

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование методов управления персоналом в отделе 41 АО  
"НПК "Уралвагонзавод"**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная ра-  
бота допущена к защите

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

*(подпись)*

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Исполнитель:

Юминова Людмила Михайловна

студент группы Б-41zНТ,

4 курса, заочного отделения,

направление «38.03.03 – Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
*(подпись)*

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ А.А. Ворошилова

*(подпись)*

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Научный руководитель:

Воробьева И.В.,

канд. психол. н., доцент

\_\_\_\_\_  
*(подпись)*

Руководитель ОПОП \_\_\_\_\_ Девятковская И.В.

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>ГЛАВА I. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОТДЕЛЕ 41 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»</b> .....	8
1.1. Характеристика деятельности отдела 41 АО «НПК «Уралвагонзавод» ...	7
1.2. Анализ системы управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	13
1.3. Анализ проблемы применения методов управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	27
Выводы по первой главе .....	32
<b>ГЛАВА II. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОТДЕЛЕ 41 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»</b> .....	34
2.1. Мероприятия по совершенствованию применения методов управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	34
2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации..... предложенных мероприятий .....	38
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию применения методов управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	47
Выводы по второй главе .....	50
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	51
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	54
<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	59
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	60

## ВВЕДЕНИЕ

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке мероприятий, направленных на совершенствование управления персоналом современной организации. Проблема управления персоналом организации относится к числу важнейших проблем, является актуальной и требует системного рассмотрения.

Решающим причинным фактором результативности деятельности сотрудников является организация системы управления персоналом. Необходимо полнее использовать методы управления персоналом для целей организации.

Для повышения эффективности персонала необходимо создание системы управления персоналом, основанной на передовых методах управления. Под этим подразумевается совокупность методов и приемов системы управления персоналом для достижения целей организации.

Методы управления персоналом имеют большое значение на предприятии. От выбора метода управления зависит степень достижения поставленных целей. Каждый руководитель стремится создать идеальную команду, члены которой работали бы как часы, обладали интуицией, чувством ответственности и высокой работоспособностью. Если в большей степени использовать административный способ воздействия, основанный на приказах и распоряжениях, то здесь будет работать принцип: нами командуют, мы подчиняемся. Люди в такой команде не могут внести личный вклад в выполнение задач, и многие идеи будут «похоронены». Использование морального поощрения должно сопровождаться материальным.

*Актуальность проблемы* методов управления персоналом обусловлена все повышающимся интересом к данному аспекту современных российских предприятий. Фактор эффективного функционирования системы

управления персоналом предприятия становится определяющим в конкурентной борьбе.

В современных экономических условиях предприятиям приходится работать в условиях постоянно меняющейся внешней среды, поэтому деятельность по совершенствованию методов управления персоналом должна носить комплексный и непрерывный характер. Это способствует повышению адаптивных качеств системы управления персоналом и эффективности производства в целом.

Управление персоналом на данный момент является важной темой. Проблемы методов управления персоналом остроактуальные не только для руководства, но и для людей, которые работают на предприятии.

В изучении темы были использованы труды российских и зарубежных авторов, таких как: Басаков М.И., Балашов Ю.К., Виханский О.С., Наумов А.И., Волгин А.П., Гончаров В.В., Десслер Г., Дятлов С.А., Зайцев Г.Г., Кибанов А.Я., Машков В.Н. и др. Среди них следует выделить работы Алексиной Ю. В., Веснина В. Р., Гудина Ю. Г., Мачерет Д. А., Половинко В. С., Потаповой Е. В., Феоновой М. Р., Цыпкина Ю. А., Шибалкина Ю. А., и других.

Отмечая широту и глубину проведенных исследований, следует тем не менее указать на то, что исследований, посвященных практической разработке методов управления персоналом российских предприятий в условиях рыночных отношений явно недостаточно.

**Проблема исследования** заключается в необходимости поиска эффективных методов управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод» для повышения эффективности управления в целом.

**Цель работы:** изучить методы управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод» и определить мероприятия по их совершенствованию.

**Объект исследования:** методы управления персоналом в организации.

**Предмет исследования:** возможности совершенствования методов управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод».

**Задачи работы:**

1. Провести теоретический анализ источников по проблеме методов управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод».
2. Проанализировать систему управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод».
3. Изучить состояния проблемы применения методов управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод».
4. Разработать мероприятия по совершенствованию применения методов управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод».
5. Обосновать нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации предложенных мероприятий.
6. Определить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию применения методов управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Методологической основой для работы послужили фундаментальные труды менеджеров, психологов, занимающихся проблемой управления персоналом организации, а также материалы периодической печати, учебная литература и электронные источники информации.

Теоретико-методологической основой для исследования явились труды таких видных специалистов в сфере управления персоналом как Т.Ю. Базаров, А.П. Егоршин, И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, К.А. Кравченко, И.Д. Ладанов, М.И. Магура, Р.А. Фатхутдинов, С.В. Шекшня, В.И. Шкатулла и ряда других.

Методическую основу исследования составляют общенаучные методы:

-теоретические, с их помощью мы проводили анализ имеющихся определений, данных в разных источниках, разными авторами;

- анализа, с помощью данного метода нами был разбит объект исследования на составляющие части, дана характеристика методов управления персоналом, сделан их сравнительный анализ; изучены локальные нормативные акты и документы отдела 41 АО «НПК «Уралвагонзавод», сопровождающие процесс управления персоналом;

- обобщение – помог нам сделать необходимые обобщения и выводы по рассматриваемой нами проблеме;

- эмпирические, с помощью них мы проводили наблюдения, сравнения;

- графического представления предмета исследования, в виде схем организационных структур;

- формально-логический метод – метод, практического применения результатов исследования сделанных в работе, а именно разработкой мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом;

- метод опроса – способствовал получению необходимой информации о методах управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод»;

**Структура работы:** введение, 2 главы, список литературы 54 источников. Текст работы проиллюстрирован 4 рисунками, 5 таблицами, 3 приложениями.

# **ГЛАВА I. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОТДЕЛЕ 41 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

## **1.1. Характеристика деятельности отдела 41 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф. Э. Дзержинского» - российская корпорация, занимающаяся разработкой и производством военной техники, дорожно-строительных машин, железнодорожных вагонов. В корпорацию входят научно-исследовательские институты, конструкторские бюро и производственные предприятия. Головное предприятие – завод «Уралвагонзавод», расположенный в Нижнем Тагиле Свердловской области.

Основной целью деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» является получение максимальной совокупной прибыли и поддержания ее финансовой устойчивости в условиях конкуренции на мировом рынке. Миссия: «Лидерство в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса группы Компаний».

Видами деятельности предприятия являются:

- производство и реализация промышленной продукции, в том числе спецтехники и запасных частей к ней, выполнение работ и оказание услуг, производство товаров народного потребления (ТНП);

- ремонт, гарантийное и сервисное обслуживание вооружения и военной техники, их утилизация;

- производство и ремонт подвижного состава, отдельных узлов, деталей, а также запасных частей к ним и др.

В рамках данной работы мы рассматриваем методы управления персоналом на примере отдела 41 АО НПК «Уралвагонзавод». Представим характеристику данного структурного подразделения.

Отдел 41 – отдел главного электроника занимается:

- модернизацией устаревшего оборудования с числовым программным управлением, запуском нового и обслуживанием действующего оборудования с числовым программным управлением.
- разработкой программного обеспечения, внедрения аппаратного и программного обеспечения в АСУТП.
- ремонтом, модернизацией и обслуживанием ПЭВМ, внешних устройств к ПЭВМ, множительной техники.
- ремонтом, модернизацией, проектированием и изготовлением электронных устройств различного назначения.

Цель деятельности отдела заключается в следующем:

- обеспечение бесперебойной работы оборудования с ЧПУ с учетом границ технического обслуживания;
- разработка управляющих программ для оборудования с ЧПУ;
- выбор и внедрение совместно с подразделениями предприятия и другими организациями автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУТП) в цехах объединения.

Сегодня в отделе действует система качества, разработанная по требованиям Международного стандарта ISO 9000 (версия 2000). Система качества функционирует в каждом подразделении одновременно со всеми видами деятельности, влияющими на качество, взаимодействует с ними на всех этапах срока службы изделий. В рамках системы качества действует более 60 стандартов предприятия по процедурам обеспечения качества в процессе

проектирования, разработки, производства, монтажа и обслуживания выпускаемых изделий.

Деятельность по управлению обеспечением персоналом в необходимом количестве и требуемом качестве при его правильной расстановке и стимулировании с наиболее эффективным исполнением его способностей направлена на решение следующих задач:

- помощь предприятию в достижении общих целей;
- эффективное использование мастерства и возможностей персонала;
- обеспечение предприятия высококвалифицированными заинтересованными работниками;
- стремление к наиболее полному удовлетворению персонала своей работой.

Согласно штатному расписанию численность работников на 01.01.2016 г. составляет 151 человек.

Структура персонала отдела 41 распределяется следующим образом (таблица 1).

Таблица 1 - Структура персонала отдела 41

Категория работников	% от общего числа работников	Средний возраст	Средний стаж на заводе
Вспомогательные рабочие	2	41,9	11,7
Специалисты	64	41,2	13,5
Служащие	9	27,5	6,5
Руководители	25	46,5	13,6
Всего:	100%	39,3	11,2

Мы видим, что 98% от общего числа работников отдела - руководители, специалисты и служащие. Средний возраст руководителей – 46,5 лет, специалистов – 41,2 года. Средний возраст вспомогательных рабочих составляет 41,9 года. Это свидетельствует о постепенном старении кадров

предприятия, как руководящих, так и рабочих. Образовательная структура персонала выглядит следующим образом (рис. 1):

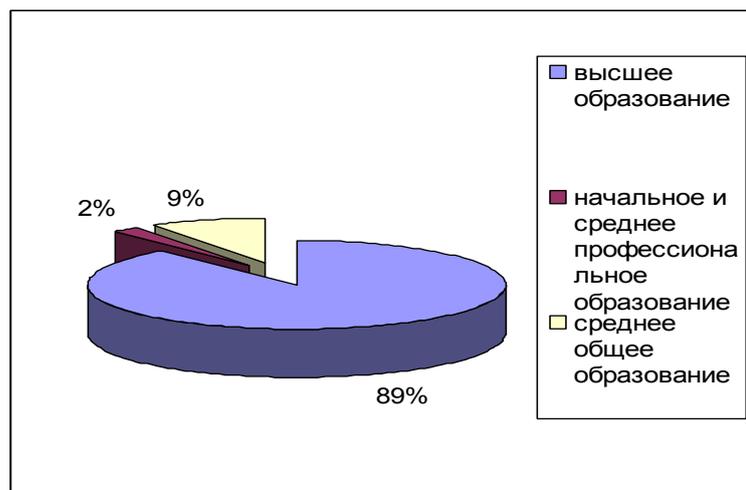


Рис. 1 - Диаграмма образовательной структуры персонала отдела 41

Из данной диаграммы видно, что основная масса работников отдела 41 имеет высшее образование - 89%. Работники, имеющие среднее общее образование – 2%, начальное и среднее профессиональное образование – 9%.

