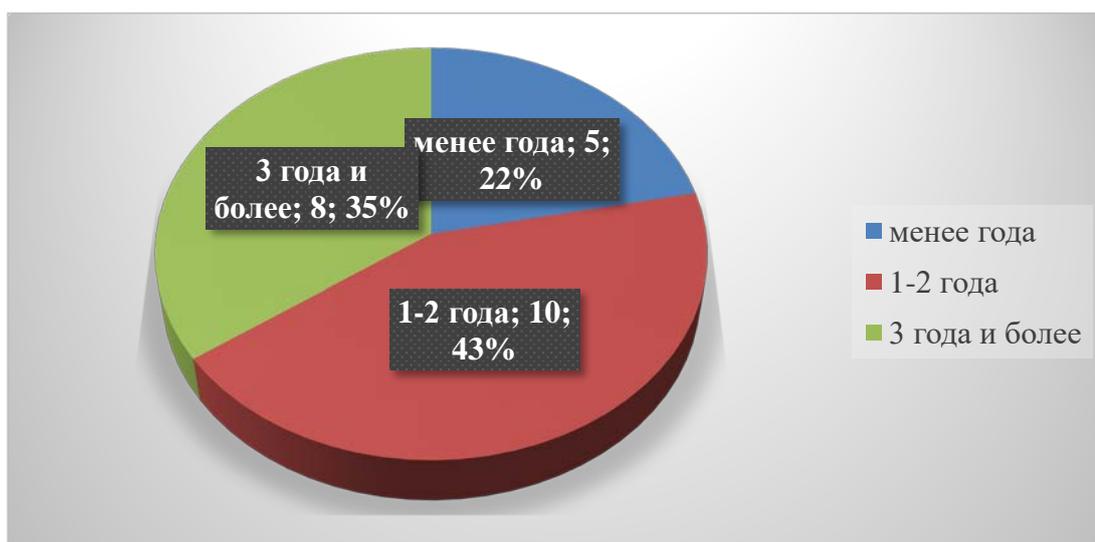


Рисунок 9 – Трудовой стаж сотрудников в ООО «Технологии упаковки» на 31.12.2022 г.

Из предоставленных данных на рисунке 9 следует, что в организации имеются пять сотрудников, которые работают менее года. Это может свидетельствовать о высокой текучести кадров. Десять сотрудников предприятия имеют стаж работы от 1 до 2 лет. 35 % сотрудников имеют стаж работы 3 года и более в организации. Следовательно, большая часть сотрудников предприятия – 57% работает на предприятии менее 2 лет, что также связано с тем, что предприятие достаточно молодое и пока еще формирует свой коллектив.

Так как предприятие достаточно молодое и формирует коллектив в течение рассматриваемого периода времени, в таблице 5 проведен анализ выбытия персонала ООО «Технологии упаковки».

Таблица 5 – Анализ выбытия персонала ООО «Технологии упаковки»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Общая численность, чел	19	21	23
Собственное желание, чел	2	1	2
Не прошел испытательный срок, чел	1	2	2
Соглашение сторон, чел	0	0	0
Нарушения трудовой дисциплины, чел	1	1	1
Коэффициент текучести кадров	21	19	21,7
Итого, чел	4	4	5

В таблице 5 видно увеличение численности выбывшего персонала. Стоит отметить, что количество человек, не прошедших испытательный срок составляет к концу 2022 г. – 2 человека, что почти равняется 10% от общего количества сотрудников предприятия. Так как на предприятии стабильно в течение трех лет присутствуют сотрудники, не прошедшие испытательный срок, то это может свидетельствовать о не правильной процедуре найма, а также неэффективной системе адаптации.

На рисунке 10 наглядно представлена динамика коэффициента текучести персонала ООО «Технологии упаковки».

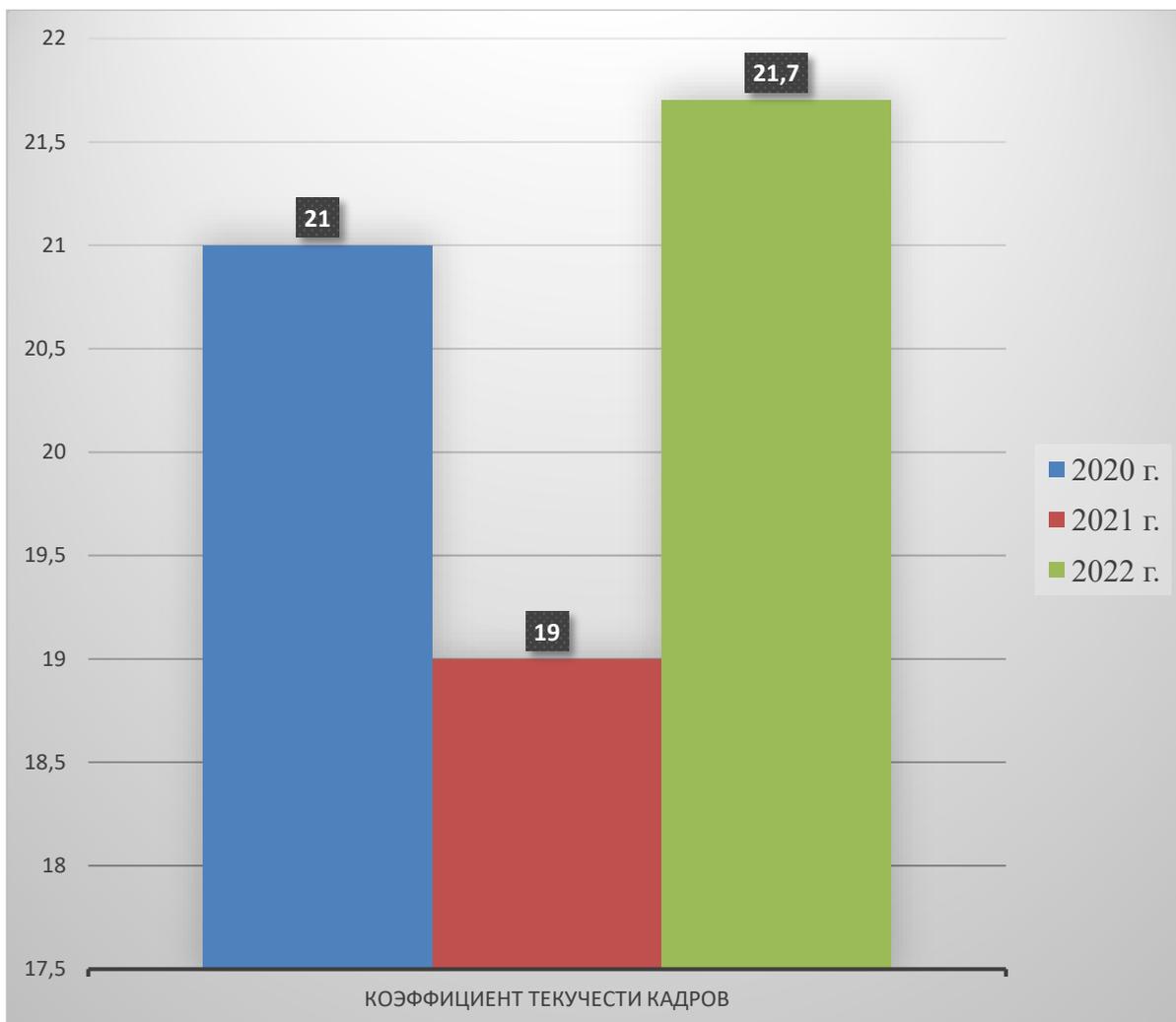


Рисунок 10 – Динамика коэффициента текучести персонала ООО «Технологии упаковки» за 2020-2022 г., %

Согласно данным рисунка 10, на предприятии в течение трех лет присутствует высокая текучка кадров. Коэффициент текучести кадров на конец 2022 г. составляет 21,7%, что является очень высоким показателем.

