

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка предложений по улучшению использования персонала организаций

Студент

И.В. Полищук

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Полищук И.В,

Тема работы: Разработка предложений по улучшению использования персонала организаций. Научный руководитель: канд. педаг. наук, доцент Л.Л. Кифа

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что в современной экономике, которая в настоящее время нестабильна, нужно применять все экономические инструменты, которые могли бы поспособствовать росту эффективности производства на предприятиях.

Цель исследования – разработка предложений по улучшению использования персонала на примере машиностроительного предприятия ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина".

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические аспекты форм и методов использования персонала на предприятии;
- провести анализ эффективности использования персонала на предприятии;
- предложить мероприятия по улучшению использования персонала предприятия.

Объектом выпускной квалификационной работы является публичное акционерное общество "Кувандыкский завод КПО "Долина".

Предметом данной работы является анализ эффективности использования персонала предприятия.

Методы исследования – анализ, синтез, сравнение, группировки, планирование, прогнозирование и другие.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

1. Управление персоналом представляет собой одну из основных сфер обеспечения жизнедеятельности предприятия, ведь оно является движущей силой увеличения его эффективности.

2. Учитывая серьезные проблемы в деятельности ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина", связанные с высокой текучестью персонала, неудовлетворенностью персонала материальными стимулами, снижением финансовых результатов деятельности предприятия в работе предложены мероприятия, направленные на повышение эффективности труда персонала.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 33 источников и 4 приложений. Общий объем работы, без приложений, 54 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 16, рисунков – 14.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические аспекты форм и методов использования персонала на предприятии	7
1.1. Сущность, функции, значение, состав и структура персонала	7
1.2. Методы и показатели расчета эффективности использования персонала на предприятии	12
2 Анализ эффективности использования персонала на примере ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"	20
2.1. Характеристика предприятия и анализ основных экономических и трудовых показателей	20
2.2. Анализ эффективности использования персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"	29
3 Предложения по улучшению использования персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"	39
3.1. Мероприятия по совершенствованию использования персонала в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"	39
3.2. Оценка экономической эффективности мероприятий	47
Заключение	51
Список используемых источников	53
Приложение А Качественный состав персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"	56
Приложение Б Программа подготовительного этапа адаптации персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"	57
Приложение В Программа текущего этапа адаптации персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"	59
Приложение Г Программа заключительного этапа адаптации персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"	60

Введение

В современной экономике, которая в настоящее время нестабильна, нужно применять все экономические инструменты, которые могли бы способствовать росту эффективности производства на предприятиях. Одним из таких инструментов является стимулирование труда в процессе производства. На любом предприятии очень важное и особое место занимает персонал предприятия.

Генри Форд однажды сказал: "Мой главный капитал – люди. Они для меня значат все. И собственно они делают меня богатым".

Ключевая производительная сила в любой экономической системе – это человек. Трудом человека создаются духовные и материальные ценности. Деятельность любого предприятия лучше, если человеческий капитал на нем высокий. Персонал предприятия – это одновременно основной фактор производственного процесса и экономический ресурс. Если взаимодействие работников отсутствует, то и нет ни рынка, ни потребления, ни производства.

Актуальность данной темы заключается в том, в современных условиях кризиса производительное и относительно стабильное функционирование какого-либо предприятия в первую очередь связана с равномерным использованием трудовых ресурсов. Проблема эффективности использования персонала является ключевой проблемой в экономике фирмы. При эффективном использовании персонала достигаются наибольшие итоги при наименьших трудовых затратах, средствах и времени.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка предложений по улучшению использования персонала на примере машиностроительного предприятия ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина".

Для того, чтобы достичь поставленной цели необходимо решить такие задачи, как:

– рассмотреть теоретические аспекты форм и методов использования персонала на предприятии;

– провести анализ эффективности использования персонала на предприятии;

– предложить мероприятия по улучшению использования персонала предприятия.

Объектом выпускной квалификационной работы является публичное акционерное общество "Кувандыкский завод КПО "Долина".

Предметом данной работы является анализ эффективности использования персонала предприятия.

Методами исследования выбранной темы послужили анализ, синтез, сравнение, группировки, планирование, прогнозирование и другие.

Нормативную и информационную базу выпускной квалификационной работы составили законодательные и нормативные акты, статистические данные, данные первичного учета и отчетности объекта работы.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что предложенные мероприятия по усовершенствованию использования персонала могут быть использованы в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина".

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе изучаются теоретические аспекты форм и методов использования персонала на предприятии.

Во второй главе проведен анализ эффективности использования персонала на примере ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина".

Третья глава посвящена предложениям по совершенствованию эффективности использования персонала на рассматриваемом предприятии.

В заключении подведены итоги и выводы по написанию данной работы.

1 Теоретические аспекты форм и методов использования персонала на предприятии

1.1. Сущность, функции, значение, состав и структура персонала

Управление персоналом является одной из важнейших сфер обеспечения жизнедеятельности предприятия, ведь оно является движущей силой увеличения его эффективности. Безусловно, персонал является наибольшей ценностью организации.

Уровень развития персонала является ключевым фактором в эффективности функционирования каждой компании. Отсюда, в условиях турбулентности внешней среды, быстрой утраты теоретических знаний, умений и навыков, способность организации повышать уровень профессионализма своих работников является одним из главных показателей обеспечения конкурентоспособности на рынке [5, С.45].

Персонал предприятия – это составляющая производная предприятия, без которой его существование невозможно. Любое предприятие в своей политике отводит определенное место формированию штата работников [4].

Персонал предприятия – это ключевой ресурс, обеспечивающий функционирование предприятия, который оказывает существенное влияние на конкурентоспособность предприятия и результаты его деятельности.

Персонал предприятия создает движение производства, стоимость в форме прибыли и сам продукт.

Как правило, персонал предприятия – это определенная совокупность работников, которые относятся к разным профессионально-квалификационным группам и входят в списочный состав предприятия.

В свою очередь, персонал предприятия как совокупность работников образует трудовой коллектив. В трудовой коллектив входят работники

разных темпераментов, половозрастных групп, имеют разнообразные привычки, взгляды, интересы.

Межличностные отношения в коллективе представляют собой довольно важную проблему для большинства отечественных предприятий, на которую оказывают влияние такие факторы, как разница в возрасте, характер, недопонимания и т.п.

В настоящее время в литературе существуют разнообразные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии работника, его должности.

В Российской Федерации базовая классификация работников предложена Федеральной службой по труду и занятости (Роструд). В соответствии с данной классификацией выделяют две основных категории коллектива по участию в процессе производства – рабочих и служащих (рис. 1).

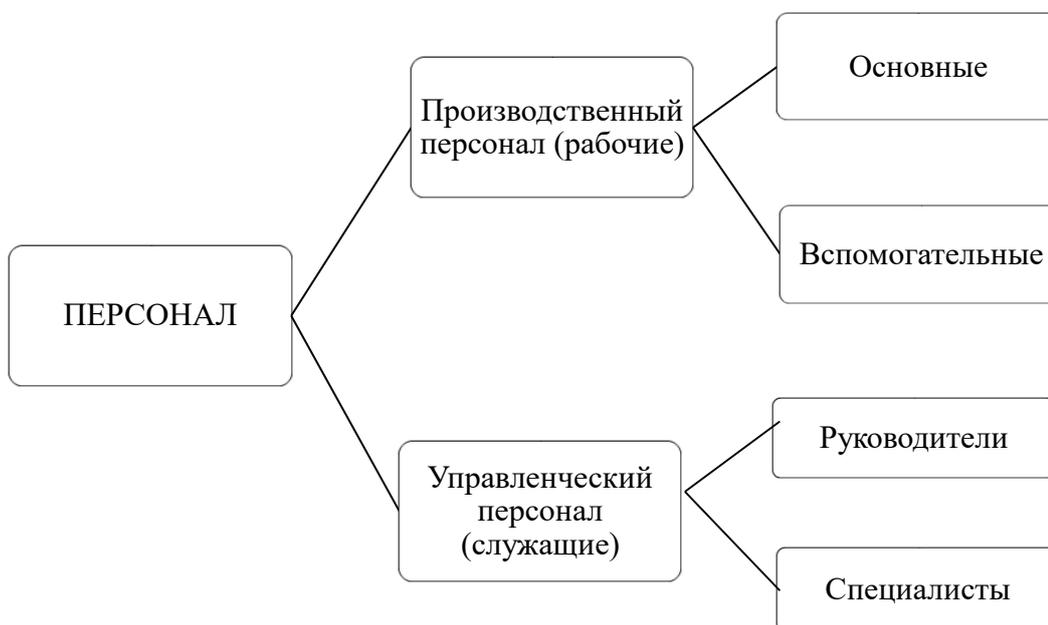


Рисунок 1 – Классификация персонала [2]

К категории "производственный персонал" на предприятии относятся сотрудники, которые осуществляющие свою трудовую деятельность в первую очередь за счет физического труда.

К категории "управленческий персонал (служащие)" относятся сотрудники, которые при осуществлении своей трудовой деятельности прибегают к умственному труду. Такая категория персонала применяется технические средства управления для обработки информации.

Также выделяют категорию «управляющих верхнего уровня управления предприятием» к которой относится директор предприятия и его заместители, «управляющих среднего уровня», к которой относятся начальники подразделений, начальники отделов и цехов, а также управляющие нижнего уровня, к которым относятся начальники участков, а также мастера.

Специалистов предприятия подразделяют на три группы:

- функциональные специалисты: экономисты, финансисты, маркетологи, бухгалтеры и др.);
- специалисты-инженеры (технологи, инженеры, строители, проектировщики и др.);
- технические специалисты (лифтеры, курьеры, операторы, машинистки и др.).

Соответствие работников по категориям дает характеристику структуре персонала предприятия.

Как правило, «правильной» структуры работников нет. Предприятию необходимо все время учитывает те или иные индивидуальности (отраслевые, масштабы бизнеса и т.п.).

Планирование количества персонала основывается на таком аспекте, как классификация работников по уровню квалификации, профессии и специальности [4].

Профессия – это вид деятельности человека, который обретен в результате специального обучения и имеет комплексность знаний и навыков.

Специальность – это вид деятельности человека в рамках какой-либо профессии, располагающий специфическими особенностями и требующий дополнительных знаний и навыков.

Квалификация – это вид и степень профессиональной подготовки работника, наличие навыков, знаний и умений, которые требуются для выполнения работы определенной сложности, отражающаяся в тарифных разрядах и категориях.

Итак, персонал - это работники организации, обладающие определенными навыками, квалификацией, способностями, которые организация использует с целью достижения собственных задач. Управление персоналом (человеческими ресурсами) представляет собой процесс. Которые заключается в осуществлении взаимодействия со всеми категориями персонала с целью достижения конкретной цели, с применением элементов мотивации персонала, его информирования и обучения [4, с. 271-272].

Главные направления деятельности в сфере управления персоналом представлены на рисунке 2.