На 01.01.2015 г. численность отдела составляет 128 человек, в том числе РСС – 105 человек.

Численность отдела 41, начиная с 2013 года, увеличивается:

2013 г. – 124 чел.,

2014 г. – 122 чел.,

2015 г. – 128 чел.

Анализируя таблицу 2, видна тенденция увеличения численности работников отдела, но количество вспомогательных рабочих уменьшилось. Увеличение численности произошло за счет прихода молодых специалистов в отдел. Это способствовало уменьшению среднего возраста работающих в отделе, и позволило снизить текучесть кадров до «0» (рис. 2).

Таблица 2 - Основные кадровые показатели в 2013 – 2015 годах

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. к 2013 г. в %
Численность персонала	124	122	128	3,2%
Удельный вес вспомогательных рабочих	30-24%	28-22%	23-18%	-23,3%
Удельный вес РСС	94-76%	94-77%	105-82%	11,7%
Средний возраст работающих	45,85	45,8	45	-1,8
Движение кадров (текучесть таб. 3)	3,8	1,6	0	0

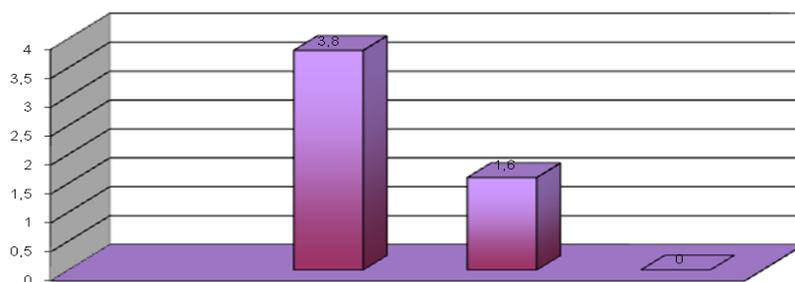


Рисунок 2 - Диаграмма текучести кадров

Из диаграммы мы видим, что по оси Y указан коэффициент текучести кадров находится в пределах нормы. Коэффициент текучести кадров за 2013 г. составил 3,8%, 2014 г. составил 6%, а за 2015 г. текучесть составляет 0%.

Таким образом, мы видим, что персонал отдела 41 характеризуется большой долей профессионально образованных работников, имеющих стаж работы на заводе 11,2 лет.

Далее мы проведем анализ системы управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод».

## **1.2. Анализ системы управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

### *Подбор и отбор персонала*

Обеспечение потребности в персонале в отделе 41 осуществляется согласно Руководящему нормативному документу системы менеджмента бизнеса РД СМБ – 023 – 2012 [47]. Оперативное, тактическое и стратегическое планирование потребности, в персонале осуществляется на уровнях: организации, производства, конкретного структурного подразделения.

Оно включает следующие этапы:

- обобщенный анализ различных видов,
- анализ статистики по персоналу,
- определение фактического состояния по количеству и качеству,
- расчет качественной и количественной потребности в персонале,
- выявление недостатков, формирование документов.

Планирование производится по каждой категории персонала: для рабочих через установление разряда; для ИТР – из квалификационных требований.

На основании полученных заявок структурных подразделений, прогнозных данных по выбытию персонала ОК составляет план комплектования кадрами. Составляется план мероприятий по привлечению кандидатов с указанием сроков, ответственных, затрат, вакансий, сегментов потенциальных работников.

Отбор персонала состоит из этапов: анализ документов, ознакомительное и целевое собеседование; тестирование, анкетирование; медосмотр; при необходимости – получение специального разрешения на проведение обучения. При поступлении кандидата на вакансию в режимное подразделение оформляется допуск. При оформлении трудового договора, работника знакомят с Правилами внутреннего трудового распорядка [48]. При отборе

кандидатов на стратегически важные позиции руководителей среднего и высшего звена может применяться конкурс.

#### *Адаптация персонала*

Адаптационные мероприятия (введения в отдел, профессию, должность) применяются ко всем вновь принятым в отдел работникам. Основной целью стажировки является формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки [48].

Планированием карьеры в организации занимается менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (начальник подразделения).

В АО «НПК «Уралвагонзавод» разработано «Положение о ротации персонала на предприятии» [48]. Целью ротации является выявление у работника управленческих навыков, способности быстро разобраться и адаптироваться к ситуации в другом структурном подразделении, оценка деловых и личностных качеств работника, выявление его сильных и слабых сторон с целью дальнейшего роста его карьеры, приобретение им принципиально иных профессиональных навыков.

#### *Формы и методы обучения*

Выбор метода обучения зависит от целей подразделения и заложенного бюджета на обучение в год. В АО «НПК «Уралвагонзавод», а именно в отделе 41 существуют следующие варианты обучения:

1. Методы пассивного обучения - роль обучаемых сводится к восприятию информации. Используются рекомендации специалистов, наглядные пособия, печатные материалы и т.п.

2. Методы индивидуального активного обучения: обучение профессиональным навыкам работы с компьютером (программы Word, Excel, бухгалтер 1С и т.п.), программного обеспечения для станков с ЧПУ.

3. Развивающее обучение - подразделение оказывает сотрудникам помощь в расширении их познаний и умений в области своей профессии и устранении препятствий на пути достижения профессионального успеха (с целью подготовки человека к продвижению по службе).

В подразделении существует три варианта проведения занятий:

- непосредственно на рабочем месте;
- на базе предприятия (на ее территории, но не на рабочем месте);
- вне стен организации (стажировка и обучение на других предприятиях).

*Порядок подготовки к проведению аттестации*

1. Аттестация проводится на основании приказа руководителя предприятия.

2. В приказе о проведении аттестации должны быть отражены: причина проведения аттестации; состав членов аттестационной комиссии с указанием занимаемых ими должностей; сроки проведения аттестации.

3. Разрабатывается и утверждается график аттестации не менее чем за месяц до начала аттестации. В графике проведения аттестации указываются:

- наименование подразделения, в котором работает аттестуемый
- фамилия, имя, отчество аттестуемого
- занимаемая должность аттестуемого
- дата проведения аттестации.

4. Не позднее, чем за три недели до начала аттестации в аттестационную комиссию представляется отзыв (характеристика) на каждого работника, подлежащего аттестации, подготовленная его непосредственным руководителем и аттестационный лист предыдущей аттестации.

Характеристика должна содержать всестороннюю, полную и объективную оценку профессиональных, деловых и личностных качеств работника, показатели результатов его деятельности за предшествующий аттестации период.

Аттестуемому работнику предоставляется возможность заранее ознакомиться с поступившим на него отзывом (характеристикой).

*Структура управления в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод»*

Отдел 41 возглавляет начальник отдела. Начальник назначается и освобождается от занимаемой должности приказом генерального директора по представлению первого заместителя – руководителя администрации генерального директора.

В своей деятельности начальник руководствуется Уставом предприятия, приказами генерального директора, действующим законодательством, политикой предприятия в области качества и экологической политикой, нормативными документами системы менеджмента качества и системы управления охраной окружающей среды, нормативными документами в области охраны труда, промышленной безопасности, охраны окружающей среды. Руководство отделом осуществляется на принципах единоначалия, в тесном контакте с производственно-техническими службами предприятия.

Действия руководителей отдела 41 регламентируется должностными инструкциями и руководящими нормативными документами.

Являясь структурной единицей корпорации, отдел 41 не имеет возможности получать прибыль, так как осуществляет некоммерческую деятельность, которая необходима для достижения целей, ради которых он создан и соответствует этим целям. Структура финансовых ресурсов отдела 41 соответствует структуре финансовых ресурсов корпорации, они централизованно распределяются финансовой службой корпорации по всем производствам завода.

Согласование, утверждение и контроль над исполнением по корпорации осуществляется отделом бюджетирования. Отдел 41 работает по производственной программе, которую определяет отдел управления сбыта корпорации, на основании действующих договоров, поданных заявок от сторонних заказчиков и структурных подразделений корпорации.

В отделе 41 выполнение плана мероприятий по одному из важнейших направлений деятельности в области охраны труда составило 100%. В прошлом году выполнено 12 мероприятий по улучшению условий труда работников, и касались они уменьшения влияния основных негативных факторов: излучения, шума, вибрации и других.

Залогом такого хорошего результата стало использование передовых технологий. Внедрено современное оборудование. Кроме того, в течение года работники отдела 41 предприятия в полной мере обеспечивались спецодеждой, современными средствами индивидуальной защиты.

Со стороны отдела управления персоналом деятельность помощника по кадрам курирует и направляет инспектор по кадрам. Его основные обязанности согласно должностной инструкции: прием, перевод, увольнение работников, формирование личных дел, учет и отчетность, контроль за исполнением трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка.

#### *Оплата труда работников*

Оплата труда работников отдела 41 в зависимости от условий организации производства, категории персонала, устанавливаются по сдельной, сдельно-премиальной, повременной, повременно-премиальной, индивидуальной формам оплаты труда, в пределах средств фонда заработной платы, предусмотренных на эти цели бюджетом организации [39]. Доплаты и надбавки компенсационного и стимулирующего характера начисляются в соответствии с Трудовым кодексом РФ, Коллективным договором на условиях и в порядке, установленных Типовым положением.

Порядок оценки и стимулирования труда коллективов структурных подразделений и отдельных работников осуществляется на основе показателей эффективности (KPI), которые устанавливаются дифференцированно по структурным подразделениям, категориям работающих, должностям, исходя из конкретных задач, стоящих перед коллективом и конкрет-

ным работником и утверждаются: для рабочих – директором по персоналу по согласованию с профсоюзным комитетом отдела; для руководителей, специалистов и служащих – генеральным директором организации с учетом мнения профсоюзного комитета.

Премия по специальным системам премирования выплачивается на основании соответствующих положений (за сбор и сдачу лома и отходов драгоценных металлов, за экономию материальных ресурсов и т.п.) и положениям о премировании за выполнение показателей, не предусмотренных типовым положением.

Дополнительная премия выплачивается в пределах фонда заработной платы структурного подразделения. Разовые премии применяются как единовременное поощрение работников, особо отличившихся на производстве при выполнении особо важных и непредвиденных работ. Разовые премии выплачиваются на основании приказа генерального директора организации.