Основные причины увольнения сотрудников:

- сложная адаптация в производственный процесс,
- высокие требования к выполнению поставленных задач,
- не прошли испытательный срок в связи с несоответствием занимаемой должности;
- напряженная обстановка в коллективе, в связи с высокой загруженностью.

Перед оценкой системы адаптации стоит еще раз отметить, что на предприятии отсутствует отдел кадров. Поэтому задачи директора также включают:

- разработку и реализацию стратегии найма и удержания персонала. Директор должен определить, какие категории работников необходимы, какие навыки и квалификации они должны иметь и как их найти;
- разработку системы мотивации и вознаграждения;
- разработку и соблюдение правил и процедур по управлению персоналом; разработку и реализацию программ обучения и развития персонала; директор должен обеспечивать поддержание корпоративной культуры и ценностей предприятия;
- разработку системы адаптации персонала и многое другое.

В связи с загруженностью директора основными производственными и операционными вопросами предприятия, он не всегда может уделить достаточно внимания вопросам управления персоналом, в том числе вопросам его развития и адаптации.

Процесс адаптации на предприятии состоит из следующих этапов, перечисленных ниже:

- подготовительный этап. В рамках этого этапа определяются цели, задачи и планы программы адаптации;
- знакомство с компанией. Новый сотрудник должен быть ознакомлен с историей, миссией, ценностями, структурой, бизнес-процессами и правилами работы предприятия;
- знакомство с коллегами и руководством. В рамках этого этапа новый сотрудник знакомится с коллегами, с кем ему предстоит работать, а также с руководством предприятия;
- ознакомление с рабочим местом;
- обучение. Сотрудник обучается на рабочем месте;

– интеграция.

Стоит отметить, что в процессе адаптации предприятием уделяется мало внимания поддержке и помощи новым сотрудникам, результаты адаптации в течение периода адаптации не оцениваются и адаптационная программа не корректируется. Также на предприятии нет никаких официальных документов, закрепляющих этапы процесса адаптации, основные ее виды, методы оценки и так далее. Бюджет на реализацию адаптационного процесса не предусмотрен.

Вместе с тем предприятие придерживается политики набора наиболее опытных сотрудников, чтобы избежать дополнительные материальные и трудовые затраты на обучение в процессе адаптации.

Основные методы адаптации персонала ООО «Технологии упаковки» изображены на рисунке 11.

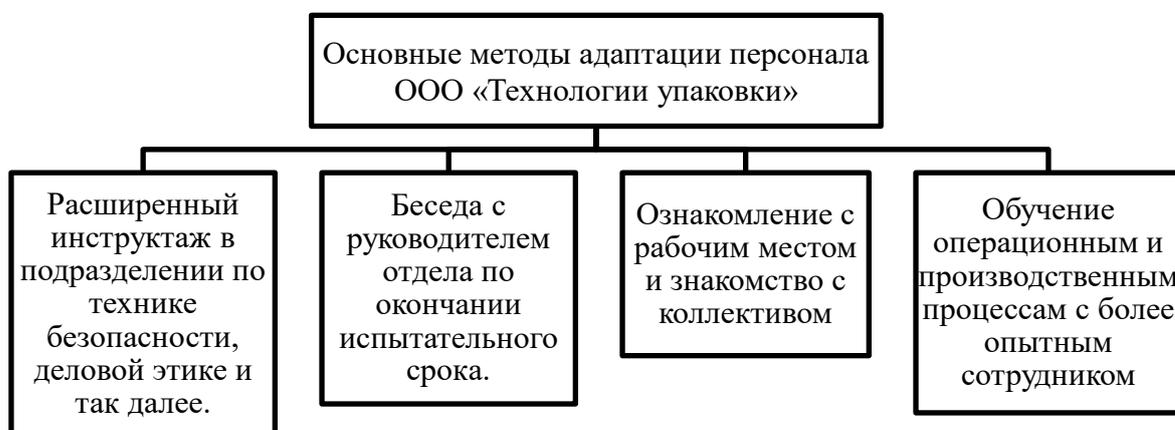


Рисунок 11 – Основные методы адаптации персонала ООО «Технологии упаковки»

На рисунке 11 видно, что на предприятии ООО «Технологии упаковки» используется всего четыре способа адаптации персонала. Предприятие не использует современные цифровые методы адаптации, также на предприятии

не проводятся никакие мероприятия для более быстрой социальной адаптации нового сотрудника в коллективе.

На предприятии проводится общий инструктаж с возможностью задавать вопросы руководителю или более опытному сотруднику, который в процессе трудовой деятельности показывает выполнение основных обязательных процедур. При этом часто сотрудник бывает занят выполнением своих непосредственных обязанностей и не может уделить внимание новому сотруднику, которому требуются консультации. Обучение операционным и производственным процессам более опытным сотрудником как метод адаптации нигде официально не закреплено, дополнительное вознаграждение для обучающего сотрудника отсутствует, что снижает эффективность данного метода адаптации. Также на предприятии отсутствует какая-либо система оценки эффективности адаптационного процесса и не учитываются индивидуальные потребности и особенности каждого нового сотрудника, чтобы обеспечить наиболее эффективную адаптацию.

Далее на рисунке 12 представлена динамика уволившихся сотрудников предприятия в течение первого полугодия работы.

