

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

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ АУДИТА
КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ПРИМЕРЕ РМЦ №810
АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**
Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова

«_____» _____ 2016 г.

Нормоконтролер

_____ Н.В. Федоровых

«_____» _____ 2016 г.

Руководитель ОПОП

_____ Девятковская И.В.

Исполнитель:

_____ Миннапов И.Г.

студент группы Б-41zHT, 5 курса
заочного отделения

направление «38.03.03–Управление
персоналом»

Научный руководитель:

_____ Девятковская И.В.,

канд.психол.наук, доцент
кафедры АиМ

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ АУДИТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	7
1.1. Общая характеристика АО НПК «Уралвагонзавод»	7
1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод».....	12
1.3. Анализ технологии аудита кадрового потенциала в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод»	22
Выводы по первой главе:.....	31
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АУДИТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ЦЕХЕ № 810 АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	33
2.1. Мероприятия по совершенствованию аудита кадрового потенциала в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод».....	33
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию аудита кадрового потенциала в цехе № 810АО НПК «Уралвагонзавод».....	41
2.3. Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию технологии проведения аудита кадрового потенциала в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод»	46
Выводы по второй главе:.....	52
Заключение	54
Список использованных источников	57
Приложение 1	62
Приложение 2	64
Приложение 3	69
Приложение 4	70
Глоссарий	81

Введение

Актуальность темы исследования. Успех работы предприятия обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому, современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

Переход страны на рыночные отношения изменил концепцию управления персоналом, выбор средств и методов практической реализации задач управления персоналом в целях повышения эффективности производства как условия конкурентоспособности предприятия. На результативность деятельности предприятия (организации, фирмы), конечно, определяющее влияние продолжает оказывать экономический аспект в управлении персоналом. Именно с ним связано формирование численности персонала, его профессионально-квалификационного состава (в увязке с применяемой техникой, технологией, организаций производства и труда), эффективное использование персонала по времени, по квалификации, уровню образования и т.д. Объективные социально-экономические процессы вынуждают организации ориентироваться на инновационное развитие, и особую роль в этом играет кадровый потенциал, своевременная оценка, развитие и управление которым может расширить возможности организации, вывести ее на новый конкурентный уровень, обеспечить устойчивое развитие.

Проблема, связанная с аудитом кадрового потенциала актуальна в современных экономических и социальных условиях, так как уровень развития персонала непосредственно влияет на конкурентные возможности организации и ее стратегические преимущества. Конкурентоспособное предприятие стремится максимально эффективно использовать возможности

сотрудников, создавая все условия для наиболее полной отдачи и интенсивного развития их потенциала.

Аудит кадрового потенциала позволит установить знания, навыки и умения, необходимые для выполнения конкретного задания на данном рабочем месте. В настоящее время недостаточно внимания уделяется анализу кадровой ситуации и использованию кадрового потенциала предприятия.

Проблему исследования кадрового потенциала описывали в своих работах В.Я.Афанасьев, Б.М.Генкин, М.В. Грачев, А.Я. Кибанов, И.К.Корнев и др. В.Я. Афанасьев и И.К.Корнев определяют кадровый потенциал «как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта»[16, с.6].

Тема «Совершенствование технологии аудита кадрового потенциала в АО НПК «Уралвагонзавод» актуальна для в АО НПК «Уралвагонзавод», так как в работе кадровой службы основное внимание уделяется ведению кадрового делопроизводства, обучению персонала и формированию кадрового резерва. При этом аудит кадрового потенциала не ведется на должном уровне в связи с тем, что отсутствует система оценки личностного потенциала работника данной организации, что впоследствии влечет за собой возникновение проблем рационального использования возможностей сотрудников в целях развития организации.

Таким образом, выявляется противоречие между практикой проведения аудита кадрового потенциала, которая в АО НПК «Уралвагонзавод» носит номинальный характер и не позволяет добиться поставленных задач, и необходимостью предприятия развиваться, в т.ч. используя данные от применения современных подходов к технологии аудита кадрового потенциала.

Проблема исследования заключается в необходимости нахождения более совершенной технологии аудита кадрового потенциала в АО НПК

«Уралвагонзавод» для стратегии развития организации, основывающейся на планомерной работе с кадровым потенциалом работников.

Целью исследования является совершенствование технологии аудита кадрового потенциала в АО НПК «Уралвагонзавод».

Для реализации данной цели были поставлены следующие *задачи*:

1. Рассмотреть теоретические подходы к проведению аудита кадрового потенциала;
2. Проанализировать систему управления персоналом в АО НПК «Уралвагонзавод»;
3. Изучить технологию аудита кадрового потенциала в АО НПК «Уралвагонзавод»;
4. Определить проблемы в существующей технологии аудита кадрового потенциала в АО НПК «Уралвагонзавод»;
5. Разработать мероприятия по совершенствованию технологии аудита кадрового потенциала в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» и спрогнозировать их социально-экономическую эффективность.

Объект исследования – аудит кадрового потенциала работников в организации.

Предмет исследования – совершенствование технологии аудита кадрового потенциала работника цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод».

При написании выпускной квалификационной работы использовались теоретические *методы* (изучение теоретических источников и нормативных документов, обобщение подходов к определению понятия, анализ кадровой документации организации), эмпирические методы (анализ результатов деятельности организации, анализ деятельности кадровой службы, наблюдение, интервью, анкетирование, экономико-математические расчеты и др.).

Структура работы. Работа состоит из введения, 2 глав, заключения, списка использованной литературы из 50 источников, 4 приложений.

Во введении представлен научный аппарат исследования

В первой главе дана характеристика деятельности исследуемой организации, описана система управления персоналом, и проанализирован процесс аудита кадрового потенциала работников АО НПК «Уралвагонзавод» и, в частности, ремонтно-механического цеха № 810.

Во второй главе предлагается решение основных проблем согласно задачам исследования и описаны мероприятия по совершенствованию технологии аудита кадрового потенциала в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод», описать нормативно-правовое обеспечение этих мероприятий, а также рассчитать социально-экономическую эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

Список использованной литературы включает источники научного и теоретического содержания, специализированные периодические издания, локальные документы АО НПК «Уралвагонзавод». Приложения позволяют более полно представить систему управления персоналом на предприятии, а также содержат проекты документов, предложенных во второй главе.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ АУДИТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Общая характеристика АО НПК «Уралвагонзавод»

Полное фирменное наименование предприятия: Открытое акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э.Дзержинского является государственным унитарным предприятием, находящимся в государственной собственности Российской Федерации.

Сокращенное фирменное наименование предприятия – АО НПК «Уралвагонзавод»[50, с.2].

Место нахождения: Российская Федерация, Свердловская область, город Нижний Тагил, ул. Восточное шоссе, 28[50, с.3].

Уралвагонзавод возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 40 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом[41, с.4].

Сегодня это один из крупнейших научно-производственных комплексов России включает в себя металлургическое, вагоноборочное, механосборочное, ремонтно-механическое, инструментальное и другие производства, позволяющие обеспечивать замкнутый цикл выпуска продукции. Четыре конструкторских бюро, в том числе головное в отрасли грузового вагоностроения, и два института дают возможность корпорации осваивать современные технологии, успешно разрабатывать и внедрять в серийное производство новые модели транспорта и спецтехники.

В проходящей полномасштабной реконструкции производства

корпорация сотрудничает с ведущими отечественными и мировыми фирмами. На эти цели ежегодно инвестируется от полутора до двух миллиардов рублей собственных и привлеченных средств[42, с.7]. Динамично развиваясь, Уралвагонзавод добился устойчивости, которая позволяет и в кризисные времена успешно двигаться по намеченному курсу.

Генеральными партнерами Уралвагонзавода являются крупнейшие отечественные перевозочные компании, а также Министерство обороны РФ и АО «Рособорнэкспорт»[46, с.4].

Последние разработки корпорации - полувагоны нового поколения модели 12-196-01 с нагрузкой на ось 25 т/с на ось, различные модификации трактора РТ-М-160 – энергетически насыщенного модуля, не имеющего аналогов в России. На базе его изготовлен тяговый модуль вагонов, который нашел применение на железных дорогах России. Ежегодно на конвейер ставятся одна-две новых моделей грузового подвижного состава[42, с.30].

Миссия акционерного общества предусматривает улучшение качества жизни заводчан. Для достижения этого во всех структурных подразделениях активно улучшаются условия труда, развивается социальная сфера – дворцы культуры, водного и ледового спорта, стадион, медицинские учреждения, базы отдыха[42, с.78].

Дальнейшее развитие связано с завершением формирования вертикально-интегрированной структуры – научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод». Создается мощный промышленный комплекс на основе рыночных методов и государственного регулирования[42, с.178]. Происходит, с одной стороны, объединение участников корпорации с целью увеличения капитализации и выполнения поставленных задач по обеспечению отечественной экономики необходимой для её развития продукцией, повышению обороноспособности, с другой – выход на рынки сбыта, в том числе и мировые, с конкурентоспособной продукцией.

Основные виды выпускаемой продукции:

1) Танковая продукция – одним из наиболее ярких представителей военно-промышленного комплекса является танк Т-90С, который является основным танком, состоящим на вооружении у Российской армии.

2) Дорожно-строительная техника, представителями которой являются погрузчик универсальный малогабаритный, гусеничные и колесные экскаваторы.

3) Вагонная продукция: лесовозы, вагоны различной модификации (для перевозки микроавтобусов, химической продукции, сыпучих грузов и минеральных удобрений).

4) Товары народного потребления: мебель (для дома, общеобразовательных и медицинских учреждений), бытовые газовые баллоны, электрические плиты, кухонные комбайны и др. [42 с.45].

Система менеджмента качества «Уралвагонзавода» сертифицирована на соответствие требованиям международных и российских стандартов и имеет два международных и три российских сертификата. 2008 и 2009 годы прошли под знаком качества. Центр исследований и испытаний материалов имеет функциональную систему качества, включенную в систему менеджмента качества корпорации[41, с.8]. Лаборатории Центра позволяют проводить приемочные, квалификационные, периодические, типовые и сертификационные испытания в полном объеме, о чем свидетельствуют документы об аккредитации в Федеральном Агентстве по техническому регулированию и метрологии, аттестации в системе неразрушающего контроля Ростехнадзора России и признании Российским Морским Регистром судоходства.

АО НПК «Уралвагонзавод» включает металлургический, механосборочный и вагоносборочный, ремонтно-механический заводы[50, с.4].

В нашем исследовании мы изучим цех № 810, являющийся самостоятельным структурным подразделением ремонтно-механического завода АО НПК «Уралвагонзавода».

Ремонтно-механический цех является вспомогательным цехом ремонтно-механического завода АО НПК «Уралвагонзавода», основной задачей которого, является поддержание всего оборудования в рабочем состоянии, своевременный его ремонт и модернизацию. В цехе осуществляется ремонт основного и вспомогательного, подъемно-транспортного и другого оборудования, которым располагает ремонтно-механический завод АО НПК «Уралвагонзавода»[44, с.2].

Структура продукции, работ и услуг, производимых цехом № 810 ремонтно-механического завода АО НПК «Уралвагонзавода» представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Структура продукции, работ и услуг, производимых цехом № 810 АО НПК «Уралвагонзавода»

Наименование показателей	2014г.	2015г.	Отклонение 2015 г. к 2014 г.	
				%
Капитальный ремонт оборудования, тыс.руб.	788389,4	1372664,64	584275,2	174,1
Текущий ремонт оборудования, тыс.руб.	24637,17	35746,48	11109,31	145,1
Прочее, тыс.руб.	8212,39	21447,89	13235,5	261,1
Всего, тыс.руб.	821239	1429859	608620	174,1

Как видно из табл. 1, за период с 2014-2015 годы основной работой цеха № 810 является капитальный и текущий ремонты оборудования. Наблюдается положительная тенденция по увеличению объемов услуг цеха. Так, объем производства увеличился в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 174,1%.

Основные технико-экономические показатели деятельности цеха №810 АО НПК «Уралвагонзавод» представлены в табл. 2.

Таким образом, по табл. 2, мы можем сделать вывод, что в 2015 году по сравнению с 2014 годом произошло увеличение объема выпуска продукции

на 174,1%, и увеличение себестоимости продукции на 172,6%.

Таблица 2 – Техничко-экономические показатели цеха №810 АО НПК «Уралвагонзавод»

Показатель	2014 г.	2015 г.	Отклонение 2015 г. к 2014 г.	
				%
1	2	3	4	5
Объем выпуска продукции, тыс.руб.	821239	1429859	608620	174,1
Себестоимость, тыс.руб.	276492,7	477463,5	200970,8	172,6
Производительность труда, тыс.руб.	25,31	34,81	9,5	137,5
Среднемесячная заработная плата одного рабочего, руб.	28790,0	30254,0	1464,0	105,1
Фондоотдача, тыс.руб.	2,37	3,18	0,81	134,1
Основные фонды, тыс.руб.	103048,67	119657,5	16608,83	116,1

В 2015 году рост объема выпуска продукции и ее реализации в цехе был обеспечен улучшением ситуации на мировом рынке, которое привело к увеличению спроса на продукцию АО НПК «Уралвагонзавод» и росту производства.