Коллективам и отдельным работникам, виновным в нарушении технологической дисциплины, должностных инструкций, локальных; нормативных актов, ухудшении качества продукции, несоблюдении стандартов и технических условий, поступлении рекламаций и других производственных упущениях, согласно Типовому положению может быть произведено снижение размера или лишение премии [49].

В отделе 41 разрабатываются и внедряются системы мотивации персонала с применением финансовых инструментов, связанных с рыночной стоимостью (капитализацией) организации (ее акций), с участием в прибылях организации, в порядке и на условиях, установленных действующим законодательством РФ, акционером, Уставом организации, решениями органов управления организацией [49].

В целях обеспечения социальной защищенности работников, неработающих пенсионеров и сохранения сложившейся в организации системы гарантий, льгот и компенсаций, в бюджете ежегодно планируются

средства необходимые для: содержания в надлежащем состоянии объектов социального назначения; предоставления работникам и неработающим пенсионерам социально значимых льгот, услуг и гарантий, предусмотренных действующим законодательством и Коллективным договором [15] выполнения социальных программ, сформированных на основе социального заказа.

Льготы, входящие в социальный пакет, могут ранжироваться: на основные и дополнительные.

Основные льготы предоставляются всем без исключения работникам. Дополнительными льготами пользуются лишь некоторые категории работников таким критериям как должность, стаж, выдающиеся заслуги, особая результативность.

В целях планирования, финансирования и организации предоставления социально значимых услуг, льгот и компенсаций в рамках социального пакета формируется и утверждается Программа социального развития организации [18] по следующим направлениям: содержание и развитие объектов социального назначения; отдых и оздоровление персонала и членов их семей; физическая культура и спорт; культурно-массовые мероприятия; поддержка и развитие отдельных социально незащищенных категорий работающих (ветеранов, молодежи, лиц с ограниченными возможностями, многодетных семей и т.д.); благотворительность и спонсорство; развитие корпоративной культуры и корпоративного информирования; иные виды социальной поддержки (например, обеспечение жильем, негосударственное пенсионное обеспечение, отдельные виды материальной помощи, организация доставки персонала на работу и с работы и т.д.).

Основными видами нематериального поощрения в отделе 41 являются:

- награждение государственными и корпоративными наградами и званиями;

- соревнование трудовых коллективов, отдельных работников в рамках профессиональных групп с подведением итогов и награждение победителей;
- перспективы карьерного роста, в т.ч. включение в кадровый резерв, повышение категории, разряда, делегирование и расширение полномочий;
- стимулирование обучением, повышение квалификации;
- участие в системе подготовки персонала в качестве преподавателей, научных руководителей, наставников;
- предоставление возможностей для творчества, в т.ч. перевод на наиболее интересные участки работ, выдвижение для участия в программах и проектах развития и т.д.

#### *Высвобождение работников*

Высвобождение работников в отделе 41 АО НПК «Уралвагонзавод» проводилось неоднократно. Причинами сокращения численности или штата персонала являлись: рационализация производства, изменение спроса на продукцию, рост конкуренции и т.д.

Рассмотрим, как организовано управление процессом высвобождения на заводе на примере сокращения, произошедшего в 2015 году.

В ходе увольнения со стороны руководства в отделе применяется система мероприятий по высвобождению персонала.

Такая система предусматривает три этапа: подготовка; передача работнику сообщения об увольнении; консультирование.

Проанализируем процесс высвобождения персонала отдела, его соответствие поэтапно.

1. Итак, первый этап – это подготовка.

На данном этапе инспектор по кадрам отдела определяет критерии отбора претендентов на высвобождение, принимает решение об увольнении сотрудников, определяет правовое обеспечение принятого решения, разрабатывает систему мероприятий по поддержке увольняемых работников.

Так, планирование сокращения было начато в марте 2015 года. В этих целях был разработан приказ Генерального директора № 550/к от 01 марта 2015 г. «О совершенствовании структуры управления и об оптимизации численности персонала» (приложение 1). Констатирующая часть приказа содержала причину сокращения: «Для обеспечения безусловной конкурентоспособности выпускаемой продукции за счет снижения затрат на ее производство необходимо приведение норм управляемости к оптимальному значению и приведение численности персонала в соответствии с нормативной базой».

В соответствии с приказом была создана комиссия по рассмотрению предложений руководителей структурных подразделений акционерного общества в составе заместителя генерального директора, директора по персоналу, начальников отделов и председателя профкома. До всех руководителей структурных подразделений были доведены нормы управляемости по всем категориям руководителей, начиная от заместителей начальников отделов, до начальников бюро. Им было предложено провести анализ организационных структур своих подразделений и подготовить списки планируемых к высвобождению работников, обеспечив снижение численности персонала до 0,5%. При формировании списков работников, подлежащих сокращению, необходимо было руководствоваться ст. 179 ТК РФ «Преимущественное право на оставление на работе при сокращении численности или штата сотрудников» [41].

Итак, на подготовительном этапе администрация эффективно решает вопросы о необходимости увольнения и использование конкретной системы мероприятий, в зависимости от причины увольнения сотрудника.

Однако организация не оказывает содействие высвобождаемому при сокращении численности или штата работников.

2. Следующий этап – это передача работнику сообщения об увольнении.

В отделе 41 в целях снижения социальной напряженности в обязательном порядке предлагалось довести до сведения всех работников:

- пенсионного возраста о возможности расторжения трудового договора с акционерным обществом по собственному желанию в течение двух недель; выхода настоящего приказа с выплатой единовременной материальной помощи в размере трехмесячных заработных плат;

- предпенсионного возраста (за два года до наступления пенсионных оснований по возрасту) о возможности оформления досрочной пенсии в случае расторжения трудового договора по сокращению штата в течение двухнедельного срока с момента выхода настоящего приказа с предоставлением всех компенсаций и гарантий в соответствии с ТК РФ, в том числе дополнительной компенсации в размере двух среднемесячных заработков. Все работники, пожелавшие расторгнуть трудовые договоры по основаниям, указанным в настоящем пункте, в обязательном порядке будут поставлены на учет в Совете ветеранов АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод» для дальнейшего оказания социальной поддержки, предусматриваемой для бывших работников, ушедших на пенсию из акционерного общества.

В письменной форме было предложено:

- немедленно сообщить профсоюзному комитету АО и Государственному учреждению занятости населения Свердловской области «Нижнетагильский центр занятости» о проведении мероприятий по оптимизации численности персонала[47], которые могут привести к массовому высвобождению работников акционерного общества не позднее, чем за три месяца до начала проведения соответствующих мероприятий;

- сократить все вакантные штатные единицы руководителей, специалистов и служащих, рабочих-окладников и штатные единицы, занимаемые совместителями, временных штатных единиц проектных групп;

- немедленно расторгнуть трудовые договоры с совместителями;

- запретить в период проведения мероприятий по сокращению численности персонала прием в акционерное общество новых работников, за исключением приема на замещение по отдельным дефицитным профессиям рабочих, а также молодых рабочих и специалистов из учебных заведений согласно ранее заключенным договорам по профессиональной подготовке;

- укомплектование кадрами вновь создаваемых, в рамках проводимой реструктуризации, структурных подразделений производить только за счет перераспределения численности работающих в подразделениях, исключив введение должностей с дублирующими функциями;

- обеспечить проведение процедуры расторжения трудовых договоров с работниками акционерного общества, чьи должности подлежат сокращению и предоставление им установленных гарантий в строгом соответствии с действующим трудовым законодательством. При согласии работника расторгнуть трудовой договор до истечения двухмесячного срока выплачивать дополнительную компенсацию в размере среднего заработка работника, исчисленного пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока предупреждения об увольнении (ст. 180 ТК РФ);

- увольнение по пункту 2 части первой ст. 81 ТК РФ допускать, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья;

- заместителю генерального директора, Директору по персоналу 75% экономии фонда заработной платы, полученной от сокращения численности персонала, сохранять в плановом фонде заработной платы соответствующих структурных подразделениях акционерного общества. В помощь работникам кадровых служб была подготовлена справка-консультация, в которой были ответы на вопросы: «При каких условиях возможно увольнение по со-

кращению штатов работников?», «Какие категории работников не могут быть уволены по этой статье?», «Кому предоставляется преимущественное право на оставление на работе?».

3. Следующий этап – это консультирование.

Так, для инспекторов по кадрам была описана процедура последовательного порядка при увольнении, порядок записи в трудовой книжке, льготы и компенсации уволенным по сокращению штата.

В дополнение к этому была разработана «Памятка по подготовке приказа по отделу» и приложены все необходимые формы документов (приложение 2).

Все эти нормативные и справочные документы были доведены до инспектора по кадрам, заместителя начальника отдела 41, были собраны руководители отдела, председатель профсоюзного комитета, был проведен анализ численности, предложены списки кандидатов на увольнение.

В их число попало 6 человек: сторож-вахтер, электромонтер по ремонту оборудования и обслуживанию электрооборудования, начальник бюро множительной техники и 3 оператора копировальных машин и множительной техники.

1. Сторож-вахтер был уволен в связи с истечением срока трудового договора по п.2 статьи 77 ТК РФ. Он был принят на работу сроком на два месяца: с 05 февраля 2016 года, уволен 05 апреля 2016 года. Работник получил уведомление о расторжении срочного трудового договора № 4344 за подписью начальника отдела кадров, работник был ознакомлен с ним и подписался в том, что уведомление ему вручено. По приказу генерального директора работник получил расчет за работу, был уволен.

2. Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования, сам написал заявление с просьбой заключить с ним соглашение о расторжении трудового договора по п.1 части первой статьи 77 ТК РФ в связи с выходом на пенсию. За работника ходатайствовал начальник отдела 41. С ра-

ботником было заключено соглашение о прекращении трудового договора со 02 апреля 2016 г. и выплате выходного пособия в размере двух месячных окладов (приложение 3).

3. Начальнику бюро в связи с сокращением штата (его рабочее место подлежит ликвидации) за два месяца до увольнения было направлено предупреждение. Кроме этого, ему была предложена работа в должности инженера-электроника, но он отказался. Поскольку возраст работника – 66 лет (27.02.50) был пенсионный, он дал согласие на увольнение в связи с выходом на пенсию.

4. Операторы копировальных машин и множительной техники (3 чел.) в связи с сокращением штата. Им было предложено опережающее профессиональное обучение.

Основной недостаток системы высвобождения персонала в отделе 41 – это отсутствие консультационной работы с высвобождаемыми работниками.

Отсутствует комплекс мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников.

Третий этап должен включать три фазы:

1) через консультации делается попытка рассмотреть все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели.

2) формируется схема поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов, создание сети контактов по поиску работы и т.п.).

3) поиск рабочих мест (помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то одного с точки зрения индивидуальных установок).

