

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Уральский государственный педагогический университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Совершенствование системы адаптации  
на АО «Свердловский завод гипсовых изделий»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

Исполнитель:  
Стадничук Наталья  
Александровна  
обучающиеся группы  
СПИК-1403z

Научный руководитель:  
Воробьева Марина  
Анатольевна  
канд. психол. наук, доцент,  
доцент кафедры акмеологии и  
психологии среды

Екатеринбург 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АО «СЗГИ».....	6
1.1. Общая характеристика деятельности АО «СЗГИ».....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в АО «СЗГИ».....	11
1.3. Анализ системы адаптации персонала в АО «СЗГИ».....	25
Выводы по 1 главе.....	39
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АО «СЗГИ».....	41
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «СЗГИ».....	41
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «СЗГИ».....	49
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «СЗГИ».....	55
Выводы по 2 главе.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	64
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	68

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность.** Переход к рыночным отношениям и занятости привел к возникновению принципиально новой ситуации в трудовых отношениях. Особенно тяжелой и болезненной данная ситуация оказалась для молодых специалистов, которая в силу специфики социально-психологических характеристик оказывается недостаточно подготовленной к современным реалиям рынка труда.

В новых условиях труда к работникам, а особенно к молодым специалистам, которые не имеют опыта работы, предъявляются более жесткие, чем раньше, требования по соблюдению дисциплины, выполнению должностной инструкции, повышению производительности труда. В такой ситуации важнейшим фактором трудовой и социальной адаптации работника становится его готовность приспосабливаться к заданным извне правилам, адаптироваться к требованиям рынка и складывающейся структуре спроса на труд. Поэтому необходимо разрабатывать специальные технологии адаптации для молодых специалистов, которые пришли бы им на помощь и помогли адекватно воспринимать существующее в социально трудовой сфере положение вещей.

Одна из самых больших проблем работы с молодежью – ее трудовая социализация. Предприятие может принять на работу квалифицированных молодых специалистов и сразу потерять их из-за того, что им был оказан неадекватный прием. В идеале предприятие должно обеспечивать молодых специалистов такой работой, которая даст им возможность испытать себя, приобрести новые и усовершенствовать уже имеющиеся навыки. Задача предприятия - открыть перед молодым специалистом перспективу профессионального роста и развития, дать им возможность приобрести уверенность в себе и познать, что такое успех.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена, прежде всего, необходимостью отыскания механизмов стабилизации производства в кризисный экономический период, сохранения и активизации профессионального ресурса предприятий, выработки новых форм и принципов отношения к труду, повышения эффективности производства.

Для предприятия АО «Свердловский завод гипсовых изделий» данная тема имеет большую значимость в связи с тем, что большая часть персонала предприятия – молодые специалисты. Поэтому на предприятии встает вопрос об адаптации такого персонала к трудовому процессу, к коллективу, к самой обстановке.

**Методологической основой работы** является труды Ю.Г. Одегова, Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова, А.А. Орлова, И.Ю. Ереминой, К. Секу и других, учредительные документы и отчетность предприятия, документы кадровой службы ООО «Городской центр информации», а также электронные ресурсы по вопросам управления персоналом в современных условиях.

**Проблема исследования** заключается в необходимости совершенствования системы адаптации персонала в АО «СЗГИ».

**Целью выпускной квалификационной работы** является анализ системы адаптации персонала в АО «СЗГИ» и ее совершенствование.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) проанализировать научные источники по системе адаптации персонала в организации;
- 2) проанализировать систему управления персоналом и систему адаптации персонала в АО «СЗГИ»;
- 3) разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «СЗГИ»;
- 4) обосновать нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

**Объект исследования:** система адаптация персонала.

**Предмет исследования:** совершенствование системы адаптации персонала в АО «СЗГИ».

В данной работе применялись **методы исследования:** теоретические- изучение экономической и управленческой литературы, зарубежных и отечественных исследователей об управлении персоналом и теории практик адаптации персонала, практические- анализ кадровой документации в АО «СЗГИ», эмпирические - анкетирование, экономико-математические расчеты.

**Структура.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы из 44 источников и 1 приложения. Работа проиллюстрирована 11 таблицами и 13 рисунками.

Во введении обоснована актуальность данной работы, представлен научный аппарат исследования, выделены проблема, определена цель и задачи, с помощью которых можно достичь поставленную цель, выделены объект и предмет работы.

В первой главе дана характеристика деятельности исследуемой организации, описана система управления персоналом, и приведен анализ системы адаптации персонала в АО «СЗГИ».

Во второй главе предлагается решение основных проблем по теме исследования и описаны мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «СЗГИ», описано нормативно-правовое обоснование этих мероприятий, а также рассчитана социальная и экономическая эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

# **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АО «СЗГИ»**

## **1.1. Общая характеристика деятельности АО «СЗГИ»**

«Свердловский завод гипсовых изделий» был введен в эксплуатацию в 1957 году и производил строительные материалы на основе гипсовых вяжущих. Целью введения завода на территории Свердловской области была обеспечение местными дешёвыми строительными материалами для внутренней отделки зданий и сооружений. В 1994 году завод гипсовых изделий вошел в группу компаний «GIFAS» в составе большого холдинга «Атомпромкомплекс». Главной задачей «GIFAS» является создание на своей базе комбината строительных материалов для малоэтажного строительства.

Специалистами завода разработана программа действий по модернизации производства линий и расширения ассортимента, качество и конкурентоспособность продукции. Для осуществления этого на АО «СЗГИ» после акционирования была проведена работа по оснащению производств новыми технологиями и оборудованием. Так в 1999 году по программе PSO совместно с министерством экономики Нидерландов, завод выиграл гранд на оборудование по производству бетонных изделий методом вибропрессования, а 4 июля 2000 года запустил полуавтоматическую линию по производству мелкоштучных бетонных изделий на основе цемента. В 2006 году заводом была произведена реконструкция и модернизация производства гипсокартона: линия была автоматизирована, основное оборудование заменено на импортное (Германия). В 2007 году было закуплено оборудование по производству модифицированных сухих смесей, линия полностью автоматизирована, оборудование производства Германии. С февраля 2008 года начался серийный выпуск смесей различного назначения. Учитывая все изменения, произошедшие с предприятием, за этот время, он получил множество наград. Например, такие, как:

1995 год - завод награждается отличительным призом "Золотая пальма", присужденным ассоциацией "MODE SANS FRONTIERE" (Франция), в программе "Маленькие предприятия. Партнерство ради прогресса";

1996 год - комиссия общественно-государственного Фонда "Российский центр приватизации" назвала ОАО «СЗГИ» в числе победителей проекта "Программа улучшения маркетинга" с участием специалистов "M.T.I. ";

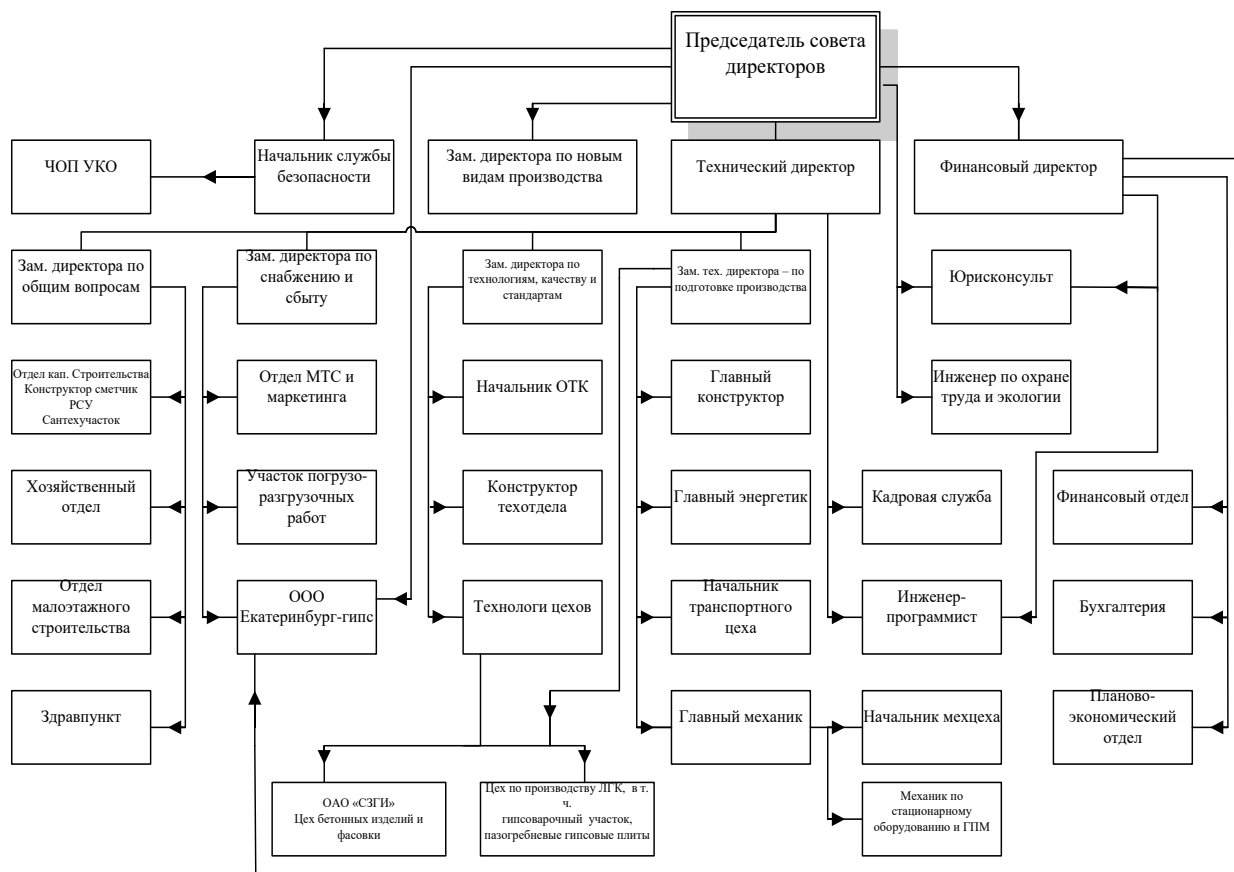
1999 год - завод награжден золотой медалью Министерства строительства и архитектуры Свердловской области и Почетной грамотой Губернатора Свердловской области "За многолетний плодотворный высокопроизводительный труд в отрасли строительства в Свердловской области";

2000 год - по результатам аналитических исследований, проведенных экспертами Международной ассоциации бизнеспартнеров "Australiana discovery market"(ADM), присуждено звание "Предприятие года-2000»;

2002 год - заводу вручен международный приз «Гран-при «Эффи», а руководителю предприятия памятный нагрудный знак «Золотой империял II степени», за реализацию программы партнерство ради прогресса, - и многие другие.

На предприятии работает 300 человек. Завод имеет линейно-функциональную систему управления. Это форма управления фирмой, в которой комбинируется линейное и функциональное управление, что позволяет сочетать централизацию и децентрализацию в управлении (рис. 1).

При такой схеме управления компанией выделяют, как правило, штаб, объединяющий специалистов-управляющих по направлениям деятельности фирмы, называемый советом директоров или советом управляющих. Этот орган задает стратегию развития компании, участвует в решении вопросов на стыке проблем, а также принимает отчеты от элементов структуры линейного управления.



**Рис. 1. Схема организационной структуры управления, функциональные взаимосвязи подразделений и служб**

На сегодняшний день на качественно новом уровне производятся строительные материалы: плита бетонная тротуарная, различных форм и цветовых сочетаний; камни бетонные бортовые; плиты бетонные накрывочные (ступени); камни бетонные стеновые (шлакоблоки, камни для вентканалов); водосточные лотки; листы гипсокартонные (обычные и влагостойкие, огнестойкие); плиты пазогребневые гипсовые литые (обычные и влагостойкие); смеси гипсовые модифицированные (штукатурки, шпаклёвки, клеи).

Бухгалтерский баланс по АО «Свердловский завод гипсовых изделий» представлен в таблице 1.



**Таблица 1. Бухгалтерский баланс по АО «СЗГИ»**

Наименование показателя	код	На 31.12.2018г. тыс.руб	На 31.12.2017г. тыс.руб.	На 31.12.2016г. тыс.руб.
Актив				
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	1110	18	20	27
в том числе: нематериальные активы		18	20	27
Основные средства	1150	97080	84950	93558
в том числе: основные средства организации		90140	84950	93558
Оборудование к установке		1620		
Строительство объектов основных средств		5320		
Финансовые вложения	1170	5000		
Предоставленные займы		5000		
Итого по разделу I	1100	102098	84970	93585
II. Оборотные активы				
Запасы	1210	84307	31050	45023
в том числе: сырье и материалы и другие аналогичные ценности		67171	7540	16867
Готовая продукция		17136	23510	28156
Дебиторская задолженность	1230	138160	47360	18560
в том числе : Расчеты с поставщиками и подрядчиками		2860	9360	3162
Расчеты с поставщиками и заказчиками		135300	38000	15398
Расчеты с подотчетными лицами		250		
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами		85	1230	236
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	12360	1560	1463
в том числе Касса организации		52	32	72
Расчетные счета		7308	1528	1391
Депозитные счета		5000		
Итого по разделу II	1200	234827	79970	65046
Баланс	1600	336925	164940	158631
Пассив				
III. Капитал и резервы				

Уставной капитал(складочный капитал, уставной фонд, вклады товарищей)	1310	5	5	5
Добавочный капитал(без переоценки)	1350	5700	5700	5700
Резервный капитал	1360	1	1	1
в том числе: резервы, образованные в соответствии с учредительными документами		1	1	1
Нераспределенная прибыль(непокрытый убыток)	1370	165517	136497	133488
Итого по разделу III	1300	171223	142203	139194
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	1410	6600	6600	6600
в том числе: долгосрочные займы		3600	3600	3600
Долгосрочные кредиты		3000	3000	3000
Итого по разделу IV		6600	6600	6600
V. Краткосрочные Обязательства				
Заемные средства	1510			
в том числе				
Кредиторская задолженность в том числе	1520	159102	16137	12837
Поставщики и подрядчики		148500	9541	3458
Авансы полученные от покупателей		230	216	95
Задолженность по налогам и сборам		3756	1863	3650
Задолженность перед государственными внебюджетными фондами		1396	1145	956
Задолженность перед персоналом		4852	3260	3258
Прочие кредиторы		368	112	1420
Итого по разделу V	1500	159102	16137	12837
Баланс	1700	336925	164940	158631

Изучив характеристику деятельности АО «СЗГИ» можем сделать следующие выводы. «Свердловский завод гипсовых изделий» был введен в

эксплуатацию в 1957 году и производил строительные материалы на основе гипсовых вяжущих. Целью введения завода на территории Свердловской области была обеспечение местными дешёвыми строительными материалами для внутренней отделки зданий и сооружений. На сегодняшний день на качественно новом уровне производятся строительные материалы: плита бетонная тротуарная, различных форм и цветовых сочетаний; камни бетонные бортовые; плиты бетонные накрывочные (ступени); камни бетонные стеновые (шлакоблоки, камни для вентканалов); одосточные лотки; листы гипсокартонные (обычные и влагостойкие, огнестойкие); плиты пазогребневые гипсовые литые (обычные и влагостойкие); смеси гипсовые модифицированные (штукатурки, шпаклёвки, клеи). Завод имеет линейно-функциональную систему управления. Это форма управления фирмой, в которой комбинируется линейное и функциональное управление, что позволяет сочетать централизацию и децентрализацию в управлении. Учитывая все изменения, произошедшие с предприятием, за этот время, он получил множество наград. В бухгалтерском балансе увеличение запасов, что говорит о позитивной тенденции развития. Увеличение внеоборотных и оборотных активов говорит о наращивании производственной мощности, увеличении инвестиций.