Наблюдается также увеличение производительности труда в 2015 году на 137,5% по сравнению с 2014 годом.

Среднемесячная заработная плата одного работника цеха 810 АО НПК «Уралвагонзавода» в 2015 году составила 30254,0 руб., что на 1464,0 руб. больше чем в 2014 году (28790,0 руб.)[42, с.89].

Следует отметить, что рост объема продукции цеха был обеспечен интенсивными факторами, т.к. темпы роста производительности труда в динамике опережают темпы роста численности работающих. Этот факт свидетельствует о том, что руководство цеха успешно совмещает техническую политику с экономическими проблемами предприятия. При этом наблюдается правильное соотношение в темпах роста производительности труда и средней заработной платы персонала, т.е. темпы роста производительности труда опережают темпы роста средней заработной платы, что является основой экономической устойчивости предприятия.

Таким образом, цех № 810 является вспомогательным цехом ремонтно-

механического завода АО НПК «Уралвагонзавода». В цехе осуществляется ремонт основного и вспомогательного, подъемно-транспортного и другого оборудования, которым располагает ремонтно-механический завод АО НПК «Уралвагонзавода».

1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод»

Рассмотрим систему управления персоналом в АО НПК «Уралвагонзавод», основываясь на положения локальных актов организации.

В соответствии с Кодексом корпоративного управления акционерного общества «научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского»[42, с.7] основными элементами системы корпоративного управления в Корпорации являются:

- Общее собрание акционеров – высший орган управления, через который акционеры реализуют своё право на управление Корпорацией;

- Совет директоров – коллегиальный орган управления, отвечающий за разработку стратегии Корпорации, определяет общее руководство и основные принципы и подходы к организации в Корпорации системы корпоративного управления, даёт рекомендации исполнительным органам и контролирует их деятельность;

- Генеральный директор – единоличный исполнительный орган управления, возглавляет Корпорацию, осуществляет руководство текущей деятельностью и реализует стратегию, определённую Советом директоров Корпорации.

В АО НПК «Уралвагонзавод» действует Комитет Совета директоров по кадрам и вознаграждениям, в компетенцию которого входит рассмотрение и подготовка рекомендации Совету директоров по вопросам утверждение

перспективных планов, программ, политики и основных направлений деятельности Общества в области кадровой политики, а также структуры управления, мотивации и политики по заработной плате, а также выработка рекомендаций по формированию квалификационных требований к лицам, претендующим на занятие высших должностей и др. [39, с.4]

В соответствии с Кодексом социальной этики АО НПК «Уралвагонзавод» предоставляет равные возможности всем своим сотрудникам и квалифицированным кандидатам на открывающиеся должности [39, с.3].

Анализ системы управления персоналом подразумевает рассмотрение совокупности подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него.

Управление персоналом на заводе осуществляет кадровая служба. Однако в каждом цехе есть специалист, ответственный за работу с кадрами, в том числе и в цехе № 810 [44, с.3].

Рассмотрим общие положения и основные задачи кадровой службы АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского». Кадровая служба является самостоятельным структурным подразделением АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э.Дзержинского», подчиненным непосредственно начальнику службы управления персоналом. В своей работе руководствуется трудовым законодательством Российской Федерации, приказами и распоряжениями по предприятию. Кадровую службу возглавляет начальник отдела, которого назначает и увольняет Генеральный директор предприятия.

Кадровая служба имеет бланки удостоверений, свидетельств, сертификатов, заявлений, договоров, справок.

Основные задачи кадровой службы АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского»:

1) Осуществляет работу по подбору, отбору и расстановки кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, контролирует правильное использования работников в подразделениях предприятия.

2) Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями, приказами руководителей, учет личного состава, выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, хранение и заполнение трудовых книжек, ведение установленной документации по кадрам, а также подготовку материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям.

3) Организует медицинский осмотр и ознакомление вновь поступающих работников с правилами внутреннего трудового распорядка, осуществляет необходимый инструктаж через существующие подразделения предприятия. Выдает работникам характеристики в ВУЗы, техникумы, райвоенкоматы, суды, органы МВД и т.д.

4) Подбирает руководящих, инженерно-технических работников и служащих на должности номенклатуры Генерального директора и оформляет на них необходимые документы.

5) Изучает деловые качества служащих и на основе чего вносит предложения руководству предприятия о выдвижении, создает резерв для выдвижения на руководящую работу.

6) Осуществляет по указанию Генерального директора и начальника службы управления персоналом замещение вакантных должностей руководителей, перемещение служащих и рабочих.

7) Заключает договоры на потребное количество специалистов, окончивших ВУЗы, техникумы, училища профтехобразования.

8) Ведет учет специалистов с высшим и среднетехническим, средне-специальным образованием, научных работников.

9) Оформляет необходимые материалы для привлечения к ответственности нарушителей трудовой дисциплины.

10) Организует табельный учет и обязательное медицинское страхование на предприятии.

11) Ведет учет военнообязанных, призывников, осуществляет бронирование работников предприятия.

12) Обеспечивает подготовку документов по пенсионному страхованию и ведению персонифицированного учета в системе Государственного пенсионного страхования [41, с.24].

Исходя из наблюдений за работой кадровой службы и анализа должностных инструкций специалистов рассмотрим функции подразделений кадровой службы АО НПК «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского» условно можно разделить на пять групп, которые представлены в приложении 1.

Также, существует отдельное подразделение – Центр подготовки персонала. Работу системы профессионального образования научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод» организует Центр подготовки персонала, который осуществляет образовательную деятельность на основании бессрочной лицензии №001781 от 21.10.2011, выданной Министерством общего и профессионального образования Свердловской области [42, с.56]. Центр подготовки персонала ежегодно организует внутрифирменную подготовку персонала по различным видам обучения: получение профессии вновь, переподготовка, обучение второй профессии, повышение квалификации. Профессиональная подготовка ведется по 137 программам с диапазоном тарифных разрядов с 1 по 7, со сроком обучения от 2 до 6 месяцев. Также Центр подготовки персонала оказывает платные образовательные услуги в соответствии с планом-графиком профессиональной подготовки. Центр подготовки персонала обладает всеми необходимыми условиями и требованиями, предъявленными к организации профессионального обучения персонала, соответствует лицензионным требованиям и условиям при осуществлении образовательной деятельности.

В структуру Центра подготовки персонала входит Центр подготовки рабочих массовых профессий, в котором организовано обучение молодежи по востребованным на производстве специальностям: токарь, фрезеровщик, оператор станков с ЧПУ, слесарь, электросварщик и крановщик. Обучение организовано на условиях участия учеников в выпуске товарной продукции по заказу Общества.

В Центре подготовки персонала организуются курсы повышения квалификации, курсы по освоению новых и смежных специальностей, курсы по освоению современных технологий, применяемых в производстве и т.п. Также Центр контролирует и ведет документацию по обучению работников в сторонних учебных заведениях (вузах, техникумах) с целью продвижения персонала в соответствии с полученной специальностью и квалификацией.

Источниками информации для анализа персонала цеха №810 АО НПК «Уралвагонзавод» служат: внешняя информация (статистическая информация, нормативы численности), информация цеха №810 (штатное расписание, документы бухгалтерской отчетности). Профессиональный и квалификационный состав персонала цеха определяется производственной необходимостью, набирается в соответствии со штатным расписанием цеха №810 АО НПК «Уралвагонзавод»[44, с.56].

Рассмотрим количественный и качественный состав персонала цеха №810 АО НПК «Уралвагонзавод» (табл. 4).

Таблица 3 – Состав и структура персонала работников цеха №810 АО НПК «Уралвагонзавод» в 2013 – 2015 гг.

Категория персонала	Численность персонала, чел.			Отклонение 2014 года к 2013 году		Отклонение 2015 года к 2014 году	
	2013 ГОД	2014 ГОД	2015 ГОД	абсолютное	относительное	абсолютное	относительное
Руководители	182	171	154	-11	94,0	-17	90,1
Специалисты	210	204	189	-6	97,1	-15	92,6
Служащие	85	76	69	-9	90,0	-7	90,8
Рабочие	733	737	682	+4	100,5	-55	92,5
Итого	1210	1188	1094	-22	98,2	-94	92,1

Из приведенных в табл. 3 данных видно, что в течение последних лет в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» отмечается сокращение численности работников цеха. Снижение численности работников связано с сокращением потребности в них, необходимостью оптимизации затрат на оплату труда.

Среди работников цеха №810 выделяются руководители, специалисты, служащие и рабочие.

В 2014 г. По сравнению с 2013 г. В цехе №810 произошло снижение численности руководителей и специалистов на 11 и 6 человек, служащих на 9 человек и произошло увеличение рабочих на 4 человека.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом отмечается снижение численности руководителей и специалистов на 17 и 15 человек, служащих на 7 человек и снижение численности рабочих на 55 человек.

Анализ структуры персонала цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» показывает, что его основой являются рабочие. Проведем анализ состава работающих по возрасту, который представлен в табл.5.

Таблица 4 - Динамика и структура состава работающих цеха №810 АО НПК «Уралвагонзавод» по возрасту

Критерии возраста	Численность персонала, чел.			Отклонение 2014 года к 2013 году		Отклонение 2015 года к 2014 году	
	2013 год	2014 год	2015 год	абсолютное	относительное	абсолютное	относительное
18-25	186	169	145	-17	91,0	-24	85,6
26-35	505	509	464	4	100,7	-45	91,2
36-45	201	198	187	-3	98,6	-11	94,4
Свыше 45	318	312	298	-6	98,1	-14	95,5
Итого	1210	1188	1094	-22	98,2	-94	92,1

Анализ структуры персонала цеха №810 АО НПК «Уралвагонзавод» представленный в табл. 4 показывает, что наибольший удельный вес в его

общей численности приходится на работников в возрасте 26- 35 лет, что является положительной тенденцией.

Далее проведем анализ состава работников цеха №810 АО НПК «Уралвагонзавод» по уровню образования (табл. 5).

Таблица 5 - Динамика и структура состава работников цеха №810 АО НПК «Уралвагонзавод» по уровню образования в 2013-2015 гг.

Критерии образования	Численность персонала, чел.			Отклонение 2014 года к 2013 году		Отклонение 2015 года к 2014 году	
	2013 год	2014 год	2015 год	абсолютное	относительное	абсолютное	относительное
Среднее (полное) общее образование	197	165	129	-32	83,8	-36	78,1
Начальное профессиональное образование	201	237	210	+16	117,9	-27	88,6
Среднее профессиональное образование	414	402	384	-12	97,1	-18	95,5
Высшее профессиональное образование	398	384	371	-14	96,5	-13	96,6
Итого	1210	1188	1094	-22	98,2	-94	92,1

Анализ состава работников по уровню образования свидетельствует о том в 2015 году в цехе №810 АО НПК «Уралвагонзавод» наибольший удельный вес приходится на работников со средним профессиональным образованием и высшим профессиональным образованием, что позволяет сделать вывод о возможности персонала цеха №810 обеспечить стабильную работу цеха.

Общей тенденцией в изменении структуры персонала по уровню образования является сокращение доли работников, не имеющих соответствующего профессионального образования, что в конечном итоге положительно сказывается на качестве выполнения всеми работниками их обязанностей, качестве осуществления предприятием производимых работ и продукции.

Изучение движения персонала представляет наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности организации рабочей силой.

В цехе №810 АО НПК «Уралвагонзавод» имеет место внешнее и внутреннее движение кадров. К внутреннему относится перемещение кадров внутри цеха №810. К внешнему движению кадров относится прибытие, увольнение, либо уход по собственному желанию.

Проанализируем движение кадров в цехе №810 АО НПК «Уралвагонзавод», для чего рассмотрим данные таблицы 10 и проведем необходимые расчеты в табл. 6.

Таблица 6 - Движение кадров в цехе №810 АО НПК «Уралвагонзавод» в 2013-2015 гг.

Показатели	Численность персонала, чел.			Отклонение 2014 года к 2013 году		Отклонение 2015 года к 2014 году	
	2013 год	2014 год	2015 год	абсолютное	относительное	абсолютное	относительное
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность работников	1210	1188	1094	-22	98,2	-94	92,1
Прибыло в течение года	118	120	122	+2	101,6	+2	101,7
Выбыло в течение года, в том числе:	86	91	94	+5	105,8	+3	109,3
- перевод на другие должности	30	35	42	+5	116,7	+7	120,0
- по собственному желанию	51	43	40	-8	84,3	-3	93,0
- за нарушение трудовой дисциплины	5	13	12	+8	260,0	-1	92,3

Из табл. 6 видно, что сменяемость кадров в цехе связана с внутренними переводами, увольнением по собственному желанию и с нарушением трудовой дисциплины.