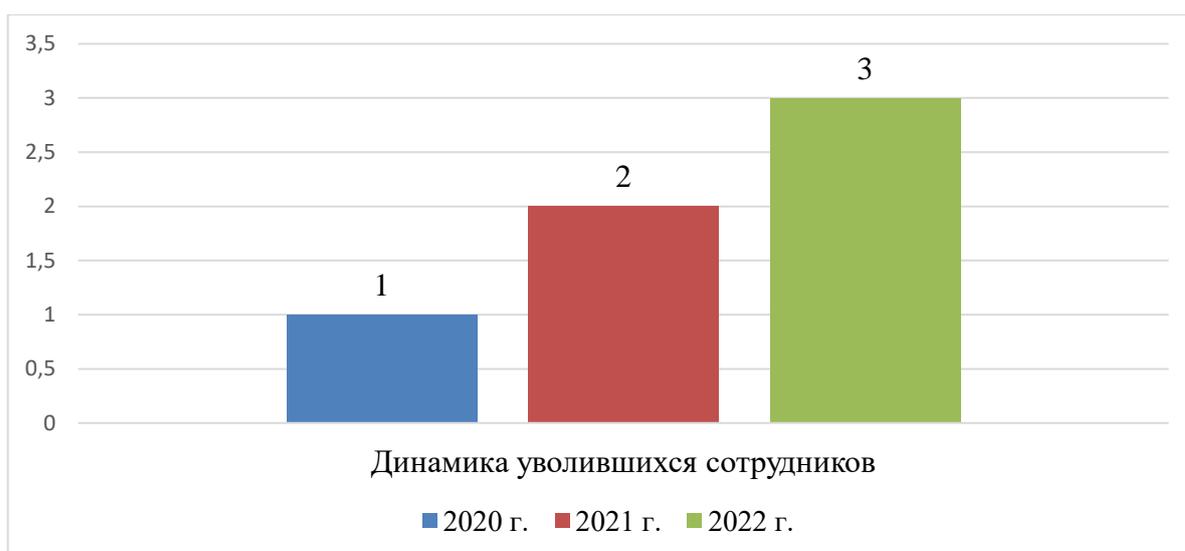


Рисунок 12 – Динамика уволившихся сотрудников предприятия в течение первого полугодия работы, чел.

На рисунке 12 виден рост числа сотрудников ООО «Технологии упаковки», уволившихся в течение 6 месяцев после трудоустройства на предприятии. По результатам опроса уволившихся сотрудников, были выявлены следующие причины увольнения:

- тяжело влиться в производственный процесс;
- сложности в общении с коллективом;
- недостаточно компетенций для осуществляемой работы.

Оценка востребованности адаптационных мероприятий на предприятии для вновь принятых работников и их эффективности проведена также путем анкетирования сотрудников ООО «Технологии упаковки», проработавших на предприятии менее двух лет. Результаты опроса представлена на рисунке 13.

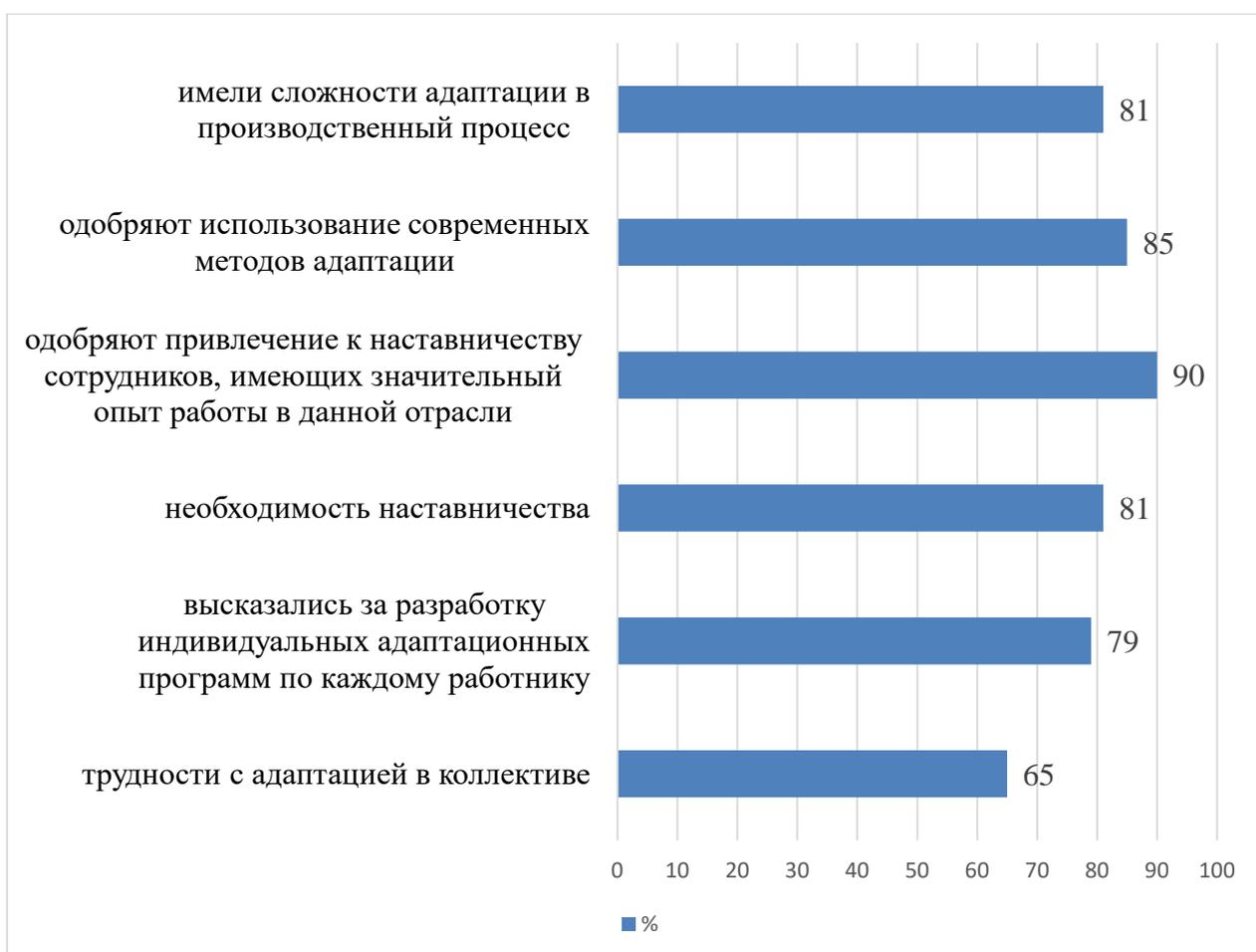


Рисунок 13 – Результаты анкетирования сотрудников ООО «Технологии упаковки», %

На рисунке 13 также видно, что для 81% сотрудников, проработавших менее двух лет на предприятия, были сложности адаптации в производственный процесс предприятия. Для 62% сотрудников было сложно влиться в коллектив организации. Большинство сотрудников одобряют метод наставничества и при этом отмечают необходимость оформления наставника по договору и необходимость оплаты закрепленных обязанностей. Также стоит отметить, что 85% сотрудников предприятия готовы применять современные методы адаптации.

Проведенный опрос показал недостаточную работу предприятия ООО «Технологии упаковки» в направлении адаптации персонала, что подтвердили жалобы и пожелания работников предприятия.

В заключении второго раздела бакалаврской работы можно сформировать вывод, что на предприятии ООО «Технологии упаковки» отсутствует эффективная программа адаптации персонала, не проводится персональная работа с вновь принятыми сотрудниками, наставничество не закреплено и не поощряется, не используются современные методы адаптации. Следовательно, на предприятии присутствует проблема недоработанного процесса адаптации персонала, в связи с чем должны разрабатываться мероприятия по улучшению управления адаптацией на предприятии ООО «Технологии упаковки».