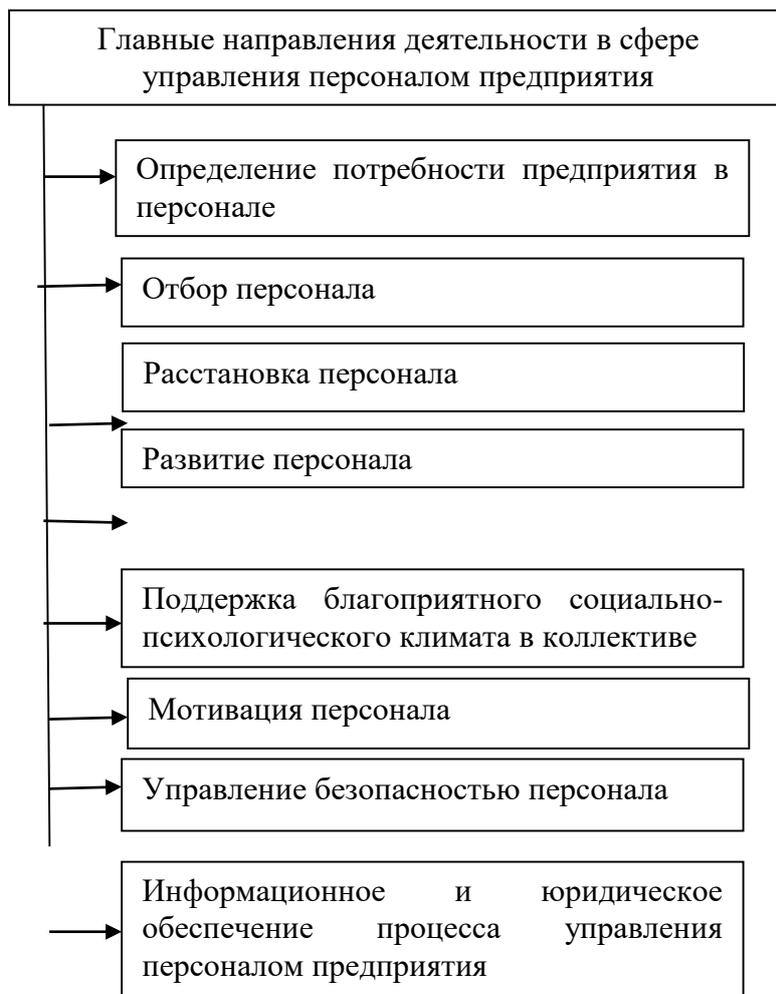


Рисунок 2 – Главные направления деятельности в сфере управления персоналом [6, с. 93]

Определение потребности в персонале на предприятии включается в себя организацию планирования потребности в персонале, осуществление выбора методов определения необходимого количества персонала. Отбор персонала включает в себя осуществление отбора кандидатов, проведение деловой оценки кандидатов. Расстановка персонала включает в себя проведение текущей периодической оценки кадров, а также осуществление ротации кадров. Развитие персонала включает в себя проведение адаптации, обучения, а также продвижение персонала. Поддержание комфортного социально-психологического климата включает в себя осуществление регулирования взаимоотношений руководителя с членами коллектива. Мотивация персонала предполагает обеспечение адекватной оплаты труда, а

также создание благоприятной атмосферы, направленной на поддержку карьеры, а также воспитание «корпоративного духа». Управление безопасностью персонала заключается в обеспечении нормальных условий труда на предприятии, а также организации охраны труда. Юридическое и информационное обеспечение процесса управления персоналом предприятия направлено на организацию процесса правового регулирования взаимоотношений в трудовом коллективе, а также организации учета и статистики персонала, проведения информационной работы в трудовом коллективе [6, с. 94].

Таким образом, эффективность деятельности каждого предприятия в большей части зависит от работоспособности, надежности и компетентности персонала. Результативность и рентабельность деятельности предприятия зависит от квалифицированного персонала.

1.2. Методы и показатели расчета эффективности использования персонала на предприятии

Одна из проблем многих предприятий – низкая эффективность использования персонала. К показателям оценки использования персонала относят:

- оценка уровня производительности труда, а также темпов ее изменения;
- оценка уровня среднемесячной заработной платы, а также темпов ее изменения;
- определение соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы.

На многих предприятиях в настоящее время достаточно низкий уровень оплаты труда, что приводит к оттоку квалифицированных работников и не обеспечивает рационального использования трудовых ресурсов.

Рабочая сила на предприятиях находится в движении. Поэтому наряду с исследованием количества и состава рабочих, статистические данные отражают изменения количества рабочих. Для исследования текучести персонала используется система абсолютных показателей, которые предназначены для того, чтобы отразить сплошную динамику количества сотрудников, а также постоянство, текучесть персонала, оборот рабочей силы, сменяемость, оборачиваемость рабочих мест на предприятии.

Движение рабочей силы - это процесс, который представляет собой пополнение, высвобождение и динамику списочной численности работников.

Под движением персонала внутри предприятия необходимо понимать переход работника с одного рабочего места на другое для постоянной работы.

Анализ производится по следующим показателям в динамике за период времени:

- коэффициент оборота по приему персонала на предприятии ($K_{оп}$):

$$K_{оп} = \frac{Ч_{п}}{Ч_{сс}} \quad (1)$$

где $Ч_{п}$ – численность сотрудников, которые были приняты на работу за отчетный период; $Ч_{сс}$ - среднесписочная численность персонала предприятия;

- коэффициент оборота по выбытию с предприятия ($K_{ов}$):

$$K_{ов} = \frac{Ч_{в}}{Ч_{сс}} \quad (2)$$

где $Ч_{в}$ – численность персонала, которая выбыла с предприятия за отчетный период;

- сумма значений коэффициентов по приему и выбытию персонала предприятия характеризует общий оборот рабочей силы:

$$K_{общ} = K_{оп} + K_{ов} \quad (3)$$

Оценка эффективности использования персонала весьма сложный и многоуровневый процесс, проводимый в нескольких направлениях [13].

Факторами, влияющими на эффективность использования персонала, являются экономическая и социальная эффективность. При этом между этими факторами существует и противоречивость, и взаимодополняемость.

Итак, от эффективности использования персонала зависит эффективность деятельности предприятия.

В современной экономике достаточно много методик проведения анализа использования персонала, рассматриваемые такими авторами, как: Г.В. Савицкая, Т.Б. Бердникова, Э.И. Крылов, В.М. Власова, В.В. Журавлев, Н.Т. Савруков, А.И. Алексеева, П.Н. Любушин и др. Самая подробная и четкая методика разработана Г.В.Савицкой.

Выделяют три направления в анализе трудовых ресурсов [9]:

– Анализ использования рабочей силы предприятия, который предполагает проведение анализа обеспеченности анализируемого предприятия трудовыми ресурсами.

– Анализ производительности труда на предприятии, который предполагает проведение факторного анализа изменения объема реализации продукции.

– Анализ фонда оплаты труда, который предполагает проведение анализа состава и динамики фонда заработной платы; факторного анализа фонда заработной платы; анализа эффективности использования фонда заработной платы [13].

В большинстве случаев, с целью проведения анализа эффективности организации труда применяются такие показатели как производительность труда персонала и рентабельность. Эти показатели выступают как обобщающая мера эффективности использования трудовых, капитальных и материальных ресурсов в процессе производства продукции.

К показателям эффективности использования персонала на предприятии относятся следующие:

– Производительность труда персонала предприятия. Различают следующие виды производительности труда персонала предприятия: индивидуальная производительность труда, локальная производительность труда, общественная производительность труда, производственная производительность труда [21]:

$$ПТ = \frac{ВП}{Ч_{сс}} \quad (5)$$

где ВП - объем валовой продукции предприятия или выполненных работ на предприятии в стоимостном выражении;

$Ч_{сс}$ – среднесписочная численность персонала предприятия.

На уровень производительности труда персонала предприятия оказывает влияние ряд факторов, таких как:

- уровень экстенсивного использования труда на предприятии – показатель, который отражает степень продуктивного использования труда персонала предприятия, а также продолжительность работы персонала в течение рабочего дня в условиях постоянства других характеристик;

- уровень интенсивности труда на предприятии – показатель, который отражает степень напряженности труда персонала предприятия и характеризуется количеством умственной и физической энергии работника, которая была потрачена в единицу времени, а также состояние технико-технологического состояния производства на предприятии [12].

– Трудоемкость – это показатель, который отражает объем затраченного времени персоналом предприятия на изготовление единицы продукции (предоставление единицы услуги). Этот показатель является обратным производительности труда [21]:

$$Т_{м} = \frac{Ч_{сс} * ФЭф}{ВП} \quad (5)$$

где Фэф – эффективный фонд рабочего времени персонала предприятия за определенный период.

– Рентабельность труда (P_i) персонала предприятия или рентабельность суммарных затрат на персонал на предприятии [21], рассчитывается по формуле:

$$P_i = \frac{\Pi_i}{Z_i}, \quad (5)$$

где Π_i – прибыль, которая была получена в результате вложений в труд;
 Z_i – затраты труда в денежном выражении.

– Показатели, которые характеризуют использование фонда оплаты труда персонала на предприятии, а именно показатели изменения уровня заработной платы, средняя заработная плата за определённый период.

На эффективность труда оказывают влияние в первую очередь трудовые ресурсы, которые находятся в распоряжении предприятия. Алгоритм проведения анализа эффективности труда включает в себя следующие этапы [22, 23]:

- проведение анализа численности персонала предприятия, а также качественного состава персонала и его движения;
- проведение анализа производительности труда персонала на предприятии;
- проведение анализа использования фонда рабочего времени на предприятии;
- выявление резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

Для проведения более полной оценки эффективности труда персонала, представленную выше методику оценки эффективности труда персонала целесообразно дополнить следующими аспектами:

- проведение анализа заработной платы;
- исследование системы мотивации труда персонала;

– поведение анализа других показателей, которые могут отражать эффективность труда: рентабельность труда и его интенсивность. [16].

На проведение оценки фонда рабочего времени оказывают влияние, такие как численность персонала предприятия, количества рабочих дней в году, которые были отработаны одним работником, а также средняя продолжительности рабочего дня на предприятии. Эта зависимость выражается формулой [21]:

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П} \quad (6)$$

где ФРВ - фонд рабочего времени персонала предприятия; ЧР - численность рабочих на предприятии; Д – количество дней, отработанных одним рабочим, в среднем за год; П - средняя продолжительность рабочего дня.

Производительность труда измеряет эффективность использования персонала и является ключевым показателем в деятельности предприятия. Ее повышение является основной стратегией развития предприятия.

Для определения затрат на использование персонала (новые сотрудники, обучение, повышение квалификации, формирование премиального фонда) требуется прогнозирование производительности труда. Цель данного прогноза – поиск резервов роста производительности труда (рисунок 3).