Для того чтобы более точно охарактеризовать движение рабочей силы цеха №810 АО НПК «Уралвагонзавод» необходимо рассмотреть показатели

движения кадров, представленные в табл. 7.

Таблица 7 - Показатели движения кадров в цехе №810 АО НПК
«Уралвагонзавод» в 2013-2015 гг.

Коэффициенты	Численность персонала, чел.			Отклонение 2014 года к 2013 году		Отклонение 2015 года к 2014 году	
	2013 год	2014 год	2015 год	абсолютное	относительное	абсолютное	относительное
1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент общего оборота	16,9	17,8	19,7	+0,9	105,3	+1,9	110,7
Коэффициент общего оборота	16,9	17,8	19,7	+0,9	105,3	+1,9	110,7
Коэффициент оборота по приему	9,8	10,1	11,1	+0,3	103,0	+1,0	110,0
Коэффициент оборота по выбытию	7,1	7,7	8,6	+0,6	108,5	+0,9	111,7
Коэффициент текучести кадров	4,6	4,7	4,8	+0,1	102,1	+0,1	102,1
Коэффициент постоянства	95,4	95,3	95,2	-0,1	99,9	-0,1	99,9

На основании табл. 7 видно, что в цехе №810 АО НПК «Уралвагонзавод» увеличивается число вновь принятых сотрудников, на что указывает коэффициент оборота по приему.

Коэффициент оборота по выбытию показывает, что в цехе с каждым годом все чаще увольняются сотрудники. Причинами увольнения работников являются нарушение трудовой дисциплины (5 человек в 2013 г., 13 человек в 2014 г. и 12 человек в 2014 г.).

В целом в результате указанных причин коэффициент оборота по выбытию цеха № 810 на начало года в 2014 г. по сравнению с 2013 г. снизился на 0,6 пункта, а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. – на 0,9 пункта.

Текучесть кадров невысокая и в 2013-2015 гг. составила 4,6% в 2013 г., 4,7% в 2014 г. и 4,8% в 2015 г. В определенной мере это объясняется тем, что предприятие ОАО НПК «Уралвагонзавод» систематически занимается

повышением квалификации своих сотрудников, помимо основных расходов на персонал (оклады, поощрительные выплаты), несет дополнительные, включающие оплату за обучение, затраты на обеспечение безопасности и нормальных условий труда, оплату спецодежды, затраты на оздоровительные и спортивные мероприятия.

В цехе № 810 также отмечается практически неизменным коэффициент постоянного состава и составляет в 2013 г. 95,4%, в 2014 г. – 95,3% и в 2015 г. 95,2%, что говорит о стабильном пополнении недостающих трудовых ресурсов в цехе №810 ОАО НПК «Уралвагонзавод»[4, с.47].

Коэффициент постоянства кадров близок к 100%. Это подтверждает, что кадровая политика направлена на стабилизацию коллектива цеха №810.

Исходя из представленных кадровых показателей можно сделать следующие *выводы* о сокращении численности работников цеха, что обусловлено необходимостью оптимизации затрат на оплату труда. Можно говорить о том, что коллектив цеха достаточно молодой, т.к. удельный вес в его общей численности приходится на работников в возрасте 26 –35 лет. Большинство работников цеха имеют среднее профессиональное образование и высшее профессиональное образование, что обеспечивает стабильную работу цеха и определяет потенциал для развития цеха. Также данные свидетельствуют о невысокой текучести кадров, о том что стабильно ведется деятельность по стабилизации коллектива цеха.

Анализ системы управления персоналом в АО НПК «Уралвагонзавод» в целом указывает на применение базовых принципов: системности, обратной связи, нормативности, вариативности. Данный эффект достигается с использованием экономических, административных и социально-психологических методов управления персоналом.

Базируясь на представленных данных, можно проанализировать технологию аудита кадрового потенциала, которая применяется в настоящее время в АО НПК «Уралвагонзавод».

1.3. Анализ технологии аудита кадрового потенциала в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод»

Основу любой организации составляет кадровый потенциал. Именно кадры являются активным элементом организации и её движущей силой. От квалификации персонала, их эффективного использования, расстановки зависит результат деятельности организации, её преимущество в социальной и экономической сфере, а также место организации на рынке труда. На сегодняшний день не существует единого понятия кадрового потенциала.

Понятие «*потенциал*» в своем значении происходит от латинского слова, означающего скрытые возможности, мощь, силу. Широкая трактовка смыслового содержания понятия «потенциал» состоит в его рассмотрении как «источника возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области». Потенциал представляет собой «обобщенную, собирательную характеристику ресурсов, привязанную к месту и времени».

Понятие «*кадровый потенциал*» отражает ресурсный аспект развития организации и социально-экономического развития страны в целом [7, с.56].

В управленческой литературе В.Я. Афанасьева и И.К. Корнева можно встретить такое определение кадрового потенциала «как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта» [3, с.58].

Крум Э.В. отождествляет понятия «персонал предприятия» и «кадры», считая, что «кадровый потенциал – это способность кадров решать стоящие перед ними текущие и перспективные задачи» [24, с.56]. Он определяется численностью кадров, их образовательным уровнем, личностными

качествами, профессионально-квалификационной, половозрастной структурой, характеристиками трудовой и творческой активности [24, с.29].

Ильин А.И. определяет кадровый потенциал как «интегральную характеристику персонала, достижение целей предприятия за счёт его максимальных возможностей»[20, с.81].

Понятие кадрового потенциала, или потенциала персонала, связано с подразделениями и организацией в целом. Категория «кадровый потенциал» не идентична категории «кадры», так как под кадрами понимается совокупность работников разных профессий и специальностей, уровень их подготовки и образования. В это понятие включаются не только собственно кадры, но и определенный уровень совместных возможностей кадров для достижения заданных целей. Кадровый потенциал организации, конечно, зависит от потенциалов кадров этой организации, но не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого работника в отдельности[14, с.56].

По нашему мнению, наиболее полному определению кадрового потенциала соответствует такое понятие, как: «сочетание личностных характеристик персонала их специальных знаний, квалификации и опыта, а также потенциальных возможностей, которые в процессе трудовой деятельности могут быть активированы и использованы организацией для достижения поставленных краткосрочных или долгосрочных целей»[14, с.46]. Исходя из этого определения, можно вывести составляющие понятия кадрового потенциала.

Можно вывести формулу: «Кадровый потенциал = Личностный потенциал (способности, возможности, задатки, характер, темперамент) + потенциал знаний (компетентность, знания, умения, навыки) + коммуникационный потенциал (направленность информационных потоков) + потенциал развития (самоутверждение, самовыражение)»[14, с.46].

Кадровый потенциал находится под влиянием внешних (социальный, технический, экономический) и внутренних факторов (личностные, мотивационные)[20, с.9].

В данной работе мы будем опираться на следующее определение: *«кадровый потенциал – интегральная характеристика персонала, как одного из видов ресурсов, которая определяет имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы»*[26, с.58].

Технология– это «совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата; в широком смысле – применение научного знания для решения практических задач»[26, с.59].

Теперь рассмотрим еще одно из центральных понятий нашего исследования – понятие *аудита*. Обычно, раскрывая понятие аудита, рассматривают его основную цель, которая дифференцируется в разных странах. Так, в США цель аудита состоит в предоставлении возможности аудитору выразить мнение в отношении того, подготовлена ли отчетность по всем существенным аспектам в соответствии с нормативными документами. В Англии под аудитом понимают контроль правильности ведения составления отчетности и выражения мнения об отчетности предприятия, во Франции – внешний финансовый контроль достоверности финансовой отчетности негосударственного сектора экономики [13, с. 15]. В России, в соответствии с законом об аудиторской деятельности [35], под аудитом понимается деятельность по независимой проверке отчетности аудируемых юридических и физических лиц.

В нашей работе под *аудитом* понимается *своеобразный инструмент управления, сущностью которого является оценка процесса, диагностика причин возникновения проблем, а также оценка их важности и возможности разрешения, формулирование конкретных рекомендаций для руководства по их устранению.*

Кадровый аудит – это система консультационной поддержки,

аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала предприятия, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе; эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями; причины возникающих в организации социальных проблем и возможные пути их разрешения или снижения их негативного воздействия[26, с.6].

При этом главной целью кадрового аудита является оценка эффективности управления деятельностью персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации[16, с.450]. Проводя кадровый аудит, менеджер по персоналу должен решить важный вопрос, обладает ли организация достаточным человеческим ресурсом функционирования и изменения, способен ли персонал работать достаточно эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав персонала, а также особенности самого персонала, наличие профессионально важных качеств и характеристик [8, с.45]. Таким образом, *кадровый аудит включает в себя аудит кадрового потенциала.*

Целью аудита кадрового потенциала является выявление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимыми и достаточными для ее функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав работающих, а также особенности самого персонала, наличие у работников профессионально важных качеств и характеристик [20, с.359].

Аудит кадрового потенциала предполагает:

1) диагностику основной ориентации управленческого персонала - ориентация на задачу или отношения. Ориентация руководителя на задачу связана с предположением о том, что группа сможет эффективно функционировать, если будет четко и однозначно определенная цель. Ориентация на отношения связана с предположением о том, что любая задача может быть решена группой, если в ней создан оптимальный социально-психологический климат, существуют доверительные отношения, доминирует партнерство;

2) распределение управленческих ролей. Для оценки кадрового потенциала важно понять, какие управленческие роли доминируют в организации, какие управленческие роли отсутствуют, какие роли представлены в высшем, среднем и низовом звеньях управления. Организация будет функционировать эффективно, если на высшем уровне корпоративного управления в ней будут представлены управленцы и руководители, на среднем уровне – администраторы и организаторы, а в низовом звене – руководители. Распределение управленческих ролей важно проанализировать и по основному, и вспомогательному процессам, функциональным направлениям организации;

3) умение проектировать. Современная организация не может эффективно функционировать в изменяющейся среде, если не будет обеспечена достаточным количеством проектировщиков, людей умеющих создавать технологии реализации деятельностей и решения проблем в конкретных ситуациях. Основная характеристика людей, способных к проектировочной деятельности, – умение строить процесс достижения деятельности, ориентируясь на результат и условия;

4) сверхнормативную активность – ориентация сотрудников организации на превышение задач, которые были перед ними поставлены, способность делать всегда немного больше, чем было приказано;

5) инновационный потенциал. Способность сотрудников организации принимать нестандартные, нетрадиционные решения;

6) способность к обучению. Ориентация на овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности [3; с.156]

7) ролевой репертуар в групповой работе.

8) удовлетворенность должностным статусом, ориентация на должностной рост, наличие резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва – все это будет свидетельствовать об общей ориентации персонала на продвижение, о наличии людей, готовых к занятию новых должностей [22, с.45].

Таким образом, аудит кадрового потенциала – это комплексная оценка, целью которой является выявление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимыми и достаточными для ее функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией.

На основе данного подхода к определению «аудита кадрового потенциала» выстроена дальнейшая работа по совершенствованию этого процесса.

В АО НПК «Уралвагонзавод» согласно отчетности аудит кадрового потенциала проводится в рамках кадрового аудита. Кадровый аудит проводится отделом кадров достаточно организовано. Объективные показатели системы управления персоналом за 2013-2015 год, основанные на данных отчетов, в том числе отчета о проведении кадрового аудита, представлены в параграфе 1.2. настоящей работы.

Однако, при исследовании существующей в АО НПК «Уралвагонзавод» технологии проведения аудита кадрового потенциала мы столкнулись с рядом проблем.

Первая проблема заключается в отсутствии нормативного

сопровождения аудита кадрового потенциала, подробно описывающего организацию его проведения. В АО НПК «Уралвагонзавод». Рассмотрим данный процесс подробнее. Кадровый аудит проводится на основании Положения «О проведении внутреннего аудита». Сроки и организационные аспекты определяются приказом руководителя предприятия (ежегодно). По итогам проведения кадрового аудита формируется отчет и предоставляется начальнику отдела кадров АО НПК «Уралвагонзавод» и Совету директоров (согласно Положению «О проведении внутреннего аудита»).

При проведении кадрового аудита (согласно ежегодным приказам директора) рассматриваются вопросы в основном юридического характера, например, правильности оформления кадровых документов: кадрового реестра, трудовых договоров, трудовых книжек, документов по аттестации кадров и т.п., а также вопросы определения количественных и качественных характеристик персонала (представлены в параграфе 1.2. настоящей работы). Фактически основной деятельностью кадровой службы предприятия является ведение кадрового делопроизводства, что несомненно является одним из ключевых аспектов деятельности в работе предприятия, т.к. от этого зависит и своевременная оплата труда, организация труда и отдыха работников, охрана труда и т.п.