*Выводы по исследованию системы управления персоналом  
в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод»*

Таким образом, управление процессом высвобождения персонала в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод» соответствует законам и требовани-

ям нормативных документов, разработан приказ генерального директора, создана комиссия (с участием профкома) по рассмотрению предложений руководителей отдела, проведен анализ организационных структур подразделения и подготовлены списки планируемых к высвобождению работников.

В помощь работникам кадровых служб была подготовлена справка-консультация, «Памятка по подготовке приказа по отделу» и приложены все необходимые формы документов. Государственному учреждению занятости населения Свердловской области «Нижнетагильский центр занятости» было направлено сообщение о проведении мероприятий по оптимизации численности персонала на Уралвагонзаводе. Особое внимание было обращено на увольнение работников пенсионного возраста. Было высвобождено 3 работника: сторож-вахтер (в связи с истечением срока трудового договора по п. 2 статьи 77 ТК РФ); электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования (по п.1 части первой статьи 77 ТК РФ; начальник бюро множительной техники отдела 41 в связи с сокращением штата (его рабочее место подлежит ликвидации) за два месяца до увольнения было направлено Предупреждение, предложено другое вакантное место, но работник отказался.

Проблемой в процессе управления высвобождением персонала в отделе является то, что высвобождаемые работники не находят поддержки в плане консультационной помощи. Так же сложность заключается в том, что сокращения избежать невозможно, а все возможности стимулирования добровольного ухода работников с предприятия уже исчерпаны. Поэтому возникает необходимость принятия целого ряда решений, связанных непосредственно с принудительным сокращением персонала.

Регулирование трудовых отношений реализуются на предприятии посредством вовлечения персонала в управление [15].

Основы корпоративной культуры и корпоративные стандарты закрепляются в Коллективном договоре организации, Кодексе корпоративной этики [23], иных локальных нормативных актах организации. Кодекс корпора-

тивной этики организации является сводом этических норм и правил поведения, которыми рекомендовано руководствоваться сотрудникам организации при выполнении должностных обязанностей.

Таким образом, обеспечение потребности в персонале в отделе 41 осуществляется согласно Руководящему нормативному документу системы менеджмента бизнеса РД СМБ – 023 – 2012. Оперативное, тактическое и стратегическое планирование потребности по каждой категории включает: анализ, определение фактического состояния, расчет потребности в персонале, выявление недостатков, формирование документов.

Система управления персоналом отдела 41 представлена начальником отдела, его заместителями, помощником начальника по кадрам. Действия руководителей подразделений и служб отдела регламентируется должностными инструкциями и руководящими нормативными документами. Со стороны отдела управления персоналом деятельность помощника по кадрам курирует и направляет инспектор по кадрам. Его основные обязанности согласно должностной инструкции: прием, перевод, увольнение работников.

### **1.3. Анализ проблемы применения методов управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

В отделе 41 применяются все группы методов управления, но какие-то в большей степени, а какие-то в меньшей степени. Рассмотрим каждый метод в отдельности.

Экономические методы – это способ воздействия на материальные интересы объекта управления, ориентация на выполнение определенных показателей ими заданий и на вознаграждение за их выполнение. Данный метод в отделе используется эффективно, т. к. заработная плата удовлетворяет работников в данном отделе.

Так, говоря о размере заработной платы работников отдела необходимо отметить, что в последние три года она имеет устойчивую тенденцию роста.

Анализ динамики заработной платы сотрудников показывает, что в отделе идет активный прирост заработной платы наблюдается у руководителей – 13%, служащих – на 12%, специалистов – 11,3% и вспомогательных рабочих – 8% (рис. 3).

На данном рисунке по оси Y представлен размер увеличения заработной платы сотрудников отдела 41 АО «НПК «Уралвагонзавод». Как видим, у рабочих самый низкий уровень зарплат. Наибольший размер по данному показателю у руководителей.

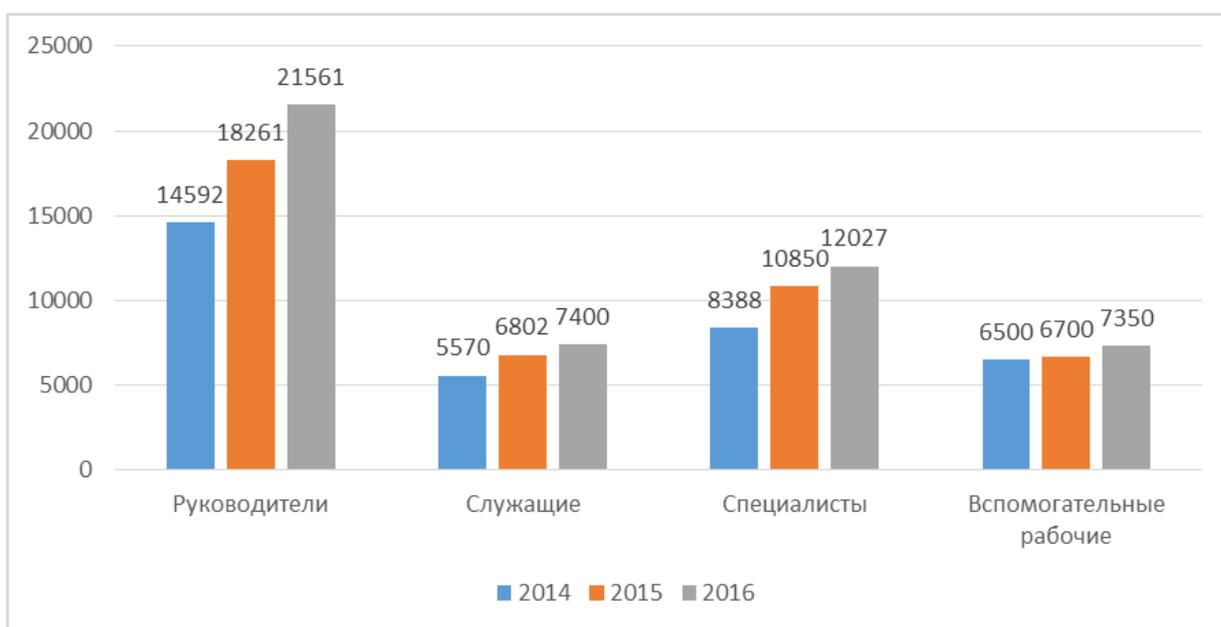


Рис. 3 - Диаграмма роста заработной платы

Сопоставим прирост заработной платы с основным показателем, характеризующим эффективность работы подразделения – производительностью труда. Сравним темпы прироста этих показателей за 2013-2015 гг. (рис. 4).



Рисунок 4 - Диаграмма темпов роста заработной платы

Условия оплаты труда, определяемые в контракте, устанавливаются в зависимости от результатов производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия.

Переменная часть заработной платы (надбавки, доплаты, премии и др.) ориентирована на достижение краткосрочных и долговременных результатов хозяйственной деятельности.

Надбавки к должностному окладу устанавливаются за обязательства долговременного характера: выпуск конкурентоспособной на мировом рынке продукции, экспорт продукции, повышенную сложность управления (генеральным директорам и директорам крупных предприятий) и др.

Премии и вознаграждения выплачиваются за выполнение конкретных показателей и обязательств по эффективному хозяйствованию и их размер должен быть оговорен в контракте.

При этом премии и вознаграждения за выполнение текущих показателей лучше устанавливать в меньших размерах, чем за осуществление мер, имеющих перспективное значение для предприятия и требующих определенного времени для их реализации.

Кроме указанных премий работникам начисляется ежегодное вознаграждение по итогам работы за год в случае прибыльной работы РСП за календарный год.

Но также с методами поощрения предприятие использует методы наказания, в виде штрафов за нарушения правил, указанных в правилах внутреннего трудового распорядка.

Организационно-распорядительный метод – данный метод базируется на властных и правовых мотивациях и обеспечивает повышение эффективности работы отдела за счет лучшей организации деятельности работников и подразделений.

Данный метод также эффективно используется в отделе 41, т. к. в отделе используется рациональное распределение функций, полномочий и ответственности, что помогает отделу эффективно функционировать.

В отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод» широко используется наставничество, которое распространяется на:

- начинающих молодых рабочих сроком не более 3-х лет после окончания школы, сроком не более 1-го года после окончания учебного заведения (ПТУ, СПТУ);
- начинающих молодых специалистов сроком не более 2-х лет после окончания среднего специального учебного заведения, сроком не более 1-го года после окончания высшего учебного заведения;
- студентов, принятых по контракту.

Социально-психологический метод – это способ воздействия на людей через их социальные потребности и психологические особенности.

Основное средство воздействия на коллектив - убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения

и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Данный метод не совсем эффективно используется в отделе. Проблема метода в том, что его не используют. Достоинство применяемого метода в том, что повышается эффективность воспитательной работы и укрепляется дисциплина в коллективе.

Социально- психологические методы управления на данном предприятии практически не используются. Социально- психологические методы могут использоваться в процессе работы с сотрудниками. С помощью данных методов можно мотивировать сотрудников, формировать их взгляд на собственное развитие в компании и перспективы роста.

Понимать и оценивать свои перспективы по обучению, карьерному росту и т.п. сотрудник должен во время всего процесса работы. Данная информация может быть фактором, сокращающим количество увольнений по собственному желанию на предприятии. Применение социально-психологического метода может стать в данном случае тем звеном, которое обеспечит повышение эффективности использования персонала.

В настоящее время, только, во время процесса увольнения и подготовки к нему, инспектор по кадрам реализует комплекс мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников, на формирование новых целевых установок и профессиональной востребованности уволенных работников:

- опережающее профессиональное обучение;
- организация профессионального обучения;
- консультирование.

Однако, результативность данного комплекса мер не может быть значимой, на этапе, когда решение принято. Социально-психологический метод применяется на всех уровнях предприятия, чтобы сформировать психологию

ческий климат в коллективе, выяснить удовлетворенность работников. Если работника не будут устраивать условия работы, то и сама работа у него будет выполняться хуже и дольше, чем он мог бы выполнить ту же работу при благоприятных условиях, а значит и производительность всего предприятия, будет снижаться.

### **Выводы по первой главе**

Рассмотрев деятельность отдела 41 АО «НПК «Уралвагонзавод», можно заключить, что его главная задача обеспечение бесперебойной работы оборудования с ЧПУ с учетом границ технического обслуживания; разработка управляющих программ для оборудования с ЧПУ; выбор и внедрение совместно с подразделениями предприятия и другими организациями автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУТП) в цехах объединения.

Система управления персоналом в отделе 41 включает в себя всю процедуру работы с кадрами - от определения основной идеи взаимодействия администрации и трудового коллектива до высвобождения работников.