Рисунок 3 – Резервы производительности труда [38]

Для того чтобы сохранить уровень жизни работников предприятия необходимо в первую очередь поддерживать конкурентоспособный уровень производительности труда.

Повышение производительности труда – это движущая сила роста экономической и социальной эффективности труда.

Рост производительности труда – экономия затрат рабочего времени на изготовление одной единицы продукции или же дополнительное произведенной продукции в единицу времени, влияющее на повышение эффективности производства.

От использования персонала и его трудового потенциала (фонд рабочего времени, квалификационные и мотивационные возможности) зависит повышение эффективности деятельности предприятия [26].

Резервы улучшения использования персонала могут отражать изменение величины такого показателя, как производительность труда, что

может произойти за счет полной загрузки персонала, снижения брака и потерь, улучшения условий труда на предприятии, а также непроизводительных затрат рабочего времени [6].

Таким образом, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, а также эффективности использования этих трудовых ресурсов зависят объем работ, которые выполняются на предприятии, а также их своевременность, степень использования предприятием технологического оборудования, машин, механизмов и, как следствие, - объем производства продукции (работ, услуг), их полная себестоимость. Для проведения расчетов в выпускной квалификационной работе были использованы методы проведения оценки движения персонала, уровня производительности труда персонала и заработной платы персонала предприятия.

В следующей главе работы проведен анализ эффективности использования персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина".

2 Анализ эффективности использования персонала на примере ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"

2.1. Характеристика предприятия и анализ основных экономических и трудовых показателей

ПАО "Кувандыкский завод кузнечно-прессового оборудования "Долина" представляет собой крупное машиностроительное предприятие, которое расположено в Оренбургской области. Завод начал функционировать в сентябре 1941 года на базе артели «Красный штамповщик», эвакуированной из Киева. С начала осуществления деятельности на машиностроительном предприятии осуществляли выпуск военной продукции. В 1956 г. на заводе было начато освоение выпуска механических прессов. Предприятие получило название "Кувандыкский механический завод "Красный штамповщик".

На предприятии было организовано производство механических прессов, а также метизов, электродов, пароводяной арматуры и в марте 1958 г. предприятие было переименовано на "Кувандыкский метизно-механический завод". Ежегодно отмечалось увеличение объемов производства прессов, и поэтому с 1960 г. предприятие называется "Кувандыкский завод механических прессов". В 1964 г. завод начал выпуск комбинированных пресс-ножниц моделей Н5220, Н5222, Н635А.

В связи с ростом спроса на выпускаемые пресс-ножницы, которые, благодаря своей универсальности находили широкое применение во многих отраслях народного хозяйства - машиностроении, стройиндустрии, энергетике, металлургии и других отраслях, в конце 60-х и в течение 70-х годов завод переживает свое второе рождение. Происходит реконструкция предприятия, которая предусматривала строительство новых цехов, а также приобретение нового современного оборудования. Реализация комплекса представленных мероприятий дала возможность организовать выпуск

продукции высокого качества. Продукция завода пользовалась спросом как на внутреннем, так и на внешнем рынке: пресс-ножницы, выпускаемые заводом, работают на фирмах свыше шестидесяти стран Европы, Азии, Америки, Африки и Австралии.

Полное наименование Общества: ПАО "Кувандыкский завод кузнечно-прессового оборудования "Долина".

Сокращенное наименование Общества: ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина".

Юридический адрес: 462241, Россия, Оренбургская обл., г. Кувандык, ул. Школьная, 5

Фактический и почтовый адреса: 462241, Россия, Оренбургская обл., г. Кувандык, ул. Школьная, 5.

Экономические показатели отражают результат деятельности предприятия, выражающийся экономическими измерителями: объем реализации продукции, прибыль, рентабельность, себестоимость и др. Основные показатели деятельности предприятия в динамике за 3 года показаны в таблице 1.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности, следовательно, чем больше предприятие получит прибыли, тем лучше её финансовое состояние.

По данным таблицы 1, выручка от реализованной продукции в 2019 году растет, что является положительной тенденцией, а в 2020 году по сравнению с 2019 годом выручка снижается, что обусловлено кризисными явлениями в экономике на фоне пандемии коронавируса. В 2020 году выручка предприятия снизилась на 38,15 % или 66327 тыс. руб. Количество работающих на предприятии в 2020 году снизилось на 22,65% или 77 человек. Снижение численности персонала обусловлено кризисом.

Таблица 1 - Основные экономические показатели деятельности предприятия
 ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"

Наименование экономических показателей	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонения			
				2019 г. к 2018 г.		2020 г. к 2019 г.	
				Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Объем реализации продукции предприятия, тыс. руб.	145913	173836	107509	27923	119,14	-66327	61,85
Численность трудовых ресурсов на предприятии, чел.	338	340	263	2	100,59	-77	77,35
Производи- тельность труда персонала, тыс. руб.	431,70	511,28	408,78	79,59	118,44	-102,50	79,95
Фонд оплаты труда персонала, тыс. руб.	98639	112268	87947	13629	113,82	-24321	78,34
Среднегодовая зарплата одного работающего сотрудника, тыс. руб.	291,83	330,2	334,4	38,37	113,15	4,2	101,27
Себестоимость продукции предприятия, тыс. руб.	105347	131483	85580	26136	124,81	-45903	65,09
Прибыль предприятия, тыс. руб.	40566	42353	21929	1787	104,41	-20424	51,78
Затраты на рубль реализации продукции, тыс. руб.	0,72	0,76	0,80	0,03	104,76	0,04	105,24
Рентабельность деятельности предприятия, %	38,51	32,21	25,62	-6,30	-----	-6,59	-----
Рентабельность продаж продукции, %	27,80	24,36	20,40	-3,44	-----	-3,97	-----

Производительность труда в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличилась на 18,44%, а в 2020 году по сравнению с 2019 годом снизилась

на 21,05%. Снижение себестоимости в 2020 году составил 34,91 % по отношению к 2019 году. ФОТ увеличился в 2019 году в сравнении с 2018 на 13,82%, а в 2020 по отношению к 2019 снизился на 21,66%. Среднегодовая з/п 2019 года по отношению к 2018 году увеличилась на 13%, а в 2020 по отношению к 2019 увеличилась на 1%. На фоне снижения основных финансовых показателей предприятия происходит снижение показателей рентабельности в 2020 году.

Динамику основных экономических показателей деятельности завода "Долина" представим на рис. 4.

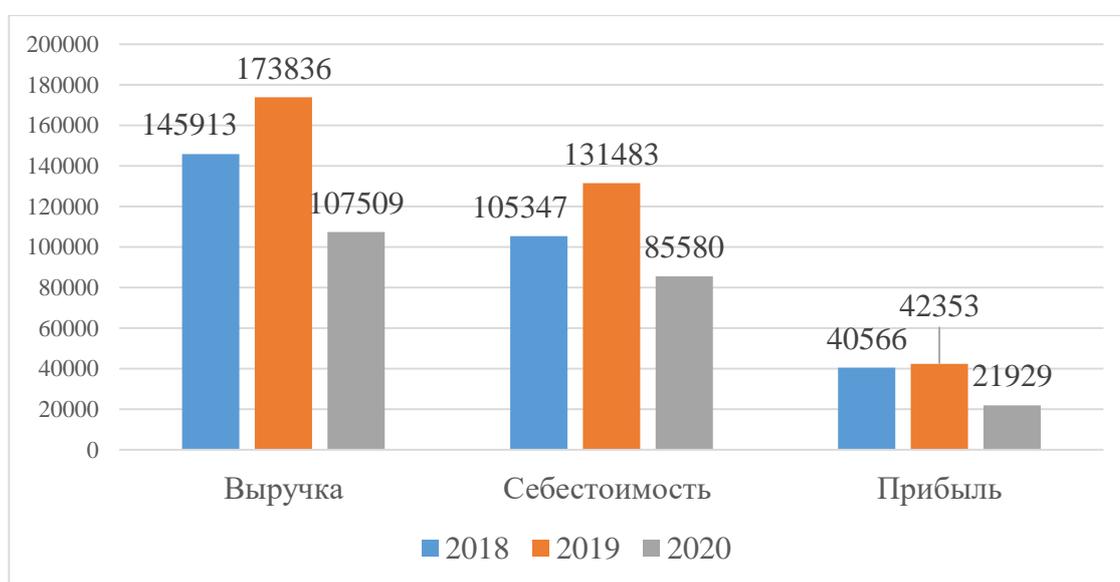


Рисунок 4 - Динамика основных показателей деятельности предприятия за 2018-2020 гг., тыс. руб.

Анализ показал, что по всем показателям наблюдается увеличение в 2019 году и снижение в 2020 году. Значительнее всего снизилась выручка от реализации продукции, что является отрицательной тенденцией и свидетельствует о снижении объёмов реализации продукции предприятия.

Важное значение для эффективной деятельности предприятия, увеличения объёмов производства продукции имеют показатели обеспеченности предприятия персоналом. Рассмотрим структуру персонала завода "Долина" (таблица 2).

Таблица 2 - Структура персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" за 2018-2020гг.

Категория персонала	2018 год		2019 год		2020 год	
	Количество, чел.	Уд. Вес, %	Количество, чел.	Уд. Вес, %	Количество, чел.	Уд. Вес, %
Руководители	13	3,85	12	3,53	8	3,04
Специалисты	66	19,53	68	20,00	53	20,15
Служебный персонал	42	12,43	43	12,65	31	11,79
Рабочие	163	48,22	161	47,35	127	48,29
Младший обслуживающий персонал	54	15,98	56	16,47	44	16,73
Всего	338	100,00	340	100	263	100,00

Общая численность персонала рассматриваемого предприятия на конец 2020 года составляла 263 человек, что на 77 человек меньше, чем в 2019 году. В 2018 году численность персонала была ниже показателя 2019 года на 2 человека и составляла 338 человек. В 2018 году обеспеченность персоналом ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" составляла 96,6%, в том числе уровень обеспеченности служащими составил 95,2%. В 2019 году обеспеченность персоналом завода КПО "Долина" составляла 98,2%, в том числе уровень обеспеченности служащими составил 97,5%. В 2020 году в связи с существенным снижением численности персонала, обеспеченность персоналом завода составляла 76,8%, в том числе уровень обеспеченности служащими составил 77,8%. Можно сказать, что ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" практически обеспечен персоналом в 2018-2019 гг. В 2020 году произошло сокращение штата предприятия, что было обусловлено снижением масштабов деятельности предприятия. Рассмотрим структуру персонала за 2018 -2020 гг.