Основываясь на данных отчета о проведении кадрового аудита, можно говорить о том, что аудит кадрового потенциала (в том значении, как мы его понимаем в данной работе) практически не проводится. Можно говорить лишь о рассмотрении потенциала работников в ходе проведения аттестационных мероприятий на соответствие занимаемой должности.

Из первой проблемы отсутствия нормативного закрепления организации процесса аудита кадрового потенциала вытекает вторая проблема – отсутствие работника, в чьи непосредственные функции входит проведение аудита кадрового потенциала цеха № 810. Изучив должностные обязанности, утвержденные на основании квалификационных требований

приказом директора, мы выявили ситуацию, что проведение кадрового аудита и, в частности, аудита кадрового потенциала не включены в должностные обязанности работников кадровой службы. Фактически аудиту кадрового потенциала (как элементу кадрового аудита) не уделяется достаточно серьезного внимания. В штате нет специалиста, в чьи должностные обязанности входит разработка и внедрение технологии аудита кадрового потенциала с целью успешного применения в производственном процессе имеющихся у работников способностей. Работа по развитию кадрового потенциала работников выполняется на высоком уровне, а работа по внутреннему аудиту кадрового потенциала не организована. В основном оценка личностных качеств работника производится субъективно непосредственным начальником и коллегами. В свою очередь, кадровая служба, в чью компетенцию входит проведение внутреннего аудита кадрового потенциала в рамках внутреннего аудита, выполняют данную функцию формально. Если говорить о привлечении сторонних аудиторов для оценки кадрового потенциала работников, в частности, исследуемого цеха № 810, то согласно устному опросу работников и представителей кадровой службы это было бы полезно. Однако это не реализуется в связи с отсутствием финансирования данного мероприятия. Центр подготовки персонала, в свою очередь, организует курсы повышения квалификации, курсы по освоению новых и смежных специальностей, курсы по освоению современных технологий, применяемых в производстве, контролирует и ведет документацию по обучению работников в сторонних учебных заведениях, но не осуществляет аудит кадрового потенциала.

Также необходимо обозначить проблему низкого опыта деятельности внутренних аудиторов в проведении аудита кадрового потенциала, что вытекает из первых двух проблем. Проводимый в настоящее время внутренний аудит лишь косвенно направлен на оценку кадрового потенциала предприятия. Соответственно, не приходится говорить о наличии опыта по целенаправленному проведению аудита кадрового потенциала у

сотрудников, привлекаемых к проведению внутреннего аудита.

Выявляется и проблема отсутствия методических материалов, по полноценной оценке кадрового потенциала. Есть лишь рекомендации по проведению аттестации работников.

Соответственно в своей работе мы сталкиваемся с проблемой нахождения результатов проведения данного аудита кадрового потенциала в АО НПК «Уралвагонзавод», т.к. можно говорить, что он проводится крайне формально.

Таким образом, выявлены следующие проблемы в организации проведения аудита кадрового потенциала АО НПК «Уралвагонзавод»:

1. Отсутствие нормативного сопровождения аудита кадрового потенциала, подробно регламентирующего его организацию;
2. Отсутствие работника, в чьи непосредственные функции входит проведение аудита кадрового потенциала цеха;
3. Низкий опыт деятельности аудиторов в проведении аудита кадрового потенциала;
4. Отсутствие методических материалов по полноценной оценке, кадрового потенциала.

Таким образом, есть противоречие между существующими малоэффективными подходами в аудите кадрового потенциала, который реализуется только с целью заполнения годовой кадровой отчетности и необходимостью развития предприятия для успешной деятельности в современных экономических условиях, основывающейся на планомерной работе с кадровым потенциалом предприятия.

В связи с необходимостью устранения указанных проблем следует разработать и внедрить мероприятия, направленные на совершенствование технологии аудита кадрового потенциала для повышения качества работы цеха и АО НПК «Уралвагонзавод» в целом.

Выводы по первой главе:

В первой главе мы рассмотрели общие характеристики АО НПК «Уралвагонзавода» и цеха № 810, являющегося самостоятельным структурным подразделением ремонтно-механического завода АО НПК «Уралвагонзавода», основной задачей которого является поддержание всего оборудования в рабочем состоянии, своевременный его ремонт и модернизация.

В ходе работы были проанализированы уставные документы, локальные акты, планы деятельности, годовые отчеты, статистическая отчетность, а также данные полученные от сотрудников и руководства организации в ходе проведения исследований. На основании мониторинга уставных документов и локальных актов организации мы выяснили, что управлением персоналом в АО НПК «Уралвагонзавод» занимается кадровая служба. В цехе № 810 также есть специалист, ответственный за работу с кадрами. Рассмотрена организационная структура службы управления персоналом. Нами изучен функционал кадровой службы завода по направления деятельности и непосредственно цеха № 810.

Исходя из данных, представленный на сайте АО НПК «Уралвагонзавода» и в отчетности за исследуемый период приведена статистическая обработка материалов основных кадровых показателей завода и цеха за последние три года. Анализ и обработка данных проводилась с помощью современных методов экономического, социологического и психологического анализа.

Также, нами проведен краткий анализ теоретических подходов к пониманию понятий «потенциал», «кадровый потенциал» и выбран теоретический подход, на основании которого мы будем понимать кадровый потенциал и его компоненты. Далее мы определили, что будем понимать под «аудитом» и «аудитом кадрового потенциала», указали в чем заключается его технология.

Также мы изучили то, каким образом в исследуемой организации проводится аудит кадрового потенциала, и выявили факты формального подхода к его проведению, недостаточность нормативной базы для его проведения и отсутствие финансирования для развития данной области работы с кадрами. Выявление данной проблемы позволяет перейти к разработке рекомендаций по совершенствованию технологии аудита кадрового потенциала в АО НПК «Уралвагонзавода» с целью повышения производственной эффективности.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АУДИТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ЦЕХЕ № 810 АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1. Мероприятия по совершенствованию аудита кадрового потенциала в цехе №810 АО НПК «Уралвагонзавод»

На основе анализа технологии проведения аудита кадрового потенциала в цехе №810 АО НПК «Уралвагонзавод» мы выявили следующие проблемы:

1. Отсутствие нормативного сопровождения аудита кадрового потенциала, подробно регламентирующего его организацию;
2. Отсутствие работника, в чьи непосредственные функции входит проведение аудита кадрового потенциала цеха;
3. Низкий опыт деятельности аудиторов в проведении аудита кадрового потенциала;
4. Отсутствие методических материалов по полноценной оценке кадрового потенциала.

Целью исследования является совершенствование технологии аудита кадрового потенциала в АО НПК «Уралвагонзавод». В соответствии с данной целью предложены следующие мероприятия по совершенствованию технологии аудита кадрового потенциала в ремонтно-строительном цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» (табл.9):

Таблица 9 – Мероприятия по совершенствованию технологии аудита
кадрового потенциала в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод»

Проблема	Мероприятие	Ответственный	Сроки	Затраты
1	2	3	4	5
Отсутствие нормативного сопровождения аудита кадрового потенциала, подробно описывающего его технологию	Разработка Положения по проведению аудита кадрового потенциала в цехе № 810 ОАО НПК «Уралвагонзавод»	Специалист по кадрам цеха	IV квартал 2016 г.	545 руб.
Отсутствие работника, в чьи непосредственные функции входит проведение аудита кадрового потенциала цеха	Корректировка должностной инструкции специалиста по кадрам цеха	Начальник отдела кадров	IV квартал 2016 г.	0 руб.
Низкий опыт деятельности аудиторов в проведении планомерного аудита кадрового потенциала	Обучение технологии проведения кадрового аудита	Начальник отдела кадров; специалист по кадрам цеха	IV квартал 2016 г. – I квартал 2017 г.	9000 руб.
Отсутствие методических материалов, по полноценной оценке, кадрового потенциала	Разработка технологии проведения аудита кадрового потенциала цеха	Специалист по кадрам цеха	IV квартал 2016 г. – I квартал 2017 г.	0 руб.

В данной исследовательской работе предлагается внедрить и использовать системный подход для оценки кадрового потенциала организации, в рамках которого предлагаются мероприятия по совершенствованию аудита кадрового потенциала в цехе №810 АО НПК «Уралвагонзавод». Рассмотрим далее сущность указанных мероприятий.

Мероприятие 1. Первым мероприятием, направленным на совершенствование системы коммуникаций Академии, является разработка Положения о проведении аудита кадрового потенциала в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» (Приложение 2).

Цель мероприятия – формулирование основных принципов работы по аудиту кадрового потенциала в нормативный документ.

Задачи:

1. Составление Проекта Положения по проведению аудита кадрового потенциала в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод»

2. Доработка Проекта Положения и его утверждение

Необходимо, чтобы цели аудита кадрового потенциала были зафиксированы в Положении, и в соответствии с ними ставились задачи. Указание нормативной базы, методов и объектов аудита являются обязательными пунктами Положения. Порядок проведения аудита кадрового потенциала должен указывать на систематичность и регламент мероприятий, ответственных лиц, бюджет мероприятий, права и обязанности участвующих сторон и т.д. В соответствии с разработанным Положением необходимо составить программу действий на ближайший год, с учетом предложенных в Таблице 9 мероприятий, указав их периодичность, бюджет, ответственных лиц и участников.

Частично оценить потенциал работника представляется возможным в ходе проведения аттестации, которую работники цеха № 810 проходят один раз в пять лет. Аттестационные комиссии не всегда проявляют необходимую принципиальность в оценке деловых и личных качеств сотрудников. Наше предложение – отразить в Положении пункт о рекомендации включения в состав аттестационной комиссии лица, выполняющего функции аудитора кадрового потенциала работников. Это крайне важный пункт, т.к. в ходе аттестации представляется возможным оценить работника с точки зрения различных аспектов.

Считаем возможным включить в Положение пункт о привлечении к проведению аудита кадрового потенциала представителей Профсоюзной организации для согласования программы мероприятий проводимого аудита с целью наблюдения за законностью проводимых оценочных мероприятий.

Мероприятие 2. Корректировка должностной инструкции специалиста по кадрам цеха позволит четко определить полномочия конкретного специалиста по кадрам в сфере аудита кадрового потенциала.

Цель мероприятия – определение полномочий специалиста по кадрам в сфере аудита кадрового потенциала.

Задачи:

1. Составление формулировок, необходимых для внесения в должностную инструкцию специалиста по кадрам цеха

2. Внесение изменений в должностную инструкцию специалиста по кадрам цеха отделом кадров предприятия.

Для планомерной работы по оценке кадрового потенциала в цехе № 810 требуется определить специалиста, компетентного в области проведения кадрового аудита и в частности аудита кадрового потенциала. Основной задачей данного сотрудника должно являться постоянно взаимодействие с кадровой службой корпорации и Центром подготовки персонала АО НПК «Уралвагонзавод». Учитывая отсутствие достаточного финансирования сферы управления персоналом, представляется возможным включение названных выше функций в должностные обязанности одного из руководителей цеха, имеющего соответствующее образование и опыт деятельности [7, с.60].

В функционал необходимо включить выявление причин, осложняющих деятельность работников и влияющих на эффективность результатов их труда, их исследование и устранение, а также выявление способностей, склонностей работника к видам деятельности. Таким образом, данный специалист будет рассмотрен нами как аудитор по кадровым вопросам. При условии, что в цехе № 810 появится такой специалист, представляется возможным активное внедрение программ по оценке и развитию потенциала отдельного работника и коллектива цеха в целом, описанных далее.

Для достижения этих целей необходимо составить формулировку для внесения в должностную инструкцию специалиста в соответствии с требованиями трудового законодательства (Приложение 3).

Мероприятие 3. Обучение технологии проведения кадрового

аудита призвано повысить уровень квалификации специалиста по кадрам цеха в вопросе аудита кадрового потенциала.

Цель мероприятия – повысить уровень квалификации специалиста по кадрам цеха в вопросе аудита кадрового потенциала.

Задачи:

1. Поиск подходящих обучающих курсов;
2. Оформление необходимой кадровой документации по направлению специалиста по кадрам цеха на обучение.
3. Прохождение краткосрочного обучающего курса.

Одной из проблем при проведении кадрового аудита является недостаточная компетентность и небольшой опыт деятельности аудиторов. Краткосрочные семинары, тренинги, проводимые для специалистов отдела кадров АО НПК «Уралвагонзавод», полезны, но перечень обсуждаемых на них тем ограничен относительно небольшим кругом текущих вопросов, не включающих в себя вопросы аудита кадрового потенциала. В связи с чем считаем целесообразным специалистам Центра подготовки кадров инициировать и провести планомерную работу по обучению работников кадровой службы АО НПК «Уралвагонзавод» по повышению квалификации в сфере аудита кадрового потенциала.