Подводя итоги, можно сказать, что отдел 41 работает эффективно, для этого руководство старается применять различные методы управления для улучшения функционирования своей деятельности и повышения производительности. В процессе управления в отделе 41 АО НПК «Уралвагонзавод» используется множество разнообразных способов, подходов и приемов, позволяющих упорядочить, направить и эффективно организовать выполнение функций, этапов, процедур и операций в деятельности органов внутренних дел. В совокупности они выступают как методы управления, под которыми понимаются способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей.

Все методы управления в отделе 41 органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии. Однако, имеется ряд проблем, связанных с методами по управлению процессом высвобождения персонала.

В следующей главе описаны мероприятия по решению обозначенных проблем высвобождения персонала.

## ГЛАВА II. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОТДЕЛЕ 41 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

### 2.1. Мероприятия по совершенствованию применения методов управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод»

В первой главе было определено, что в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод» существует ряд проблем, связанных с методами по управлению процессом высвобождения персонала. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3. Проблемы высвобождения персонала, существующие в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Функции (методы) управления	Проблема	Мероприятия	Сроки	Исполнитель	Затраты на мероприятие, руб.
<p>Планирование</p> <p>Высвобождения персонала.</p>	Поддержка высвобождаемого персонала отдела	<p>Комплекс мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование, на формирование новых целевых установок и профессиональной востребованности уволенных работников:</p> <p>опережающее профессиональное обучение;</p> <p>организация профессионального обучения;</p> <p>консультирование</p>	В период процедуры увольнения работника, регулярно, в течении года, 1 раз в квартал.	Инспектор по кадрам	<p>расходов нет</p> <p>15 350 руб.*3 = 46050 руб.</p> <p>расходов нет</p>

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6
Планирование	Определение кандидатов на высвобождение	Разработка критериев отбора претендентов на высвобождение (таблица 4)	В период планирования процедуры увольнения работника, 2 недели после подачи заявления	Инспектор по кадрам	Расходов нет

Комплекс мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников, на формирование новых целевых установок и профессиональной востребованности уволенных работников:

- опережающее профессиональное обучение;
- организация профессионального обучения;
- консультирование.

Данный комплекс мероприятий необходимо осуществлять во время всей трудовой деятельности, регулярно и доносить до сотрудников перспективы развития и роста, а так же их возможности по обучению, которое может предоставить предприятие.

Такая работа обеспечит снижение текучести и повышение квалификации персонала.

Увольняемым работникам поддержка необходима, т.к. как утрата (даже временно) профессиональной деятельности рассматривается работником как психологическая травма в связи со следующими причинами:

- профессиональная деятельность является главным источником дохода
- в профессиональной деятельности реализуется потенциал человека
- в организации удовлетворяются многие потребности человека
- профессиональная деятельность определяет социальные связи и социальный статус человека.

При равной производительности труда преимущественное право остаться в организации отдается наиболее социально уязвимым группам работников. К ним относятся (таблица 4):

Таблица 4. Критерии отбора претендентов на высвобождение

Социальная защищенность	Экономическая эффективность
Стаж работы в компании Возраст Наличие иждивенцев Состояние здоровья Сложившиеся трудовые отношения (срочный/бессрочный договор, постоянные и временные работники)	Результаты работы Квалификация Способности Мобильность Умение быстро адаптироваться к новым условиям Готовность переучиться и повысить квалификацию

- семейные граждане при наличии двух и более иждивенцев
- работники, имеющие стаж непрерывной работы на данном предприятии
- получившие на данном предприятии трудовое увечье или профессиональное заболевание
- ряд других категорий работников, нуждающихся в особой социальной защите (ст. 179 ТК РФ).

Не допускается увольнение беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет, а также одиноких матерей при наличии у них ребенка в возрасте до 14 лет или ребенка-инвалида до 16 лет.

Следующий шаг – оповещение высвобождаемых работников. Учитывая болезненность и неординарность для работника самого факта увольнения, работники службы управления персоналом должны уделить особое внимание срокам и формам уведомления высвобождаемых работников об их увольнении с предприятия.

Администрация может оказать увольняемому работнику содействие в новом трудоустройстве. Для высвобождаемого работника одной из главных

задач является, по возможности, скорее найти новую работу. Хотя большинство услуг службы занятости оказывается безработным гражданам, в некоторых случаях они могут предоставляться и работающим, которым предстоит высвобождение.

Кроме льгот и компенсаций, предусмотренных законом, администрация может установить дополнительные льготы (таблица 5).

Таблица 5. Компенсации потери работы

Льготы и компенсации высвобождаемым работникам, установленные законом	Дополнительные льготы (сверх предусмотренных законом)
Выходное пособие в размере среднего месячного заработка	Дополнительное выходное пособие
Сохранение средней заработной платы на период трудоустройства (на срок до двух, в исключительных случаях до трех месяцев)	Выплата вознаграждения с учетом стажа работы в организации
Сохранение непрерывного трудового стажа (если перерыв в работе не превысил 3-х месяцев)	Сохранение медицинского страхования и страхования жизни
Другие льготы и компенсации, предусмотренные законом (например, для работников угольных предприятий предусмотрены особые формы поддержки).	Прочие выплаты и компенсации (льготный кредит и др.)
	Затраты на переобучение

Установлено, что увольнение с работы нередко оказывает негативное влияние на эмоциональное состояние людей, особенно в первые дни после того, как было объявлено о сокращении персонала, что снижает их трудовую активность и мобильность. Поэтому большое значение имеет социально-психологическая подготовка высвобождаемых работников к увольнению и изменению социального статуса. Она включает:

- предоставление правдивой и полной информации
- эмоциональную поддержку
- консультирование.

Поддержка работников, не подлежащих высвобождению.

Не только высвобождаемые работники, но и те, кто остается работать на предприятии, нуждаются в информации относительно планов дальнейшего развития предприятия и мерах поддержки.

В течение нескольких дней после того, как было объявлено о высвобождении, с оставшейся частью персонала необходимо провести официальное собрание. Это важно для того, чтобы у оставшейся части коллектива возродить чувство справедливости и лояльности к организации. Необходимо объяснить работникам, что недопустимо сохранять избыточную численность вопреки экономической необходимости и целесообразности.

Таким образом, для совершенствования методов управления персоналом в отделе 41 нами предложен комплекс мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников, на формирование новых целевых установок и профессиональной востребованности высвобожденных работников, разработаны критерии отбора претендентов на высвобождение.

## **2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации предложенных мероприятий**

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом. Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации [53]. Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;

- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Основные права персонала в сфере трудовой деятельности регулируются Конституцией Российской Федерации [40] и существующими федеральными законами, имеющими верховенство на всем экономическом пространстве. Так, ст. 7 Конституции провозглашает, что Российская Федерация является социальным государством, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека.

В Российской Федерации охраняются труд и здоровье людей, устанавливается гарантированный минимальный размер оплаты труда, обеспечивается государственная поддержка семьи, материнства, отцовства и детства, инвалидов и пожилых граждан, развивается система социальных служб, устанавливаются государственные пенсии, пособия и иные гарантии социальной защиты. Непосредственно посвященная труду и отдыху персонала, статья 37 определяет, что: труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию.

В современных условиях регулирования имущественных и неимущественных прав большую роль играет Гражданский Кодекс Российской Федерации. Он является основным документом правового поля в Российской Федерации. В нем регулируются основные права и ответственность юридических и физических лиц в сфере производственной и предпринимательской деятельности.

Основным актом трудового законодательства является Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) [41]. Он определил систему нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, указав, что регу-

лирование трудовых отношений осуществляется: трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, т.е. ТК РФ; иными федеральными законами; указами Президента РФ; постановлениями Правительства РФ и нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти; Конституциями (уставами), законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ; актами органов местного самоуправления и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права. ТК РФ установил государственные гарантии трудовых прав и свобод граждан, создал необходимые условия для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства.

Процедура высвобождения персонала изложена в части третьей, раздела третьего «Трудовой договор», в главе 13 «Прекращение трудового договора (статьи 77-84 ТК РФ). Иногда работодатели вместо увольнения работника используют его перевод на другую работу (глава 12 «Изменение трудового договора» ТК РФ), или сокращение продолжительности рабочего времени (раздел 4, глава 15, ст. 93 ТК РФ). Гарантии и компенсации работникам, связанные с расторжением трудового договора (глава 72 ТК РФ).

Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» [54] определяет правовые, экономические и организационные основы государственной политики содействия занятости населения, в том числе гарантии государства по реализации конституционных прав граждан Российской Федерации на труд и социальную защиту от безработицы [54].

Федеральный Закон «Об исполнительном производстве» [54] – определяет условия и порядок принудительного исполнения судебных актов, актов других органов и должностных лиц.

Кодекс Российской Федерации об административных нарушениях [43] – определяет вид административной ответственности (административный штраф) за нарушение трудового законодательства (часть 1 ст. 5.27, 5.42;

часть 2 ст.5.27 – 5.34) [43]. Так, согласно п.1 ст. 1715 КоАП за нарушение условий расторжения договора налагается административный штраф: на должностных лиц – от 10 до 20 тыс. руб., на юридических – от 30 до 50 тыс. руб. Если решение суда о восстановлении на работе незаконно уволенного сотрудника не выполняется, то штраф для должностных лиц – от 15 до 20 тыс. руб.; для юридических лиц – от 50 до 70 тыс. руб.

Указ Президента РФ «Положение о персональных данных государственного гражданского служащего Российской Федерации и ведение личного дела» [44]. Этот правовой акт решает две проблемы: защиту персональных данных гражданского служащего (которые являются конфиденциальной информацией) и порядок ведения его личного дела.

Постановление Правительства «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» [45] – в нем разъясняются отдельные вопросы ТК РФ (в соответствии со статьей 11 ТК РФ нормы этого Кодекса распространяются на всех работников, находящихся в трудовых отношениях с работодателем, независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности); о разрешении трудовых споров, о восстановлении на работе, о гарантиях работникам при расторжении трудового договора по инициативе работодателя.

В постановлении говорится, что лицо, считающее, что его права нарушены, по собственному усмотрению выбирает способ разрешения индивидуального трудового спора и вправе либо первоначально обратиться в комиссию по трудовым спорам (кроме дел, которые рассматриваются непосредственно судом), а в случае несогласия с ее решением – в суд в десятидневный срок со дня вручения ему копии решения комиссии, либо сразу обратиться в суд (статья 382, часть вторая статьи 390, статья 391 ТК РФ). Если индивидуальный трудовой спор не рассмотрен комиссией по трудовым спорам в десятидневный срок со дня подачи работником заявления, он вправе

перенести его рассмотрение в суд (часть вторая статьи 387, часть первая статьи 390 ТК РФ).