3 Направления совершенствования управления адаптацией персонала организации ООО «Технологии упаковки»

3.1 Рекомендации по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Технологии упаковки»

Любой работодатель периодически сталкивается с обновлением и набором сотрудников. Процесс адаптации сложен как для только что принятых на работу кадров в уже сформированный коллектив так, и для тех, на ком лежит ответственность за их адаптацию. Кроме потери времени и вынужденных простоев из-за незанятой должности, работодатель несет и прямые материальные издержки. Реклама на профильных площадках стоит больших средств, и если стать постоянным заказчиком таких услуг, то постоянный поиск соискателей может отразиться на бюджете предприятия. В связи с этим, улучшение процессов адаптации на предприятии играет ключевую роль в деятельности работников предприятий различных секторов экономики.

Анализ системы адаптации ООО «Технологии упаковки» выявил следующее:

– Так как предприятие достаточно новое, то адаптационный процесс на нем недостаточно разработан. На предприятии нет никаких официальных документов, закрепляющих этапы процесса адаптации, основные ее виды, методы оценки и так далее. Бюджет на реализацию адаптационного процесса не предусмотрен. В процессе адаптации предприятием уделяется мало внимания поддержке и помощи новым сотрудникам, результаты адаптации в течение периода адаптации не оцениваются, и адаптационная программа не корректируется. На предприятии отсутствует отдел кадров.

– Большая часть сотрудников предприятия – 57% работает на предприятии менее 2 лет, что также связано с тем, что предприятие

достаточно молодое и пока еще формирует свой коллектив. На предприятии в течение трех лет присутствует высокая текучка кадров. Коэффициент текучести кадров на конец 2022 г. составляет 21,7%, что является очень высоким показателем. Основные причины увольнения сотрудников: сложная адаптация в производственный процесс, высокие требования к выполнению поставленных задач, не прошли испытательный срок в связи с несоответствием занимаемой должности, напряженная обстановка в коллективе, в связи с высокой загруженностью.

– Основные способы адаптации персонала ООО «Технологии упаковки» состоят из инструктажей, беседы с руководителем отдела по окончании испытательного срока, ознакомление с рабочим местом и знакомство с коллективом, обучение операционным и производственным процессам с наставником. Предприятие не использует современные цифровые методы адаптации, также на предприятии не проводятся никакие мероприятия для более быстрой социальной адаптации нового сотрудника в коллективе.

– На предприятии наблюдается рост числа сотрудников ООО «Технологии упаковки», уволившихся в течение 6 месяцев после трудоустройства на предприятии. По результатам опроса уволившихся сотрудников, были выявлены такие причины увольнения как сложность адаптации в производственный процесс, сложности адаптации в коллектив, недостаточно компетенций для осуществляемой работы.

– По результатам проведенного опроса среди сотрудников, проработавших менее 2 лет было выявлено, что большинство сотрудников одобряют метод наставничества и при этом отмечают необходимость оформления наставника по договору и необходимость оплаты закрепленных обязанностей, 85% сотрудников предприятия готовы применять современные методы адаптации.

Основываясь на данных проведенного опроса и имеющихся результатах исследований, на рассматриваемом предприятии разработаны следующие рекомендации адаптационной направленности:

Первая рекомендация: разработка «Положения об адаптации персонала». Данное положение должно быть структурировано по разделам, в которых охватывались все основные направления адаптационных мероприятий. Прежде всего, это разделы по указанию целей, задач, сроков и структуры адаптации для вновь принятых сотрудников. Особое внимание уделено ответственности непосредственного руководителя принятого работника. В Положении также должно быть прописано и заострено внимание на организации наставничества в коллективе, включая условия материального стимулирования за выполнение указанных обязанностей. В заключительной части положения должен быть приведен раздел о завершении адаптации сотрудника. При этом разработан и приведен перечень отчетных документов, которые должны заполнять все участники адаптационного процесса. Также необходимо в рамках «Положения об адаптации персонала» разработать анкеты оценки адаптационного процесса, например,:

– «Анкета оценивания нового работника» – заполняет непосредственный руководитель вновь принятого сотрудника на вакантную должность;

– «Анкета оценивания новым работником процесса прохождения адаптации» – заполняет, вновь принятый сотрудник;

– «Отчет о прохождении адаптации» – заполняет вновь принятый сотрудник, который подробно характеризует каждый адаптационный этап, указывая на достоинства и недостатки в их организации, описывая свои субъективные ощущения, возникающие в процессе реализации мероприятий.

Для вновь принятых на работу сотрудников (за последние 6 месяцев) должны быть разработаны индивидуальные адаптационные программы с учетом пола, возраста, уровня образования, специфика работы.

Разработка «Положения об адаптации персонала» сделает процесс адаптации для сотрудников предприятия понятным, а также позволит улучшить различные этапы и способы адаптационного процесса, такие как оценка адаптационного процесса, механизм реализации наставничества и другое.

В виду выявленных сложностей адаптации в производственный процесс предприятия следующей рекомендацией является внедрение производственных тренажеров в систему адаптации предприятия ООО «Технологии упаковки». Производственные тренажеры представляют собой учебное средство, позволяющее искусственно создавать благоприятные условия для целенаправленного формирования трудовых умений и навыков. Основные виды производственных тренажеров перечислены на рисунке 14.

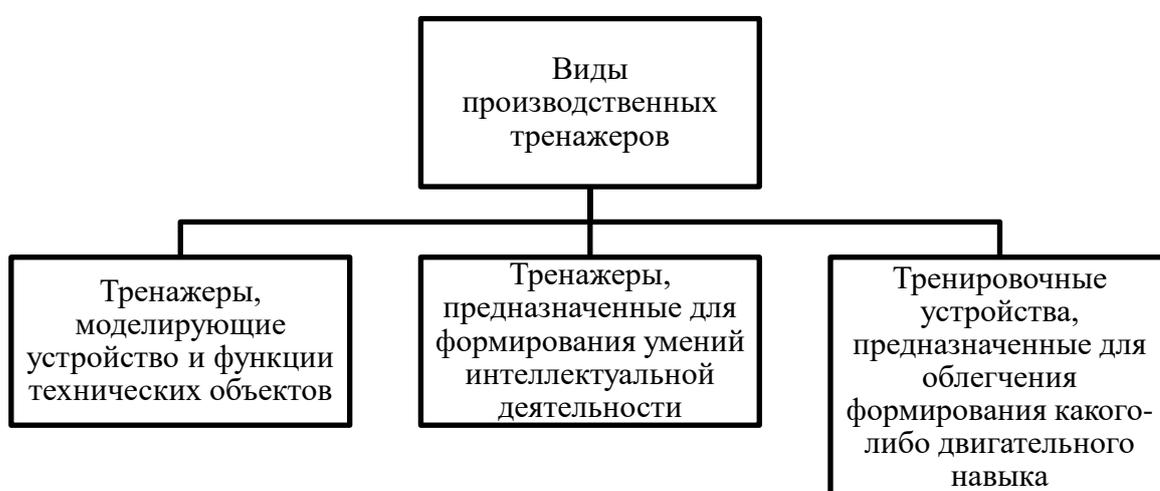


Рисунок 14 – Виды производственных тренажеров

Внедрение производственных тренажеров в систему адаптации новых сотрудников может быть полезным и эффективным способом обучения и подготовки персонала по ряду причин:

- производственные тренажеры могут помочь новым сотрудникам освоить навыки и процессы работы на предприятии без необходимости проводить обучение на реальном оборудовании. Это может снизить риск повреждения оборудования и повысить безопасность рабочей среды;

- использование тренажеров позволяет создать контролируемую среду для обучения, где новые сотрудники могут изучать процессы работы и исправлять ошибки без риска негативных последствий для бизнеса;

- внедрение производственных тренажеров также может помочь снизить время, затрачиваемое на обучение новых сотрудников, и уменьшить нагрузку на опытных сотрудников, которые обычно выступают в роли наставников для новых сотрудников.

Внедрение производственных тренажеров в систему адаптации может быть разделено на несколько этапов:

- определение задач, которые должны решаться с помощью тренажеров, а также потребности сотрудников в таком обучении;

- разработка концепции внедрения тренажеров, включающая в себя выбор необходимых тренажеров, разработку программы обучения, определение места размещения тренажеров и другие важные аспекты;

- подготовка инфраструктуры для работы тренажеров, например, электроснабжение, сетевые подключения, необходимые помещения и другое;

- разработка программы обучения, которая должна соответствовать потребностям сотрудников и задачам, которые необходимо решить. Также на этом этапе определяются критерии оценки эффективности обучения;

- внедрение тренажеров. После подготовки инфраструктуры и разработки программы обучения тренажеры вводятся в эксплуатацию. На этом этапе проводится обучение персонала, установка оборудования и другие работы, необходимые для внедрения тренажеров;

– оценка эффективности. После внедрения тренажеров проводится оценка эффективности обучения и тренажеров в целом. Если результаты не удовлетворительны, то корректируются программы обучения и методы работы с тренажерами.

В России разработкой производственных тренажеров занимаются различные компании, специализирующиеся на образовательных технологиях, инженерии и производстве оборудования. Некоторые из них могут разрабатывать индивидуальные тренажеры под определенные потребности заказчика, а другие предлагают готовые решения для разных отраслей промышленности. Стоимость внедрения производственных тренажеров зависит от многих факторов, включая сложность и объем тренажеров, количество сотрудников, которых нужно обучить, и специфику оборудования и программного обеспечения, используемого в тренажерах. Кроме того, стоимость может быть различной в разных регионах России. Ориентировочно, стоимость внедрения производственных тренажеров в России может составлять от нескольких сотен тысяч до нескольких миллионов рублей. Однако, стоимость может быть определена только после анализа потребностей и конкретных требований заказчика, а также после разработки концепции и программы обучения.

Однако, важно учитывать, что производственные тренажеры не могут полностью заменить практическое обучение на реальном оборудовании. Поэтому, необходимо обеспечить баланс между обучением на тренажерах и на реальном оборудовании, чтобы обеспечить полноценную подготовку новых сотрудников.

Третьей рекомендацией для улучшения системы адаптации на предприятии ООО «Технологии упаковки» выступает внедрение метода Budding в систему адаптации персонала. Метод Budding, также известный как менторинг, представляет собой процесс обучения, в котором более опытный сотрудник (ментор) помогает менее опытному сотруднику (подопечному) развивать свои профессиональные навыки и компетенции. В

отличие от нацеленного на передачу профессиональных навыков классического полноценного наставничества, Budding метод намного эмоциональнее. Пять главных характеристик Buddy-сотрудника перечислены на рисунке 15.

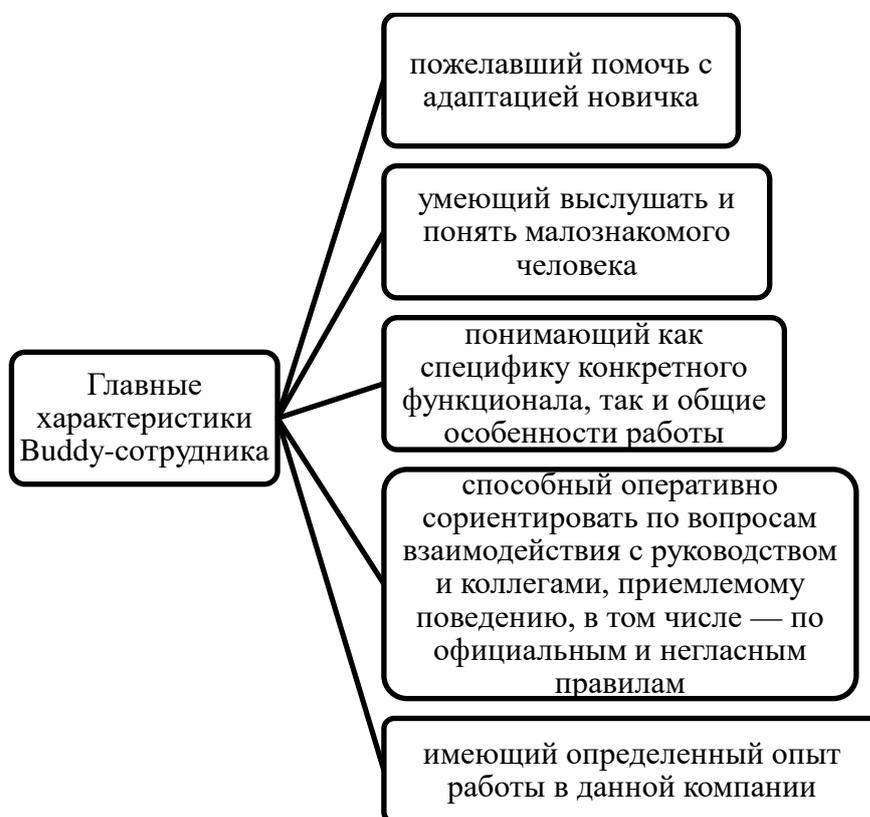


Рисунок 15 – Главные характеристики Buddy-сотрудника

Внедрение метода Budding в систему адаптации персонала предприятия можно разделить на несколько этапов, охарактеризованных ниже.

Подготовительный этап. На этом этапе необходимо определить цели и задачи внедрения метода Budding в систему адаптации персонала, а также выбрать менторов и подопечных сотрудников. Также необходимо определить требования к менторам и подопечным сотрудникам, чтобы обеспечить эффективность процесса.

Обучение менторов. На этом этапе необходимо обучить менторов методу Budding и предоставить им инструменты для эффективной работы с подопечными сотрудниками. Обучение менторов может быть организовано в форме тренинга или индивидуальных консультаций.