Необходимо удовлетворить потребность в формировании комплексной системы подготовки внутренних аудиторов, включающей в себя как элементы внутреннего, так и внешнего обучения. Общие требования к аудиторам изложены в ИСО 19011, но они носят отчасти лишь рекомендательный характер и поэтому целесообразно прописывать требования к внутренним аудиторам в отдельном документе предприятия.

Большое значение для специалиста данной области имеют его профессиональные качества [16, с.6]. Аудитор должен контролировать процесс проведения внутреннего аудита и хорошо чувствовать настрой сотрудников, атмосферу в подразделении при проведении проверки, уметь

владеть ситуацией и избегать конфликтов и недопонимания, появление которых является довольно нередкой проблемой. Аудитор должен быть вежлив, настроен на положительный результат аудита, не допускать никаких эмоциональных «всплесков» и не акцентировать внимание только на негативных аспектах, обнаруженных в ходе аудита. Очень важно, чтобы аудитор был готов к тому, что у аудируемого подразделения могут быть свои внутренние проблемы, и это может быть причиной отрицательного отношения к аудиту. В своей работе аудитор может столкнуться и с явно враждебным отношением к себе и деструктивным поведением аудируемого[18, с.52]. Он должен быть готов к этому и иметь в своем арсенале методы и приемы, позволяющие изменить подобную ситуацию в свою пользу.

В качестве мероприятий по совершенствованию проведения кадрового аудита в цехе №810 АО НПК «Уралвагонзавод» можно предложить проводить тщательный подбор внутренних аудиторов по деловым, коммуникативным и личным качествам и психологической совместимости и проводить их обучение по технологии проведения аудита кадрового потенциала.

Мероприятие 4– разработка технологии проведения аудита кадрового потенциала цеха.

Цель мероприятия – определить наиболее подходящие методы аудита кадрового потенциала с учетом специфики ремонтно-строительного цеха.

Задачи:

1. Изучение существующих методов;
2. Определение методов, применимых для оценки кадрового потенциала ремонтного цеха № 810;
3. Подготовка методических материалов для проведения аудита кадрового потенциала в ремонтном цехе № 810 .

Потенциал сотрудников предлагаем исследовать традиционными

способами, применяя *интервью, опросники*, профессиональные и личностные *тесты*. Одними из лучших методов раскрытия потенциала сотрудников являются *кейсы* и *деловые игры*[11, с.8]. Однако все методы оценки имеют свои ограничения, поэтому использовать только один способ недостаточно, только совокупность различных методик позволяет получить комплексную картину[27, с.8].

Также, для эффективной работы коллектива как целостной системы необходимо выявить социальные роли каждого работника в конкретном коллективе[30, с.54]. Для этого целесообразно предусмотреть проведение специалистом по управлению персоналом или приглашенным тренером (при финансовой возможности) тренингов командообразования.

Аудитор выявит существуют ли на момент исследования роли, необходимые для эффективной работы по содержанию в группе (аналитик, генератор идей, эрудит, критик, разработчик. Для эффективной организации групповой работы в группе обязательно должны быть представлены следующие роли: организатор, координатор, контролер, тренер. Для создания благоприятного климата, рабочих и дружеских отношений в группе обязательно должны быть представлены следующие роли: эмоциональный лидер, диагност, интегратор[29, с.88].

Первичный аудит кадрового потенциала возможен уже на этапе подбора персонала: возможно проведение отбора в зависимости от типа личности и потенциала работников (существует масса подходов)[12, с.207]. Аудит кадрового потенциала работника целесообразно провести в период адаптации, т.к. можно наиболее своевременно оценить потенциал работника и перепрофилировать его деятельность в зависимости от склонностей [42, с.131].

Результаты аудита кадрового потенциала сотрудников цеха № 810 позволяют более эффективно произвести подбор и расстановку кадров – важные функции управленческого цикла. Под подбором и расстановкой кадров понимается рациональное распределение работников предприятия по

структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой на предприятии системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы – с другой[4, с.322]. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника[16, с.9].

При формировании трудового коллектива необходимо иметь в виду не только профессиональные, деловые и личные качества каждого члена, но и эффект их сочетания – так называемую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно сработаться друг с другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту производительности труда.

Предложенные мероприятия по оценке кадрового потенциала позволяют диагностировать:

1) основную ориентацию управленческого персонала - ориентация на задачу или отношения. Ориентация руководителя на задачу связана с предположением о том, что группа сможет эффективно функционировать, если будет четко и однозначно определенная цель. Ориентация на отношения связана с предположением о том, что любая задача может быть решена группой, если в ней создан оптимальный социально-психологический климат, существуют доверительные отношения, доминирует партнерство[20, с.99];

2) распределение управленческих ролей. Для оценки кадрового потенциала важно понять, какие управленческие роли доминируют в организации, какие управленческие роли отсутствуют, какие роли представлены в высшем, среднем и низовом звеньях управления. Организация будет функционировать эффективно, если на высшем уровне корпоративного управления в ней будут представлены управленцы и руководители, на среднем уровне – администраторы и организаторы, а в низовом звене – руководители. Распределение управленческих ролей важно

проанализировать и по основному, и вспомогательному процессам, функциональным направлениям организации[29, с.88];

3) умение сотрудников проектировать. Современная организация не может эффективно функционировать в изменяющейся среде, если не будет обеспечена достаточным количеством проектировщиков, людей, умеющих создавать технологии реализации деятельности и решения проблем в конкретных ситуациях[31, с.56];

4) сверхнормативную активность – ориентация сотрудников организации на превышение задач, которые были перед ними поставлены, способность делать всегда немного больше, чем было приказано[27, с.40];

5) инновационный потенциал. Способность сотрудников организации принимать нестандартные, нетрадиционные решения[16, с.6];

6) способность к обучению. Ориентация на овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности;

7) удовлетворенность должностным статусом, ориентация на должностной рост, наличие резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва – все это будет свидетельствовать об общей ориентации персонала на продвижение, о наличии людей, готовых к занятию новых должностей.

2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию аудита кадрового потенциала в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод»

Правовое обеспечение мероприятий заключается в разработке и использовании средств юридического воздействия на работодателя и наемных работников с целью достижения эффективной деятельности организации, а также соблюдения прав и обязанностей сторон, обеспеченных законодательством.

Основными нормативно-правовыми актами федерального уровня в области аудита кадрового потенциала являются:

- Конституция РФ [28];
- Трудовой кодекс РФ [36];
- Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности»[34];
- Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации»[34];
- Федеральный закон «Об аудиторской деятельности»[35];
- и другие нормативно-правовые акты.

Кроме того, трудовые отношения регулируются указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации, а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не могут противоречить федеральному законодательству.

На основе законодательных актов разрабатываются внутрифирменные документы, создающие правовые рамочные условия для управления персоналом. В настоящее время деятельность АО НПК «Уралвагонзавод» в области управления персоналом и аудита кадровых процессов осуществляется на основе нижеуказанных локальных актов. Данные локальные документы косвенно определяют проведение аудита кадрового потенциала, не регламентируя его проведение, они являются основой для разработки нормативной базы по проведению аудита кадрового потенциала на предприятии:

1. *Устав* Акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского» – учредительный документ организации, который содержит все сведения, подтверждает законность создания фирмы, определяет порядки и условия функционирования общества и возможные взаимоотношения между его участниками [50, с.2].

2. *Стратегия развития* интегрированной структуры АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» на период до 2020 года отражает политику управления, приоритетными направлениями которой являются забота о кадрах и постоянное повышение профессионального мастерства сотрудников. Персонал получает достойное вознаграждение и пользуется дополнительными социальными пакетами. Люди являются важнейшим ресурсом предприятия, и менеджмент учитывает это как в своей текущей деятельности, так и при составлении перспективных планов развития [49, с.2-4].

3. *Коллективный трудовой договор АО НПК «Уралвагонзавод»* – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации, заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей. Коллективный договор направлен на регулирование социально-трудовых отношений, т.е. общественных отношений, входящих в предмет трудового права: трудовых отношений, а также иных, непосредственно связанных с ними отношений. В коллективном договоре ОАО НПК «Уралвагонзавод» решаются вопросы оплаты труда (формы, системы и размеры; выплата пособий, компенсаций; установление механизма индексации заработной платы); занятости (в том числе условия и порядок переобучения работников, условия высвобождения работников); рабочего времени и времени отдыха и т.д. [41, с.2]

4. *Кодекс корпоративного управления* определяет ключевые принципы, на которых основывается система корпоративного управления Корпорации, и её ключевые элементы, в том числе основы внутреннего аудита [42, с.2-6].

5. *Кодекс социальной этики*. В Кодексе сформулированы основные корпоративные ценности АО НПК «Уралвагонзавод» и его позиция по целому ряду вопросов, включая права человека, здоровье и безопасность труда, взаимоотношения с местными сообществами. Положения Кодекса относятся ко всем сотрудникам предприятия, вне зависимости от занимаемой должности [40, с.2-3].

6. *Кодекс поведения сотрудников.* Позиция АО НПК «Уралвагонзавод» в области корпоративной ответственности, устойчивого развития и политики взаимоотношений с бизнес-партнерами и другими заинтересованными лицами сформулирована в Кодексе поведения сотрудников. Основным принципом политики АО НПК «Уралвагонзавод» в области корпоративной ответственности и устойчивого развития является конструктивное взаимодействие между АО НПК «Уралвагонзавод», государством и всеми заинтересованными сторонами [39, с.3].

7. *Положение о внутреннем аудите* – основной документ, определяющий цели, задачи, принципы и организационный статус функции внутреннего аудита в Корпорации, а также права, обязанности и ответственность ее сотрудников и сотрудников других подразделений Корпорации при их взаимодействии с внутренним аудитом [44, с.2]. Дирекция по внутреннему аудиту осуществляет свою деятельность с соблюдением принципов постоянства деятельности, независимости, беспристрастности, честности, объективности и профессиональной компетентности; является независимым структурным подразделением Корпорации, которое осуществляет проверочные мероприятия по всем направлениям деятельности Корпорации для предоставления независимого и объективного суждения о надёжности и эффективности системы внутреннего контроля, оценки системы управления рисками и корпоративного управления [44, с.8].

8. *Положение о комитете совета директоров по аудиту* определяет порядок создания и деятельности комитета Совета директоров АО НПК «Уралвагонзавод» по аудиту [41, с.2].

9. *Положение о комитете Совета директоров по кадрам и вознаграждениям.* Положение разработано в целях дальнейшего совершенствования практики корпоративного управления Общества в соответствии с рекомендациями Росимущества России, иными

действующими нормативными актами, Положением о Совете директоров [45, с.2-3].

10. *Положение о персонале цеха.* В Положении о персонале цеха №810 ОАО НПК «Уралвагонзавод» отражаются основные вопросы организации повседневной деятельности работников, особенности правового статуса различных категорий работников, обеспечение эффективности их деятельности. Оно устанавливает правила поиска, отбора, найма работников, правила адаптации, мотивации и обучения работников предприятия, правила контроллинга результатов деятельности работников предприятия [46, с.3-7].

11. *Положение о подборе кадров цеха № 810 Акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»* разработано прежде всего, с целью формирования прозрачной технологии подбора сотрудников. Оно является технологией, обязательной для исполнения при оценке всех без исключения кандидатов, каким бы предварительным образом они ни попали в цех [44, с.2]. Подбор также может проводиться без наличия вакансий, в целях сбора информации о потенциальных кандидатах, имеющих на рынке труда, для составления внешнего кадрового резерва [47, с.5].

Названные локальные документы организации косвенно определяют правовые основания проведения аудита кадрового потенциала.

Необходимо отметить, что под нормативно-методическим обеспечением системы управления персоналом мы понимаем «совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы и прочие документы, утвержденные в установленном порядке компетентными органами или руководством организации» [14, с.45]. Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса управления персоналом.

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом

нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации. В соответствии с названными локальными актами АО НПК «Уралвагонзавод», организационно-распорядительные документами и должностными инструкциями сотрудников правовое обеспечение аудита кадрового потенциала на уровне организации выполняется:

- руководителем организации;
- руководителем и сотрудниками кадровой службы;
- профсоюзной организацией.

Для нормативного закрепления выработанных рекомендаций к проведению аудита кадрового потенциала, описанных в параграфе 2.1, предлагаем создать в цехе №810 Положение о проведении аудита кадрового потенциала работников цеха №810 АО НПК «Уралвагонзавод», в котором подробно отразить рекомендации по проведению данного процесса (Приложение 2).

Также необходимо внести дополнения в должностную инструкцию специалиста по кадрам, в чьи полномочия будет включено проведение аудита кадрового потенциала в цехе № 810 (Приложение 3).

2.3. Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию технологии проведения аудита кадрового потенциала в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод»

В выпускной квалификационной работе нами предложены мероприятия по совершенствованию технологии проведения аудита кадрового потенциала в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод», теперь необходимо выявить их социально-экономическую эффективность.