В исследуемом периоде отмечается снижение численность руководителей. В 2018 году численность руководителей ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" составляла 13 человек, в 2019 год – 12 человек, в 2020 году 8 человек. В структуре численности персонала

рассматриваемого завода отмечается снижение доли руководителей, которая составляла 3,85 % в 2018 году, 3,53% в 2019 году, 3,04%: в 2020 году. Численность служащих за 2018-2020 гг. снизилась на 11 человек и составила 31 человек на конец 2020 года. На долю служащих в структуре персонала приходится 12,43% в 2018 году, 12,65% в 2019 году, 11,79% в 2020 году. Численность младшего обслуживающего персонала за 2018-2020 гг. снизилась на 10 человек и составила 44 человека на конец 2020 года. На долю младшего обслуживающего персонала в структуре персонала приходится 15,398% в 2018 году, 16,47% в 2019 году, 16,73 % в 2020 году. Существенная доля в структуре персонал приходится на такую категорию, как "рабочие" - 48,22% в 2018 году, 47,35% в 2019 году, 48,29% в 2020 году. Численность рабочих за 2018-2020 гг. снизилась на 36 человек.

Структуру персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" по категориям представим на рисунке 5.

Структура персонала в исследуемом периоде не претерпела существенных изменения. В структуре персонала завода КПО «Долина» в 2019 году отмечается незначительное снижение доли рабочих и увеличение доли служащих. В 2020 году отмечается обратная ситуация, увеличивается доля рабочих с 47,35% в 2019 году до 48,29% в 2020 году; снижается доля служащих с 12,65% в 2019 году до 11,79% в 2020 году.

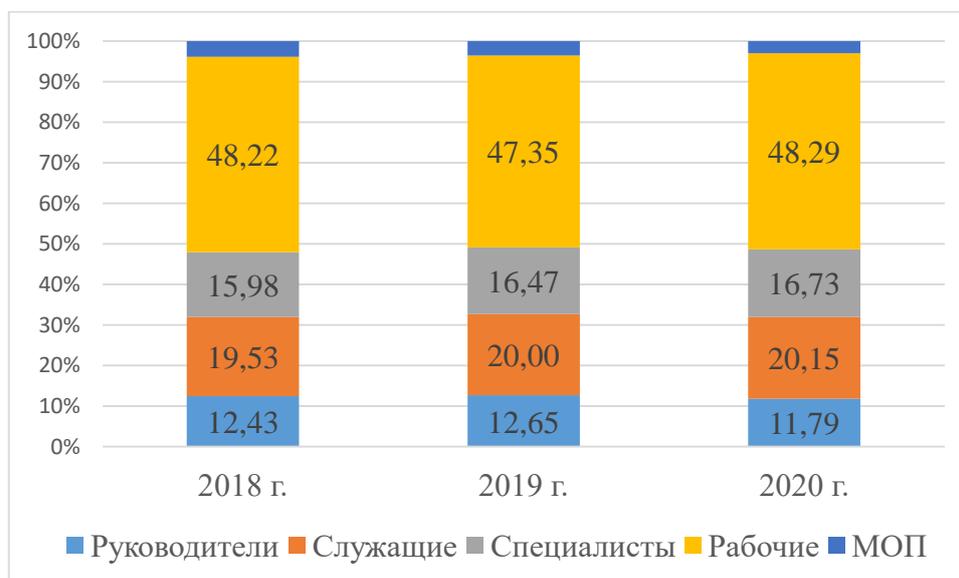


Рисунок 5 - Структура персонала по категориям 2018-2020г., %

Проводя анализ персонала предприятия целесообразно также рассмотреть качественный состав персонала, который подразумевает проведение анализа структуру рассматриваемого предприятия по уровню образования, возрасту, трудовому стажу. Данные качественно анализа персонала завода КПО "Долина" представлены в приложении 1.

На основании данных таблицы (приложение 1) можно отметить, что в 2018 году наиболее существенная доля приходится на персонал в возрастной категории 40-50 лет что является свидетельством того, что специалисты и управленческий персонал в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" представлен сотрудниками с высокой квалификацией и продолжительным стажем.

Можно отметить, что большая доля персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" имеет средне-профессиональное образование, что является положительной тенденцией, так как на предприятии работают специалисты в своей отрасли. Также в организации работают студенты, обучающиеся на заочных отделениях в ВУЗах. Большая часть сотрудников предприятия имеют трудовой стаж от 1 года до 10 лет.

Возрастную структуру персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" в 2018-2020 гг. представим на рисунке 6.

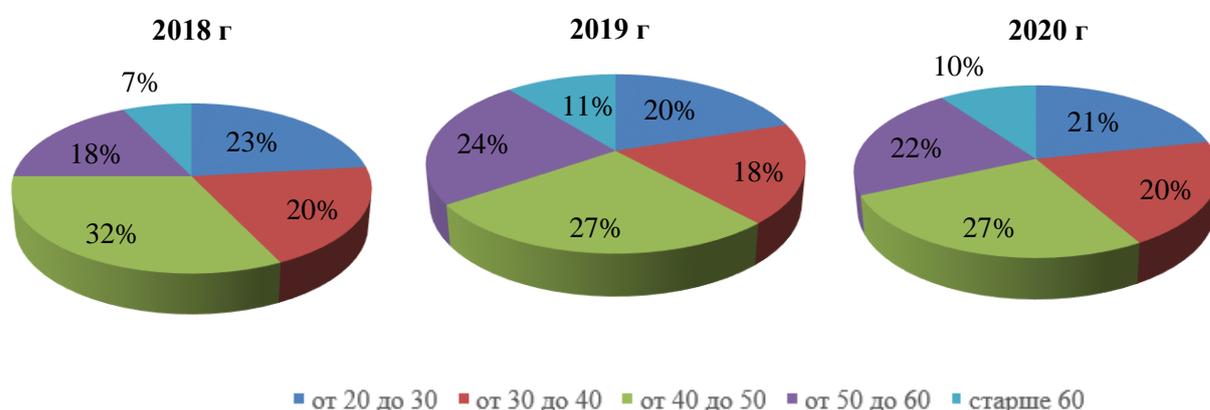


Рисунок 6 – Структура персонала по возрасту, %

На основании данных рисунка 6 можно отметить, что доля персонала в возрасте от 20 до 30 лет составляет 23% в 2018 году, 20% в 2019 году и 21% в 2020 году, что свидетельствует о снижении численности молодых специалистов. Снижается доля персонала в возрасте 30-40 лет с 20% в 2018 году до 18 % в 2019 году в пользу персонала в возрасте 50-60 лет. Доля работников в возрасте 50-60 лет в 2018 году составляла 18%, в 2019 году 24%, в 2020 году – 22%. Также увеличивается доля персонала в возрасте старше 60 лет с 7% в 2018 году до 10% в 2020 году.

На основании данных рисунка 7 рассмотрим структуру персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" по уровню образования. Основная доля персонала предприятия имеет средне-профессионально образование – 57% в 2018 году, 58% в 2019 году и 52% в 2020 году. Таким образом, доля персонала, который имеет средне-профессионально образование снижается в пользу персонала с высшим образованием и является положительной тенденцией. Доля персонала с высшим образованием в 2018 году составляла 29%, в 2020 году 33 %.

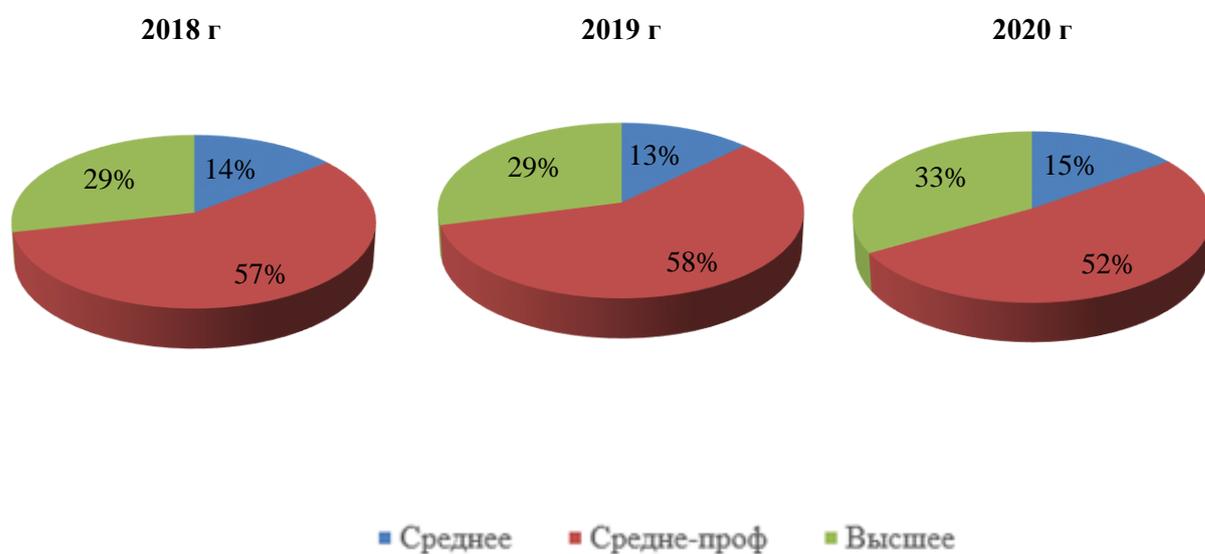


Рисунок 7 – Структура персонала по образованию, %

На основании данных рисунка 7 отметим, что в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" основную долю составляют мужчины, что обусловлено спецификой деятельности предприятия.

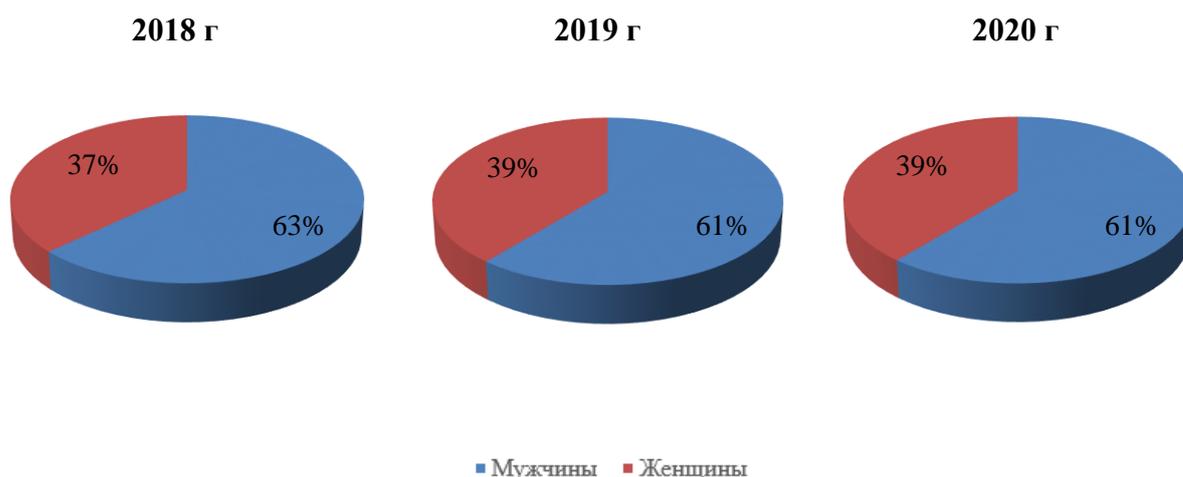


Рисунок 8 – Структура персонала по гендерному признаку, %

За 2018-2020 гг. структура персонал по гендерному признаку существенно не изменилась. В 2019 году на 2 % увеличилась доля мужчин.