Заявление работника о восстановлении на работе подается в районный суд в месячный срок со дня вручения ему копии приказа об увольнении или со дня выдачи трудовой книжки, либо со дня, когда работник отказался от получения приказа об увольнении или трудовой книжки, а о разрешении иного индивидуального трудового спора – в трехмесячный срок со дня, когда работник узнал или должен был узнать о нарушении своего права (часть первая статьи 392 ТК РФ, статья 24 ГПК РФ).

Постановление Правительства РФ «Об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения» [46] – рекомендует органам исполнительной власти совместно с участием органов государственной службы занятости населения:

- предусматривать в специальных соглашениях с объединениями работодателей, профессиональными союзами реализацию мероприятий, направленных на содействие занятости и предоставление социальных гарантий работникам в условиях массового высвобождения;

- содействовать созданию дополнительных рабочих мест, оказывать материальную и финансовую помощь работодателям, осуществляющим мероприятия по предотвращению массовых высвобождений работников;

- организовывать в районах массового высвобождения работников временную занятость на основе проведения общественных работ, определяя объемы и виды этих работ, участвующие в них предприятия, учреждения и организации.

Каждая организация создает свои регламентирующие документы, их называют еще локальными актами. Их целью является минимизация затрат времени руководителей на управление стандартными ситуациями в повторяющихся бизнес-процессах, а также своевременное выявление ситуаций нестандартных, требующих оперативного вмешательства руководителя.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию.

Так, основным организационным документом является Устав – правовой акт, определяющий порядок образования, компетенцию, структуру, функции, задачи, права предприятия, организации. В соответствии с Уставом организации составляется штатное расписание – правовой акт, устанавливающий штатный состав и штатную численность организации. Форма штатного расписания, указания по его заполнению установлены постановлением Госкомстата [47]. Штатное расписание (подготовленное по унифицированной форме № Т-3) содержит перечень структурных подразделений, должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы. Утверждается приказом (распоряжением) руководителя организации или уполномоченным им лицом. Должности сотрудников (специальность, профессия), разряд, класс (категория), квалификация указываются в точном соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих [47]. Это важно потому, что в соответствии с названием должности в штатном расписании делаются записи в трудовой книжке. Неправильная запись должности может в дальнейшем повлиять на трудоустройство, начисление пенсии работнику и пр.

К документам организационно-методического и методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом: Рекомендации по организации подбора и отбора персонала; Положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе; Положение по оплате и стимулированию труда и др.

Мероприятия, направленные на уменьшение численности работников, подлежащих увольнению при массовом высвобождении, и на обеспечение занятости этих работников, предусматриваются в разделе коллективного договора предприятия [12] и осуществляются работодателем. В этот раздел могут включаться:

- мероприятия, направленные на сокращение рабочего времени без сокращения численности работников;
- льготы и компенсации высвобожденным работникам (сверх установленных законодательством), предоставляемые работодателем;
- порядок организации профессионального обучения и дополнительного профессионального образования высвобождаемых работников до наступления срока расторжения трудового договора;
- гарантии по оказанию содействия в трудоустройстве отдельных категорий высвобождаемых работников;
- обязательства по заключению с органами государственного страхования или страховыми фирмами договоров коллективного страхования рабочих и служащих на случай потери работы;
- другие меры, способствующие социальной защищенности работников, увольняемых при массовом высвобождении.

При кратковременном снижении объемов производства целесообразно предусматривать следующие мероприятия, позволяющие избежать сокращения численности работников:

- временное приостановление найма новых работников на вакантные рабочие места;
- перевод работников предприятий на режим неполного рабочего времени;
- предоставление работникам отпуска без сохранения заработной платы.

В случае если при заключении коллективных договоров не были предусмотрены мероприятия, направленные на содействие занятости высвобождаемых работников, на предприятии могут создаваться по взаимному согласию сторон в установленном порядке комиссии из представителей администрации и профсоюза, иных уполномоченных работниками представительных органов для проведения переговоров по изменению и дополнению коллективного договора. Состав комиссии, сроки проведения переговоров определяются решениями сторон. Комиссия в процессе переговоров разрабатывают альтернативные варианты дальнейшей деятельности предприятия или программу мероприятий, проводимую работодателями до начала сокращения работников в целях уменьшения размеров этого процесса. Достигнутые сторонами договоренности по реализации мероприятий оформляются в качестве приложения к коллективному договору.

Одно из специфических условий работы кадровых служб заключается в том, что их повседневная деятельность связана непосредственно с людьми. Организовать работу по приему работников, своевременно обеспечить переводы на другую работу, произвести увольнение, не допустить возникновения конфликтных ситуаций, связанных с нарушениями по приему на работу, увольнению, и т.п. – все подобные меры возможны только на основе четкого урегулирования прав и обязанностей всех участников трудовых отношений. Это достигается путем создания распорядительных документов.

К распорядительным документам системы управления персоналом относятся приказы по личному составу. Они принимаются для решения важнейших кадровых задач, стоящих перед организацией. Приказы по личному составу является основным документом, определяющим служебное положение работников, и служит основанием для внесения соответствующих записей в их учетные документы. Эти приказы издаются руководителем в случаях оформления приема на работу, перевода на другую работу, прекращения действия трудового договора (увольнения с работы), предоставления всех

видов отпусков, командирования работника его поощрения или наложения дисциплинарного взыскания. Для подавляющего большинства перечисленных разновидностей приказов разработаны унифицированные формы, обязательные для применения во всех организациях. В этих формах приведены все необходимые элементы (реквизиты) оформления приказов. Сотрудник кадровой службы должен просто заполнить форму переменной информацией, соблюдая установленную последовательность и полноту реквизитов, порядок их подписания [42, с.32].

Таким образом, основные задачи нормативно-правового обеспечения системы управления персоналом: правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений. Права персонала в сфере трудовой деятельности регулируются Конституцией РФ. Она устанавливаются государственные пенсии, пособия и иные гарантии социальной защиты, статья 37 определяет, что: труд свободен. Гражданский Кодекс РФ регулирует основные права и ответственность юридических и физических лиц в сфере производственной и предпринимательской деятельности. Основным актом трудового законодательства является Трудовой кодекс Российской Федерации. Процедура высвобождения персонала изложена в главе 13. Иногда работодатели вместо увольнения работника используют его перевод на другую работу (глава 12), или сокращение продолжительности рабочего времени (глава 15), гарантии и компенсации работникам, связанные с расторжением трудового договора (глава 72 ТК РФ).

Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» определяет правовые, экономические и организационные основы государственной политики содействия занятости населения, Федеральный Закон «Об исполнительном производстве» – определяет условия и порядок принудительного исполнения судебных актов, актов других органов и должностных лиц.

Кодекс РФ об административных нарушениях определяет административный штраф за нарушение трудового законодательства. Указ Президента РФ «Положение о персональных данных государственного гражданского служащего» решает две проблемы: защиту персональных данных служащего и порядок ведения его личного дела.

Постановление Правительства «О применении судами РФ ТК РФ» разъясняет применение судами ТК РФ. Постановление Правительства РФ «Об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения» содержит рекомендации по высвобождению.

Каждая организация создает свои регламентирующие документы, их называют еще Локальные акты организации: устав, штатное расписание, рекомендации по организации подбора и отбора персонала, Положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе; Положение по оплате и стимулированию труда и др. Мероприятия, направленные на уменьшение численности работников, подлежащих увольнению при массовом высвобождении, и на обеспечение занятости этих работников, предусматриваются в разделе коллективного договора предприятия и осуществляются работодателем.

### **2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию применения методов управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Рекомендуемые мероприятия, а именно - комплекс мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников, на формирование новых целевых установок и профессиональной востребованности уволенных работников:

- опережающее профессиональное обучение

- организация профессионального обучения
- консультирование и разработка критериев отбора претендентов на высвобождение, обеспечивают предприятию снижение расходов на персонал, повышение эффективности его использования путем применения социально- психологических методов управления персоналом, а именно убеждение. Сотрудник, который понимает свои возможности и перспективы на предприятии будет становиться все более ценным и эффективным сотрудником, а исследование сотрудников на предмет оптимизации выбора кандидатов на увольнение будет обеспечивать качественный рост персонала.

Использование предложенных мероприятий по высвобождению персонала направленно на достижение положительных результатов и предотвращение негативных последствий для высвобождаемых работников.

Определение экономической эффективности мероприятий заключается в высвобождении 3 человек и направлении троих работников на обучение по существующим вакансиям.

Определение годового экономического эффекта при высвобождении работников ( $\mathcal{E}_2$ ).

При действующей заработной плате:

$$\mathcal{E}_2 = F \times Чв \times Км, \quad (1)$$

где  $F$  - средняя заработная плата до высвобождения работников

$Км$  - количество месяцев в году

$Чв$  - численность высвобождаемых работников

$$25000 \times 3 \times 12 = 900000 \text{ руб.}$$

Произведем расчет средств, необходимых на осуществление опережающего профессионального обучения.

Средства на мероприятия по опережающему профессиональному обучению работников в случае угрозы массового увольнения выделяются из областного бюджета и федерального бюджета.

Размер субсидий на финансирование мероприятий по опережающему профессиональному обучению работников рассчитывается по следующей формуле:

$$C_{об} = Ч_{об} \times N, \quad (2)$$

где  $C_{об}$  - размер субсидий софинансирования мероприятий по опережающему профессиональному обучению работников в случае угрозы массового увольнения;

$Ч_{об}$  - численность участников программы опережающего обучения;

$N$  - базовый норматив затрат на организацию профессионального обучения тыс. руб.

Рассчитаем затраты на организацию профессионального обучения.

Средняя стоимость обучения одного безработного гражданина исходя из средней продолжительности обучения 3 месяца, составляет: 15350 руб.

Рассчитаем средства на организацию опережающего профессионального обучения 3 работников, находящихся под угрозой увольнения, рассчитаем по формуле

$$S_{ороб} = P_{ороб} \times N_{ороб}, \quad (3)$$

где  $S_{ороб}$  - средства на организацию опережающего профессионального обучения 3 работников, находящихся под угрозой увольнения;

$P_{ороб}$  - средняя стоимость курса обучения работников, сложившаяся в городе в 2015 году при средней продолжительности обучения 3 месяца;

$$15350 \times 3 = 46050 \text{ руб.}$$

Так, работник, участвуя в программе опережающего обучения, становится более сильным и ценным специалистом, и его шансы стать востребованным для работодателя возрастают.

В целом, эффективность мероприятий складывается из экономии по фонду заработной платы, за вычетом расходов предприятия на обучение оставшихся сотрудников.

$$900\,000 \text{ руб.} - 46050 \text{ руб.} = 853950 \text{ руб.}$$

Экономия на заработной плате в месяц составит 75000 руб. (900000руб. /12) , соответственно, рекомендуемые мероприятия окупятся в течении одного месяца.