Мероприятие 1. Разработка Положения о проведении аудита кадрового потенциала в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» позволит решить проблему отсутствия нормативного сопровождения аудита кадрового потенциала, подробно описывающего его технологию. Положение

регламентирует юридические основания аудита кадрового потенциала. Реализация норм Положения способствует выявлению того, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимыми и достаточными для ее функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией, для этого необходимо оценить фактический состав работающих, а также особенности самого персонала, наличие у работников профессионально важных качеств и характеристик.

С точки зрения экономической эффективности разработка Положения о проведении аудита кадрового потенциала в цехе займет 1 трудовой день, то есть 8 часов, специалиста по кадрам. Его разработка будет осуществляться в рабочее время специалиста по кадрам, в ущерб другим задачам, которые специалист должен выполнить. Средний оклад (без стимулирующих выплат) специалиста по кадрам составляет 12000 рублей, в месяце в среднем 22 рабочих дня, следовательно, с точки зрения производственных затрат разработка Положения составит 545 рублей (без учета затрат бумагу, канцелярские принадлежности, картридж).

Мероприятие 2. Корректировка должностной инструкции специалиста по кадрам цеха позволит четко определить полномочия конкретного специалиста по кадрам в сфере аудита кадрового потенциала, что внесет определенность в реализации данного процесса.

С точки зрения экономической эффективности разработка и внесение формулировок по полномочиям ведения аудита кадрового потенциала в должностную инструкцию специалиста по кадрам цеха занимает 1 час рабочего времени начальника отдела кадров. С точки зрения производственных затрат разработка Положения составит 0 рублей, т.к. работа с кадровыми документами сотрудников отдела кадров ходит в должностные обязанности начальника отдела кадров (без учета затрат бумагу, канцелярские принадлежности, картридж).

Мероприятие 3. Обучение технологии проведения кадрового аудита призвано повысить уровень квалификации специалиста по кадрам цеха. Данное мероприятие имеет социальную значимость, т.к. решает проблему недостаточной компетентности и небольшого опыта деятельности аудиторов, что позволяет провести аудит более эффективно.

Экономические затраты на обучение специалиста по кадрам составят 9000 рублей.

Мероприятие 4. Разработка технологии проведения аудита кадрового потенциала цеха.

С точки зрения экономической эффективности разработка технологии проведения аудита кадрового потенциала цехавходит в должностную инструкцию специалиста по кадрам цеха (после реализации мероприятия 2 по внесению изменений в должностную инструкцию). Соответственно, с точки зрения производственных затрат разработка Положения составит 0 рублей (без учета затрат бумагу, канцелярские принадлежности, картридж).

Без учета производственных затрат общая стоимость предложенных мероприятий отражена в таблице 10. Так как финансирование в настоящее время достаточно ограничено, мероприятия по совершенствованию системы коммуникаций предлагались максимально бюджетные.

Таблица 10 – Общая стоимость мероприятий

Мероприятие	Стоимость мероприятия, руб
1	2
Мероприятие 1. Разработка Положения по проведению аудита кадрового потенциала в цехе № 810 ОАО НПК «Уралвагонзавод»	545
Мероприятие 2. Корректировка должностной инструкции специалиста по кадрам цеха	0
Мероприятие 3. Обучение технологии проведения кадрового аудита	9000
Мероприятие 4. Разработка технологии проведения аудита кадрового потенциала цеха	0
Продолжение таблицы 10	
1	2
Дополнительные затраты (на бумагу, канцелярские принадлежности, картридж и прочее)	120
Итого:	9665

Таким образом, мы рассмотрели затраты, необходимые для реализации предложенных мероприятий.

Экономическая эффективность это отношение Экономического эффекта от реализации мероприятий к затратам связанным с внедрением мероприятий

вычисляется по формуле:

$$Эт = Эс / Ку, \quad (1)$$

Где: $Эт$ – экономическая эффективность;

$Эс$ – экономия за счет сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат управленческого персонала;

$Ку$ – затраты на мероприятия по совершенствованию технологии аудита кадрового потенциала [37, с.33].

Реализация мероприятий по совершенствованию технологии аудита кадрового потенциала в организации, направлена на сокращение потерь рабочего времени и непроизводительных затрат управленческого персонала.

Экономия за счет сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат управленческого персонала:

$$Эс = (B * Ч * Ф) * S, \quad (2)$$

Где $Эс$ — экономия за счет сокращения потерь рабочего времени, руб.;

B — сокращенные потери и непроизводительные затраты времени в течение рабочего дня, ч;

$Ч$ — численность работников, сокративших потери и непроизводительные затраты, чел.;

$Ф$ — годовой фонд рабочего времени одного работника управления, дни;

S — средняя годовая стоимость одного человека-часа работника управления, руб. [20, с.13].

Произведем стоимостную оценку экономических результатов по формуле (2):

$$Эс = (0,1 * 189 * 247) * 211,52$$

$\text{Эс}=987438,82$ руб.

Теперь рассчитаем затраты на мероприятия по совершенствованию технологии аудита кадрового потенциала.

Единовременные затраты на совершенствование существующей системы включают такие составляющие:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}, \quad (3)$$

Где K_y – затраты на мероприятия по совершенствованию технологии аудита кадрового потенциала.

K_{y1} - предпроизводственные затраты;

K_{y2} - капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

K_{y3} - сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

K_{y4} - сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий [20, с.32].

Предпроизводственные затраты (K_{y1}) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом.

$$K_{y1} = 3 * M * K_c + Z_p, \quad (4)$$

Где Z – сумма месячных окладов, занятых разработкой мероприятий работников;

M – период разработки проектов;

K_c – ЕСН;

Z_p – канцелярские расходы, телефонные расходы, расходы на ЭВМ [20, с.35].

В разработке мероприятий будут принимать участие специалист по кадрам, оклад 12000 руб., заместитель начальника подразделения, оклад 25000руб., экономист, оклад 15000 руб. Период разработки мероприятий 2 месяца. Канцелярские расходы – 500 руб. ежемесячно, расходы на ЭВМ – 900руб. ежемесячно.

$$Ky1=(25000+15000+12000)*2*1,26+(500+900)*2=133840,0 \text{ руб.}$$

Капитальные вложения ($Ky2$), связанные с внедрением мероприятий, определяются по формуле[20, с.44]:

$$Ky2=Koc, \quad (5)$$

Где Koc – затраты на пополнение оборотных средств.

Koc - приобретение новых бланков, документальное оформление Положений составляет 5000руб.

$$Ky2=5000\text{руб.}$$

Сопутствующие капитальные вложения в производство $Ky3=0$.

Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий $Ky4=0$.

$$Ky=133840,0+5000,0=138840,0\text{руб.}$$

Затраты на мероприятия по совершенствованию технологии аудита кадрового персонала составляют 138840,0 руб.

Вычислим экономическую эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию технологии аудита кадрового персонала по формуле (1):

$$Эт=987438,82/138840,0=7,11.$$

Таким образом, можно констатировать, что мероприятия по совершенствованию технологии аудита кадрового потенциала являются приемлемо эффективными.

Подводя итоги, следует заметить, что финансовые результаты при проведении того или иного мероприятия стоит корректировать в момент принятия решения о его внедрении. Совокупный эффект следует рассчитывать в каждой конкретной ситуации отдельно, учитывая состояние как внутренней среды, так и внешней, так как любые неучтённые обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат[20, с.106].

Социальная эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию технологии аудита кадрового потенциала проявляется в

возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации:

- позволяет выявить положительные или отрицательные формы отношения к труду, и служит основным средством мотивации рабочих;

- способствует повышению производительности труда;

- способствует более аргументированному принятию решений по кадровым вопросам за счет своевременного информационного обеспечения управленческого персонала;

- позволяет производить контроль за наличием необходимых характеристик у работников и предоставляет сотрудникам возможность более быстрого карьерного роста;

- способствует согласованию целей работников и администрации при управлении карьерой;

- способствует раскрытию и развитию индивидуальных способностей сотрудников;

- создание благоприятного социально-психологического климата;

Позитивные социальные последствия могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации: формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр. Предложенные мероприятия косвенно способствуют формированию названных внешних социальных последствий.

Выводы повторной главе:

На основании проведенного анализа сложившейся ситуации по проведению аудита кадрового потенциала в организации во второй главе предложены мероприятия по совершенствованию технологии аудита кадрового потенциала в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод»:

- разработка Положения по проведению аудита кадрового потенциала в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» (Приложение 2);
- корректировка должностной инструкции специалиста по кадрам цеха (Приложение 3);
- обучение технологии проведения кадрового аудита;
- разработка технологии проведения аудита кадрового потенциала (Приложение 4).

Рассмотрены пути приведения нормативной базы исследуемой организации в соответствие предложенным рекомендациям.

Целесообразность совершенствования технологии аудита кадрового потенциала в цехе № 810 подтверждается проведенной оценкой социально-экономической эффективности. Была выявлена положительная социальная эффективность от реализации проекта: повышение содержательности труда и уровня мотивации персонала; реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников; повышение конкурентоспособности персонала; обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой; формирование благоприятного имиджа организации; обеспечение стабильной занятости, эффективное использование рабочего времени.

Внедрение предлагаемых мероприятий несет положительный эффект и дает окупаемость, т.к. происходит сокращение потерь рабочего времени и непроизводительных затрат управленческого персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведение аудита кадрового потенциала позволяет предоставить информацию, необходимую для принятия решения в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства. Также данный аудит обеспечивает менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, что необходимо для принятия взвешенных решений, может способствовать изменению отношения руководителей к людям, представляя работников не как затраты, которые следует минимизировать, а, скорее, как объекты, которые следует оптимизировать.

Оценить возможности кадрового потенциала – одна из задач кадровой политики предприятия. Кадровый потенциал – совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить эффективное функционирование организации. Когда организация переходит к новому этапу развития, то создаются инновационные направления работ, расширяется объем задач, увеличивается кадровый состав, возникают проблемы командообразования – это повышает требования к кадровому потенциалу

На современном этапе актуальным является вопрос о разработке методического обеспечения процесса оценки потенциала кадров.

Одной из методик аудита кадрового потенциала по мнению многих авторов является комплексный подход. Суть данной методики состоит в том, что он дает возможность получить оценку, в которой интегрированы оценки времени работы, сложности и результатов труда, личностных качеств работника. В принципе, идея получения комплексной оценки требует, чтобы предварительно были получены частные интегрированные показатели оценки труда работника, в том числе: интегрированный показатель затрат труда; интегрированный показатель сложности труда; интегрированный показатель оценки результатов труда отдельного работника. Далее

необходима интегрированная оценка личностных качеств работника: знаний, опыта, характера. Затем три интегрированные оценки (труда, результатов труда и личности) должны быть объединены в комплексную оценку. И, как утверждает Г.Х. Попов, чтобы получить показатели результатов труда для отдельного работника, необходимо предварительно найти методы получения интегрированного показателя работы аппарата управления [37, с.119].

Для выбора методики аудита кадрового потенциала необходимо выявить проблемы, связанные с оценкой персонала, в результате исследований:

- определение степени соответствия занимаемой должности, предполагающее переаттестацию работников, анализ рациональности расстановки кадров, оценку полноты и четкости исполнения должностных обязанностей;

- улучшение использования кадров, содержащее определение степени загрузки работников, совершенствование организации управленческого труда;

- выявление вклада работников в результаты работы, включающее организацию поощрения, установление мер взыскания;

- продвижение работников, необходимость повышения квалификации;

- улучшение структуры аппарата управления, предполагающее обоснование численности аппарата управления, проверку нормативов численности, обоснование структуры кадров по должности;

- совершенствование управления, включающее совершенствование стиля и методов управления, повышение ответственности работников, укрепление взаимосвязи руководителей и специалистов.

При организации оценки кадрового потенциала преследуются определенного рода цели. Ученые В.И. Шкатулла и Н.И. Кабушкин придерживаются мнения, что оценка управления кадровым потенциалом служит трем целям: административной (осуществление карьерного роста),

информационной (определение сильных и слабых сторон работника), мотивационной (повышение уровня заработной платы, создание благоприятных условий труда).

В данной работе мы достигли решения поставленных задач.

Проведен анализ системы управления персоналом АО НПК «Уралвагонзавод».

На основе изучения литературных источников и анализа законодательных актов определены ключевые понятия «кадровый потенциал», «аудит кадрового потенциала».

Определены проблемы в существующей технологии аудита кадрового потенциала в АО НПК «Уралвагонзавод».

Разработаны рекомендации по совершенствованию технологии аудита кадрового потенциала в АО НПК «Уралвагонзавод», опираясь на изученный материал и анализ системы управления персонала указанной организации.