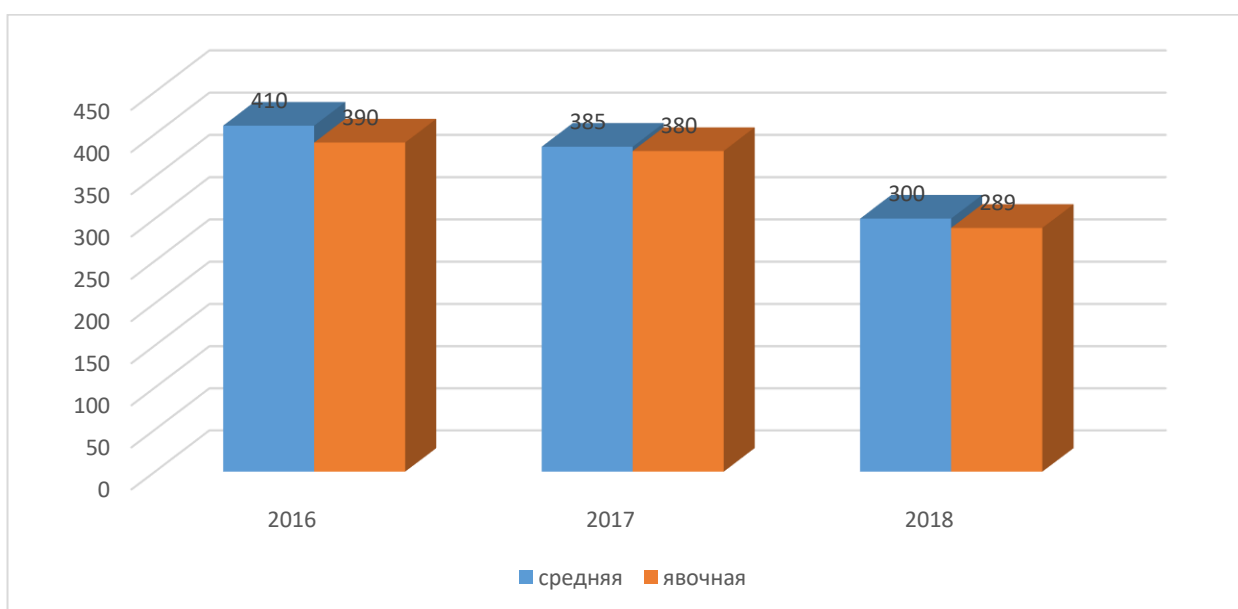
## **1.2. Анализ системы управления персоналом АО «СЗГИ»**

Проведем анализ кадрового состава АО «СЗГИ» по следующим показателям:

- распределение численности персонала
- половозрастная структура персонала
- распределение персонала по возрасту
- карьерный рост персонала

На рисунке 2 представлено распределение численности персонала по среднесписочному составу за период 2016-2018 гг.

Среднесписочная численность на заводе с течением времени изменилась в сторону уменьшения. В 2016 году численность составляла 410 человек, а в 2018 году 300 человек. Снижение численности объясняется тем, что с заменой оборудования на высокотехнологичное (автоматизированные системы производства) позволили сократить низкоквалифицированные рабочие места. Также увеличение явочной численности 2018 года с явочной численностью 2017 года объясняется тем, что цех был отремонтирован, исчезли сквозняки, и снизилась заболеваемость персонала.



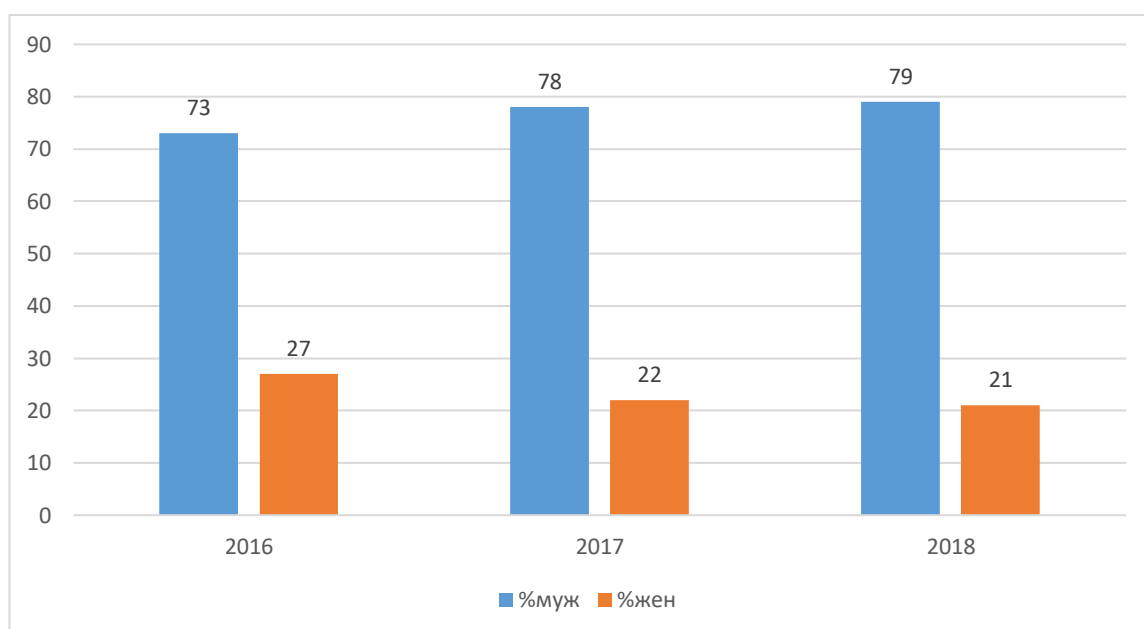
**Рис. 2. Распределение численности персонала**

При рассмотрении критерия половозрастной структуры персонала распределение мужчин по возрасту имеет достаточно ровный характер. Больше всего на предприятии мужчин в возрасте от 25 до 40 лет. Можно сделать вывод, что коллектив на заводе молодой, потенциал высок, также персонал в большинстве с профессиональным образованием, что приводит к организованности и повышению производительности труда на предприятии. Самое большое количество женщин, которые работают на предприятии, находятся в возрасте от 30-55 лет. Это достаточно опытные сотрудницы. А

вот женщин в возрасте до 20 лет и более 60 работает немного. Это связано со спецификой работы компании.

Распределение персонала по полу представлено на рис. 3.

Преобладание мужчин на АО «СЗГИ» объясняется спецификой работы предприятия. В основном персонал занимается обслуживанием автоматических систем управления для правильного ведения технологических процессов при производстве строительных материалов, а также ремонтными работами, которые сопровождаются работой с грузоподъемными механизмами. Женщины в основном занимают руководящие должности или должности в обслуживающем персонале.



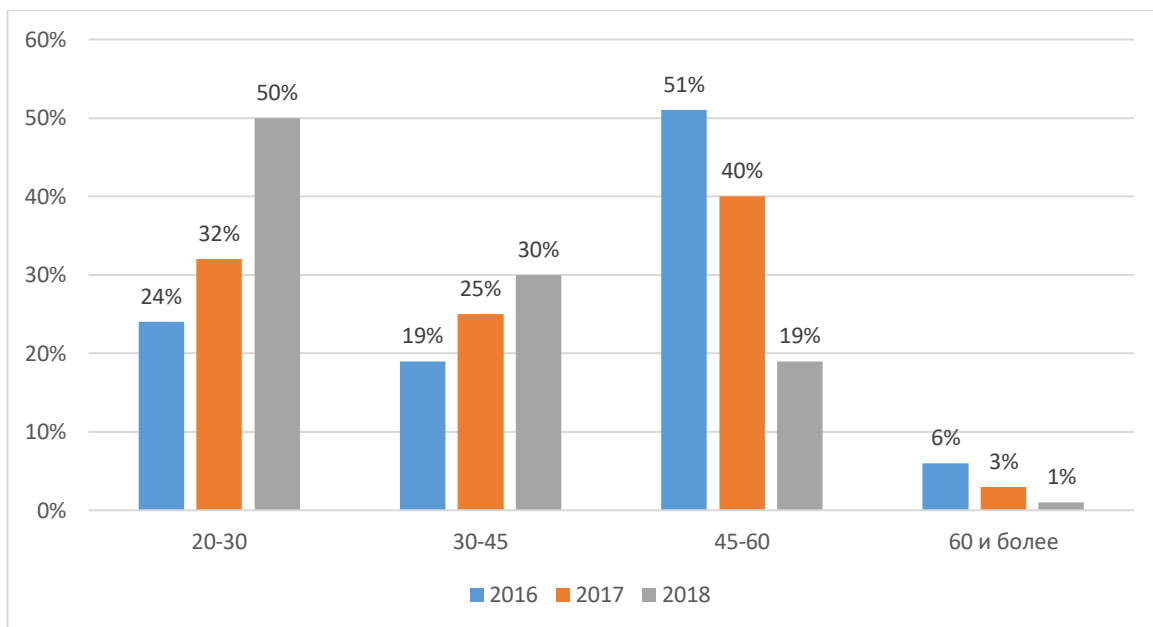
**Рис. 3. Распределение персонала по полу**

При рассмотрении вопроса распределения персонала по возрасту наблюдается тенденция омоложения персонала (рис. 4).

Так как оборудование оснащается высокотехнологичными технологиями, то обслуживание такого оборудования требуется персонал, знающий компьютерное обеспечение и умение работать на автоматизированных системах управления.

На АО «СЗГИ» в основном работают люди от 20 до 45 лет, по сравнению с предыдущими годами наблюдается тенденция омоложения

персонала. Так по сравнению с 2016 годом при численности персонала 410 человек молодые работники составляли 24%, в 2017 году уже 32% при численности 385 человек, а в 2018 году при численности 300 человек молодых работников уже 50%.

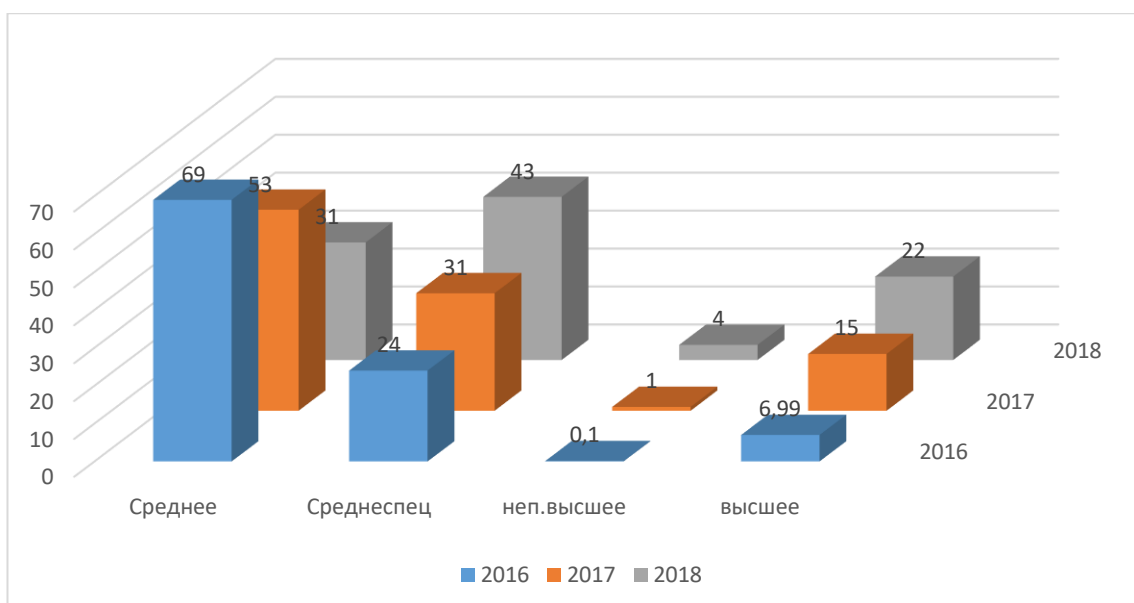


**Рис. 4. Распределение персонала по возрасту**

На предприятии больше всего работников со средним профессиональным образованием, они, как правило, занимают рабочие места на производстве и должности руководителей низшего звена. С каждым годом заметна тенденция по росту персонала со средне специальным и высшим образованием.

На рис. 5 просматривается тенденция роста образования персонала, так в 2016 году персонал в основном имел среднее образование, а в 2018 году большинство персонала 43% имеет средне специальное образование, также наблюдается рост высшего образования с 6,99% в 2016 году до 22 % в 2018 году.

Самый большой стаж работы на предприятии имеют руководители, а специалисты, напротив, в большинстве своем, работают на предприятии недолго, так как многие из них стремятся к профессиональному и карьерному росту и ищут более высокооплачиваемую и перспективную работу.



**Рис. 5. Распределение персонала по образованию**

В основном, сотрудники организации имеют высшее или среднее профессиональное образование, это связано с тем, что руководство АО «СЗГИ» стремится иметь у себя на предприятии много высококвалифицированных специалистов. При этом они набирают и менее образованных сотрудников и создают для них перспективы для профессионального роста.