Благодаря внедрению предлагаемых мероприятий будет достигнута социальная эффективность. Социальный эффект заключается в повышении качества персонала, его эффективной расстановке, исключение увольнения без предложения другой работы.

Применение данных мероприятий позволит решить возникшие проблемы в организации и получить ряд других положительных моментов, а именно:

- повысить профессионализм работников
- повысить устойчивость имиджа организации.

Повышение квалификации, переподготовка, новая профессия - это возможность иметь подходящую работу и стабильный доход.

Обучение выгодно как работодателям - на предприятиях повышается качество рабочей силы, так и работникам - они смелее смотрят в лицо будущему. Работники участвующие в программе аутплейсмента получают уверенность в своих силах, у них повышается адаптация к существующим условиям, появляется возможность реализации профессиональной карьеры путем оптимизации психологического состояния.

### **Выводы по второй главе**

Итак, с целью решения проблем, связанных с методами по управлению процессом высвобождения персонала в отделе 41, был предложен ряд мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников, на формирование новых целевых установок и профессиональной востребованности уволенных работников: опережающее профессиональное обучение; организация профессионального обучения.

Так же было представлено нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации предложенных мероприятий. Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Определена социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий. Реализация мероприятий по высвобождению персонала направленно на достижение положительных результатов и предотвращение негативных последствий для высвобождаемых работников.

Таким образом, процесс организационных изменений - трудное время для предприятия, но правильно организованная помощь и психологическая поддержка высвобождаемым сотрудникам, помогут сохранить достигнутые положительные результаты, а также приобрести положительный имидж организации как в глазах увольняемых, так и остающихся работников.

На основании выделенных проблем в данной главе были предложены пути их решения. Так, проблему поддержки высвобождаемого персонала отдела предлагается решать при помощи комплекса мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников, на формирование новых целевых установок и профессиональной востребованности уволенных работников. Определение кандидатов на высвобождение предполагается решать при помощи разработки критериев отбора претендентов на высвобождение.

В целом, эффективность мероприятий складывается из экономии по фонду заработной платы, за вычетом расходов предприятия на обучение оставшихся сотрудников и составляет 853950 руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Грамотное и эффективное управление персоналом во многом зависит от выбора и сочетания соответствующих методов управления, занимающих центральное место в механизме управления. Именно правильный выбор методов управления, позволит обеспечить сознательное, активное, творческое участие людей в трудовой деятельности, т.е. стимулировать работника к труду путем учета его интересов.

В рамках реализации задачи теоретического анализа источников по проблеме методов управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод», был сделан вывод, что методы занимают особое место в управлении, так как на их базе происходит взаимное обогащение теории и практики. Методы позволяют сформировать систему правил, приемов и подходов при решении стоящих задач, в данном случае по управлению персоналом. При этом использование системы методов в процессе изучения новых проблем управления позволяет увеличить знание об управлении и о закономерностях, протекающих в нем процессов и явлений, способствующих развитию теории управления.

Анализ системы управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод» позволил заключить, что эффективное управление возможно лишь на основе сочетания, единства всех трех групп методов: экономических, административных и социально-психологических, так как применение экономических методов становится успешным тогда, когда умело поставлена организаторская, административная деятельность, обеспечивающая создание четкого распорядка работы, установление ответственности каждого исполнителя за возложенные на него обязанности.

Изучив состояние проблемы применения методов управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод», на основании анализа, мы

сделали вывод о том, что управление персоналом отдела 41 соответствует законам и требованиям нормативных документов, разработан приказ генерального директора, создана комиссия (с участием профкома) по рассмотрению предложений руководителей отдела, проведен анализ организационных структур подразделения и подготовлены списки планируемых к высвобождению работников.

Проблемой в системе управления в отделе 41 является то, что не эффективны методы управления высвобождением персонала, работники не находят поддержки в плане консультационной помощи. Так же сложность заключается в том, что сокращения избежать не возможно, а все возможности стимулирования добровольного ухода работников с предприятия уже исчерпаны. Поэтому возникает необходимость принятия целого ряда решений, связанных непосредственно с принудительным сокращением персонала.

На основании анализа были предложены мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод». С целью решения проблемы поддержки высвобождаемого персонала отдела предлагается комплекс мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников, на формирование новых целевых установок и профессиональной востребованности уволенных работников. Решая проблему определения кандидатов на высвобождение, рекомендована разработка критериев отбора претендентов на высвобождение.

Далее определена социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию применения методов управления персоналом в отделе 41 АО «НПК «Уралвагонзавод». Использование предложенных мероприятий по высвобождению персонала направленно на достижение положительных результатов и предотвращение негативных последствий для высвобождаемых работников.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

### *Источники одного автора*

1. Антонов О.Б. Современная организация. Персонал и технологии [Текст]. – М.: Самиздат, 2015. – 97с.
2. Базаров Т.Ю. Практика работы с персоналом в организациях // Введение в практическую социальную психологию / Под ред. Ю.М.Жукова, Л.А.Петровской, О.В.Соловьевой. - М.: Смысл, 2009. 187 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2015. – 219с.
4. Базаров Т.Ю. Центр оценки как метод отбора и аттестации кадров (об итогах семинара в Северо-Западном кадровом центре). М.: Вестник государственной службы, 2012, №12. - С.37-39.
5. Володин А. Выплаты при увольнении [Текст] // Справочник кадровика. – № 11. – 2014. – С.18
6. Драчук М. Если работник не вышел из отпуска [Текст] // Справочник кадровика. – 2013. – № 7. – С.36 -43.
7. Ершова К. Отзыв заявления об увольнении. Новое в судебной практике [Текст] // Справочник кадровика. – 2013. – № 7. – С.80-84.
8. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами
9. Егоршин. А.П. Управление персоналом. 2-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2009. 167 с.
10. Климов Е.А. Психология профессионала. М., 2014. 158 с.
11. Жильцова Ю.В. Преимущественное право на оставление на работе [Текст] // Справочник кадровика. – 2013. – № 7. – С.23-32.
12. Комбарова М. Последствия расторжения договора по соглашению сторон [Текст] // Трудовое право. – 2014. – № 12. – С.14-16.

13. Климов Е.А. Психология профессионала. М., 2014. 158 с.
14. Пугачев В.П. Управление персоналом как сфера управления, наука и учебная дисциплина // Вестник Московского университета. Сер. 18. Социология и политология. 2014. № 1. С. 111-128.
15. Персонал: как руководить организацией. М.: Инжинирингово-консалтинговая компания «ДеКА», 2003. - 94 с.
16. Потемкин В. К. Управление персоналом[Текст]. – СПб: Питер, 2014. – 432с.
17. Пресняков М.В. Увольнение по результатам испытания: вопросы и проблемы [Текст] // Справочник кадровика. – 2014. – № 8. – С.93-104.
18. Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом. 2015. № 1 С. 37-45
19. Лапин А. Контуры региональной политики развития человеческих ресурсов.// Человек и труд. 2014. № 12. С. 12.
20. Лотова И. С. Профессиональная карьера госслужащих: вариативный подход, МГСУ. 2013. 102 с.
21. Лурия А.Р. Основы нейропсихологии. М; МГУ, 2013. 187 с.
22. Паршин М.В. Современные кадровые технологии в системе Управления образования, ГУ ВШЭ, 2014. 211 с.
23. Поляков В. А. Технология карьеры: практическое руководство М.: Дело Лтд, 2013. 260 с.
24. Рогожин М.Ю. Справочник инспектора по кадрам: от приема на работу до увольнения [Текст] / М.Ю. Рогожин. – СПб: Питер, 2014. – 239с.
25. Рогожин М.Ю. Увольнение. Как защитить свои права и найти новую работу [Текст] / М.Ю. Рогожин. – Санкт-Петербург, Питер, 2015. – 109с.
26. Сойфер В. Правовые проблемы совершенствования управления персоналом [Текст] // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2007. – № 5. – С.73-80.

27. Степанов Е.А. Управление персоналом [Текст]. – М.: ФОРУМ: ИНФРА – М, 2012. – 425с.

28. Стрельников В.В. Процедура прокурорской проверки [Текст] // Справочник кадровика. – 2013. – № 4. – С.13-23.

29. Стрельников В.В. Если законность увольнения проверяет прокуратура. Полезные советы работодателю [Текст] // Справочник кадровика. – 2015. – № 5. – С.37-44.

30. Тебекин А.В. Управление персоналом [Текст]: краткий курс. – М.: Юрайт, 2014. – 182с.

*Источники двух авторов*

31. Гефтер Ю.А., Галайда Л.Е. Восстановление на работе: трудности исполнения [Текст] // Справочник кадровика – 2013. – № 11. – С.12-24.

24. Голубкова А.А. Кадровая практика [Текст] // Справочник кадровика – 2014. – №11. – С.38.

32. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е., Жизненный цикл организационного развития // Организационное развитие. 2013. № 2. С. 24.

33. Иванцевич Дж, Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело. 2013. 151 с.

34. Ковалев А.В., Ковалева Е.В. Сокращение штата в организациях, где есть профсоюз [Текст] // Справочник кадровика. – 2014. – № 12. – С.24-3

35. Радугин А. А., Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. Воронеж, 2015.

*Источники трех авторов*

36. Иванов В. П., Анненков В. И., Галумов Э. А.. Государственная служба Российской Федерации: Основы управления персоналом М.: Известия, 2013. 139 с.

*Статьи из журналов и газет*

37. Прием и увольнение работников [Текст]. – Екатеринбург: Ажур, 2015. – 128с.

*Статьи из сборников*

38. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 2013. 227 с

*Нормативные документы*

39. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 года 21 января 2009 г.// Российская газета Федеральный выпуск № 4831.

40. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 № 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 29.12.2011, от 05.04.2013) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – № 31. – Ст. 3.

41. Федеральный Закон «Об исполнительном производстве» от 02.10.2007 № 229-ФЗ //Собрание законодательства РФ, 08.10.2007, № 41, ст. 4849.

42. Кодекс Российской Федерации «Об административных нарушениях» (КоАП РФ) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). - Ст. 1. (измен. 08.12.2010 № 347-ФЗ).

43. Указ Президента РФ «Положение о персональных данных государственного гражданского служащего Российской Федерации и ведение личного дела» // Российская газета от 17 сентября 2008 г. – Федеральный выпуск № 4752.

44. Постановление от 17 марта 2004 г. № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса РФ// Российская газета от 8 апреля 2004 г. № 72.

45. Постановление Правительства РФ от 05.02.1993 № 99 (ред. от 24.12.2014) «Об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения» (с изменениями и дополнениями от: 24 декабря 2014 г.// газета «Российские вести» № 46, 1993 г.