Рассмотрены методы нормативно-правового закрепления предложенных рекомендаций, на основе существующих федеральных, региональных, муниципальных нормативных актов и локальных актов организации.

Произведен анализ социально-экономической эффективности предложенных мероприятий, подтверждающий целесообразность совершенствования технологии аудита кадрового потенциала.

Таким образом, нами достигнута цель исследования, заключающаяся в разработке современной технологии аудита кадрового потенциала в цехе № 810 АО НПК «Уралвагонзавод».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Книги одного автора

1. Бакирова, Г.Х. Тренинг управления персоналом [Текст]: Учебник/ Г.Х. Бакирова. – СПб: РЕЧЬ. – 2013. – 400с.
2. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: Учебник (2-е издание) \ Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 2012. – 560 с.
3. Вершинин, Е.Е. Менеджмент [Текст]: учебное пособие. – М.: ИНФРА–М. – 2014. – 230 с.
4. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
5. Вычугов, Д.Д. Практикум по менеджменту, деловые игры [Текст]: уч. пособие. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2012. – 42 с.
6. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Б.М. Генкин. – М.: Инфра–М, 2013. – 464 с.
7. Долинин, А. Ю. Кадровый аудит [Текст]: курс лекций / А. Ю. Долинин. – РГУ им. С. А. Есенина. – 2014. – 58 с.
8. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: учебник / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 256 с.
9. Ильин, А.И. Экономика предприятия [Текст]: уч. пособие / А.И. Ильин. – М.: Новое знание, 2015. – 698 с.
10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА–М, 2012. – 638 с.
11. Малиновский, П.В. Идеино-теоретические и методологические основы организационно–управленческих игр [Текст] / П.В. Малиновский. – М.: Экономика, 2012.– 365 с.
12. Лукичёва, Л.И.; под ред. Ю.П. Анискина. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие/ Л.И. Лукичёва; под ред. Ю.П. Анискина. – 6-е

изд., испр. – М.: Издательство «Омега-Л», 2012. – 263 с.

13. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.

14. Шеметов, П.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА–М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2013. – 312 с.

Книги двух авторов

15. Васильев, Г. Управленческое консультирование [Текст]: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации)/ Г. Васильев, Е.Деева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2011. – 255 с.

16. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: Учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М: Гардарика, 2013.– 528 с.

17. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА–М, 2011. – 201 с.

18. Климович, Л.К. Методы оценки персонала [Текст] / Л.К. Климович, Е.В. Ермольчик // Вестник ГГТУ им.П.О. Сухого. – 2012. – № 2. – С.52.

Энциклопедии и словари

19. Акмеологический словарь / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Издательство РАГС, 2004. – 161 с.

Статьи из сборников

20. Зорина, Т.П. Понятие кадрового потенциала [Текст] // Т.П. Зорина, Г.И. Коноплева. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет», 2015. – С. 5 – 9.

21. Некрасов, С. И., Философия науки и техники: тематический словарь [Текст] / С. И. Некрасов, Н. А. Некрасова. – Орёл: ОГУ. – 2013. – 98с.

Статьи из журналов и газет

22. Касьянова, С.А. Аудит кадрового потенциала организации [Текст] /С.А. Касьянова // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих

организациях. – 2016. – № 11. – с. 35-41.

23. Берг, О. Тренинги и обучение [Текст] / О. Берг // Кадровый вопрос. – 2013. – № 10. – с.24–28.

24. Ветошкина, Т. Формирование менеджмента качества персонала [Текст] / Т. Ветошкина // Кадровик. – 2012. – №1. – С.42–47.

25. Ишунин, П. Управление рисками персонала: проблемы и решения [Текст] / П. Ишунин // Кадровик. – 2011. – №3. – С.129–135.

26. Кибанов, А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов // Кадровик. – 2010. – №12. – С.32–43.

27. Князева, Н.В. Интеллектуальный потенциал персонала: отбор, оценка, управление [Текст]/ Н.В. Князева, Е.А. Мохнатова // Аудиторские ведомости. – 2011. – № 9.

28. Ляпунов, С.И. Работа с персоналом для повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / С.И. Ляпунов, Н.В. Егорова // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 3. – С. 22–76.

29. Минина, В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления [Текст] / В. Минина // Кадровик. – 2011. – №1. – С.86–98.

30. Правоторов, В. Равнение на успех [Текст]/ В. Правоторов // Кадровый менеджмент. – 2014.– № 6.

31. Шутов, И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала [Текст] / И.Шутов // Управление персоналом. – 2011. – №9. – С.34–39.

Нормативные документы

32. Конституция РФ: официальный текст Конституции РФ с внесенными поправками от 21.07.2014 // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 31. – ст. 4398.

33. О промышленной политике в Российской Федерации: ФЗ от 31.12.2014 № 488–ФЗ // Российская газета. – 2015. – № 1.

34. О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности: ФЗ от 12.01.1996 № 10 //Российская газета. – 1996. – № 12.

35. Об аудиторской деятельности: ФЗ от 30.12.2008 г. № 307–ФЗ // Российская газета. – 2008. – № 267.

36. Трудовой кодекс Российской Федерации от 31.12.2001 № 197–ФЗ [Текст]. – М.: Инфра–М, 2016. – 203 с.

Электронные ресурсы

37. Емелин, С.Н. Профессиональные компетенции выпускников учреждений высшего профессионального образования [Текст]: С.Н. Емелин. –М., 2016. – Режим доступа: <http://www.sga.su>.

38. Кодекс корпоративного управления акционерного общества «Научно–производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского» [Текст] – Режим доступа: // <http://www.uvz.ru/>. – 19 с.

39. Кодекс поведения сотрудников [Текст] – Режим доступа: // <http://www.uvz.ru/>. – 21 с.

40. Кодекс социальной этики ОАО НПК «Уралвагонзавод» [Текст] – Режим доступа: // <http://www.uvz.ru/>. – 9 с.

41. Коллективный трудовой договор ОАО НПК «Уралвагонзавод» [Текст] – Режим доступа: // <http://www.uvz.ru/>. – 32 с.

42. Отчет об основных показателях деятельности Акционерного общества «Научно–производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского» [Текст] – Режим доступа: // <http://www.uvz.ru/>. – 50 с.

43. Положение «О комитете совета директоров по кадрам и вознаграждениям Открытого акционерного общества «Научно–производственная корпорация «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского»[Текст]: утверждено Решением Совета директоров АО «Научно–производственная корпорация «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского», Протокол «26» сентября 2013 года протокол № 59–СД – Режим доступа: // <http://www.uvz.ru/>. – 14 с.

44. Положение о внутреннем аудите [Текст] – режим доступа: //

<http://www.uvz.ru/>. – 30 с.

45. Положение о Комитете совета директоров по аудиту акционерного общества [Текст] – Режим доступа: // <http://www.uvz.ru/>. – 50 с.

46. Положение о персонале цеха [Текст] – Режим доступа: // <http://www.uvz.ru/>. – 14 с.

47. Положение о подборе кадров цеха № 810 Акционерного общества «Научно–производственная корпорация «Уралвагонзавод» [Текст] – Режим доступа: // <http://www.uvz.ru/>. – 11 с.

48. Положение о подборе кадров цеха №810 Устав Акционерного общества «Научно–производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского» (утвержден распоряжением Федерального агентства по управлению государственным имуществом № 322–Р ОТ 19.05.2015г.) [Текст] – Режим доступа: // <http://www.uvz.ru/>. – 50 с.

49. Стратегия развития интегрированной структуры АО «Научно–производственная корпорация «Уралвагонзавод» на период до 2020 года [Текст] – Режим доступа: // <http://www.uvz.ru/>. – 129 с.

50. Устав Акционерного общества «Научно–производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского», утвержден распоряжением Федерального агентства по управлению государственным имуществом № 322–Р ОТ 19.05.2015г.[Текст] – Режим доступа: // <http://www.uvz.ru/>. – 23 с.

Приложение 1

Функции подразделений кадровой службы ОАО НПК «Уралвагонзавод»

Группа	Функции
1	2
Группа приема	<p>Осуществляет прием на работу рабочих служащих, согласно действующему трудовому законодательству, приказам и инструкциям.</p> <p>Сообщает сведения в службу занятости г. Нижний Тагил и средства массовой информации о наборе работников. Сообщает сведения по установленной законодательством РФ форме в службу занятости о предстоящем сокращении и персональном составе замещаемых работников. Занимается трудоустройством высвобождаемых работников предприятия, их переводом на другую работу.</p> <p>Оформляет договоры с техническими училищами, принимает и вместе с директором по производству определяет прибывших на практику и постоянную работу выпускников, следит за их трудоустройством</p> <p>Направляет вновь принимаемых рабочих и служащих на инструктаж по технике безопасности, противопожарной безопасности и др., в медсанчасть на предварительный медицинский осмотр. Готовит карточки для выписки постоянного пропуска на предприятии.</p>
Группа личного состава	<p>Ведет учет личного состава предприятия, картотеку личных карточек, реестр кадров.</p> <p>Осуществляет хранение и выдачу трудовых книжек.</p> <p>Своевременно вносит в личные карточки и трудовые книжки работающих записи о перемещениях по работе, об изменении тарифного разряда, профессии, о присвоении Почетных званий, поощрений и наград.</p> <p>Оформляет всю документацию по увольнению работников предприятия в соответствии с Трудовым Кодексом РФ. Ведет книгу приказов на уволенных.</p> <p>Ведет учет и выписку приказов о переводе из подразделений в подразделения предприятия.</p> <p>Систематически вводит в ПЭВМ массив принятых, уволенных и другие изменения по обороту рабочей силы.</p> <p>Готовит приказы и поощрения на работников предприятия, которым исполняется 50-60 лет согласно существующему положению.</p> <p>Готовит сведения, отчеты по обороту кадров предприятия.</p> <p>Оформляет и выдает работникам предприятия необходимые справки и другие документы, связанные с работой на предприятии.</p> <p>Отвечает на запросы организаций и письма граждан.</p> <p>Оформляет личные дела на вновь поступивших. Ведет учет и архив</p>

	<p>личных дел работников предприятия.</p> <p>Своевременно делает раскладку извещений переводных и других документов по личным делам.</p> <p>Составляет списки для последующего оформления пропуска на предприятие согласно инструкции.</p> <p>Готовит материал допуска для оформления и переоформления работникам предприятия.</p> <p>Готовит и передает личные дела уволенных работников в архив предприятия. Выдает характеристики в учебные заведения по запросам органов МВД, прокуратуры и прочих организаций.</p>
Пенсионная группа	<p>Оформляет документы, необходимые для назначения пенсии и перерасчета по стажу и по заработной плате работников предприятия.</p> <p>Оформляет справки списков № 1 и № 2 по уходу на пенсию на льготных условиях.</p> <p>Оформляет страховые свидетельства государственного пенсионного страхования (при необходимости).</p> <p>Составляет списки работников предприятия, у которых наступает возраст, необходимый для назначения пенсии по старости в текущем и 2-х последующих годах.</p> <p>Согласно составленным спискам просматривает трудовые книжки, проверяет наличие стажа, необходимого для начисления пенсии.</p> <p>Делает запросы, касающиеся стажа работникам в другие предприятия и государственные архивы.</p> <p>Выдает направления на МСЭК (ВТЭК) получившим травму на производстве или профзаболевание.</p>
Военно-учетный стол	<p>Ведет учет МБЗ и призывников, бронирование работников предприятия.</p> <p>Разрабатывает положения об организации помещения на случай мобилизации.</p> <p>Регулярно проверяет картотеку на правильность предоставления отсрочки</p> <p>Своевременно оформляет всю документацию на МБЗ призывников и военных комиссариатов г. Нижний Тагил.</p> <p>Проводит сверку личных карточек с военными комиссариатами г. Нижний Тагил.</p> <p>Своевременно исключает с воинского учета лиц, достигших предельного возраста. Ведет учет участников ВОВ, воинов-интернационалистов, ликвидаторов Чернобыля. Выявляет и составляет списки лиц допризывного возраста и представляет их в военные комиссариаты для приписки.</p>
Табельная группа	<p>Организует табельный учет в подразделениях предприятия.</p> <p>Контролирует состояние табельного учета и трудовой дисциплины в подразделениях, соблюдение работниками предприятия правил внутреннего трудового распорядка.</p> <p>Готовит приказы о наказании за нарушение трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка.</p>

Приложение 2

УТВЕРЖДЕНО
Решением Совета директоров
АО «Научно-производственная
корпорация «Уралвагонзавод»
им. Ф.Э. Дзержинского»

Протокол № _____ от _____ г.

**ПОЛОЖЕНИЕ
О ПРОВЕДЕНИИ АУДИТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА
В ЦЕХЕ № 810 АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ
«УРАЛВАГОНЗАВОД» им. Ф.Э. ДЗЕРЖИНСКОГО»**

(проект)

Нижний Тагил, 20__

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет порядок проведения аудита кадрового потенциала в цехе № 810 Акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского» (далее - Общество).