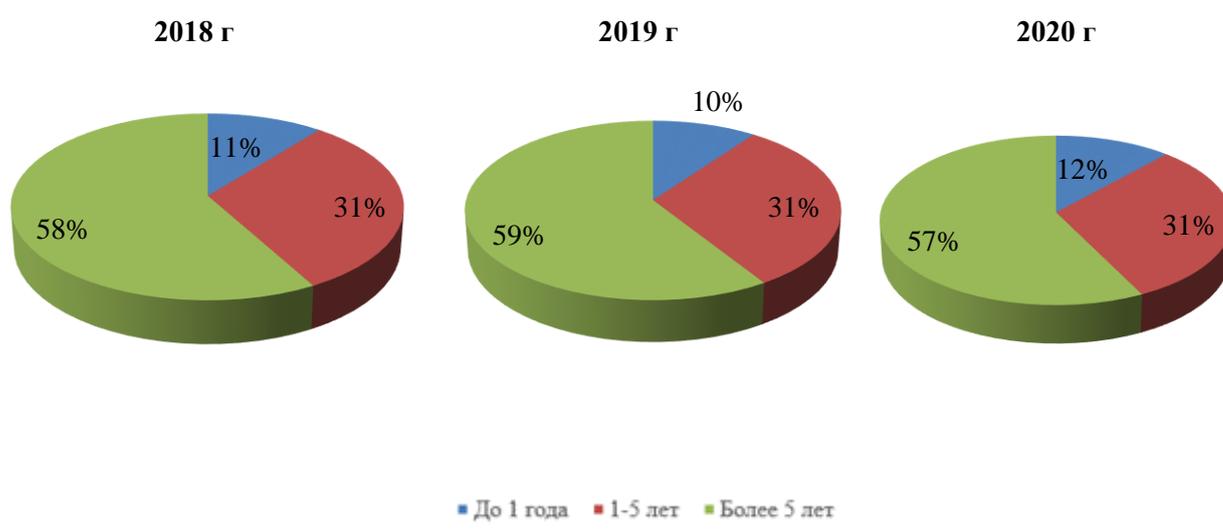


Рисунок 9 – Структура персонала по стажу работы, %

На основании данных рисунка 9 можно отметить, что структура персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" по стажу работы практически не изменилась в 2018-2020 году. В основном персонал предприятия представлен сотрудниками, которые проработали на предприятии значительное время, а именно более 5 лет – 58% в 2018 году, 59% в 2019 году, 57% в 2020 года. Наименьшая доля персонала завода приходится на сотрудников, которые проработали на предприятии до 1 года. Это положительно характеризует ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" и свидетельствует о постоянстве его состава.

2.2. Анализ эффективности использования персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"

Среднесписочная численность персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" на конец 2020 года составляла 263 человека. Предприятие в 2020 году характеризовалось высоким уровнем текучести персонала. Вероятными причинами текучести персонала являются недовольство сотрудников условиями труда на предприятии, неблагоприятные взаимоотношения внутри коллектива, отсутствие возможностей к карьерному росту, снижение интереса к работе со стороны сотрудников, низкая эффективность системы подбора персонала на предприятии (таблица 3).

Таблица 3 - Движение персонала в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение		Отклонение	
				2019к 2018г		2020 к 2019 г	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность персонала предприятия	338	340	263	2	100,59	-77,00	77,35
Количество работников, которые были приняты на	55	32	44	-23	58,18	12,00	137,50

работу в исследуемом периоде							
Количество работников, которые были в исследуемом периоде	53	42	120	-11	79,25	78,00	285,71
В том числе:	67	38	116	-29	56,72	78,00	305,26
были по собственному желанию	4	4	4	0	100,00	0,00	100,00
были на учебу	285	298	143	13	104,56	-	47,99
Количество работников проработавших весь год	0,16	0,12	0,46	-	-	-	-
Коэффициент текучести персонала предприятия	0,84	0,88	0,54	-	-	-	-
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия	338	340	263	2	100,59	-77,00	77,35

Как видно из таблицы 3 в 2020 году коэффициент текучести персонала имеет тенденцию к росту. Это происходит за счет неэффективной системы адаптации персонала на предприятии, а также является свидетельством низкого профессионализма специалистов по адаптации персонала на предприятии и наличии недостатков в этой процедуре. На этапе адаптации важная роль отводится линейному руководителю, а также традициям, которые приняты в определенном отделе на предприятии. В 2020 году отмечается снижение коэффициента текучести кадров предприятия в период испытательного срока.

Для того, чтобы выявить причины высокой текучести сотрудникам ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" при увольнении предлагается заполнить анкету. Было обработано 14 анкет, результаты представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Результаты причин увольнения работников в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" в 2020 году, чел.

Таким образом, основной причиной увольнения работников является то, что сотрудники не могут адаптироваться.

С целью определения эффективности использования трудовых ресурсов в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" проведем анализ производительности труда (таблица 4).

Анализируя таблицу 4 видно, что производительность труда имеет тенденцию к росту, что обусловлено увеличением объемов реализации услуг предприятия. В 2019 г. отмечается снижение численности персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина", что так же оказало положительное влияние на производительность труда.

Таблица 4 - Производительность труда персонала в "Кувандыкский завод КПО "Долина"

Показатели	Годы			Изменение 2019 г. к 2018 г.		Изменение 2020 г. к 2019г.	
	2018	2019	2020	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.

				ИЗМ.	ИЗМ.	ИЗМ.	ИЗМ.
Объем реализации продукции предприятия, тыс. руб.	145913	173836	107509	27923	119,14	-66327	61,85
Среднесписочная численность предприятия за год, чел.	338	340	263	2	100,59	-77	77,35
Производительность труда персонала предприятия, тыс.руб./чел.	431,7	511,3	408,8	79,6	118,44	-	102,50

Рассмотрим какие факторы оказали влияние на изменение производительности труда персонала ПАО «Кувандыкский завод КПО «Долина» в 2018-2019 гг. по следующей модели:

$$ВП = СЧР * СЧД * СДВ, \quad (7)$$

где ВП – выручка от реализации услуг, тыс. руб.;

СЧР – среднесписочная численность работников предприятия за год, чел.;

СЧД - среднее число дней, отработанное одним работником на предприятии, дни;

СДВ – среднедневная выработка одного работника предприятия, тыс. руб.

Данные для анализа производительности труда ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" в 2018-2019 гг. представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Данные для анализа производительности труда ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" в 2018-2019 гг.

Показатель	Ед. изм.	Усл. обозн.	2018г.	2019г.	Изменение +/-	Изменение в %
1. Выручка от реализации продукции предприятия	тыс. руб.	ВР	145913	173836	27923	119,14
2. Среднесписочная численность работников предприятия	чел.	СЧРП	338	340	2	100,59
3. Среднее число дней, отработанное одним работником на предприятии за год	дни	СЧДП	157	162	5	103,18
4. Среднедневная выработка одного работника	тыс. руб.	СДВР	2,75	3,16	0,41	114,78

Влияние факторов на объем выпуска продукции рассчитываем способом цепных подстановок:

$$1) ВР_{2019} = СЧРП_{2019} * СЧДП_{2019} * СДВР_{2019}$$

$$ВР_{усл1} = СЧРП_{2019} * СЧДП_{2019} * СДВР_{2018}$$

$$ВР_{усл2} = СЧРП_{2019} * СЧДП_{2018} * СДВР_{2018}$$

$$ВР_{2018} = СЧРП_{2018} * СЧДП_{2018} * СДВР_{2018}$$

Подставим значения из таблицы 5:

$$ВР_{2019} = 340 * 162 * 3,16 = 173836 \text{ тыс. руб.}$$

$$ВР_{усл1} = 340 * 162 * 2,75 = 151470 \text{ тыс. руб.}$$

$$ВР_{усл2} = 340 * 157 * 2,75 = 146795 \text{ тыс. руб.}$$

$$ВР_{2018} = 338 * 157 * 2,75 = 149531 \text{ тыс. руб.}$$

$$2) \Delta ВР (СЧР) = ВП_{2019} - ВП_{усл1}$$

$$\Delta ВР (СЧР) = ВП_{усл1} - ВП_{усл2}$$

$$\Delta ВР (СЧР) = ВП_{усл2} - ВП_{2018}$$

Тогда:

$$\Delta ВР (СЧР) = 173836 - 151470 = 22366 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta ВР (СЧР) = 151470 - 146795 = 4675 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta ВР (СЧР) = 146795 - 145931 = 864 \text{ тыс. руб.}$$

3). Проверка:

$$\Delta ВР = ВР_{2019} - ВР_{2018} = 173836 - 145931 = 27905 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta ВР = 22366 + 4675 + 864 = 27905 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, увеличение выручки ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" в 2019 году на 27905 тыс. руб. было вызвано ростом численности персонала и ростом среднедневной выработки одного работника.

Рассмотрим, какие факторы оказали влияние на изменение производительности труда персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" в 2019-2020 гг. (таблица 6).

Влияние факторов на объем выпуска продукции рассчитываем способом цепных подстановок:

$$1) ВР_{2020} = СЧРП_{2020} * СЧДП_{2020} * СДВР_{2020}$$

$$ВР_{усл1} = СЧРП_{2020} * СЧДП_{2020} * СДВР_{2019}$$

$$ВР_{усл2} = СЧРП_{2020} * СЧДП_{2019} * СДВР_{2019}$$

$$ВР_{2018} = СЧРП_{2019} * СЧДП_{2019} * СДВР_{2019}$$

Подставим значения из таблицы 5:

$$ВР_{2020} = 263 * 160 * 2,55 = 107304 \text{ тыс. руб.}$$

$$ВР_{усл1} = 263 * 160 * 3,16 = 132973 \text{ тыс. руб.}$$

$$ВР_{усл2} = 263 * 162 * 3,16 = 134635 \text{ тыс. руб.}$$

$$ВР_{2019} = 340 * 162 * 3,16 = 174053 \text{ тыс. руб.}$$

$$3) \Delta ВР (СЧР) = ВП_{2020} - ВП_{усл1}$$

$$\Delta ВР (СЧР) = ВП_{усл1} - ВП_{усл2}$$

$$\Delta ВР (СЧР) = ВП_{усл2} - ВП_{2019}$$

Тогда:

$$\Delta ВР (СЧР) = 107304 - 132973 = -25669 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta ВР (СЧР) = 132973 - 134635 = -1662 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta ВР (СЧР) = 134635 - 174053 = -39418 \text{ тыс. руб.}$$

3). Проверка:

$$\Delta ВР = ВР_{2020} - ВР_{2019} = 107304 - 174053 = -66749 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta ВР = -25669 - 1662 - 39418 = 66749 \text{ тыс. руб.}$$

Сведем полученные данные в таблицу 6.