Подбор обучаемых. Обучаемые сотрудники должны быть новыми сотрудниками, которые нуждаются в адаптации к новой среде работы или сотрудники, которые хотят развивать свои профессиональные навыки и компетенции.

Составление планов обучения. На этом этапе менторы и подопечные сотрудники должны составить планы обучения, которые определяют, какие профессиональные навыки и компетенции будут развиваться, какими методами и инструментами они будут обучаться и какой будет продолжительность обучения.

Реализация процесса менторинга. На этом этапе менторы начинают работу с подопечными сотрудниками, проводят занятия, обсуждают прогресс и оценивают достигнутые результаты. Регулярные обратные связи между ментором и подопечным сотрудником являются ключевым элементом процесса менторинга. Чтобы не забыть о наиболее важных моментах, наставнику можно выдавать своего рода памятку, включающую основные вопросы программы адаптации такие как:

- личное представление нового сотрудника коллективу/команде;
- подключение к корпоративным системам;
- экскурсия по офису/ предприятию;
- рассказ об устройстве компании и отдела/службы;
- обозначение зон ответственности новичка;
- рассказать, как получать новые задачи, как по ним отчитываться и по каким критериям оценивается результат работы;
- ознакомить новичка с рабочим графиком, правилами формирования смен, принципами составления графика отпусков;

- показать формы отчётов;
- рассказать о том, как формируется заработная плата;
- ознакомить новичка с внутренними традициями и другое.

Оценка эффективности процесса. На этом этапе необходимо провести оценку эффективности процесса внедрения метода Budding в систему адаптации персонала. Оценка может проводиться с помощью анкетирования менторов и подопечных сотрудников, а также с помощью анализа изменения качества работы и производительности сотрудников.

Также для повышения мотивации Buddy-сотрудника можно ввести единоразовую премию за успешную адаптацию сотрудника в размере 8% от оклада.

Используя данный метод минимизируются риски отказа от стажировки и «увольнения по собственному желанию», что, в конечном счете, благоприятно влияет на имидж и конкурентоспособность фирмы и сокращает издержки на поиск и обучение новых сотрудников. Вместе с тем, грамотно организованная программа Budding предотвращает возникновение 100% факторов, вызывающих негативное отношение к новому месту работы.

Следовательно, можно заключить, что предложенные рекомендации благоприятно повлияют на управление адаптацией персонала ООО «Технологии упаковки».

3.2 Экономическая эффективность предлагаемых рекомендаций

В данном пункте бакалаврской работы подробно рассмотрена и рассчитана экономическая эффективность предложенных рекомендаций по улучшению управления адаптацией персонала ООО «Технологии упаковки». На рисунке 16 наглядно представлены основные рекомендации по улучшению системы адаптации предприятия.

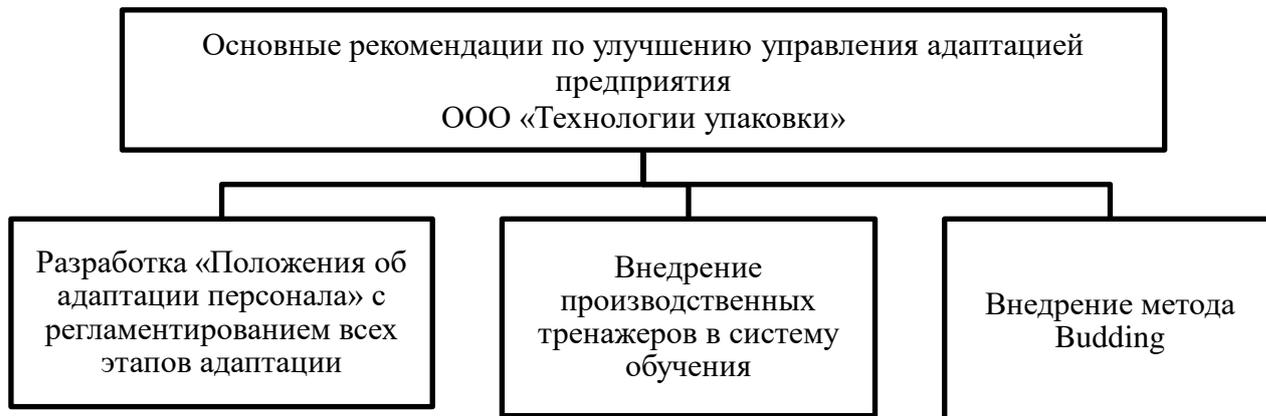


Рисунок 16 – Основные рекомендации по улучшению управления адаптацией

Внедрение производственных тренажеров в систему адаптации может привести к значительным экономическим выгодам для предприятия.

- использование тренажеров позволяет новым работникам получить необходимые знания и навыки быстрее и более эффективно, что уменьшает время, необходимое для адаптации на рабочем месте;

- снижение затрат на обучение. Вместо того, чтобы тратить деньги на обучение в реальном рабочем окружении, компания может использовать производственные тренажеры для обучения своих сотрудников;

- улучшение качества производства. Обучение на производственных тренажерах позволяет сотрудникам улучшить свои навыки и повысить качество выпускаемой продукции. Это может привести к сокращению отходов, уменьшению брака и повышению эффективности производства;

- увеличение производительности. Обучение на производственных тренажерах позволяет сотрудникам освоить новые навыки и методы работы,

что может привести к повышению производительности и увеличению объемов производства.

Внедрение метода Budding в систему адаптации персонала может привести к следующим экономическим выгодам:

- снижение затрат на обучение новых сотрудников. Когда новый сотрудник работает под присмотром ментора, он может быстрее освоиться в новой среде и лучше понять, как выполнять свои задачи;

- увеличение производительности и эффективности сотрудников. Ментор помогает своему подопечному развивать профессиональные навыки и компетенции, что может привести к улучшению качества работы и повышению производительности сотрудников. Это также может повысить уровень удовлетворенности сотрудников и, как следствие, сократить текучесть кадров;

- снижение затрат на рекрутинг и подбор персонала. Если компания использует метод Budding, чтобы помочь новым сотрудникам быстрее войти в колею и стать более эффективными, это может уменьшить необходимость поиска новых кандидатов на открытые вакансии. Компания может использовать уже имеющиеся ресурсы и умения своих сотрудников, чтобы развивать их профессиональные навыки и компетенции, вместо того чтобы искать новых сотрудников.

Следовательно, предложенные рекомендации могут привести к значительным экономическим выгодам для предприятия. Однако, необходимо учитывать затраты на приобретение и обслуживание тренажеров, а также на обучение сотрудников. Основные затраты на внедрение предлагаемых рекомендаций рассчитаны в таблице 6.

Таблица 6 – Основные затраты на внедрение предлагаемых рекомендаций на предприятии ООО «Технологии упаковки»

Вид затрат	Сумма, руб.
Разработка производственного тренажера	300000
Техническое обслуживание производственного тренажера	8000
Обучение сотрудников работе производственного тренажера	5000
Обучение сотрудников методу Budding	5000
Премия за успешную адаптацию персонала	8 % от оклада, в среднем, 3000 руб.
Итого	321000

С целью расчета экономического эффекта используется формула:

$$\text{Эф} = \text{СУ} - \text{З}, \quad (1)$$

где Эф – экономический эффект от предлагаемых мероприятий;

СУ – стоимость увольнения не прошедших адаптацию сотрудников;

З – затраты на реализацию мероприятий.