46. Постановление Госкомстата РФ от 5 января 2004 г. № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплате» // Бюллетень Минюста РФ, № 5, 2004 г.).

47. Положение «Об оплате и стимулировании труда на предприятии».

48. Положение «О премировании работников ОАО «НПК «УВЗ»».

49. Обзорная справка по отделу 41 ОАО «НПК «УВЗ»».

50. Штатное расписание отделу 41 ОАО «НПК «УВЗ»».

*Ресурсы удаленного доступа*

51. Викторова Т.С. Высвобождение персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.viktorova-ts.ru>.

52. Все сложные кадровые вопросы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biglibrary.ru>.

53. Купцова А.С., Родин Д.В. Примеры актуальных проблем управления персоналом на современном этапе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru>.

54. Управляешь людьми – управляй миром [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://upravlenkam.ru>.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Авторитет руководителя	- определенный уровень личного статуса менеджера в системе межличностных отношений.	Баринов, В. А. Основы менеджмента: учебник / В. А. Баринов, Л. В. Макаров. - М.: НФРА-М, 2013.
Адаптация персонала	- процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.	Баринов, В. А. Основы менеджмента: учебник / В. А. Баринов, Л. В. Макаров. - М.: НФРА-М, 2013.
Аттестация	- процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности с применением методов оценки персонала.	Тебекин А.В. Управление персоналом [Текст]: краткий курс. – М.: Юрайт, 2014.
Аутплейсмент	- представляет собой комплекс мер, направленных на сглаживание негативных последствий увольнения сотрудников, включающих в себя психологическую поддержку и консультирование уволенных сотрудников, помощь им в дальнейшем трудоустройстве за счет средств бывшего работодателя.	Смолкин, А. М. Менеджмент. Основы организации: М, 2014.
Высвобождение персонала	это вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержки со стороны администрации при увольнении работников.	Тебекин А.В. Управление персоналом [Текст]: краткий курс. – М.: Юрайт, 2014.
Деловая оценка	- инструмент, позволяющий определять индивидуальные особенности работников, их сильные и слабые стороны, мотивационные потребности и потенциальные возможности.	Тебекин А.В. Управление персоналом [Текст]: краткий курс. – М.: Юрайт, 2014.
Имидж	- устойчивый образ субъекта в общественном сознании.	Смолкин, А. М. Менеджмент. Основы организации: М, 2014. С. 41.
Инновация	- новая идея, доведенная до практического внедрения.	Смолкин, А. М. Менеджмент. Основы организации: М, 2014. С. 45.
Индивидуальность	- неповторимое сочетание свойств личности; своеобразие и неповторимость жизненного пути каждого человека, условий его деятельности, обучения и воспитания.	Смолкин, А. М. Менеджмент. Основы организации: М, 2014. С. 57.
Кадры организации	- основной (постоянный) состав работников организации.	Тебекин А.В. Управление персоналом [Текст]: краткий курс. – М.:

		Юрайт, 2014.
Квалификационная характеристика	- краткое изложение основных задач, прав, обязанностей и навыков, которые должны быть присущи исполнителю определенной должности.	Тебекин А.В. Управление персоналом [Текст]: краткий курс. – М.: Юрайт, 2014.
Критерий эффективности	показатель, выражающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения.	Смолкин, А. М. Менеджмент. Основы организации: М, 2014. С. 45.
Квалификация работника	это подготовленность работника в профессиональной деятельности для выполнения работ определенной сложности в рамках профессии, специальности, специализации.	Кибанов А.Я. Основы управления персоналом Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010
Мотив	- внутреннее побуждение индивида к выполнению какой-либо деятельности.	Смолкин, А. М. Менеджмент. Основы организации: М, 2014. С. 48.
Реорганизация	- мероприятия по изменению целей, стратегии и способов внутреннего функционирования организации.	Тебекин А.В. Управление персоналом [Текст]: краткий курс. – М.: Юрайт, 2014. – С. 34.
Социальная эффективность	это соотношение полученного социального эффекта и затрат, способствующих его достижению.	Баринов, В. А. Основы менеджмента: учебник / В. А. Баринов, Л. В. Макаров. - М.: ИНФРА-М, 2013. С. 49.
Лояльность	-верность действующим законам, постановлениям органов власти (иногда только формальная, внешняя).	Потемкин В. К. Управление персоналом [Текст]. – СПб: Питер, 2014. С. 68.
Наставничество	планомерная работа по передаче навыков от начальника к подчиненному.	Смолкин, А. М. Менеджмент. Основы организации: М, 2014. С. 47.
Человеческие ресурсы	-совокупность трудовых, интеллектуальных, творческих, предпринимательских способностей и нравственных качеств работников, рациональное формирование, использование и развитие которых обеспечивает эффективность и конкурентоспособность организации в рыночной среде.	Потемкин В. К. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2014. С. 91.
Экономический эффект	абсолютная величина превышения результатов над вызвавшими его затратами.	Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : М.: ИНФРА-М, 2009. — С. 401.

01 марта 2013

№ 550/к

О совершенствовании  
структуры управления  
и оптимизации численности

Приказ  
(выписка)

Для обеспечения безусловной конкурентоспособности выпускаемой продукции – за счет снижения затрат на ее производство, необходимо проведение: в управляемости к оптимальному значению и приведение численности персонала в соответствии с нормативной базой.

Проведение мероприятий по совершенствованию структуры управления, ликвидации дублирования функций, приведения численности к нормам управляемости, обслуживания и объемов выполняемых работ, а также выявления имеющихся резервов для оптимизации рабочих процессов и повышения производительности труда, позволяет реализовать стратегические задачи, стоящие перед акционерным Обществом, направленные, в первую очередь, на сохранение высокопрофессионального кадрового потенциала и повышение благосостояния работников.

В соответствии с вышеизложенным,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Заместителю генерального директора Иваниловой С.И., Директору по персоналу Саранчуку С.Ю.:

Обеспечить комиссионный подход к рассмотрению вопроса оптимизации численности персонала.

1.1 Создать комиссию по рассмотрению предложений руководителей структурных подразделений акционерного общества по вопросам проводимых мероприятий в следующем составе:

- Иванилова С.И. – заместитель генерального директора – председатель комиссии;
- Саранчук С.Ю. – директор по персоналу – заместитель председателя комиссии;
- Фонова Н.Т. – начальник управления 31 – член комиссии;
- Белов С.Н. – директор департамента 16 – член комиссии;
- Козлова И.В. – начальник бюро отдела 20 – член комиссии;
- Красноруцков В.В. – председатель профкома – член комиссии по согласованию.

-----  
Генеральный директор

О.В. Сиенко

*Проект приказа вносит:*

Зам. генерального директора по персоналу

С.И. Иванилова

## ПАМЯТКА

(по подготовке приказа по цеху)

I. Сокращение численности (штата) работников или ликвидация рабочих мест должностей может быть в результате проведения мероприятий:

1. Приведение численности работников цеха/отдела в соответствие с объемами производства и нормативами численности.
2. Изменение штатного расписания с целью упрощения структуры производства.
3. Изменение действующей структуры управления и сокращение (исключение излишних звеньев управления).
4. В целях совершенствования структуры управления.
5. Изменение штатного расписания ввиду приостановления работ.
6. Рационализация производства.
7. Совершенствование организации труда.
8. Перепрофилирование подразделения (цеха, отдела).
9. Полная или частичная приостановка производства.
10. Модернизация производства.
11. Изменение технологического процесса.
12. Реорганизация производства.
13. Ликвидация рабочего места вследствие нарушения требований охраны труда по результатам аттестации рабочих мест (ст. 29 ТК РФ)
14. Другие причины.

Примечание: во всех документах на увольнение в связи с сокращением численности (штата) работников: приказ по цеху о сокращении численности (штата) работников или ликвидации рабочих мест (должностей), предупреждение извещение работнику о предстоящем высвобождении, письмо в профсоюзный комитет для представления мотивированного мнения на увольнение рабочего, проект приказа об увольнении по предприятию должна быть указана одна и та же причина (основание) сокращения численности (штата) работников или ликвидация рабочего места (должности).

II. При решении вопроса об увольнении в связи с сокращением численности (штата) работников, необходимо учитывать преимущественное право и оставление на работе согласно ст.179 ТК РФ

III. Не допускается увольнение в связи с сокращением численности (штатов) работников беременных женщин, женщин, имеющих детей в возрасте до 3-х лет, одиноких матерей, воспитывающих ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида до 18 лет), других лиц, воспитывающих указанных детей без матери, ст. 261 Т) РФ.

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

Прошу заключить со мной соглашение о расторжении трудового договора по п. 1 части первой статьи 77 ТК РФ и выплате выходного пособия согласно положению от 24.07.2012 №47-10-163.

Стаж работы в Обществе 39 лет

(подпись заявителя, расшифровка подписи)

Дата:

(подпись, расшифровка подписи)

**СОГЛАШЕНИЕ**

от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2013 г. № \_\_\_\_\_

Открытое акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского», именуемое в дальнейшем Работодатель, в лице директора по персоналу СЮ. Саранчука, действующей на основании доверенности от \_\_\_\_\_ года № \_\_\_\_\_, с одной стороны и гражданин Артюгин Виктор Владимирович «22» мая 1952 г. рождения, именуемый в дальнейшем Работник, с другой стороны заключили настоящее соглашение о нижеследующем:

1. Работодатель и Работник, являющиеся сторонами трудового договора от № \_\_\_\_\_, пришли к взаимному соглашению о расторжении трудового договора по п. 1 части первой статьи 77 Трудового кодекса РФ (соглашение сторон).

2. Трудовые отношения между Работодателем и Работником прекращаются «02» апреля 2013 года.

3. При расторжении трудового договора Работнику выплачивается выходное пособие в размере \_\_\_\_\_ Выплата выходного пособия производится на основании настоящего соглашения одновременно с окончательным расчётом по шифру видов оплат 328.

4. Настоящее соглашение является неотъемлемой частью трудового договора от № \_\_\_\_\_, заключенного с Работником.

*Работник*

Артюгин Виктор Владимирович \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

*Работодатель*

Директор по персоналу

С.Ю.Саранчук

паспорт 65 00 619897

выдан Дзержинским РОВД города \_\_\_\_\_ Дата « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2013 \_год  
Нижнего Тагила Свердловской области \_\_\_\_\_  
(06.04.2001г.) \_\_\_\_\_

№ ОПС (ГПС) 027-330-182-18 \_\_\_\_\_

Дата и место регистрации (прописки) \_\_\_\_\_

г. Нижний Тагил ул. Зари д. 67 кв. 18 \_\_\_\_\_

(29.03.1988г.) \_\_\_\_\_

(личная подпись, расшифровка подписи)

Дата « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2013 год