Система управления персоналом на АО «СЗГИ» имеет четко выраженную логическую цепочку, включающую в себя:

- организацию профессионального развития работников предприятия на основе единой персонал - технологии, включающей подбор кадров, профессиональную адаптацию вновь принятых работников, организацию подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей специалистов;

- изучение деловых и профессиональных качеств руководителей и специалистов предприятия, формирование и подготовка на этой основе резерва на замещение руководящих должностей предприятия и ее структурных подразделений, обеспечение развития кадровой карьеры персонала, рациональное использование контингента, проведение ротации руководителей и специалистов;

- анализ состояния работы с персоналом, разработка мер и предложений по повышению ее уровня, по вопросам ее укомплектования, снижения текучести, укрепления трудовой дисциплины;

- осуществление профориентационной работы в Екатеринбургских образовательных учреждениях и других сторонних организациях;

- организацию проведения аттестации руководителей и специалистов предприятия;

- анализ эффективности форм материального и морального стимулирования, применяемых в трудовых коллективах, разработку предложений по усилению их влияния на повышение трудовой и социальной активности работников предприятия;

- внедрение современных методов управления персоналом на основе единой корпоративной автоматизированной системы управления трудовыми ресурсами предприятия.

Определение потребности в персонале является начальной ступенью процесса набора и отбора персонала. Основывается на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. Штатное расписание составляется и утверждается один раз в год, внесение изменений в штатное расписание производится приказом директора Компании или лицом, им уполномоченным.

В случае возникновения необходимости замещения вакантной должности, руководитель структурного подразделения (далее – СП) формулирует требования к соискателю, излагая их в заявке по отбору кандидатов на должности руководителей и специалистов и заявке по отбору кандидатов рабочих специальностей, подписывает ее, визирует вышестоящим руководителем и передает в службу персонала.

Заявка на вакансии руководителей и специалистов утверждается директором. Заявка на рабочие профессии утверждается директором по направлению или другим уполномоченным лицом, при необходимости заявка визируется директором. Директор имеет право дать заявку на подбор



сотрудника в устной форме, в этом случае заявка составляется менеджером по персоналу, после чего согласовывается с директором.

Менеджер по персоналу проводит оценку соответствия уровня заработной платы, указанной в заявке, рейдам и другим внутренним документам, регламентирующим уровень заработной платы работника в данной должности и/или рабочей специальности. При необходимости проводит мониторинг рынка труда и сообщает среднюю заработную плату по данной вакансии руководителю СП, заполнявшему заявку.

Выбор методов осуществляет по согласованию с руководителем СП с учетом ежемесячного бюджета на подбор персонала. Внутренний набор предполагает анализ внутренних ресурсов среди сотрудников с целью: сокращения расходов (временных и материальных) на поиск и упрощения процедуры подбора; профессионального развития сотрудников.

Внутренний набор осуществляется путем: информирования сотрудников об открытии вакансии; сбора и анализа информации о сотрудниках, желающих участвовать в отборе на замещение вакантной должности; собеседования кандидатов с должностными лицами АО «СЗГИ» (менеджером по персоналу, руководителем СП, в котором существует вакансия, директором по направлению, при необходимости – с директором); принятие окончательного решения о переводе кандидата на вакантную должность; информирование сотрудников АО «СЗГИ» о закрытии вакансии. Поиск с помощью базы данных предполагает выявление претендентов на замещение вакансии из числа уже имеющих в базе кандидатов, ранее обращавшихся в АО «СЗГИ» по поводу поиска работы.

Все категории сотрудников принимаются на работу с испытанием с целью проверки соответствия работника занимаемой должности, профессии, в период которого на работника распространяются положения Трудового Кодекса РФ, законов, иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, локальных нормативных актов АО «СЗГИ».

Взаимодействие между АО «СЗГИ» образовательными учреждениями строится на деловой конструктивной основе.

Основу взаимодействия составляет сотрудничество в подготовке и повышении квалификации специалистов и рабочих кадров, с использованием различных форм обучения, в том числе передовых методик и принципов, применяемых в педагогической науке.

В настоящее время АО «СЗГИ» ставит перед образовательными учреждениями задачи подготовки специалистов качественно нового уровня, способных мыслить перспективно, обладающих повышенным творческим потенциалом, высокой культурой мышления, умением самостоятельно ориентироваться в складывающейся ситуации и принимать грамотные просчитанные решения.

Для решения этих задач предприятием совместно с Санкт-Петербургским технологическим университетом разработана программа совместных действий на период до 2020 года по проблеме «Развитие трудового потенциала».

Потребность предприятия в специалистах с высшим профессиональным образованием удовлетворяется за счет (предпочтительней) выпускников УрФУ и частично (4,4 % от общего числа выпускников высших образовательных учреждений)

Вопрос взаимодействия с уральскими вузами, особенно с УрФУ, имеет достаточно широкий аспект деятельности, в том числе организация производственной практики, которую в 2018 году в структурных подразделениях предприятия прошло 52 человека, в том числе 10 студентов были приняты на оплачиваемые рабочие места, и участие руководящего состава в различных мероприятиях социальной направленности, и участие представителей предприятия в совещаниях, проводимых УрФУ, и регулярные встречи начальника технологического отдела со студентами, и участие руководителей отраслевых служб в распределении выпускников профильных кафедр.

Руководители, из числа заместителей начальника предприятия и начальников служб, участвуют в работе государственных аттестационных комиссий, привлекаются к проведению практических занятий со студентами.

Политика АО «СЗГИ» состоит в том, чтобы, учитывая личные карьерные цели сотрудников, тем не менее не упустить возможность отобрать кандидатов с наивысшей квалификацией и мотивацией для выполнения стоящих перед ней задач.

Координация действий предприятия и молодого специалиста на основании выбранной стратегии развития карьеры осуществляется в разработке индивидуального плана развития молодого специалиста.

Цель создания кадрового резерва – обеспечение целенаправленной и систематической подготовки квалифицированных руководящих кадров, организации карьерного роста перспективных специалистов.

Мобильный персонал – сотрудники структурных подразделений АО «СЗГИ», входящие в состав кадрового резерва и готовые к перемещениям между структурными подразделениями АО «СЗГИ»

Мобильность сама по себе означает готовность сотрудника к смене места работы, перемене должности, изменению должностных обязанностей, перемене места жительства на определенный, возможно, длительный, срок.

Аттестация в АО «СЗГИ» - это периодическая комплексная оценка работников, проводимая специально созданной комиссией, по определению соответствия результатов работы, знаний и квалификации работников занимаемым ими должностям

Аттестация проводится в присутствии аттестуемого работника.

В случае неявки без уважительных причин аттестуемого работника, надлежащим образом уведомленного о дате, времени и месте проведения аттестации, аттестационная комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения аттестуемого работника и его непосредственного руководителя о профессиональной деятельности аттестуемого работника.

Оценка профессиональной деятельности аттестуемого работника основывается на определении его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности и требованиям должностной инструкции, степени его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением АО «СЗГИ» задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности.

При этом учитываются профессиональные знания, навыки и умения аттестуемого работника, опыт работы, прохождение курсов повышения квалификации и переподготовки, а также понимание целей и задач деятельности АО «СЗГИ», способность объективно оценивать свою работу.

В стратегической программе до 2019 года АО «СЗГИ» отмечено, что к 2019 году на уровне завода должна быть сформирована система управления персоналом и социально – кадровыми отношениями в целом, основными элементами которой должны являться:

- высокий уровень мотивации персонала к творческому, эффективному труду и безусловному выполнению положений нормативных документов.
- привлечение и закрепление в структурных подразделениях высококвалифицированных специалистов и рабочих;
- эффективное целевое использование средств, направляемых на оплату труда и социальные компенсации».

Таким образом, на уровне стратегии АО «СЗГИ» закреплено, что социальная поддержка должна стать элементом системы управления персоналом, действенным инструментом привлечения и удержания необходимых компании кадров.

В Концепции социального развития предусмотрена реализация ряда мероприятий, напрямую относящихся к системе социальной поддержки персонала. В том числе вопросы:

- здравоохранения;
- молодежной политики;
- культурно-массовой и спортивной работы;
- летнего отдыха им оздоровления детей работников;
- негосударственного пенсионного обеспечения и т.д.

Анализируя существующее состояние социальной поддержки персонала, действующей на заводе, нужно отметить, что принципы формирования социального пакета сегодня не отвечают новым целям системы социальной поддержки в Акционерном обществе, поскольку до сих пор социальная поддержка не рассматривалась как инструмент управления персоналом. Она была ориентирована на поддержку всех работников. Это стало возможным вследствие того, что её основы формировались в период системных преобразований в стране, когда государство не могло в должной мере обеспечивать социальную поддержку нуждающимся гражданам. Иными словами, одна из целей системы социальной поддержки до сегодняшнего дня состояла в поддержке наиболее низкооплачиваемых и социально - незащищенных работников.

Сегодня ситуация как в стране, так и на заводе кардинальным образом изменилась. Наступило время рассматривать социальную поддержку как инструмент управления персоналом. Т.е. с помощью новой системы социальной поддержки персонала можно привлекать, мотивировать и удерживать тех работников, в которых мы нуждаемся для реализации текущих и перспективных целей.

Основные направления оптимизации системы социальной поддержки персонала должны состоять в следующем:

- а) систематизировать гарантии, компенсации и льготы по основаниям:
  - обязательный и дополнительный характер компенсации;
  - компенсации, вызванные характером работы и стимулирующие компенсации;
  - корпоративные (общие для всех работников) компенсации;

- индивидуальные компенсации.

б) систематизировать гарантии, компенсации и льготы по 5 элементам:

- гарантии и компенсации, предусмотренные законодательством;

- компенсации, льготы и гарантии, связанные с характером труда и особенностями производственно – технологического процесса;

- дополнительные денежные выплаты (различные виды матпомощи);

- корпоративный социальный пакет;

- индивидуальный социальный пакет.

Среди основных стратегических задач социальной политики и системных мероприятий по их реализации хотелось бы обратить внимание на следующие:

- повышение мотивационной составляющей в системе социальной защиты работников;

- поэтапный переход к персонализации и адресности социальной поддержки работников и предоставлению социальных гарантий.

- последовательное частичное замещение социальных гарантий и льгот системой повышения зарплаты по мере роста производительности труда и с учетом личного вклада работника;

- оптимизации объектов инфраструктуры соцсферы, структуризация и оптимизация расходов на их содержание;

- разработка системы качественных и количественных показателей оценки уровня социального развития и эффективности социальных мероприятий;

- осуществление компенсационных и предупредительных мероприятий, направленных на поддержание уровня социальной защиты, превышающего госгарантии;

- создание условий для повышения качества и разнообразия, предоставляемых работникам социальных услуг и другие.

Завод инвестирует средства на решение вопросов повышения жизненного уровня работников. Однако в подразделениях продолжаются

нарушения трудовой, производственной, технологической дисциплины, фиксируются факты несоблюдения безопасных условий труда, имеют место хищения корпоративной собственности, порча имущества, технических средств, игнорируются требования ведения здорового образа жизни и т.д. Все эти негативные явления оцениваются рублем. Завод несет многомиллионные потери.

В области обеспечения мотивации персонала на высокопроизводительный труд необходимо более активно применять существующие наработки в области механизмов материальной и нематериальной мотивации. Практическим шагом в этом направлении должна стать разработка нескольких уровней компенсационных пакетов (для рабочих, специалистов и руководителей), предусматривающих их наполнение, в том числе, на основе индивидуальных пожеланий работника.

В настоящее время АО «СЗГИ» испытывает трудности в связи с экономическим кризисом. Нестабильность экономики приводит к снижению уровня заработной платы работников и к другим негативным явлениям. Назрела необходимость пересмотреть некоторые мотивационные механизмы, которые дали бы возможность без негативных последствий преодолевать кризисные явления.

На АО «СЗГИ» в 2018 году действовали следующие системы мотивации труда:

- премирование работников за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности;
- премирование работников за экономное использование топливно-энергетических ресурсов;
- премирование работников за освоение и внедрение новой техники, за содействие изобретательству и рационализации;
- надбавки за присвоенные классные звания;
- вознаграждения за обнаружение трудно выявляемых дефектов и неисправностей оборудования, технических устройств;

- премирование работников к юбилейным датам;
- положение об организации соревнования работников АО «СЗГИ» между цехами;
- положение о поощрении работников за продолжительный стаж работы на заводе;
- положение об установлении надбавок за высокий уровень квалификации, высокие достижения в труде, выполнение особо важной работы;

Кадровый менеджмент в АО «Свердловский завод гипсовых изделий» имеет достаточно высокий уровень организации. Все кадровые процессы регламентированы, практически все процедуры закреплены в положениях, инструкциях, правилах. Существует четкое разделение функций по управлению персоналом на направления: подбор персонала, развитие и оценка, кадровый учет и общее руководство отделом, а также разработка стратегии развития человеческих ресурсов.

Применяются современные кадровые технологии в процессе подбора, в системе материального и нематериального стимулирования, оценке и аттестации персонала. Корпоративная этика развита и основана на взаимопомощи, творчестве и самореализации каждого работника.

В организации регулярно проводятся всевозможные тренинги, обучающие семинары, позволяющие поддерживать и повышать квалификацию работников. Для новых сотрудников адаптационная программа предусматривает вводное обучение и наставничество.

Результаты разработок и проектов тщательно отслеживаются путем всестороннего статистического анализа для выявления наиболее эффективных путей реализации.

Проведя анализ системы персоналом на АО «СЗГИ» мы выявили, что она имеет четко выраженную логическую цепочку, включающую в себя: организацию профессионального развития работников предприятия на основе единой персонал - технологии; изучение деловых и профессиональных



качеств руководителей и специалистов предприятия; анализ состояния работы с персоналом; осуществление профориентационной работы в Екатеринбургских образовательных учреждениях и других сторонних организациях; организацию проведения аттестации руководителей и специалистов предприятия; анализ эффективности форм материального и морального стимулирования; внедрение современных методов управления персоналом на основе единой корпоративной автоматизированной системы управления трудовыми ресурсами предприятия. Среднесписочная численность на заводе с течением времени изменилась в сторону уменьшения. В 2016 году численность составляла 410 человек, а в 2018 году 300 человек. Снижение численности объясняется тем, что с заменой оборудования на высокотехнологичное (автоматизированные системы производства) позволили сократить низкоквалифицированные рабочие места. При рассмотрении критерия половозрастной структуры персонала распределение мужчин по возрасту имеет достаточно ровный характер. Больше всего на предприятии мужчин в возрасте от 25 до 40 лет. Самое большое количество женщин, которые работают на предприятии, находятся в возрасте от 30-55 лет. Просматривается тенденция роста образования персонала, так в 2016 году персонал в основном имел среднее образование, а в 2018 году большинство персонала 43% имеет средне специальное образование, также наблюдается рост высшего образования с 6,99% в 2016 году до 22 % в 2018 году. Подсистему адаптации персонала АО «СЗГИ» рассмотрим далее.

### **1.3. Анализ системы адаптации персонала АО «СЗГИ»**

По мнению Кибанова А.Я., адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде,

совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует, как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге [17].