Стоимость увольнения не прошедшего адаптацию сотрудника можно найти по формуле:

$$\text{СУ} = (1,25 \cdot \text{ЗП}) * (\text{Н} + \text{О}), \quad (2)$$

где СУ – стоимость увольнения не прошедших адаптацию сотрудников;

ЗП – ежемесячная зарплата по должности;

Н – месяцы, которые компания тратит на наем;

О – месяцы, которые бизнес оплачивает обучение.

В 2022 г. количество уволенных сотрудников составило 5 человек, из них 3 человека не прошли испытательный срок. Стоимость увольнения данных сотрудников рассчитана ниже:

$$СУ = (1,25 \cdot 34 \cdot 5) * (2 + 3) = 1062,5 \text{ т. р.}$$

Таким образом, если предприятие смогло бы избежать увольнения сотрудников, то экономия на расходах по найму и обучению новых сотрудников составила бы 1062,5 т. р.

С учетом произведенных расходов по внедрению предлагаемых мероприятий экономический эффект составит:

$$Эф = 1062500 - 321000 = 741500 \text{ руб.}$$

Следовательно, экономический эффект от реализации предложенных рекомендаций составит 741,5 т. р.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Технологии упаковки» позволят новым сотрудникам предприятия более оперативно вливаться в коллектив и производственные процессы, повысить производительность труда персонала и финансовые результаты, сократить расходы на подбор и обучение нового персонала. Следовательно, предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Технологии упаковки» эффективны.

Заключение

Управление адаптацией персонала – важнейшее направление в области управления персоналом на предприятии, которое должно учитываться каждым грамотным руководителем.

В первом разделе исследования представлены основные теоретические основы совершенствования управления адаптацией персонала организации, в том числе описана сущность адаптации персонала, ее роль и значение для эффективного управления персоналом организации. Также в разделе рассмотрены основные современные виды и способы совершенствования управления адаптацией персонала организации. Адаптация персонала является важной составляющей процесса управления персоналом и может значительно повлиять на эффективность работы организации в целом. Процесс адаптации включает в себя ознакомление сотрудника с организационной культурой, структурой, бизнес-процессами и правилами поведения в коллективе, а также обучение и наставничество со стороны опытных сотрудников и руководителей. Правильно организованные мероприятия по управлению адаптацией снижают вероятность возникновения трудностей, связанных с ошибками новых сотрудников, экономят время более опытного персонала в связи с наличием наставников, минимизирует текучесть кадров и, в конечном счете, влияют на уровень производительности труда всего коллектива организации.

Во втором разделе исследования проведен анализ деятельности ООО «Технологии упаковки» за 2020-2022 гг., а также оценена эффективность управления адаптацией персонала организации. Анализ системы адаптации ООО «Технологии упаковки» выявил следующее:

– Так как предприятие достаточно новое, то адаптационный процесс на нем недостаточно разработан. На предприятии нет никаких официальных документов, закрепляющих этапы процесса адаптации, основные ее виды, методы оценки и так далее. Бюджет на реализацию

адаптационного процесса не предусмотрен. В процессе адаптации предприятием уделяется мало внимания поддержке и помощи новым сотрудникам, результаты адаптации в течение периода адаптации не оцениваются, и адаптационная программа не корректируется. На предприятии отсутствует отдел кадров.

– Большая часть сотрудников предприятия – 57% работает на предприятии менее 2 лет, что также связано с тем, что предприятие достаточно молодое и пока еще формирует свой коллектив. На предприятии в течение трех лет присутствует высокая текучка кадров. Коэффициент текучести кадров на конец 2022 г. составляет 21,7%, что является очень высоким показателем. Основные причины увольнения сотрудников: сложная адаптация в производственный процесс, высокие требования к выполнению поставленных задач, не прошли испытательный срок в связи с несоответствием занимаемой должности, напряженная обстановка в коллективе, в связи с высокой загруженностью.

– Основные способы адаптации персонала ООО «Технологии упаковки» состоят из инструктажей, беседы с руководителем отдела по окончании испытательного срока, ознакомление с рабочим местом и знакомство с коллективом, обучение операционным и производственным процессам с наставником. Предприятие не использует современные цифровые методы адаптации, также на предприятии не проводятся никакие мероприятия для более быстрой социальной адаптации нового сотрудника в коллективе.

– На предприятии наблюдается рост числа сотрудников ООО «Технологии упаковки», уволившихся в течение 6 месяцев после трудоустройства на предприятии. По результатам опроса уволившихся сотрудников, были выявлены такие причины увольнения как сложность адаптации в производственный процесс, сложности адаптации в коллектив, недостаточно компетенций для осуществляемой работы.

– По результатам проведенного опроса среди сотрудников, проработавших менее 2 лет было выявлено, что большинство сотрудников одобряют метод наставничества и при этом отмечают необходимость оформления наставника по договору и необходимость оплаты закрепленных обязанностей, 85% сотрудников предприятия готовы применять современные методы адаптации.

Основываясь на данных проведенного опроса и имеющихся результатах исследований, в третьем разделе исследования разработаны следующие рекомендации адаптационной направленности:

- разработка «Положения об адаптации персонала» с регламентированием всех этапов адаптации;
- внедрение производственных тренажеров в систему обучения;
- внедрение метода Budding.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала ООО «Технологии упаковки» позволят новым сотрудникам предприятия более оперативно вливаться в коллектив и производственные процессы, повысить производительность труда персонала и финансовые результаты, сократить расходы на подбор и обучение нового персонала, улучшить качество производственных процессов. С учетом расходов на внедрение предлагаемых рекомендаций в размере 321 т. р., экономический эффект от их внедрения составит – 741,5 т. р. Следовательно, предложенные в бакалаврской работе направления совершенствования управления адаптацией персонала ООО «Технологии упаковки» эффективны.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Архипова Н. И. Современное состояние и перспективы развития дистанционной занятости // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2020. № 4. С. 8–21.
2. Афанасьева Л. А. Оптимизация мероприятий по организации обучения персонала предприятия на основе применения социологических и экономических методов // Управленческий учет. 2022. № 4-2. С. 363-369.
3. Бандурина Д. А. Правовые аспекты регулирования адаптации персонала Вопросы российской юстиции. 2022. № 21. С. 281-290.
4. Беседина Л. А. Наставничество – лучшее из прошлого, которое работает на будущее / Л.А. Беседина // Управление персоналом. 2019. № 3. С. 11–13.
5. Воропанова Ю. В. Адаптация персонала на производстве // Социальные и экономические системы. 2021. № 5 (23). С. 124–136.
6. Головина С. Ю. Трудовое право: национальное и международное измерение: монография / под ред. С.Ю. Головиной, Н.Л. Лютова. Москва: Норма, 2022. С. 433.
7. Горбачева В. В., Сопилко Н. Ю. Человеческий ресурс как основной фактор внедрения и развития систем бизнес-аналитики на промышленном предприятии // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 4. С. 22–30.
8. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов/ А.П. Егоршин. Нижний Новгород: НИМБ, 2019. С. 209
9. Еремина И. Ю., Аккер В. М. Управление талантами в нефтегазовых компаниях: развитие и оценка // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2022. № 3 (207). С. 47–51.
10. Еремина И. Ю., Чупрова А. В., Шешина А. А. Влияние адаптации и мобильности человеческого капитала на развитие инновационных

процессов в нефтегазовых компаниях // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2021. № 2. С. 16–21.