Таким образом, снижение выручки ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" в 2020 году на 66327 тыс. руб. было вызвано снижением численности персонала и снижением средневзвешенной выработки одного работника.

Данные для анализа производительности труда "Кувандыкский завод КПО "Долина" в 2019-2020 гг. представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Данные для анализа производительности труда "Кувандыкский завод КПО "Долина" в 2019-2020 гг.

Показатель	Ед. изм.	Усл. обозн.	2019г.	2020г.	Изменение +/-	Изменение в %
1. Выручка от реализации продукции предприятия	тыс. руб.	ВР	173836	107509	-66327	61,85
2. Среднесписочная численность работников предприятия	чел.	СЧРП	340	263	-77	77,35
3. Среднее число дней, отработанное одним работником на предприятии за год	дни	СЧДП	162	160	-2	98,77
4. Средневзвешенная выработка одного работника	тыс. руб.	СДВР	3,16	2,55	-0,60	80,95

На данный на заводе КПО "Долина" действует система выплат вознаграждения за выслугу лет, начиная с 1 года непрерывного стажа – таблица 7.

Таблица 7 - Вознаграждение за выслугу лет, действующие в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" за 2020г.

Непрерывный стаж работы, дающий право на получение вознаграждения за выслугу лет	Размер вознаграждения за выслугу лет в % от должностного оклада (месяц)	Размер вознаграждения за выслугу лет в % от должностного оклада (год)
1	2	3
1-3 года	5	60
3-5 лет	7	80
5-10 лет	9	100
10-15	10	120
Свыше 15	12,5	150

Так же необходимо отметить, что прохождение всех ступеней карьеры на заводе КПО "Долина" в среднем занимает 10-15 лет. На примере рассмотрим повышение тарифной ставки для специалиста по производству рассмотрим систему оплаты труда ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" (таблица 8).

На основании проведенных расчетов отметим, что для того, чтобы стать старшим специалистом, специалисту по производству необходимо проработать в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" 12 лет. Это очень большой срок, что негативно сказывается на работе персонала.

Данный метод является устаревшим и не эффективным, так как большинство, не дожидаясь данного срока, который составляет 14 лет, а как показывает практика и более, набравшись трудового опыта здесь, переходят в другие предприятия, где получают за свой труд соответствующее вознаграждение, этим самым существует большая нехватка персонала, как рабочих специалистов, так и ИТР.

Часть работников, отработав по 20-30 лет на данном предприятии, вовсе не ждут повышения до максимального уровня и увольняются в связи с пенсионным возрастом.

Таблица 8 - Существующая система оплаты труда ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"

Должность	Категория	Степень /уровень	Дата поступления на работу	Дата повышения (год)	Оклад (руб.)	Премия 85%	Итого (руб.)	
1	2	3	4	5	6	7	8	
Специалист по производству	нет	9/1	2018	-	14949	12706,7	27655,7	
		9/2		2019	15401	13090,9	28491,9	
		9/3		2020	15730	13370,5	29100,5	
		9/4		2017	15976	13579,6	29555,6	
		2		10/1	2018	16592	14103,2	30695,2
				10/2	2019	17085	14522,3	31607,3
	10/3			2020	17414	14801,9	32215,9	
	1	10/4		2021	17742	15080,7	32822,7	
		11/1		2022	18399	15639,2	34038,2	
		11/2		2023	18933	16093,1	35026,1	
	ведущий	11/3		2024	19303	16407,6	35710,6	
		11/4		2025	19714	16756,9	36470,9	
12/1		2026	20248	17210,8	37458,8			
12/2		2027	20822	17698,7	38520,7			
12/3		2028	21233	18048,1	39281,1			
12/4		2029	21685	18432,3	40117,3			

На основании выявленных недостатков в использовании персонала завода КПО "Долина" наметим основные направления совершенствования использования персонала рассматриваемого предприятия (таблица 9).

Таблица 9 – Проблемы использования персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" и направления их решений

Проблема	Решение
Высокая текучесть персонала	Разработка программ адаптации персонала
Неудовлетворенностью персонала материальными стимулами	Совершенствование материального стимулирования персонала Совершенствование системы стимулирования персонала

Продолжение таблицы 9

Неудовлетворенностью персонала нематериальными стимулами	Совершенствование нематериального стимулирования персонала
--	--

Учитывая серьезные проблемы в деятельности ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина", связанные с высокой текучестью персонала, неудовлетворенностью персонала материальными стимулами, снижением финансовых результатов деятельности предприятия необходимо разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности труда персонала.

3 Предложения по улучшению использования персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"

3.1. Мероприятия по совершенствованию использования персонала в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"

Чтобы обеспечить вовлеченность работников трудовую деятельность ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" и повысить мотивацию к трудовой деятельности персонала, работающего на предприятии и, что еще более важно, предоставить возможность персонала превратить вовлеченность в производительность труда в деятельность завода, целесообразно\ начать внедрять новые инновационные методы, направленные на стимулирование и совершенствование оплаты труда, учитывая зарубежный опыт. Проектные мероприятия по совершенствованию использования персонала в ПАО «Кувандыкский завод КПО "Долина" отражены на рисунке 11.



Рисунок 11 – Направления совершенствования использования персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"

В ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" на сегодняшний момент не существует целостной и сформированной системы адаптации. Были выявлены следующие проблемы:

- отсутствие детально разработанной технологии и необходимой документации;
- отсутствие руководителя данного процесса;
- отсутствие специалистов, вовлеченных в систему профессионального обучения и адаптации.

Весь жизненный цикл сотрудника на заводе КПО "Долина" можно представить в виде рисунка 12.



Рисунок 12 – Жизненный цикл сотрудника ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"

Адаптационная программа для новых сотрудников должна включать в себя три этапа:

1. Подготовительный этап (приложение 2), в течение которого проводятся мероприятия, способствующие плавному вливанию сотрудника в коллектив предприятия. Данный этап начинается на собеседовании и продолжается в течение первых нескольких рабочих дней.

2. Текущий этап адаптации (приложение 3). С самого начала работы в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" перед новыми сотрудниками должны быть поставлены задачи по совершенствованию профессиональных и личностных качеств. Первые итоги должны быть подведены по окончании испытательного срока. В этот период необходимо поддерживать с новым сотрудником обратную связь.

3. Заключительный этап (приложение 4), на нем происходит подведение официальных итогов завершения периода адаптации. Здесь принимается решение о прохождении или непрохождении испытательного срока вновь принятым сотрудником.

Программа адаптации нового сотрудника согласовывается с директором. В процессе согласования директор может вносить изменения в специализированную программу адаптации.

При разработке адаптационного листа в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" необходимо исходить из концепции, разработанной представителями научного направления организационной психологии, согласно которой предприятия для максимизации успеха процесса адаптации персонала должны помочь работнику пройти через четыре последовательных уровне приспособления - самоэффективность, понимание роли, социальная интеграция и знания организационной культуры.

Согласно исследованиям, подавляющее большинство работников, проработали в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" не более года и оставили ее по собственному желанию, приняли это решение уже в первые дни после вступления в должность, то есть во время вводного этапа. Поэтому, важным элементом является подготовка адаптационных мероприятий в первые дни работы новичка, а именно - с кем он должен встретиться, в какой последовательности, какую информацию услышать.

Ознакомительный подэтап (первый день или неделю работы в организации) является наиболее насыщенным временным промежутком в течение всего времени адаптации с точки зрения получения информации.

Информация, предоставляемая в первый день (неделю) должна четко дозироваться, для сохранения ощущения уверенности и безопасности новичков на новом месте работы.

Во время первой рабочей недели для облегчения вхождения в организацию нового сотрудника целесообразно использовать такие мероприятия: вступительный тренинг, или Welcome-training, инструктажи.

Одним из самых распространенных инструментов, который, может применяться до начала введения сотрудника в должность, является Welcome-training. Целью такого мероприятия не является отработка каких-либо навыков. Это практически единственная возможность официально и публично поднять эмоциональный настрой сотрудника и продемонстрировать ему, куда он пришел работать.

В зависимости от ситуации, ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" может применять различные формы проведения Welcome-training: аудиторный курс, электронный курс, или смешанный вариант. Аудиторный курс дает возможность непосредственно пообщаться с тренером – работником организации, познакомиться новым друг с другом и это является безусловным преимуществом. Однако существуют случаи, когда проведение аудиторного курса является сложным или нецелесообразным (в некотором временном промежутке в организацию принимается всего лишь один-два новых работники) поэтому не всегда есть возможность его применения. В связи с этим, курсы переводятся в электронный вариант и информация об организации становится доступна всем новым сотрудникам. Смешанный курс предусматривает использование аудиторного и электронного курса.

Периодичность проведения таких мероприятий зависит от размеров и потребностей организации. Стоит, чтобы время проведения тренинга был не случайным, а плановым, что позволяет привыкнуть как линейным руководителям, так и трудовом коллективу в целом. Продолжительность таких семинаров должна зависеть от цели, которую ставит перед собой организация. Содержание тренинга заключается в изложении истории

организации, информации о структуре, разъяснении принципов корпоративной культуры, политики в сфере управления персоналом. Также тренинг может включать экскурсию по организации, просмотр презентационных или видеоматериалов об организации и ответы на вопросы.

По завершению тренинга целесообразно вести оценку реакции участников, которая имеет целью дальнейшее совершенствование тренинга.

Предлагаемую систему адаптации персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" представим в виде рисунка 13.

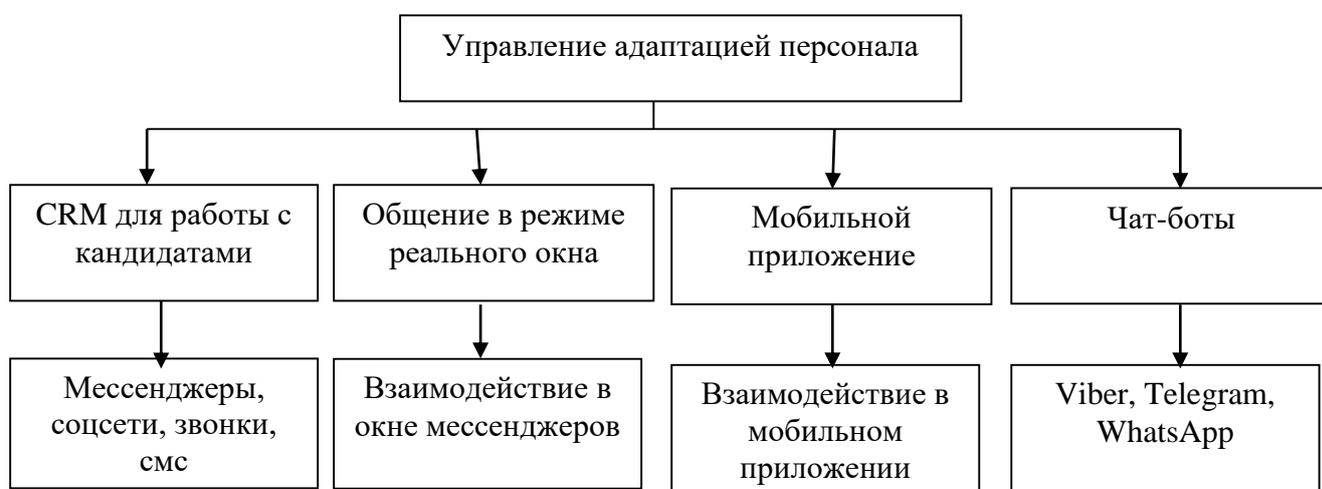


Рисунок 13 – Управление адаптацией персонала в "Кувандыкский завод КПО "Долина"

Решение о внедрении автоматизации жененного цикла сотрудников в "Кувандыкский завод КПО "Долина" является оптимальным, так как облачные технологии предоставляют пользователям современные функциональные рабочие инструменты и помогают побороть сложности,

По итогам проведенного анализа во второй главе данной работы в организации "Кувандыкский завод КПО "Долина" предлагается внедрить систему грейдинга.