Базаров Т.Ю. считает, что адаптация кадров – это их приспособление к изменяющимся внешним условиям, к той обстановке, в которой им приходится выполнять свои функциональные трудовые обязанности. Однако в понятие «адаптация» нередко вкладывается только пассивное принятие работником условий производственной среды организации и зачастую игнорируется необходимый для эффективного адаптирования момент активности и творчества в освоении профессиональных и социальных функций в коллективе [5].

Как отмечается в работе Веснина В.Р. адаптация – это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими [7].

Система адаптации способствует формированию у работника положительного отношения к организации, является неременным условием высоких профессиональных показателей. Поступая на работу, человек уже имеет свои представления о том, что и как должно происходить при вхождении в коллектив и освоении рабочего пространства [16]. Вместе с тем организация является сложившейся общностью людей со своими целями, задачами, системой ценностей и способами построения отношений. В системе адаптации должно произойти оптимальное приспособление нового сотрудника и организации друг к другу.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что наиболее существенными целями адаптации персонала являются снижение тревожности и неуверенности нового работника и сокращение текучести кадров.

В отделе кадров завода на каждого вновь поступающего молодого специалиста заводится карточка оперативного учёта и контроля кадров, находящихся в стадии адаптации, в которую записывается необходимая первичная информация о молодом специалисте и номер подразделения, где будет он трудиться. Инспектор отдела кадров присваивает карточке порядковый номер и определяет дату первой встречи с адаптантом (в течение первого месяца его работы) и ответственных за адаптацию новичка в цехе. На оборотной стороне карточки записываются участок работы, табельный номер и фамилия ответственных за адаптацию молодого специалиста в цехе или подразделении. В АО «СЗГИ» ведётся карточка учёта специалиста формы АКУ-15, в которой отражается перемещение по службе, также молодой специалист при приёме на работу заполняет анкету.

В 2018 году в АО СЗГИ работает 150 молодых специалистов, 56 из которых выпускники УрФУ, 94 выпускники различных колледжей, техникумов (табл.2).

**Таблица 2.** Движение молодых специалистов по годам

Год	Количество молодых специалистов прибывших на предприятие	Количество молодых специалистов, которые продолжают работать	Общее количество молодых специалистов
2013	68	53	53
2014	45	23	76
2015	35	15	91
2016	17	9	100
2017	39	24	124
2018	28	26	150

Из 150 специалистов 15 человек (10%) работают на инженерных должностях, 67 человек (44,6%) работают на технических должностях, 12 человека (8%) на должностях служащих, 56 человек (38 %) занят на рабочей должности.

Причина выбытия (увольнения) молодых специалистов низкая заработная плата и отсутствие социальных гарантий и льгот.

Завод гипсовых изделий заключил двухсторонний договор с УрФУ о проведении производственной практики студентам на территории завода, данная практика ведётся с 2000 года и по настоящее время. В период производственной практики со студентами дневной формы обучения ведётся предметная работа по их будущей специальности, разъясняются условия работы, оплата труда, сложности в работе на предприятиях по производству строительных материалов. Кроме того, со студентами выпускных курсов оговаривают вопросы профессиональной карьеры, места работы в коллективе, будущую должность.

Работа с молодыми специалистами строится на основе перспективного плана развития предприятия. Молодые специалисты проходят годичную стажировку. Генеральным директором завода утвержден приказ от 16.03.2017 года № 15 «Положение о стажировке молодых специалистов». Основной задачей стажировки молодых специалистов является приобретение необходимых практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности, изучение специфики своей работы и углубление специализации, знаний экономики производства. Вместе с тем за время стажировки выявляются деловые качества выпускника ВУЗа в целях наиболее правильного и рационального использования его на заводе. Ежеквартальный ход стажировки рассматривается у руководителей служб, структурных подразделений.

Анализ структуры молодых специалистов в АО «СЗГИ». В данном анализе рассмотрена характеристика состава молодых специалистов в АО «СЗГИ» по следующим показателям:

- численность;
- половозрастная структура;
- профессионально-квалификационная структура;
- структура по уровню образования.

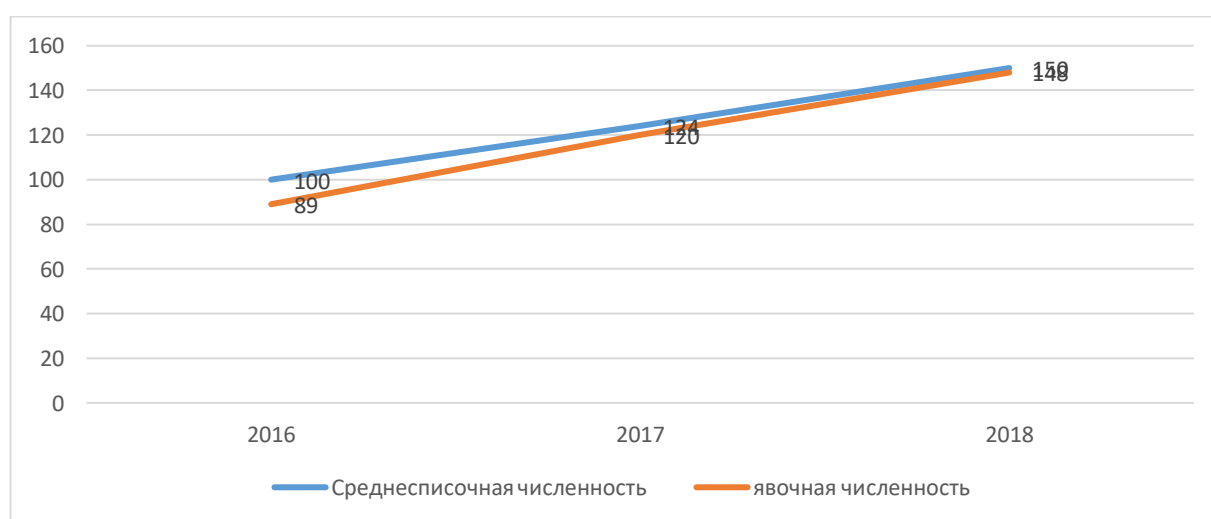
Первичная информация для анализа была собрана посредством ведения статистики предприятия, из личных дел работников.

Необходимо отметить факт того, что на АО СЗГИ 50% численности составляют молодые специалисты. Это связано с тем, что на заводе проводится расширенная модернизация технологического оборудования с автоматизированными системами управления, где требуются высококвалифицированный персонал.

Рассмотрим среднесписочную численность молодых специалистов по годам (рис. 6).

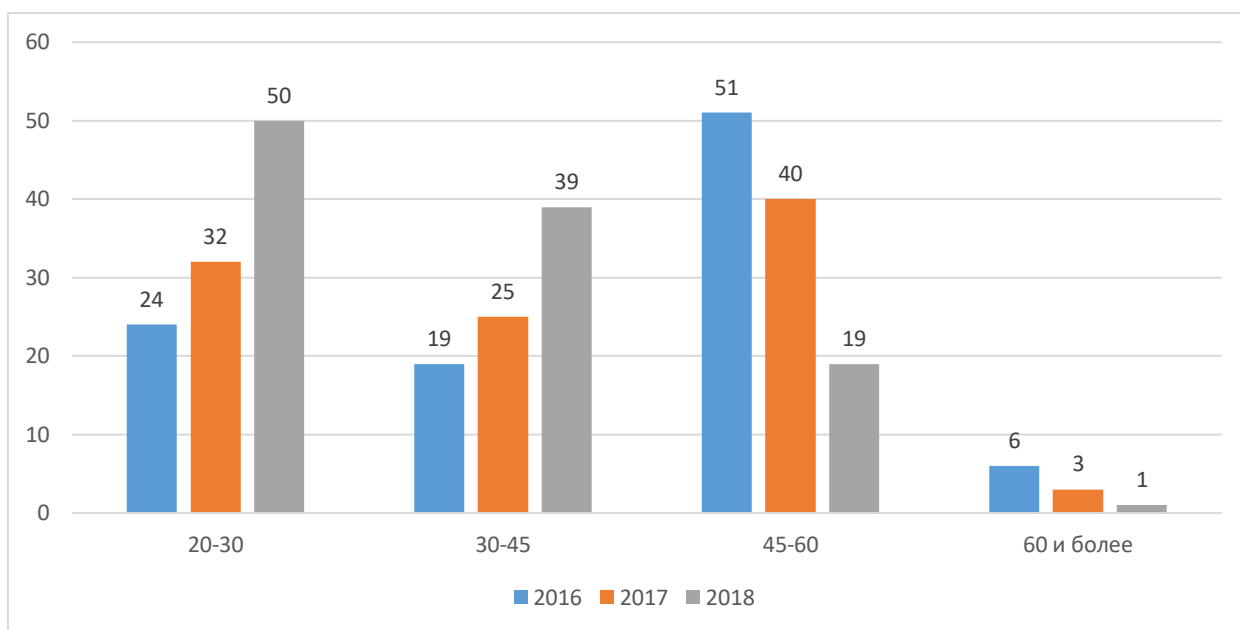
На 2016 год молодые специалисты составляли 100 человек, а в 2017 уже 124, на 2018 год количество молодых специалистов составляет 150 человек.

Среднесписочная численность молодых специалистов на заводе с течением времени изменилась в сторону увеличения. Увеличение численности молодых специалистов объясняется тем, что с заменой оборудования на высокотехнологичное (автоматизированные системы производства) позволили увеличить рабочие места специального назначения и сократить низкоквалифицированные рабочие места. В связи с этим возросла потребность в высококвалифицированном персонале. Явочная численность меньше среднесписочной, так как несколько специалистов находились в отпусках или на больничном.



**Рис. 6. Распределение численности молодых специалистов по годам**

Рассмотрим распределение молодых специалистов по возрасту (рис. 7).

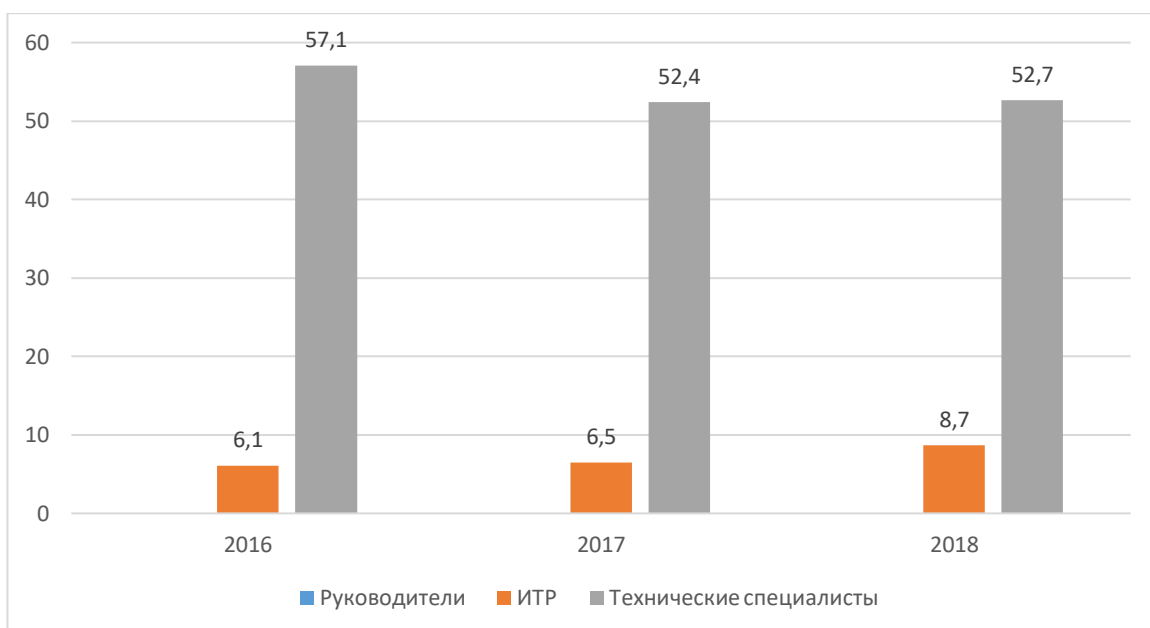


**Рис. 7. Распределение персонала по возрасту**

Наблюдается увеличение молодых специалистов в возрасте от 20 до 25 лет, но и также наблюдается увеличение молодых специалистов в возрасте от 25 до 30 лет. Это связано с тем, что молодым специалистам интересно работать на оборудовании, изготовленном по последнему слову техники.

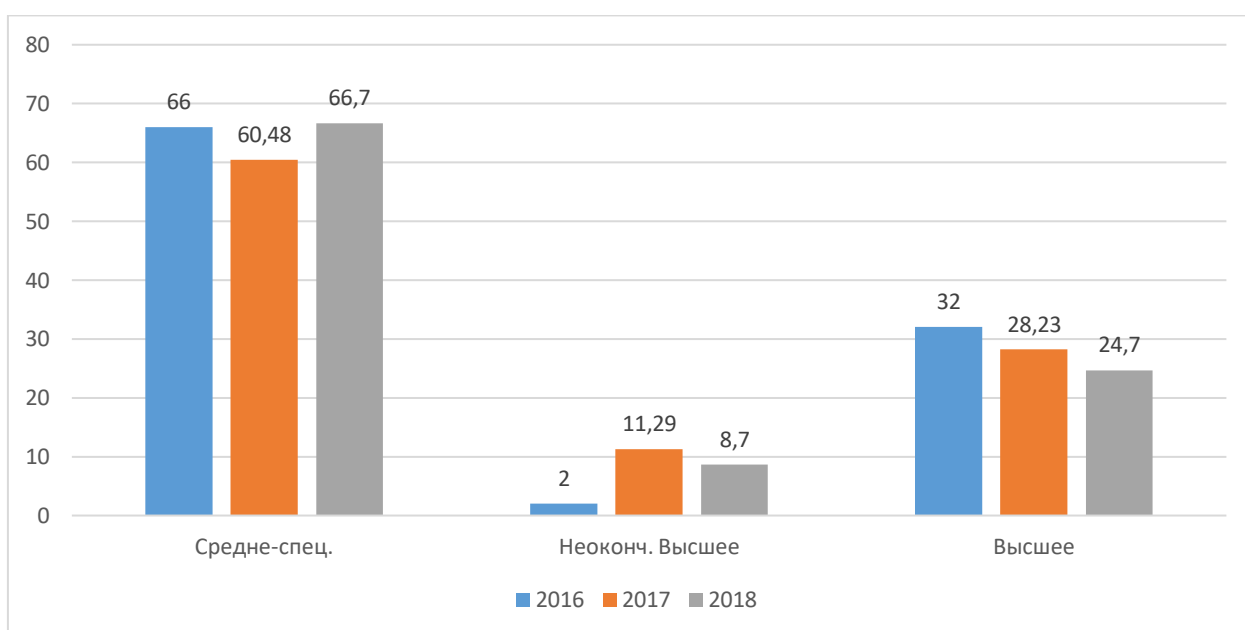
При рассмотрении вопроса распределения молодых специалистов по должностям (рис. 8), обращает на себя внимание то, что большинство молодых специалистов работают на технических должностях (например, формовщики, приготовители смеси, лаборанты технологического контроля, контролёры ОТК, слесари КИП и А, и т.п., техниками, энергетиками, электромонтажниками).