11. Ершова И. Г., Афанасьева Л. А. Оценка системы управления персоналом организации // Управленческий учет. 2022. № 8-1. С. 20-26.

12. Жевнерович И. В. Персонал как часть организационной среды предприятия, влияющий на качество ее адаптации к изменчивости конкурентной среды // Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации. Тринадцатые Ходыревские чтения: сборник материалов национальной научно-практической конференции / под ред. В.Н. Ходыревской. 2019. С. 44-47.

13. Калинин Е. В. Цифровые технологии: формирование кадровой политики // Уровень жизни населения регионов России. 2020. Т. 16. № 1 (126). С. 75–84.

14. Каракулин А. Ю., Ершова И. Г. Методический подход управления инновационным потенциалом персонала // Вестник Академии знаний. 2020. № 6 (41). С. 145-150.

15. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М, 2021. 695 с.

16. Коптева Ж. Ю., Афанасьева Л. А., Афанасьев А. А. Оптимизация кадровой политики предприятия путем внедрения инновационных персонал-технологий // Современный ученый. 2019. № 2. С. 79-82.

17. Кудряшов В. С. Система кадрового планирования организации // Стратегии бизнеса. 2018. № 7 (51). С. 11-17

18. Кудряшов В. С. Управление репутацией организации: теоретические и прикладные аспекты // Стратегии бизнеса. 2018. № 8 (52). С. 20-29.

19. Кулькова И. А., Гусак Д.Г. Кадровый дефицит: мифы и реальность // Управленец. 2019. № 5-6 (33-34). С. 22-25.

20. Кунина Е. В. Роль организационных инноваций в развитии предприятий РФ // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2021. № 1. С. 16–27.
21. Куприн А. А. Специфика понимания адаптации в современной социальной психологии // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России, СПб, №1(41), 2019 С. 189-194
22. Кучина О. В. HR-тренды постпандемического мира / О. В. Кучина // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2020. Т. 11. № 4(46). С. 135-141.
23. Лебедева Т. Е., Егоров Е. Е. Использование социально-психологических технологий оценки адаптации персонала в организации // Интернет-журнал «Мир науки», 2018 №5,
24. Мальцева Т. А. Совершенствование системы привлечения, отбора и адаптации персонала // Human Progress. 2021. Т. 7. № 1. С. 123-129.
25. Меньшикова М. А., Гребенникова М. А. Роль системы адаптации персонала в деятельности организации // Политика, экономика и инновации. 2018. № 6 (23). С. 1–6.
26. Митин А. Н., Рассохин А. В. Управленческий процесс в органах прокуратуры: задачи и механизм совершенствования // Российское право: образование, практика, наука. 2021. №4. С. 87-95.
27. Михайлов А. А., Федулов В. К. Адаптация персонала к корпоративной культуре // Управленческий учет. 2022. № 2–2. С. 285–291.
28. Нестеренко А. А., Лазарева Е. Н. К вопросу об адаптации персонала современной организации: теоретический аспект Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). 2022. № 18 (20). С. 96-100.
29. Оглоблин В. А., Иванова Д. А. Внедрение корпоративной культуры в процессе адаптации сотрудников с использованием методов воспитания Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 11-4 (74). С. 245-248.

30. Официальный сайт ООО «Технологии Упаковки» // [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://techpacks.ru/> (дата обращения – 08.01.2023 г.).

31. Петрова Е. А., Макарова В. В. Оценка эффективности адаптации персонала в производственной компании // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 1. С. 399–406.

32. Просвирина Н. В. Особенности автоматизации процесса адаптации персонала в организации // Вестник Академии знаний. 2020. № 37 (2). С. 273–279.

33. Рябова А. В. Современные методы подбора персонала: мобильный рекрутинг и рекрутинг через социальные сети // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Труды XII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Томск. 2013. С. 271-273.

34. Сазыкина О. А., Буровкина М. М. Кадровая политика и кадровая стратегия современной компании // Друкеровский вестник. 2019. № 2 (22). С. 104–110.

35. Симоненко Е. С., Ершова И. Г. Роль образования в развитии человеческого капитала в условиях цифровой трансформации // Регион: системы, экономика, управление. 2021. № 4 (55). С. 97-102.

36. Смирнова А. В., Кочеткова Р. М., Коротина Е. В. Адаптация персонала: ее формы и виды. Особенности адаптации молодых специалистов // Вестник УлГТУ. 2019. № 4. С. 59–61.

37. Сопилко Н. Ю., Мясникова О. Ю. Основные тренды цифровой трансформации экономики государств ЕАЭС // Вопросы региональной экономики. № 2 (47). С. 207–213.

38. Татарчук А. А. Роль онбординга в адаптации новых сотрудников // Теории, школы и концепции устойчивого развития науки в современных условиях: сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2020. С. 185–187.

39. Тонких Н. В., Бахур Д. А. Пандемия как драйвер цифровых форматов обучения и развития персонала: кейс крупной российской it-компании Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2022. Т. 20. № 2. С. 84-94.

40. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения – 08.01.2023 г.)

41. Филатова М. Н., Щербакова Н. С. Подходы к формированию системы адаптации на предприятиях Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2022. № 3-2. С.159-169.

42. Филкина Ю. Ю. Адаптация персонала как залог успешного функционирования предприятия / Ю. Ю. Филкина // Молодежь и наука. 2018. № 4. С. 18.

43. Хачетлова А. А. Наставничество как способ адаптации персонала Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 10. С. 441-445.

44. Gudkova S.A., Yakusheva T.S., Sherstobitova A.A., Burenina V.I. Modeling, selection, and teaching staff training at higher school. Smart Innovation, Systems and Technologies. 2019. № 144. P. 619-629.

45. Bălănescu R.-C. Theoretical and practical insights on the it staff recruitment and selection. eLearning and Software for Education Conference. 2020. P. 539-547.

46. Kovaleva E.A., Aghazade I.A., Olabode J.A., Moukarram A.I. Corporate culture and effectiveness // Экономика и предпринимательство. 2019. № 3 (104). С. 698–704.

47. Rahim, I.F.A., Wahab, R.A., Munir, Z.A. Reward and recognition with employee Motivation: A study on a Malaysian private sector//Advanced Science Letters, 2019, 23(8) С. 7338-7341.