Разработка и внедрение системы грейдов в организации осуществляется в несколько этапов (рисунок 14).



Рисунок 14 - Разработка и внедрение системы грейдов в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"

В соответствии с методикой оценки должностей в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" применяются следующие факторы:

- необходимые знания и опыт, в которых учитываются практические процедуры, специальные методы, методики и приемы, а также профессиональные знания;

- навыки, необходимые для решения задач (или проблем), в т. ч. способность к аналитическому мышлению, способность к творчеству;

- уровень ответственности, отображает пределы самостоятельного принятия решений, организационные рамки деятельности работника и степень влияния на работу предприятия.

На данный момент наибольшее распространение получили два вида методов оценки должностей - неаналитический и аналитический.

Аналитический подход является наиболее точным подходом. В соответствии с ним, каждому рассматриваемому фактору присваивается

определенный вес в пределах общей суммы, которая составляет, например, 100, в зависимости от степени значимости конкретного фактора (таблица 10).

Таблица 10 – Факторы оценки должностей сотрудников "Кувандыкский завод КПО "Долина" и их вес

Наименование фактора	Доля %
Уровень квалификации сотрудника	50
Уровень образования	25
Проявление самостоятельности в принятии решений	15
Условия труда на предприятии	10
Всего	100

Факторно-балльную матрицу оценки значимости работ / должностей для "Кувандыкский завод КПО "Долина" предлагается формировать по одинаковому количеству уровней. Определение удельного веса и максимального количества баллов по факторам с ее распределением по шкале уровней проводится экспертным путем.

Для каждого анализируемого фактора при оценке должностей сотрудников составляется шкала значений, в которой находят отражение возрастание уровня сложности содержания выполняемых работ (таблица 11).

Таблица 11 – Описание уровней сложности содержания фактора "Опыт работы"

Уровень	Характеристика
1	Опыт работы не требуется
2	Необходим опыт работы в такой же сфере в течение 1-3 лет
3	Необходим опыт работы в такой же сфере более 3 лет
4	Необходим длительный опыт работы в такой же или смежной сфере

Последовательность уровней сложности содержания факторов и их описание должно создавать такую шкалу различий, которая будет определять

данный фактор по увеличению важности и сложности выполнения работы и влияния на результат организации.

Интервал между уровнями должен быть одинаковым, как правило он зависит от их количества (таблица 12).

Таблица 12 – Балльно-факторная матрица оценки должностей сотрудников "Кувандыкский завод КПО "Долина"

Наименование фактора	Вес	Количество баллов в зависимости от уровня			
		1	2	3	4
Уровень квалификации сотрудника	50	125	250	375	500
Уровень образования	25	63	125	188	250
Проявление самостоятельности в принятии решений	10	25	50	75	100
Условия труда на предприятии	15	38	75	113	150

На основе построенной балльно-факторной матрицы осуществляется факторная оценка должностей сотрудников предприятия ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина".

Таким образом, в условиях неопределенности и изменчивости рыночной среды, конкурентные принципы функционирования которого ориентированы на результат, грейдинг является инновационным подходом в оплате труда. В отличие от стандартной тарифной модели оплаты труда с доминированием повременной формы оплаты, которая распространена на большинстве украинских предприятий, система грейдов обеспечивает соответствие заработной платы работников значимости должностей, которые они занимают. Модернизация системы оплаты труда на основе грейдинга как технологии и процедуры проектирования системы оплаты труда ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" будет способствовать усилению индивидуализации заработной платы.

В целях повышения уровня мотивации персонала в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" целесообразно также предусмотреть мероприятия по повышению нематериальной мотивации, а именно, внедрить систему предоставления дополнительных отпусков (таблица 13).

Таблица 13 – Условия предоставления дополнительных дней отпуска сотрудникам ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"

Категория персонала	Максимальное кол-во часов переработки в месяц	Кол-во дополнительных дней д отпуска
Специалисты	16	1
Служащие	8	1
Руководители	24	1

В современных условиях пандемии COVID-19 и обязательного перевода некоторых сотрудников определенных должностей на удалённый режим работы предоставление дополнительных дней отпуска не всегда является целесообразным. Однако, после возвращения всех категорий работников завода КПО "Долина" на рабочие места данная система будет мотивировать их к выполнению большего объема работы.

3.2. Оценка экономической эффективности мероприятий

Для проведения оценки эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию использования персонала предприятия ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" целесообразно определить необходимые затраты. В таблице 14 представлены результаты расчёта затрат на выплату вознаграждений сотрудникам предприятия за выслугу лет.

Таблица 14– Планируемые затраты на выплату вознаграждений за выслугу лет в 2021 году в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"

Стаж работы	Численность, чел.	Годовая заработная плата, тыс. руб.	% выплат	Средне-годовые выплаты всего, тыс. руб.	Средне-годовые выплаты с учетом зарплаты всего, тыс. руб.
1	2	3	5	7	8
Стаж работы на предприятии менее 1 года	-	-	2	-	-
Стаж работы на предприятии 1-2 года	51	17054,4	3	511,63	17566,03
Стаж работы на предприятии 2-3 года	72	24076,8	4	963,07	25039,87
Стаж работы на предприятии 3-4 года	93	31099,2	5	1554,96	32654,16
Стаж работы на предприятии 4-5 года	29	9697,6	6	581,86	10279,46
Стаж работы на предприятии более 5 лет	18	6019,2	7	421,34	6440,54
Итого	263	87947,2		4032,86	91980,06

Также, на предприятии ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" существует возможность оптимизации затрат средств, которые направляются на обеспечение сотрудников предприятия полисами медицинского страхования. В настоящее время у ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" заключен договор о страховании сотрудников со страховой компанией "Allianz". Однако, в 2020 году отметится существенный рост услуг этой компании. На конец 2020 года стоимость страхования сотрудников завода КПО "Долина" в страховой компании "Allianz" составила 4585 тыс. руб. В случае заключения договора со страховой компанией АО "Ренессанс Страхование", стоимость одного полиса добровольного медицинского страхования составляет 15 000 рублей. Так как численность персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" на 01.01.2021 года составляла 263 человека, то затраты на полисы добровольного медицинского страхования составят:

$$15\ 000 * 263 = 3\ 945\ 000 \text{ рублей (3945 тыс. рублей)}$$

Таким образом, экономия средств компании ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" от данной оптимизации составит:

$$4585-3945=1040 \text{ тыс. руб.}$$

На основании всего вышеописанного можем составить таблицу 15 с ожидаемыми результатами от проведения мероприятий.

Таблица 15 – Результаты от проведения мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"

До проведения мероприятия	После проведения мероприятия
Не удовлетворены работой на предприятии – 120 человек	Удовлетворены работой на предприятии – весь персонал предприятия
Не удовлетворены существующей системой оплаты труда на предприятии – 140 человек	Удовлетворены существующей системой оплаты труда на предприятии – весь персонал предприятия
Не удовлетворены осознанием полезности труда – 100 человек	Удовлетворены осознанием полезности труда – весь персонал предприятия

В ходе проведенного исследования, было установлено, что за счет внедрения мероприятий по улучшению использования персонала ожидается увеличение производительности труда персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" на 30% за счет реализации мероприятий по совершенствованию оплаты труда.

Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию использования персонала предприятия ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" приведен в таблице 16.

Таблица 16 – Эффективность мероприятий по совершенствованию использования персонала предприятия ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"

Наименование показателей	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий	Отклонение	
			Абс.	Отн.
1	2	3	4	5
Объем реализации продукции предприятия, тыс. руб.	107509	139761,7	32252,7	130,00
Численность трудовых ресурсов на предприятии, чел.	263	263	0	100,00
Производительность труда персонала, тыс. руб.	408,78	531,41	122,63	130,00
Фонд оплаты труда персонала, тыс. руб.	87947	91980,06	4033,06	104,59
Среднегодовая заработная плата одного работающего сотрудника , тыс. руб.	334,4	349,73	15,33	104,59
Себестоимость продукции предприятия, тыс. руб.	85580	110570	24990	129,20
Прибыль предприятия, тыс. руб.	21929	29191,7	7262,7	133,12
Затраты на рубль реализации продукции , тыс. руб.	0,80	0,79	-0,01	98,89
Рентабельность деятельности предприятия, %	25,62	26,40	0,78	-----
Рентабельность продаж продукции, %	20,4	20,89	0,49	-----

Исходя из данной таблицы 16, можно сделать вывод об ожидаемом росте выручки и рентабельности ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина", и, как следствие, об эффективности предлагаемых мероприятий по использованию персонала предприятия.

Таким образом, можно резюмировать, что предлагаемые направления по улучшению использования на заводе "Долина" позволят организации увеличить выручку и прибыль.

Заключение

Управление персоналом представляет собой одну из основных сфер обеспечения жизнедеятельности предприятия, ведь оно является движущей силой увеличения его эффективности. Эффективность деятельности каждого предприятия в большей части зависит от работоспособности, надежности и компетентности персонала. Результативность и рентабельность деятельности предприятия зависит от квалифицированного персонала.

ПАО "Кувандыкский завод ПАО КПО "Долина" является крупным машиностроительным предприятием, которое расположено в Оренбургской области.

Среднесписочная численность персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" на конец 2020 года составляла 263 человека. Предприятие в 2020 году характеризовалось высоким уровнем текучести персонала. Вероятными причинами текучести персонала являются недовольство сотрудников условиями труда на предприятии, неблагоприятные взаимоотношения внутри коллектива, отсутствие возможностей к карьерному росту, снижение интереса к работе со стороны сотрудников, низкая эффективность системы подбора персонала на предприятии

Мероприятиями в области управления персоналом в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" в период с 2018 года по 2020 год вступали как материальные, так и нематериальные методы.