Основную группу в профессионально-квалификационной структуре молодых специалистов предприятия составляют технические должности, которые заняты на производстве.



**Рис.8. Распределение персонала по должностям**

На заводе в настоящее время 66,7 % составляют молодые специалисты со средне-специальным образованием, также увеличивается состав молодых специалистов с высшим образованием (рис. 9).



**Рис. 9. Распределение молодых специалистов по образованию**

На предприятии больше всего молодых специалистов со средне-специальным профессиональным образованием, они, как правило, занимают должности рабочих на производстве и должности руководителей низшего звена.

Адаптация молодого специалиста, поступившего на работу в АО «СЗГИ» делится на несколько этапов:

Первый этап начинается при собеседовании с начальником кадровой службы АО «СЗГИ». В краткой форме дается представление о предприятии, условиях работы, оплате труда, льготах; происходит знакомство с расположением производственных, служебных и бытовых помещений, рабочим местом.

Второй этап адаптации начинается в первый рабочий день и включает:

Оформление нового сотрудника в отделе кадров, подписание трудового договора, инструктаж по охране труда, технике безопасности; специальную ориентацию, или индивидуальное введение в должность, которую проводит руководитель подразделения. Молодого специалиста представляют коллективу, знакомят с подразделением и общими правилами, рассказывают о коллегах, сообщают о трудностях, с которыми он может столкнуться, и указывают на распространенные ошибки в работе. К каждому молодому специалисту прикрепляют наставника из числа опытных работников завода.

Третий этап адаптации тесно связан с двумя предыдущими. Происходит поэтапное освоение своих должностных обязанностей, программным обеспечением, также освоение промышленного оборудования и параллельное знакомство со смежными подразделениями. В течение этого срока, постоянно контактируя с самим работником, наставником, коллегами по работе, руководитель выявляет достоинства и недостатки новичка, взаимоотношения в коллективе и дает заключение о личных и профессиональных качествах работника, а также о дальнейших перспективах работы с ним.

Для исследования проблемы адаптации молодых специалистов в АО «СЗГИ» было проведено социологическое исследование. Анкета представлена в приложении 1. В исследовании принимали участие молодые специалисты АО «СЗГИ», всего 150 респондентов.



**Таблица 3.** Распределение респондентов по возрасту

<b>Возраст</b>	<b>Частота</b>	<b>% к итогу</b>
до 18	0	0
18-20	27	18
20-25	82	55
25-30	41	27
Всего	150	100

В основном, на предприятии АО «СЗГИ» работают молодые специалисты от 20 до 25 лет.

**Таблица 4.** Распределение респондентов по стажу работы в организации

<b>Стаж</b>	<b>Частота</b>	<b>% к итогу</b>
до 1 года	25	16,6
1-3	91	60,7
4-7	32	21,3
8-10	2	1,4
Всего	150	100

Из таблицы видно, что молодые специалисты работают до 3-х лет.

**Таблица 5.** Распределение респондентов по уровню образования

<b>Уровень образования</b>	<b>Частота</b>	<b>% к итогу</b>
Высшее	37	24,7
Неполное высшее	13	8,7
Среднее профессиональное	100	66,7
Всего	150	100

На АО «СЗГИ» молодые специалисты в основном со средне специальным образованием, это объясняется тем, что при замене оборудования на высокотехнологичное, низкоквалифицированные работники были заменены молодыми специалистами так как на новые рабочие места, связанные с обслуживанием автоматизированных систем управления производственным процессом необходим персонал со специальностью.

**Таблица 6.** Мотивирующие факторы, повлиявшие на выбор профессии респондентов

<b>Мотивирующие факторы</b>	<b>Частота</b>	<b>% к итогу</b>
Родители	25	16,7
Друзья	45	30
Личные профессиональные планы	80	53,3
Всего	150	100

Главным мотивирующим фактором выбора профессии на предприятии АО «СЗГИ» для многих работников является личные профессиональные планы, из чего можно сделать вывод, что данный фактор является основным.

**Таблица 7.** Помощь руководителя на определённых этапах адаптации респондентов

Периоды	Частота	% к итогу
От 1-й недели до 1-го месяца	25	16,7
До 6-ти месяцев и больше	115	76,7
Не нуждающиеся в помощи руководителя	10	6,6
Всего	150	100

Для молодых специалистов очень важны хорошие, уважительные отношения в коллективе, только тогда могут быть достигнуты высокие показатели производительности труда. Если в коллективе постоянно происходят конфликты, то это негативно сказывается на работе каждого сотрудника, поэтому молодые специалисты в первые недели адаптации на рабочем месте принимают помощь руководителя.

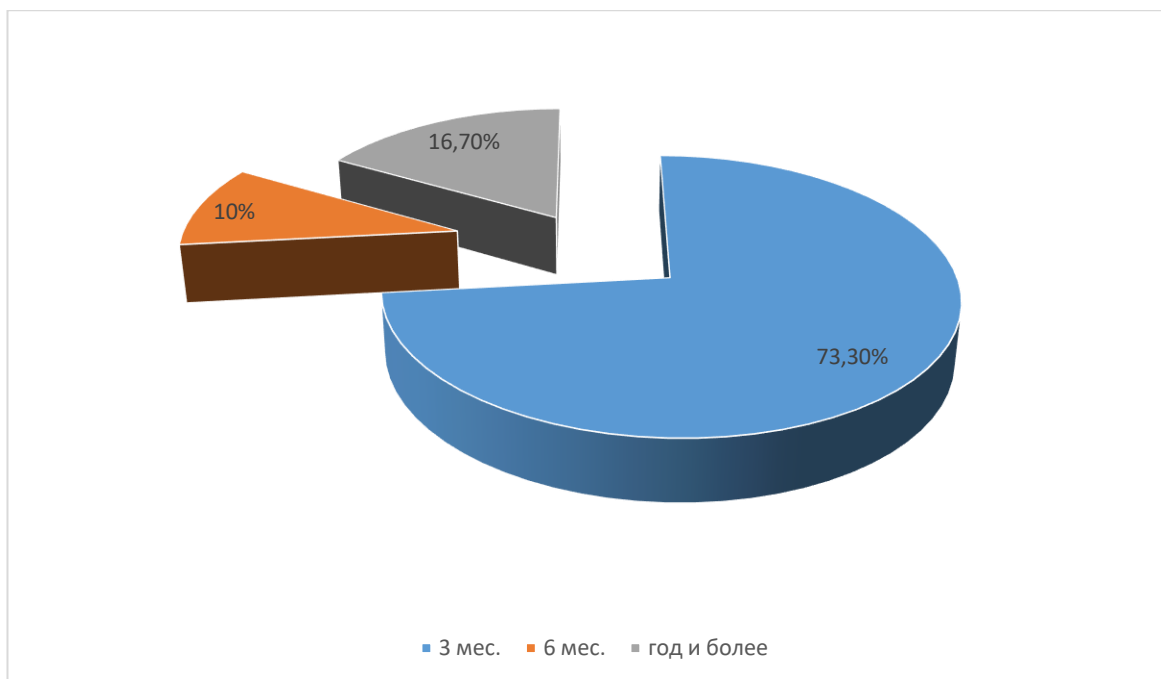
**Таблица 8.** Нужна ли респонденту помощь коллег в процессе адаптации

Наличие	Частота	% к итогу
Часто	103	68,7
Иногда	32	21,3
Не нужна совсем	15	10
Всего	150	100

Согласно данным исследования, большинство респондентов нуждаются в помощи. Из 150 человек 103 человека пользуется помощью коллег часто.

Мнение респондентов о том, через какой период пребывания на работе они адаптируются в коллективе. В результате, выяснилось, что на освоение нового рабочего места у 73,3% молодых специалистов уходит около шести месяцев (рис.10).

За этот период времени они успевают освоить первичные навыки работы на закреплённом за ними рабочем месте, самостоятельно, без подсказок работают на рабочих местах.



**Рис. 10. Распределение сроков адаптации**

В основном молодых специалистов не устраивает занимаемое место в коллективе АО «СЗГИ» из-за низкого карьерного роста, сложных условий труда, специфики работы, низких социальных гарантий, неудовлетворённость в оплате труда, но из-за сложившейся экономической обстановки в России они вынуждены держаться за рабочие места.

**Таблица 9. Устраивает ли респондента занимаемое место в коллективе**

Мнение	Частота	% к итогу
да	35	23,3
нет	115	76,7
всего	150	100

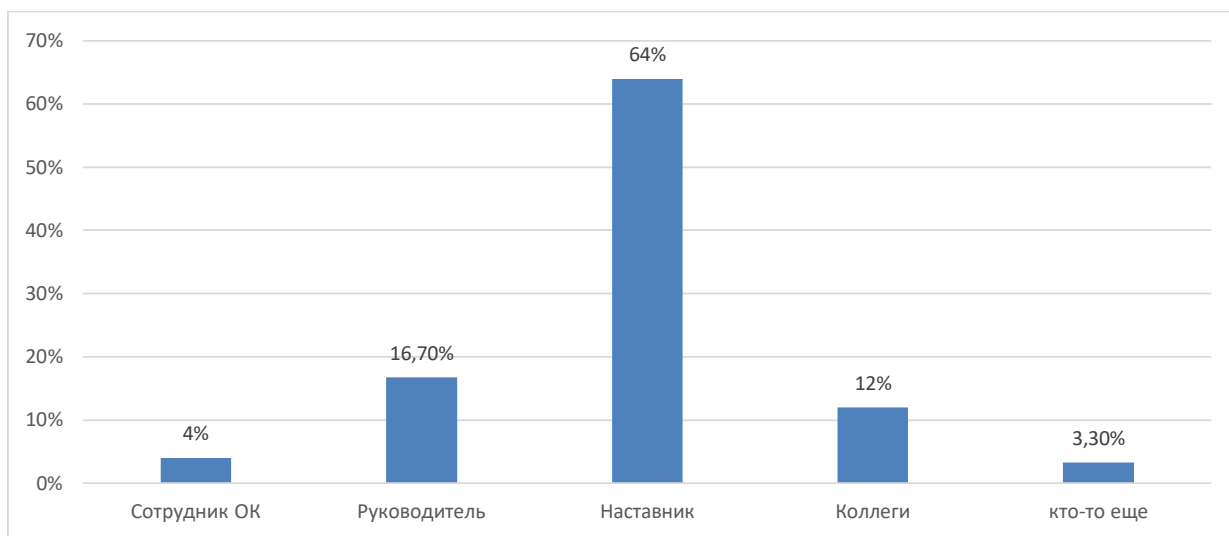
**Таблица 10. Мнение о том, что помогало респондентам в процессе адаптации**

Мнение	Частота	% к итогу
лекции	15	10
семинары	26	17,3
специальная литература	101	67,3
фильмы	5	3,3
слайды	3	2,1
всего	150	100

Большинство опрошенных молодых специалистов в процессе адаптации использовали специальную литературу, так как их работа связана с производством строительных материалов и необходимо знать, что используется для данной технологии (сырьё, материалы, оборудование). Ведь, если эти цели совпадают, то помимо достижения своих собственных интересов и потребностей, сотрудник будет приносить пользу компании, работать на ее благо.

По рис. 11 четко видно, что молодые специалисты отмечают помощь наставника в процессе адаптации.

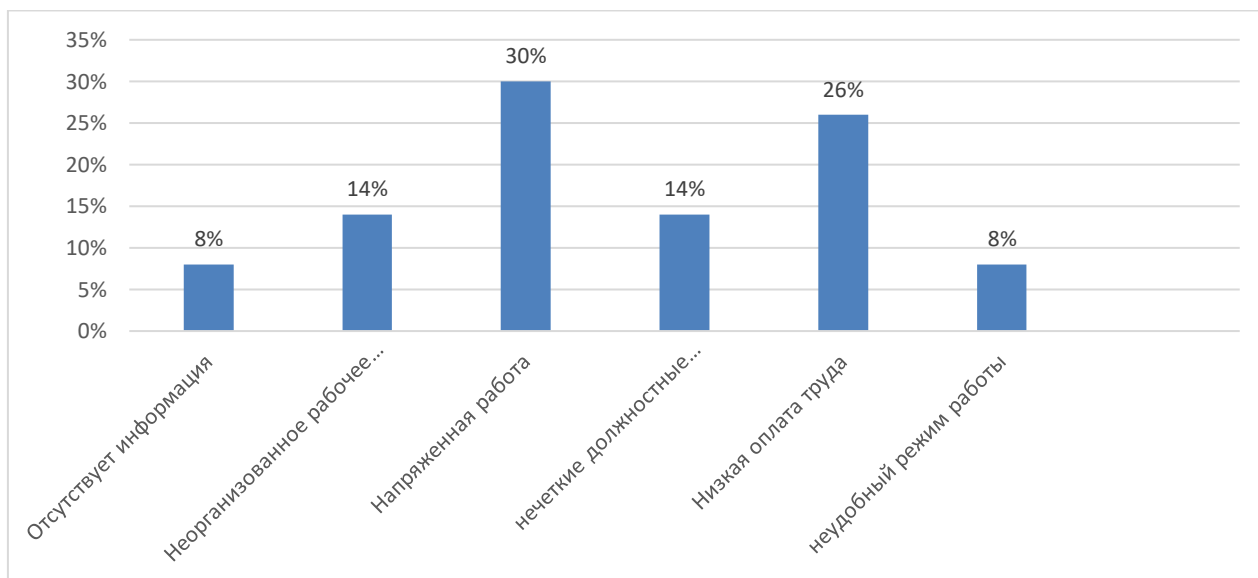
Это связано с тем, что постоянное присутствие на рабочем месте и поддержка наставника способствует лучшей адаптации молодого специалиста. Но, следует также отметить, что 25 из 150 респондентов ответили в пользу руководителя по работе. Это может означать, что руководители всё-таки находят время для помощи в практическом освоении своей специальности.



**Рис. 11. Сотрудники, оказавшие наибольшую помощь в процессе адаптации**

Мнение молодых специалистов по вопросу возможности быстрой адаптации сходится в основном на назначении наставника, а также совместное выполнение заданий с коллегами по работе.

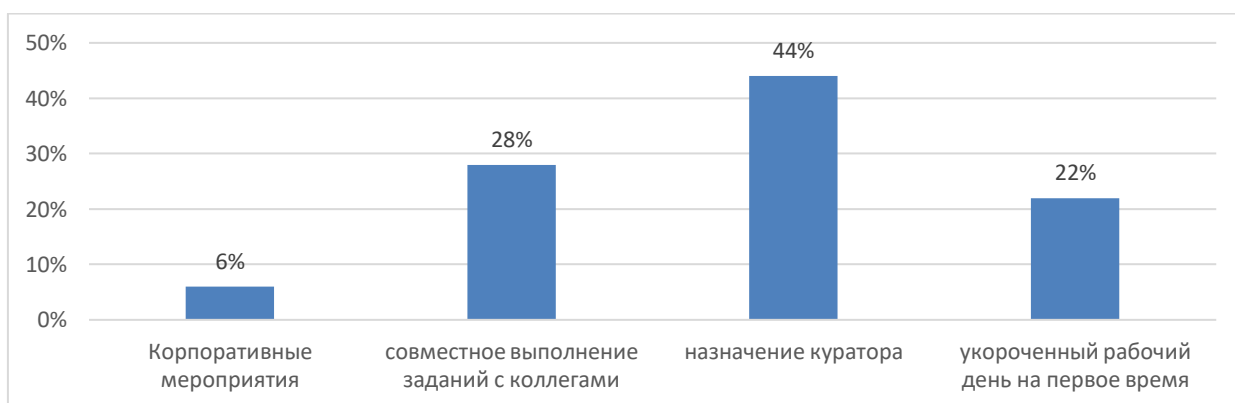
На рисунке 12, главным фактором, отрицательно влияющим на успешную адаптацию в организации, является напряжённая работа, так ответили 45 молодых специалиста из 150.



**Рис. 12. Факторы, отрицательно влияющие на адаптацию молодых специалистов**

На втором месте по значимости – низкая оплата труда. Действительно, для молодых специалистов очень сложно приспособиться к новому ритму жизни.

На рис. 13 можно увидеть, что, по мнению молодых специалистов, могло бы способствовать быстрой адаптации. Анализируя данные указанные на рис. 13, можно сделать выводы о том, что большинство молодых специалистов (66) считают необходимым прикрепить куратора на первое время работы.



**Рис. 13. Желаемые мероприятия по улучшения протекания адаптации молодых специалистов**

Из всех опрошенных 42 человека считают, что для освоения на новом месте им необходима помощь коллег и совместное выполнение заданий. 33 респондента ответили, что для них на начало работы необходим сокращенный день, вероятно, для физиологической адаптации. А оставшиеся 9 человек считают, что для лучшего протекания процесса адаптации необходимы общественные и корпоративные мероприятия. Вероятно, такие ответы дали те респонденты, обозначившие в процессе адаптации наиболее сложным обстоятельством для них – вхождения в коллектив.

По результатам анкетирования также были выведены следующие данные, которые характеризуют респондентов: по возрасту, по образованию, по факторам, повлиявшим на выбор профессии респондентов и т.д.

Анализ системы адаптации персонала АО «СЗГИ» позволил сделать следующие выводы: в отделе кадров завода на каждого вновь поступающего молодого специалиста заводится карточка оперативного учёта и контроля кадров, находящихся в стадии адаптации, в которую записывается необходимая первичная информация о молодом специалисте и номер подразделения, где будет он трудиться.

Инспектор отдела кадров присваивает карточке порядковый номер и определяет дату первой встречи с адаптантом (в течение первого месяца его работы) и ответственных за адаптацию новичка в цехе. На оборотной стороне карточки записываются участок работы, табельный номер и фамилия ответственных за адаптацию молодого специалиста в цехе или подразделении. В АО «СЗГИ» ведётся карточка учёта специалиста формы АКУ-15, в которой отражается перемещение по службе, также молодой специалист при приёме на работу заполняет анкету.

На предприятии необходимо усилить направление в области социальных гарантий не только для молодых специалистов, но и для всего персонала, тогда снизится текучесть кадров, появится рост удовлетворённости трудом. Можно сказать, что на предприятии АО «СЗГИ» практически не разработаны способы стимулирования адаптации молодёжи.

Основные проблемы системы адаптации персонала предприятия:

- отсутствие Программы адаптации;
- отсутствие специалиста, отвечающего за ведение адаптации персонала.
- отсутствие вспомогательных адаптационных материалов для работника;

## **Выводы по 1 главе**

«Свердловский завод гипсовых изделий» был введен в эксплуатацию в 1957 году и производил строительные материалы на основе гипсовых вяжущих. Целью введения завода на территории Свердловской области была обеспечение местными дешёвыми строительными материалами для внутренней отделки зданий и сооружений.

Среднесписочная численность на заводе с течением времени изменилась в сторону уменьшения. В 2016 году численность составляла 410 человек, а в 2018 году 300 человек. Снижение численности объясняется тем, что с заменой оборудования на высокотехнологичное (автоматизированные системы производства) позволили сократить низкоквалифицированные рабочие места.

Система управления персоналом на АО «СЗГИ» имеет четко выраженную логическую цепочку, включающую в себя: организацию профессионального развития работников предприятия на основе единой персонал - технологии, включающей подбор кадров, профессиональную адаптацию вновь принятых работников, организацию подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей специалистов; изучение деловых и профессиональных качеств руководителей и специалистов предприятия, формирование и подготовка на этой основе резерва на замещение руководящих должностей предприятия и ее структурных подразделений, обеспечение развития кадровой карьеры

персонала, рациональное использование контингента, проведение ротации руководителей и специалистов; анализ состояния работы с персоналом, разработка мер и предложений по повышению ее уровня, по вопросам ее укомплектования, снижения текучести, укрепления трудовой дисциплины; осуществление профориентационной работы в Екатеринбургских образовательных учреждениях и других сторонних организациях; организацию проведения аттестации руководителей и специалистов предприятия; анализ эффективности форм материального и морального стимулирования, применяемых в трудовых коллективах, разработку предложений по усилению их влияния на повышение трудовой и социальной активности работников предприятия; внедрение современных методов управления персоналом на основе единой корпоративной автоматизированной системы управления трудовыми ресурсами предприятия.

Основные проблемы системы адаптации персонала предприятия:

- отсутствие Программы адаптации;
- отсутствие вспомогательных адаптационных материалов для работника;
- отсутствие специалиста, отвечающего за ведение адаптации персонала.



## ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АО «СЗГИ»

### 2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «СЗГИ»

На основе анализа системы адаптации в АО «СЗГИ» нами были выявлены основные проблемы адаптации персонала:

- отсутствие Программы адаптации;
- отсутствие специалиста, отвечающего за ведение адаптации персонала.
- отсутствие вспомогательных адаптационных материалов для работника;

Для усовершенствования системы адаптации молодых специалистов предлагаются следующие рекомендации и мероприятия (табл. 11).

**Таблица 11.** Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала

№	Проблема	Мероприятие	Сроки	Затраты, руб.	Ответственный
1	Отсутствие Программы адаптации	Разработать общую программу адаптации.	2 недели	3 645	Менеджер по персоналу
2	Отсутствие специалиста, отвечающего за ведение адаптации персонала	Ввести в должностную инструкцию менеджера по персоналу дополнительные функции по адаптации персонала (контроль над адаптацией).	1 неделя	911	Менеджер по персоналу
3	Отсутствие вспомогательных адаптационных материалов для работника	Составить специальную памятку работника, содержащую сведения об организации.	2 недели	911	Менеджер по персоналу

Для расчета затрат на проведение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала будем использовать следующие данные:

В 2018 году согласно производственного календаря рабочие дни составляют 247 дней. Оклад специалиста по кадрам составляет 15 000 рублей в месяц. Среднедневной заработок составляет из расчёта  $247/12=20,58$  рабочих дней в месяц –  $15\,000/20,58=729$  рублей в день. Оплата за час работы специалиста составит  $729/8=91$  рубль 12 копеек.

1. Затраты на разработку программы адаптации составляют 4 часа в день.

Тогда общие затраты на разработку программы адаптации составят  $91,12 \times 4 \times 5 \times 4 = 3\,645$  рублей

2. Затраты на внесение в должностную инструкцию менеджера по персоналу дополнительных функций составляют 2 час в день. Тогда общие затраты составят  $91,12 \times 2 \times 5 = 911$  рублей

3. Затраты на составление памятки работнику составляют 1 час в день.

Тогда общие затраты составляют  $91,12 \times 1 \times 5 \times 2 = 911$  рублей.

Таким образом затраты на мероприятия по совершенствованию системы адаптации составят:

$3\,645 + 911 + 911 = 5\,467$  рублей.

В соответствии с проводимыми мероприятиями необходимо решить следующие задачи:

Отделу кадров предприятия:

1. Разработать общую программу адаптации, в которую включить следующие разделы: об организации в целом (история, традиции, виды деятельности, структура, руководство, продукция, потребители, приоритеты, проблемы); о порядках (особенности найма, увольнения, требования к внешнему виду, поведению, внутренние отношения); о социальной политике; об оплате труда (формы и системы вознаграждения, оплата за выходные и сверх урочные, условия премирования); режиме труда и отдыха (порядке предоставления отпусков и отгулов); о организационной культуре; о дополнительных льготах (страхование, выходное пособие, возможности обучения); об охране труда и технике безопасности (риск и опасности, связанные с выполнением работы, меры предосторожности, места оказания

медицинской помощи, способы поведения при несчастных случаях и оповещения о них, требования к здоровью и запреты, связанные с ним, например, курение); о вопросах управления персоналом ( условия назначения на должность, перемещения, увольнения; испытательный срок, права и обязанности; отношения с непосредственным руководителем и другими менеджерами; оценка работы; дисциплина, поощрения и взыскания); о решении бытовых проблем (комната отдыха, условия парковки машин, оздоровительных центров, наличие столовых, буфетов и пр.); об экономическом положении организации (стоимость оборудования, прибыли, убытки от прогулов, опозданий, несчастных случаев).

2. Составить специальную программу Памятку работника, содержащую сведения об организации, структуре, производстве, условиях трудоустройства, социальной политике, льготах, медицинском обслуживании

3. В отделении и в структурных подразделениях организовать сектор по работе с молодежью, в составе отдела управления персоналом и учебных заведений под контролем и общим руководством заместителя начальника отделения по кадрам и социальным вопросам, что предусматривается Положением от 01.05.2017 «О молодом работнике Свердловского завода гипсовых изделий».

4. Выделить специалиста, который будет отвечать за адаптацию и вести контроль за адаптацией.

Основные задачи контроля адаптации:

– выявить причины неудовлетворенности работой и положением в коллективе новых работников, а также другие отрицательные факторы адаптации в ходе периодических встреч со всеми адаптантами и анализировать степень влияния этих факторов на ход адаптации;

- выработать решение (разработка организационно-распорядительных документов) по устранению отрицательных воздействий на процессы адаптации;

- оперативно устранять отрицательные факторы;

- создать атмосферу нетерпимости к недостаткам технологии, организации производства, труда и быта, охраны труда, порождающим неудовлетворенность новых работников.

5. При оформлении на работу сотруднику выдавать пакет документов, в котором содержится вся необходимая для вхождения в коллектив информация:

- Штатное расписание, отражающее структуру предприятия;
- Схема функционального подчинения

6. Отражать информацию о адаптации сотрудника в карточке «оперативного учета и контроля кадров, находящихся в стадии адаптации».

7. Заместителям по кадрам и социальным вопросам совместно с руководителем стажировки не реже одного раза в квартал анализировать работу молодых специалистов. Рассматривать этот вопрос на совете профессионального обучения кадров с заслушиванием наставников молодых специалистов.

Руководителем подразделений:

1. Знакомить с корпоративными документами отделения.
2. Провести специальную организацию, в которой осветить следующие положения: цели, технологии и особенности работы подразделения; внутренние и внешние отношения и связи; процедуры, правила, предписания, касающиеся выполнения работы, оформления документов, а также поведения при пожарах и авариях; правила техники безопасности и гигиены; персональные обязанности и ответственность, ожидаемые результаты, нормативные оценки; продолжительность и распорядок рабочего дня, сверхурочные, замены; личная информация (объяснение того, где что взять, как ремонтировать, у кого просит помощь, как действовать в случае опоздания, болезни, необходимости получить отгул; организация отдыха, перерывов, приема пищи; порядок осуществления телефонных разговоров); возможность обучения, повышения квалификации.

3. Поздравить нового сотрудника с началом работы, предоставить коллективу (рассказать биографию, особо отмечая достоинства), ознакомить с подразделением и обстановкой в нем, подробно изложить требования, в том числе и неписанные, сообщить о трудностях, которые могут встретиться и наиболее распространенных ошибках в работе; о будущих коллегах, особенно тех, у кого трудный характер, и тех, на которых всегда можно положиться, просить совета.

4. Осуществить инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявить сильные и слабые стороны его подготовки, определить реальную потребность в дополнительном обучении, оказывать всестороннюю помощь в адаптации

5. Целесообразно составить такие документы, как план-график введения в должность с запасом времени 10-15 % времени (но на самом деле незаметно осуществлять более быструю подготовку, тогда «досрочное» освоение работы повышает моральный дух, самооценку, удовлетворенность фирмой и руководством), карточку контроля адаптации.

6. Каждого нового сотрудника закреплять за наставником. В течении первого месяца работы наставник полностью отвечает за деятельность своего подопечного. Наставник должен обладать такими качествами, как общительность, должен пользоваться авторитетом коллективе и хорошо знать производство.

7. Выдавать:

- долгосрочные ссуды на 10-15 лет для приобретения жилья тем молодым специалистам, которые уже год проработали и хорошо себя зарекомендовали на рабочих местах;

- ссуды на приобретение мебели и бытовой техники, автомобиля;

8. Создать фонд служебного жилья для молодых специалистов. Использовать систему долевого участия в строительстве.

9. Предоставить оплачиваемые рабочие места для прохождения производственной практики, так как она оказывает большое значение на

выбор своей будущей профессии. Не предоставление оплачиваемого рабочего места влечет за собой снижение интереса к своей будущей профессии. Поэтому многие молодые специалисты, придя на производство, сталкиваются с такой проблемой, как незнание практического производства.