Адаптационные программы ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" в значительной степени ориентированы в подтверждение или опровержение целесообразности принятия на работу лица, которое проходит такую программу. В подавляющем большинстве такие программы дают комплексно осуществить организационно-административную и экономическую адаптацию, и частично - профессиональную и санитарно-гигиеническую.

Выявлено, что наставничество как инструмент адаптации персонала может играть ключевую роль в системе адаптации персонала, однако, в

современных экономических условиях, требует особых подходов к вопросу мотивации наставников, в частности в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина".

Предложена модель формирования системы адаптации персонала в ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина", которая позволяет: во-первых, учесть весь комплекс внешних факторов, влияющих на процесс адаптации новых или потенциальных сотрудников; во-вторых, выбрать стратегию интеграции подсистемы адаптации персонала в системе управления персоналом на предприятии, а также сформировать комплекс методов и инструментов адаптации персонала исходя из потребностей конкретного предприятия.

Сформирован комплекс предложений по внедрению современных инструментов адаптации персонала на основе зарубежного опыта, что, в частности предусматривает характеристику и критическое осмысление таких инструментов как адаптационный лист, вводный тренинг, а также

Согласно проведенному анализу, дополнительный доход от реализации таких мероприятий составит 32252,7 тыс. руб.

Реализация предложенных мероприятий в условиях ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина" будет также характеризоваться социальной эффективностью, а именно снижением напряженности взаимоотношений в коллективе, повышением работоспособности персонала, снижением текучести персонала предприятия, повышением уровня мотивации.

Список используемых источников

1. Годфруа Ж.М. Что такое психология. – М.: Мир, 2017. – 340 с.
2. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебное пособие / Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса. Н-Новгород, 2019. – 622 с.
3. Зайцев, Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г. Зайцев, С. Файбушевич. — СПб.: Питер, 2018. – 248 с.
4. Иванова С. 50 советов по нематериально мотивации / Светлана Иванова. – М.: Издательство Альпина Паблишр, 2017. – 238 с.
5. Иванова-Швец Л.Н., Управление персоналом. Учебно-практическое пособие - Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М. :Инфра-М, 2017. – 141 с.
6. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 524 с.
7. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Ключков. – М.: Эксмо, 2017. – 103 с.
8. Кондричина Е. М. Возможности использования современных теорий мотивации в условиях экономического кризиса / Е. М. Кондричина, Ю. А. Дмитриевич // Сборник работ 72-ой научной конференции студентов и аспирантов Белорусского государственного университета: В 3 ч. ч. 3 – БГУ,
9. Коттер Дж. Суть перемен [Текст] / Джон Коттер, Ден Коэн. – М.:
10. Лукич Р.М. Материальная мотивация продавцов. Причины, возможности, ограничения. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 128 с.
11. Маслоу А. Мотивация и личность. пер. с англ. – СПб.: Евразия,
12. Максимова Л. В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: учебное пособие / Л. В. Максимова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 256 с.

13. Маслова В. М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 495 с.
14. Мескон М., Альберт М. Основы менеджмента. – М.: Вильямс,
15. Музыченко В. В. Мастер-класс по управлению персоналом. – М.: Гроссмедиа РОСБУХ, 2019. – 322 с.
16. Николова Л. В. Финансирование и управление инвестиционными программами: Учебное пособие / Л. В. Николова / СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2018. – 114 с.
17. Радкевич А. П. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / А. П. Радкевич, Т. Б. Саматова. – Ухта: УГТУ, 2018. – 167 с.
18. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шило С.И., Ильинский. Салимжанов И.Х. Управление персоналом. – Ростов н/Д: Феникс, 2018. – 283 с.
19. Сергеев, А. М. Организационное поведение: Тем, кто избрал профессию менеджера: учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. Образования / А. М. Сергеев. – 4-е изд., стер. – М.: Издательский центр
20. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала]: учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Управление персоналом, Организационное поведение, Мотивация персонала» / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 312 с.
21. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент: учебник / Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2017. – 235 с.
22. Федорова Н. В. Управление персоналом организации: учебник для студентов ВУЗов / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС,
23. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: монография / О.Л. Чуланова. – М.:ИНФРА-М, 2017. – 122 с.
24. Андреев К. Л., Еремеев М. А. Теоретические аспекты

исследования мотивации персонала в контексте экономики труда // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление, 2018. – № 1. – С. 94-99.

25. Белкин В. Система, в которой присутствуют «кнут» и «пряник» // Человек и труд, 2019. – № 2. – С. 67-68.

26. Думенко Е.В. Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. – №6. – С. 60-62. Камнев И. М. Методы обоснования ставки дисконтирования // Проблемы учета и финансов. – 2018, № 2(6). – С. 30-35.

27. Кадышева М. А. Развитие теории и практики менеджмента в инновационной экономике: японский опыт // Вестник московского гос. ун-та печати. – 2018, № 3. – С. 69-73.

28. Камнев И. М. Методы обоснования ставки дисконтирования / И. М. Камнев, А. Ю. Жулина // Проблемы учета и финансов. – 2017, № 2(6). – С.

29. Чернышева Л. Новые акценты нематериальной мотивации / Л. Чернышева // Кадровое дело, 2017, №5. – С. 52-55

30. Азиханова Г. Мотивация внутренних преподавателей – опыт компании Renault Россия. – [Электронный ресурс]. URL: [html](#) (дата обращения 28.05.2021).

31. Баксанский О. Е. Многообразие подходов к проблеме организационных изменений // Курс МВА. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://aniri.flatrate.ru/Reading/Reading/Менеджмент/конспекты%20лекций/13->

32. Вишнякова М. В. КPI для коммерческого блока // HR-Portal. – [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/kpi-dlya-kommercheskogo-bloka> (дата обращения 28.05.2021).

Приложение А
**Качественный состав персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО
 "Долина"**

Таблица А.1 - Качественный состав персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"

Показатель	2018 год		2019 год		2020 год	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
1	2	3	4	5	6	7
По возрасту						
Всего	338	100,0	340	100,0	263	100,0
В возрасте 20-30 лет	81	24,0	70	20,6	57	21,7
В возрасте 30-40 лет	66	19,5	61	17,9	53	20,2
В возрасте 40-50 лет	108	32,0	92	27,1	70	26,6
В возрасте 50-60 лет	60	17,8	80	23,5	57	21,7
Старше 60 лет	23	6,8	37	10,9	26	9,9
В зависимости от уровня образования						
Всего	338	100,0	340	100,0	263	100,0
Высшее образование	98	29,0	100	29,4	89	33,8
Среднее образование	48	14,2	43	12,6	39	14,8
Средне – профессиональное образование	192	56,8	197	57,9	135	51,3
В зависимости от трудового стажа						
Всего	338	100,0	340	100,0	263	100,0
от 1 до 10 лет	126	37,3	117	34,4	96	36,5
от 10 до 20 лет	56	16,6	50	14,7	37	14,1
от 20 до 30 лет	96	28,4	105	30,9	78	29,7
более 30 лет	60	17,8	68	20,0	52	19,8
По гендерному признаку						
Всего	338	100,0	340	100,0	263	100,0
Мужчины	212	62,7	208	61,2	160	60,8
Женщины	126	37,3	132	38,8	103	39,2
В зависимости от стажа работы на предприятии						
Всего	338	100,0	340	100,0	263	100,0
Стаж до 1 года	36	10,7	33	9,7	30	11,4
Стаж 1-5 лет	106	31,4	105	30,9	83	31,6
Стаж более 5 лет	196	58,0	202	59,4	150	57,0

Приложение Б

**Программа подготовительного этапа адаптации персонала ПАО
"Кувандыкский завод КПО "Долина"**

Таблица Б.1. - Программа подготовительного этапа адаптации персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"

Мероприятие	Сроки	Ответственные	Примечания
Подготовительный этап			
Беседа при поступлении на работу			
Рассказ о предприятии, когда образовано, цель деятельности, миссия, ценности; состояние предприятия в настоящее время; организационная структура; адрес сайта	На собеседовании	Заместитель директора по ресурсам	
Представление сотрудника непосредственному руководителю			
Беседа при оформлении на работу			
Ознакомление с трудовой дисциплиной и локальными актами, регламентирующими деятельность сотрудников предприятия; ознакомление с должностными инструкциями; правилами оплаты труда и т.п.	При оформлении	Заместитель директора по ресурсам	Подпись в журнале
Вводный инструктаж по ТБ			
Ознакомление с правилами работы предприятия			

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1.

Мероприятие	Сроки	Ответственные	Примечания
Беседа с непосредственным начальником			
Ознакомление с порядком осуществления работы нового сотрудника, объяснение взаимодействия по должности, порядок подчиненности, порядок работы с наставником, необходимыми документами	Перед выходом на работу	Непосредственный руководитель	
Вводная экскурсия по предприятию			
Показ всех помещений	При оформлении	Руководитель	
Знакомство с коллегами	В первый день	Непосредственный руководитель	
Знакомство с рабочим местом			
Знакомство с куратором	При необходимости		

Приложение В

Программа текущего этапа адаптации персонала ПАО "Кувандыкский завод КПО "Долина"

Таблица В.1 - Программа текущего этапа адаптации персонала ПАО
"Кувандыкский завод КПО "Долина"

Мероприятие	Сроки	Ответственные	Примечания
Текущий этап			
Непосредственный процесс адаптации			
Знакомство с конкретными задачами сотрудника в целом	Собрание	Непосредственный руководитель	
Вводный инструктаж	По плану деятельности		
Инструктаж по ТБ и по охране здоровья и жизни детей	В первый день работы		Подпись в журнале
Беседа с новым сотрудником о первом дне работы, о впечатлениях, о том, как встретили ученики, коллеги, что понравилось, что нет и т.п.			
Беседа по итогам первой рабочей недели о впечатлениях	В конце первой рабочей недели	Непосредственный руководитель	
Заполнение наставником формы: «Лист оценки сотрудника по итогам испытательного срока»	В конце испытательного срока	Наставник	Оценка деятельности нового сотрудника
Заполнение сотрудником формы «Самооценка сотрудника по результатам испытательного срока»		Сотрудник	

Приложение Г

**Программа заключительного этапа адаптации персонала ПАО
"Кувандыкский завод КПО "Долина"**

Таблица Г.1 - Программа заключительного этапа адаптации персонала ПАО
"Кувандыкский завод КПО "Долина"

Мероприятие	Сроки	Ответственные	Примечания
Заключительный этап			
Принятие решения относительно успешности процесса адаптации			
Знакомство с конкретными задачами сотрудника и предприятия в целом с результатами оценки и самооценки	В конце испытательного срока	Непосредственный руководитель	
Приказ об успешности/неуспешности прохождения испытательного срока			Работник должен быть ознакомлен с приказом
Свидетельство об окончании испытательного срока	В последний день испытательного срока		Публичное оглашение результатов испытательного срока