10. Чтобы избежать некоторых несоответствий между молодыми сотрудниками, работой и предприятием, необходимо учитывать следующее:

- основой для распределения таких вознаграждений, как прибавки к заработной плате, повышение в должности и предоставлении желательных профессиональных возможностей, должны быть личные усилия молодого работника;

- реорганизация и внедрение новой техники должны делать работу более интересной и стимулирующей трудовую активность;

- на общий уровень трудовой активности молодых специалистов оказывает влияние наличие комфортных и соответствующих материальных условий труда, адекватного инструмента и рабочего оборудования, информации и других ресурсов;

- работник всегда должен иметь ясно сформулированные задачи, допускающие количественную оценку, четкие критерии достижения целей;

- удовлетворенность работой в значительной степени зависит от того, насколько человек счастлив и как он смотрит на мир. Следовательно, необходимо проявить заботу о семейном благополучии, здоровье, формировании оптимистического мировоззрения молодого работника

#### 11. Формирование отраслевого патриотизма

Преданных работников воспитывают следующие действия администрации:

- формирование реалистических ожиданий молодых работников, с которыми они начинают работать, а затем оправдание этих ожиданий;

- планирование карьеры работников;

- политика, ориентированная на служебный рост сотрудников;

- помощь в решении конфликтов между работой и личной жизнью

(исключение перегруженности, иногда – гибкий график работы, помощь в приобретении жилья, охрана здоровья, помощь в обучении и оздоровлении детей, предоставление неоплачиваемых отпусков по семейным обстоятельствам)

Одним из факторов, формирующих преданность отрасли и, является забота о здоровье работников. Здесь большую роль может сыграть разработка физкультурно-оздоровительной программы, которая предусматривает: снижение веса, отказ от курения и алкоголя, борьбу со стрессом.

12. Признание достижений и результатов со стороны руководства. Радуйтесь победам ваших сотрудников. Поощряйте их за это, возможно, не всегда финансово, но зато всегда словесным одобрением и поддержкой.

13. Изменение статуса сотрудника.

В этом случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство временным проектам.

14. Формирование чувства причастности к делам коллектива.

Для этого привлекать сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информировать их о событиях, происходящих в коллективе и в организации в целом.

15. Начать подготовительную работу по резервированию вакантных мест для трудоустройства молодых специалистов выпуска 2018 года.

16. Не реже одного раза в полгода проводить встречи с молодыми специалистами, с предоставлением протоколов с этих встреч в отдел персонала предприятия.

Наставнику:

1. Разработать график адаптации новичка, который позволит наставнику быть в курсе всех изменений, происходящих с новичком, вводить его в суть дела в более короткие сроки, а также предоставлять всю необходимую для него информацию, о которой ранее часто забывалось.

2. Осмотр подразделения, комнат отдыха, душевных, мест для курения, различных специальных служб.

3. Каждому новичку необходимо прикрепить наставника, обладающего достаточно высоким статусом в коллективе, коммуникабельного, готового прийти на помощь.

4. В целях стимулирования наставничества согласно, положения от 01.05.2017 г. «О молодом работнике Свердловского завода гипсовых изделий», по окончании адаптации (но результатам квалификационных экзаменов или бесед) наставник поощряется премией в размере 10% от оклада за каждый месяц наставничества (при хороших отзывах руководства о молодом работнике и его знаниях).

Совету молодых специалистов:

1. Воспитывать у молодых специалистов уверенности в правильности выбранного пути.

2. Содействовать повышению деловой квалификации, овладению в совершенстве своей специальностью.

3. Развивать трудовую активность молодых специалистов, инициативы и настойчивости по внедрению в практику достижений науки, передового опыта, новых методов организации труда, технического содержания пути, экономию материальных, людских ресурсов, энергосберегающей технологии.

4. Воспитывать чувство личной ответственности за состояние дел в подразделениях отделения дороги, на порученном участке, стремление внедрять в практику повседневной работы современные образцы техники и новые технологии.

5. Изучать правильность использования молодых специалистов в подразделениях предприятия, вносить администрации предприятия свои рекомендации и предложения по всем вопросам труда, быта и отдыха молодых специалистов.



6. Вносить предложения по командированию молодых специалистов на родственные предприятия отрасли с целью изучения передового опыта новой техники и технологий.

7. Проводить обследование жилищно-бытовых условий молодых специалистов и вносить свои предложения администрации.

8. Участвовать в составлении плана деловой карьеры молодых специалистов.

9. Ходатайствовать перед администрацией о поощрении лучшего молодого специалиста, по итогам работы за истекшей год, квартал.

10. Создать на сервере АО «СЗГИ» сайт молодых специалистов

11. Организовать досуг и культурные мероприятия для молодых специалистов завода.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «СЗГИ»**

Учитывая важность процедуры адаптации, рассмотрим нормативно–правовые источники, обеспечивающие этот процесс.

Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ осуществляется законами РФ федерального уровня, а также законами субъектов РФ, поскольку Конституция РФ относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и субъектов России (п.1 ст.72).

Трудовой Кодекс РФ является основным кодифицированным источником трудового права России общего значения. Далее в иерархии следует трудовое законодательство (включая законодательство об охране труда) и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права (например, «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации»

от 19.04.1991 г. № 1032–1). К подзаконным нормативным актам относятся: указы и распоряжения Президента РФ; постановления Правительства РФ; нормативные акты (постановления, инструкции, разъяснения, правила, положения) Министерства здравоохранения и социального развития РФ и других министерств, и ведомств; акты органов местного самоуправления; локальные нормативные акты предприятий и организаций, содержащие нормы трудового права.

Развитие законодательства в социально–трудовой сфере осуществляется с учетом влияния роли международно–правовых норм, – в частности, конвенций и резолюций Международной Организации Труда на формирование социальной политики, трудового и социального права. Международные источники трудового и социального права, реализуемые в российском законодательстве, призваны способствовать усилению гарантий социальной защищенности всех категорий населения.

Всеобщая декларация прав человека – основополагающий документ международного права, содержащий изложение в систематизированном виде комплекса основных прав человека (принята ООН 10 декабря 1948 г.). Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (принят ООН 16 декабря 1966 г.) законодательно закрепил права: на труд и справедливые, благоприятные условия труда; равную для всех возможность продвижения по службе в зависимости от трудового стажа и квалификации; равную оплату за равный труд для мужчин и женщин.

Основополагающим источником российского права в целом, в том числе и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства. В Конституции РФ закреплены основные трудовые права граждан как субъектов трудового права и отражены его принципы, а также законоположения, запрещающие любые формы дискриминации (ст. 19). Ст. 37 Конституции РФ закрепляет за гражданами основные трудовые права, такие как: свобода труда, право свободно распоряжаться своими способностями к

труду, выбирать род деятельности и профессию, запрет принудительного труда.

Основными нормативными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, являются «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» и Трудовой кодекс РФ.

Закон «О занятости населения в РФ» определяет основы государственной политики содействия занятости и гарантии государства каждому гражданину на труд и социальную защиту от безработицы. Закон содержит положения: о занятости, о порядке и условиях признания граждан безработными, о правах граждан в области занятости, об основных формах реализации права на труд (переобучение, общественные работы), об участии работодателей в обеспечении занятости, о социальной поддержке и материальной помощи безработным. Ст. 25 «Содействие работодателей в обеспечении занятости населения» содержит следующие положения, касающиеся адаптации: создание условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работающих; разработка и реализация мероприятий, предусматривающих сохранение и рациональное использование профессионального потенциала работников, их социальную защиту, улучшение условий труда и иные льготы.

Ст. 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника» в разделе прав содержит следующие положения, обосновывающие адаптацию: предоставление работы, обусловленной трудовым договором; право на рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором; своевременная и в полном объеме выплата заработной платы в соответствии с квалификацией работника, сложностью его труда, количеством и качеством выполненной работы; полная достоверная информация об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте; профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами.

Ст. 22 ТК РФ «Основные права и обязанности работодателя» в разделе обязанностей содержит следующие обоснования адаптации персонала: предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором; обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда; обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей; обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей.

Ст. 57 ТК РФ «Содержание трудового договора» устанавливает основные положения трудового договора, в котором также могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя.

Появление нового сотрудника в организации подразумевает наличие адаптационного периода, то есть процесса включения личности в новый трудовой коллектив. В период испытательного срока у сотрудника складывается устойчивое мнение об организации, он составляет первое впечатление, которое в дальнейшем не так просто будет изменить.

В соответствии со ст. 70 ТК РФ срок испытания при приеме на работу не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом. Ст. 68 ТК РФ гласит: при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия.

Ст. 223 ТК РФ «Санитарно–бытовое и лечебно–профилактическое обслуживание работников» закрепляет за работодателем обеспечение санитарно–бытового и лечебно–профилактического обслуживания работников в соответствии с требованиями охраны труда. В этих целях по установленным нормам оборудуются санитарно–бытовые помещения, помещения для приема пищи, помещения для оказания медицинской помощи, комнаты для отдыха в рабочее время и психологической разгрузки.

Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31 августа 2007 г. № 569 «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда» установлен порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Сроки проведения аттестации в организации устанавливаются исходя из того, что каждое рабочее место должно аттестоваться не реже одного раза в пять лет на соответствие условиям охраны труда и техники безопасности. Порядок проведения аттестации вводится в действие с 1 сентября 2008 года.

Разрабатываемые в трудовом коллективе нормативно–правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений. Примером локальных источников трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, а также правила внутреннего трудового распорядка.

Основополагающим документом, описывающим основные цели, задачи, функции должности работника, является должностная инструкция.

Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности. С целью регулирования процесса адаптации в организациях разрабатываются также: положение об адаптации; положение о наставничестве; программы адаптации; программы испытательного срока; курс ориентации.

Адаптация имеет недостаточно развитую нормативно–правовую базу и нуждается в конкретизации проводимых процедур на местах. Локальные источники трудового права должны содержать конкретные мероприятия по адаптации персонала.

Ни в одном из рассмотренных здесь нормативно–правовых источников термин «адаптация» не употребляется напрямую. Используются близкие по смыслу: «профессиональная ориентация», «профессиональная подготовка», «переподготовка», «повышение квалификации». Такая подмена понятий позволяет работодателю двусмысленно трактовать закон, освобождая себя от дополнительных процедур по адаптации персонала.

Зачастую работодатели однозначно трактуют термины «адаптация» и «испытательный срок». Это можно объяснить тем, что адаптационный период нового сотрудника совпадает по времени с испытательным сроком и занимает в среднем 1–3 месяца. Этот факт также указывает на необходимость конкретизации понятия «профессиональная адаптация», выделения его в нормативных документах.

Таким образом, рассмотрев нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «СЗГИ», необходимо перенимать положительный опыт (преимущественно западных) компаний, где процесс адаптации четко регламентирован, для каждого нового сотрудника назначается куратор (наставник) и проводится анализ уровня адаптации по истечении испытательного срока.

В АО «СЗГИ» разработан нормативный документ, регламентирующий адаптацию персонала, а именно – Программа адаптации персонала. В данный документ необходимо добавить информацию по графикам адаптации, плану работы с новыми сотрудниками, а также отразить систему мотивации наставников. Все изменения будут определены приказом руководителя.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «СЗГИ»**

Для экономической оценки рассчитаем затраты администрации АО «Свердловский завод гипсовых изделий» на приобретение и отбор молодых специалистов.

Для этого будем использовать следующие данные:

В 2018 году прибыло 42 молодых специалиста – продолжают работать 27 человек. Выбыло 15 специалистов.

Расчет затрат на приобретение и отбор персонала (З)

$$З=31+32+33+34+35+36,$$

Где 31 – затраты на сбор и анализ информации по приобретению персонала;

32 - затраты на информацию о потребности в персонале;

33 - затраты на профотбор;

34 - затраты на ориентацию и формальную подготовку;

35 - затраты на обучение и профессиональную подготовку рабочих;

36 - затраты специалиста по кадрам на оформление работника в отделе кадров.

1. Затраты на сбор и анализ информации по приобретению персонала (31). В 2018 году согласно производственного календаря рабочие дни составляют 247 дней, что при 40-часовой рабочей неделе составляет 1976

часов в год. На сбор и анализ информации специалист по кадрам тратит в среднем по 3 часа в день или 741 часов в год+. Оклад специалиста по кадрам составляет 15 000 рублей в месяц. Среднедневной заработок составляет из расчёта  $247/12=20,58$  рабочих дней в месяц –  $15\ 000/20,58=729$  рублей в день.

Оплата за час работы специалиста составит  $729/8=91$  рубль 12 копеек.

Тогда затраты на сбор и анализ информации по приобретению персонала составят:

$$31 = 741 \times 90,12 = 66\ 779 \text{ рублей}$$

2. Затраты на информацию о потребности в персонале (32)

Затраты на информацию о потребности в персонале составляют 0,5 часа в день.

В год затраты по времени составят  $0,5 \times 247 = 123,5$  часа в год.

$$123,5 \times 91,12 = 11\ 253 \text{ рубля}$$

3. Затраты на профотбор (33)

Затраты на профессиональный отбор составляют 1,5 часа на одного человека:

$$91,12 \times 1,5 \times 15 = 2\ 050 \text{ рублей}$$

4. Затраты на ориентацию и формальную подготовку (34)

Затраты на ориентацию и формальную подготовку 0,5 часа в день:

$$0,5 \times 91,12 \times 247 = 11\ 253 \text{ руб.}$$

5. Затраты на обучение и профессиональную подготовку рабочих (35)

Затраты на обучение и профессиональную подготовку составляют 1 500 тыс. рублей на одного рабочего за весь период обучения:

$$1\ 500 \times 15 = 22\ 500 \text{ рублей}$$

6. Затраты специалиста по кадрам на оформление работника в отделе кадров (36) составляют 0,5 часа на одного работника:

$$0,5 \times 91,12 \times 15 \text{ человек} = 683 \text{ рубля}$$

Всего затрат:

$$3 = 66\ 779 + 11\ 253 + 2\ 050 + 11\ 253 + 22\ 500 + 683 = 114\ 518 \text{ рублей в год.}$$



Таким образом, экономические потери из-за текучести молодых специалистов составили 114 тысяч 518 рублей.

Текучесть среди молодых специалистов в 2018 году составила 36%. По мнению экспертной группы, сокращение текучести за счет мероприятий, предложенных в выпускном квалификационной работе, уменьшится на 20% и составит 16%, Данный показатель текучести является близким к среднему показателю текучести среди промышленных предприятий.

Для расчета экономического эффекта проводимых мероприятий необходимо:

- 1)  $114\ 518 \times 16 : 36 = 50\ 897$  рублей - потери при текучести кадров 16%;
- 2)  $114\ 518 - 50\ 897 = 63\ 621$  рубль - сэкономленные средства при снижении текучести кадров;
- 3)  $63\ 621 - 5\ 467 = 58\ 154$  рубля - сумма с учетом затрат на проведение предложенных мероприятий.

Снижение текучести кадров даст экономический эффект в сумме 58 154 рубля.

Социальная эффективность будет заключаться в:

- всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации (быстрое приспособление персонала к содержанию и условиям труда);
- повышении содержательности труда (качественная работа);
- развитию индивидуальных способностей работников (благоприятный психологический климат будет способствовать быстрому раскрытию и использованию талантов персонала);
- повышению профессионализма персонала (адаптация приведет к быстрому приобщению к коллективу, взаимодействию и обмену практическими инструментами работы).

Следовательно, проведя необходимые расчеты социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «СЗГИ» можно сделать вывод, что социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы

адаптации персонала в АО «СЗГИ» подтверждает необходимость их реализации.

## **Выводы по 2 главе**

В рамках выпускной квалификационной работы разработаны мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «СЗГИ». Целью разработки мероприятий: повышение корпоративного внимания к проблемам адаптации вновь пребывающего персонала, снижение текучести кадров, рост удовлетворенности трудом. Основанием для разработки мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «СЗГИ» послужила объективная необходимость создания на предприятии эффективной системы адаптации персонала, которая к моменту написания данной работы, находится на низком уровне.

В соответствии с этим были предложены мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «СЗГИ» по нескольким блокам: для сотрудников отдела кадров, для руководителей подразделений, для наставников и для совета молодых специалистов. Основным мероприятием является разработка Программы адаптации. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «СЗГИ» подтверждает необходимость их реализации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Целью работы было совершенствование системы адаптации в АО «СЗГИ». В рамках первой задачи были проанализированы научные источники по проблеме системы адаптации персонала.

По мнению Кибанова А.Я., и Веснина В.Р. адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Система адаптации способствует формированию у работника положительного отношения к организации, является неременным условием высоких профессиональных показателей.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что наиболее существенными целями адаптации персонала являются снижение тревожности и неуверенности нового работника и сокращение текучести кадров.

В рамках второй задачи были проанализированы системы управления персоналом и адаптации персонала в АО «СЗГИ».

«Свердловский завод гипсовых изделий» был введен в эксплуатацию в 1957 году и производил строительные материалы на основе гипсовых вяжущих. Целью введения завода на территории Свердловской области была обеспечение местными дешёвыми строительными материалами для внутренней отделки зданий и сооружений. На предприятии работает 300 человек. Завод имеет линейно-функциональную систему управления. Среднесписочная численность на заводе с течением времени изменилась в сторону уменьшения. В 2016 году численность составляла 410 человек, а в 2018 году 300 человек. Снижение численности объясняется тем, что с заменой оборудования на высокотехнологичное (автоматизированные

системы производства) позволили сократить низкоквалифицированные рабочие места.

Система управления персоналом на АО «СЗГИ» имеет четко выраженную логическую цепочку, включающую в себя:

- организацию профессионального развития работников предприятия на основе единой персонал - технологии, включающей подбор кадров, профессиональную адаптацию вновь принятых работников, организацию подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей специалистов;

- изучение деловых и профессиональных качеств руководителей и специалистов предприятия, формирование и подготовка на этой основе резерва на замещение руководящих должностей предприятия и ее структурных подразделений, обеспечение развития кадровой карьеры персонала, рациональное использование контингента, проведение ротации руководителей и специалистов;

- анализ состояния работы с персоналом, разработка мер и предложений по повышению ее уровня, по вопросам ее укомплектования, снижения текучести, укрепления трудовой дисциплины;

- осуществление профориентационной работы в Екатеринбургских образовательных учреждениях и других сторонних организациях;

- организацию проведения аттестации руководителей и специалистов предприятия;

- анализ эффективности форм материального и морального стимулирования, применяемых в трудовых коллективах, разработку предложений по усилению их влияния на повышение трудовой и социальной активности работников предприятия;

- внедрение современных методов управления персоналом на основе единой корпоративной автоматизированной системы управления трудовыми ресурсами предприятия.

Проведен анализ и дана оценка состояния системы адаптации персонала в АО «СЗГИ».

В отделе кадров завода на каждого вновь поступающего молодого специалиста заводится карточка оперативного учёта и контроля кадров, находящихся в стадии адаптации, в которую записывается необходимая первичная информация о молодом специалисте и номер подразделения, где будет он трудиться. Инспектор отдела кадров присваивает карточке порядковый номер и определяет дату первой встречи с адаптантом (в течение первого месяца его работы) и ответственных за адаптацию новичка в цехе. На оборотной стороне карточки записываются участок работы, табельный номер и фамилия ответственных за адаптацию молодого специалиста в цехе или подразделении. В АО «СЗГИ» ведётся карточка учёта специалиста формы АКУ-15, в которой отражается перемещение по службе, также молодой специалист при приёме на работу заполняет анкету.

В 2018 году в АО СЗГИ работает 150 молодых специалистов, 56 из которых выпускники УрФУ, 94 выпускники различных колледжей, техникумов.

Адаптация молодого специалиста, поступившего на работу в АО «СЗГИ» делится на несколько этапов:

Первый этап начинается при собеседовании с начальником кадровой службы АО «СЗГИ». В краткой форме дается представление о предприятии, условиях работы, оплате труда, льготах; происходит знакомство с расположением производственных, служебных и бытовых помещений, рабочим местом.

Второй этап адаптации начинается в первый рабочий день и включает:

Оформление нового сотрудника в отделе кадров, подписание трудового договора, инструктаж по охране труда, технике безопасности; специальную ориентацию, или индивидуальное введение в должность, которую проводит руководитель подразделения. Молодого специалиста представляют коллективу, знакомят с подразделением и общими правилами, рассказывают

о коллегах, сообщают о трудностях, с которыми он может столкнуться, и указывают на распространенные ошибки в работе. К каждому молодому специалисту прикрепляют наставника из числа опытных работников завода.

Третий этап адаптации тесно связан с двумя предыдущими. Происходит поэтапное освоение своих должностных обязанностей, программным обеспечением, также освоение промышленного оборудования и параллельное знакомство со смежными подразделениями. В течение этого срока, постоянно контактируя с самим работником, наставником, коллегами по работе, руководитель выявляет достоинства и недостатки новичка, взаимоотношения в коллективе и дает заключение о личных и профессиональных качествах работника, а также о дальнейших перспективах работы с ним.

Для исследования проблемы адаптации молодых специалистов в АО «СЗГИ» было проведено социологическое исследование.

Основные проблемы системы адаптации персонала предприятия:

- отсутствие Программы адаптации;
- отсутствие вспомогательных адаптационных материалов для работника;
- отсутствие специалиста, отвечающего за ведение адаптации персонала.

В рамках третьей задачи были разработаны мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «СЗГИ».

Целью разработки мероприятий: повышение корпоративного внимания к проблемам адаптации вновь пребывающего персонала, снижение текучести кадров, рост удовлетворенности трудом. Основанием для разработки мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «СЗГИ» послужила объективная необходимость создания на предприятии эффективной системы адаптации персонала, которая к моменту написания данной работы, находится на низком уровне.

В соответствии с этим были предложены мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «СЗГИ» по

нескольким блокам: для сотрудников отдела кадров, для руководителей подразделений, для наставников и для совета молодых специалистов. Основным мероприятием является разработка Программы адаптации.

В рамках четвертой задачи было обосновано нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Адаптация имеет недостаточно развитую нормативно–правовую базу и нуждается в конкретизации проводимых процедур на местах. Локальные источники трудового права должны содержать конкретные мероприятия по адаптации персонала.

Ни в одном из рассмотренных здесь нормативно–правовых источников термин «адаптация» не употребляется напрямую. Используются близкие по смыслу: «профессиональная ориентация», «профессиональная подготовка», «переподготовка», «повышение квалификации». Такая подмена понятий позволяет работодателю двусмысленно трактовать закон, освобождая себя от дополнительных процедур по адаптации персонала. В АО «СЗГИ» разработан нормативный документ, регламентирующий адаптацию персонала, а именно – Программа адаптации персонала. В данный документ необходимо добавить информацию по графикам адаптации, плану работы с новыми сотрудниками, а также отразить систему мотивации наставников.

Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «СЗГИ» подтверждает необходимость их реализации.

Таким образом, поставленные цели и задачи работы выполнены.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683).
2. Адаптация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://moscowjob.net/article.php?idart=9> (дата обращения: 28.01.2019).
3. Андреева, И.Н. Управление кадрами / И.Н. Андреева. СПб.: БХВ-Петербург, 2016. – 416 с.
4. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации / В.М. Анисимов. М.: Экономика, 2016. – 470 с.
5. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом / Н.И. Архипова, С.В. Назайкинский, О.Л. Седова. М. : Проспект, 2018. – 160 с.
6. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. М. : Проспект, 2017. – 224 с.
7. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика / Т.Ю. Базаров. М.: Юрайт, 2015. – 382 с.
8. Верещагина Л.А. Психология персонала/ Л.А. Верещагина. М.: Гуманитарный центр, 2017. – 232 с.
9. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами / В.Р. Веснин. М.: Проспект, 2015. – 688 с.
10. Водопьянова, Н.Е. Психология управления персоналом / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. М. :Юрайт, 2017. – 344 с.
11. Воловская, Н.М. Социально-трудовые отношения / Н.М. Воловская. М. : Инфра-М, 2017. – 186 с.
12. Гелета И.В. Экономика и социология труда/ И.В. Гелета, А.В. Коваленко. Р.–н.–Д. : Феникс, 2017. – 256 с.
13. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. М.: Дашков и К, 2017. – 208 с.



14. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации / А.В. Дейнека. М. : Дашков и Ко, 2017. – 288 с.
15. Еремина И.Ю. Потребность в адаптации, обучении и наставничестве молодых кадров: монография/ И.Ю. Еремина, И.Ф. Симонова, Ф.А. Джиеова. М.: LAP, 2014. – 216 с.
16. Исаева, О.М. Управление персоналом / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. М. :Юрайт, 2017. – 246 с.
17. Кейта С. Адаптация нового персонала на предприятии / С. Кейта // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского гос. аграрного ун–та. 2015. № 105.
18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. М.: КноРус, 2017. – 704 с.
19. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. М. :КноРус, 2018. – 432 с.
20. Ковалевич, И.А. Управление человеческими ресурсами / И.А. Ковалевич, В.Т. Ковалевич. М. : Инфра-М, 2018. – 210 с.
21. Лифшиц, А.С. Управление человеческими ресурсами / А.С. Лифшиц. М. : РИОР, 2018. – 266 с.
22. Максимова, Л.В. Основы управления персоналом / Л.В. Максимова. М. : Инфра-М, 2017. – 248 с.
23. Маслова, В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. М. :Юрайт, 2017. – 496 с.
24. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
25. Нестерова О.В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации / О.В. Нестерова // Науковедение, 2015. – № 2. С. 1–11.
26. Огнева А.Ю. Управление персоналом организации / А.Ю. Огнева, М.В. Меленчук. М.: Проспект, 2017. – 66 с.

27. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, М.Г. Лабаджян. М.:Юрайт, 2017. – 202 с.
28. Одегов Ю.Г. Экономика труда / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. М.:Юрайт, 2017. – 432 с.
29. Орлов А.А. Система адаптации персонала – это быстрый старт, высокий результат, сильная команда [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.b-seminar.ru/article/show/453.htm>. (дата обращения: 15.12.2018).
30. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. М. : Проспект, 2017. – 45 с.
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. Психология труда / Под ред. С.Ю. Масухиной. М.:Юрайт, 2016. – 486 с.
33. Пугачев В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. М.: КноРус, 2017. – 208 с.
34. Рогов Е.И. Психология управления персоналом/ Е.И. Рогов, 2017. – 352 с.
35. Романова Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации / Ю.А. Романова // Вестник Московского ун-та им. С.Ю. Витте. – 2015. – № 1 (12). С. 70–79.
36. Секу К. Адаптация нового персонала на предприятии / К. Секу // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2015, № 15. С. 28–32.
37. Тебекин А.В. Управление персоналом : учебное пособие / А.В. Тебекин. М.:Юрайт, 2015. – 182 с.
38. Толочек В.А. Психология труда / В.А. Толочек. СПб. : Питер, 2017. – 480 с.

39. Управление человеческими ресурсами / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. М. : Юрайт, 2017. – 184 с.
40. Тюлькина Ю.С. Сущность и принципы адаптации персонала / Ю.С. Тюлькина // Вестник Воронежского гос. ун-та. 2013. С. 109–113.
41. Управление человеческими ресурсами / Под ред. Ю.Г.Одегова, В.В. Лукашевич. М. :КноРус, 2017. – 222 с.
42. Чуланова О.Л. Управление компетенциями персонала / О.Л. Чуланова. М. : Инфра–М, 2018. – 232 с.
43. Шаховская, Л.С. Управление человеческими ресурсами / Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова. М. :КноРУс, 2017. – 148 с.
44. Официальный сайт АО «СЗГИ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gifas.ru/company> (дата обращения: 28.01.2019).

**Анкета адаптации сотрудника**

Уважаемый сотрудник!

Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса адаптации молодого работника в компании АО «СЗГИ». Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается человек на новом месте работы, и для разработки программы помощи адаптирующимся. Мы надеемся, что, искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые руководству и отделу работы с персоналом следует обратить внимание, Вы поможете быстрее освоиться в компании не только себе, но и будущим новичкам.

1. Укажите ваш возраст:

18	
18-20	
20-25	
25-30	

2. Укажите срок работы в данной организации:

до 1 года	
от 1 -3 лет	
от 4-7 лет	
от 8-12 лет	

3. Укажите какое у вас образование?

Высшее	
Неполное высшее	
Среднее профессиональное	
Средние	

4. Что повлияло на Ваш выбор профессии?

Родители	
Друзья	
Личные профессиональные планы	

5. В какие периоды Вам наиболее необходима помощь руководителя?

От 1-й недели до 1 мес.	
До 6 мес. и больше	
Я не нуждаюсь в помощи руководителя	

6. Как часто Вам нужна в работе помощь коллег?

Иногда	
Часто	
Не нужна совсем	

7. В какой период Вы почувствовали, что вошли в коллектив?

Через 3 месяца	
6 месяцев	
1 год и больше	

8. Устраивает ли Вас занимаемое место в коллективе?

да	
нет	

9. Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации?

сотрудник отдела кадров	
линейный руководитель	
наставник	

коллега по работе	
кто-то еще	

10. Что помогло вам в процессе адаптации?

лекции	
семинары	
специальная литература	
фильмы	
слайды	

11. Что вы считаете, способствует быстрой адаптации?

корпоративные мероприятия	
совместное выполнение заданий с коллегами	
назначение куратора	
укороченный рабочий день на первое время работы	

12. Какие на ваш взгляд отрицательные факторы влияют на вашу адаптацию?

отсутствие информации	
неорганизованное рабочее место	
напряженная работа	
нечеткие должностные инструкции	
низкая оплата труда	
неудобный режим работы	