1.2. Настоящее Положение разработано в целях дальнейшего совершенствования практики проведения аудита кадрового потенциала Общества в соответствии действующими нормативными актами и локальными актами Общества.

1.4. Деятельность по проведению аудита кадрового потенциала в цехе полностью подотчетна отделу кадров Общества и Совету директоров.

2. Задачи проведения аудита кадрового потенциала

2.1. Аудит кадрового потенциала позволяет решить следующие задачи:

2.1.1. повышение содержательности труда и уровня мотивации персонала;

2.1.2. реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников;

2.1.3. повышение конкурентоспособности персонала;

2.1.4. обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой;

2.1.5. формирование благоприятного имиджа организации;

2.1.6. обеспечение стабильной занятости, эффективное использование рабочего времени.

2.2. Оценка кадрового потенциала предполагает:

2.2.1. оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;

2.2.2. оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;

2.2.3. анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;

2.2.4. анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;

2.2.5. оценку текучести кадров.

2.2.6. диагностику основной ориентации управленческого персонала – ориентация на задачу или отношения. Ориентация руководителя на задачу связана с предположением о том, что группа сможет эффективно функционировать, если будет четко и однозначно определенная цель. Ориентация на отношения связана с предположением о том, что любая задача может быть решена группой, если в ней создан оптимальный социально-психологический климат, существуют доверительные отношения, доминирует партнерство;

2.2.7. распределение управленческих ролей. Для оценки кадрового потенциала важно понять, какие управленческие роли доминируют в организации, какие управленческие роли отсутствует, какие роли представлены в высшем, среднем и низовом звеньях управления. Организация будет функционировать эффективно, если на высшем уровне корпоративного управления в ней будут представлены управленцы и руководители, на среднем уровне – администраторы и организаторы, а в низовом звене – руководители. Распределение управленческих ролей важно проанализировать и по основному, и вспомогательному процессам, функциональным направлениям организации;

2.2.8. умение проектировать. Современная организация не может эффективно функционировать в изменяющейся среде, если не будет обеспечена достаточным количеством проектировщиков, людей умеющих создавать технологии реализации деятельности и решения проблем в конкретных ситуациях. Основная характеристика людей, способных к проектной деятельности, – умение строить процесс достижения деятельности, ориентируясь на результат и условия;

2.2.9. сверхнормативную активность – ориентация сотрудников организации на превышение задач, которые были перед ними поставлены, способность делать всегда немного больше, чем было приказано;

2.2.10. инновационный потенциал. Способность сотрудников организации принимать нестандартные, нетрадиционные решения;

2.2.11. способность к обучению. Ориентация на овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности;

2.2.12. ролевой репертуар в групповой работе.

3. Лица, ответственные за проведение аудита кадрового потенциала

3.1. Ответственными лицами за проведение аудита кадрового потенциала в цехе № 810 являются:

3.1.1. Специалист по кадрам цеха № 810. В его функции входит проведение непосредственно аудита кадрового потенциала в цехе, определение соответствующих методик, составление отчетности по результатам проведенного аудита

3.1.2. Специалист по кадрам Отдела кадров Общества. В его функции входит контроль за деятельностью специалиста по кадрам цеха, предоставление ежегодного отчета в Совет директоров о результатах аудита кадрового потенциала.

3.2. На основе результатов аудита кадрового потенциала Совет директоров дает указания администрации цеха № 810 по кадровой работе.

3.3. Возможно привлечение к проведению аудита кадрового потенциала представителей Профсоюзной организации для согласования программы мероприятий проводимого аудита с целью наблюдения за законностью проводимых оценочных мероприятий.

3.4. Рекомендуются включать в состав аттестационной комиссии специалиста по кадрам, выполняющего функции аудитора кадрового потенциала работников, т.к. в ходе аттестации представляется возможным оценить работника с точки зрения различных аспектов.

4. Порядок проведения аудита кадрового потенциала

4.1. Аудит кадрового потенциала проводится систематически в соответствии с графиком, утверждённым начальником отдела кадров.

4.2. Смета затрат на проведение аудита кадрового потенциала представляется отделом кадров к 20 декабря ежегодно.

5. Результаты проведения аудита кадрового потенциала

5.1. Специалист по кадрам цеха № 810 ежеквартально представляет отчет по результатам проведения аудита кадрового потенциала в цехе.

5.2. Специалист по кадрам Отдела кадров Общества ежегодно представляет отчет по результатам проведения аудита кадрового потенциала с Совет директоров.

6. Нормативно-правовая основа аудита кадрового потенциала

6.1. Нормативно-правовыми актами федерального уровня в области аудита кадрового потенциала являются:

Конституция РФ;

Трудовой кодекс РФ;

Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности»;

Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации»;

Федеральный закон «Об аудиторской деятельности»;

Устав Акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского»;

Стратегия развития интегрированной структуры АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» на период до 2020 года;

Коллективный трудовой договор ОАО НПК «Уралвагонзавод»;

Кодекс корпоративного управления;

Кодекс социальной этики;

Кодекс поведения сотрудников;

Положение о внутреннем аудите;

Положение о комитете совета директоров по аудиту;

Положение о комитете Совета директоров по кадрам и вознаграждениям;

Положение о персонале цеха. В Положении о персонале цеха № 810 ОАО НПК «Уралвагонзавод»;

Положение о подборе кадров цеха № 810 Акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».

Изменения (дополнения) к должностной инструкции специалиста по кадрам цеха № 810 ОАО НПК «Уралвагонзавод»

Дополнить инструкцию специалиста по кадрам следующими словами:

«В обязанности специалиста по кадрам входит проведение аудита кадрового потенциала, в том числе выявление причин, осложняющих деятельность работников и влияющих на эффективность результатов их труда, их исследование и устранение, а также выявление способностей, склонностей работников к видам деятельности».

Методические рекомендации по проведению аудита кадрового потенциала в цехе № 810 ОАО НПК «Уралвагонзавод»

Аудит кадрового потенциала позволяет выявить:

- уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;
- доброкачественную структуру управленческого персонала (ролевая и психическая структура);
- потребности в обучении;
- стили управления;
- социально-психологический климат;
- инноваторский потенциал;
- главные источники сопротивления изменениям;
- рассредотачивание персонала в рамках организации (по уровням иерархии и многофункциональным фронтам).

Осознание состояния кадровых процессов, формирующегося кадрового потенциала дает возможность получить данные для сравнения характеристик о качестве персонала с требованиями тенденций развития, организационного обеспечения и стратегических установок организации.

Для этих целей приведем имеющиеся методические разработки, которые будут пополняться специалистом по кадрам цеха № 810 (в частности, после его обучения)

Рекомендации по расчету показателей для определения кадрового потенциала

Источниками информации при оценке кадрового потенциала выступают: планы по труду; статистическая отчетность по труду; численность персонала; данные табельного учета и отдела кадров; должностные инструкции работников; нормативы по труду; ряд приказов по движению личного состава (приказы о приеме, переводе и увольнении с работы), а также другие материалы, отражающие состав и трудовую деятельность персонала организации.

Основными унифицированными формами первичной документации по учету труда и его оплаты являются: приказы (распоряжения) о приеме на работу, переводе на другую работу, предоставлении отпуска, прекращении трудового договора (контракта) (ф. № Т-1,

Т-5, Т-6, Т-8), личная карточка (ф. № Т-2), табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы (ф. № Т-12), табель учета использования рабочего времени (ф. № Т-13), расчетно–платежная ведомость (ф. № Т-49), утвержденные постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1.

Как любая система, трудовой потенциал может быть представлен как набор компонентов и элементов, объединенных взаимосвязями. Указанные направления в аудите кадрового потенциала должны рассматриваться и осуществляться не в отдельности, а в комплексе. Система кадрового потенциала представлена в таблице.

Система кадрового потенциала работника

Компоненты кадрового потенциала				
Психофизиологические	Ценностно-ориентационные	Нормативно-ролевые	Инновацион-ные	Статусные
Элементы кадрового потенциала				
Пол	«Мотивацион-ное ядро»	Общая куль-тура личности	Активность	Уровень образования
Возраст		Профессиональная культура	Творчество	
Способности	Установки	Усвоенные социальные нормы и	Мобильность	Должность
Характерологический тип	Потребности		Уровень адаптации	Зарплата
Работоспособность	Нравственные ориентиры	организацион-ная культура поведения	Уровень зрелости	Социальный статус
Состояние здоровья	Эмоции		Внешняя социальная поддержка	
	Трудолюбие			
	Честолюбие			

Каждый из компонентов кадрового потенциала выполняет собственные функции, которые представлены ниже в таблице.

Функции структурных компонентов кадрового потенциала

Структурные компоненты	Основная функция в организации
Психофизиологические	Обеспечение существования кадрового потен-циала
Ценностно-ориентационные	Воспроизведение и развитие типов органи-зационного поведения
Нормативно-ролевые	Внедрение работника в организационную среду, а также координация действий субъектов труда
Адаптационные	Оптимизация взаимодействия работника и организационной среды
Статусные	Обретение работником социальной позиции и реализация потребностей в результате трудовой деятельности

Элементы системы кадрового потенциала находятся в тесной диатропической взаимосвязи, другими словами кадровый потенциал воспринимается как единое целое, в котором разнообразные элементы приобретают общие свойства. Качественно-количественные соотношения элементов при этом постоянно меняются. Итогом комбинации всех структурных компонентов кадрового потенциала является то, что кадровый потенциал приобретает возможность и становится способным к производительному функционированию.

Процесс управления кадровым потенциалом включает в себя анализ элементов существующего кадрового потенциала, их взаимосвязей; оценку различия между наличным потенциалом и целями организации, разработку и внедрение программы актуализации кадрового потенциала; а также закрепление персонала с высоким потенциалом, то есть формирование кадрового резерва.

При аудите кадрового потенциала организация должна уделять особое внимание анализу численности и кадровому составу, анализу трудовых показателей.

Анализ численности и кадрового состава организации оптимально осуществлять в динамике за определенный временной период (например, ежемесячно в течение года, 3–5 лет) по отдельным компонентам. Рассматриваются как количественные, так и качественные показатели персонала в целом по организации, по отдельным категориям и специальностям, профессионально-квалификационным группам и структурным подразделениям. Анализ численности и кадрового состава организации осуществляют по следующим направлениям:

- оценка укомплектованности кадрового состава (рассчитываются и анализируются абсолютные и относительные отклонения численности персонала);
- анализ движения кадров (рассчитываются и анализируются коэффициент оборота персонала, коэффициент оборота по приему персонала, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства состава персонала, коэффициент замещения, коэффициент внутренней мобильности персонала);
- анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
- анализ профессионально-квалификационного состава кадров.

Анализ трудовых показателей персонала также лежит в основе аудита кадрового потенциала и позволяет оперативно оценить правильность кадровой политики. Анализ количественных трудовых показателей работников осуществляется в ходе сравнения их с

нормативными, в результате изучения учетной и отчетно-статистической документации, экономических расчетов, а также путем проведения наблюдений и измерений затрат рабочего времени. Изучение качественных показателей кроме документального анализа предполагает анализ аттестационных материалов работников, а также использование конкретно-социологических методов.

Итогом проведения аудита кадрового потенциала организации является выявление общего трудового потенциала организации, направления его развития, а также способы закрепления персонала с высоким потенциалом.

Проведение тренинга по выявлению ролей в коллективе

Форма тренинга может быть выбрана в соответствии с характеристиками коллектива и поставленными задачами. При проведении тренинга следует учесть ключевые моменты, описанные ниже.

Оценка кадрового потенциала подразумевает:

1) диагностику основной ориентации управленческого персонала – ориентация на задачу либо дела. Ориентация управляющего на задачу связана с предположением о том, что группа сумеет отлично работать, если будет верно и совершенно точно определена цель. Ориентация на дела связана с предположением о том, что неважно какая задача может быть решена группой, если в ней сотворен лучший социально-психологический климат, есть доверительные дела, доминирует партнерство;

2) рассредотачивание управленческих ролей. Для оценки кадрового потенциала принципиально осознать, какие управленческие роли доминируют в организации, какие управленческие роли отсутствуют, какие роли представлены в высшем, среднем и низовом звеньях управления. Организация будет работать отлично, если на высшем уровне корпоративного управления в ней будут представлены управленцы и руководители, на среднем уровне – админы и устроители, а в низовом звене – руководители. Рассредотачивание управленческих ролей принципиально проанализировать и по основному, и вспомогательному процессам, многофункциональным фронтам организации;

3) умение проектировать. Современная организация не может отлично работать в изменяющейся среде, если не будет обеспечена достаточным количеством проектировщиков, людей умеющих создавать технологии реализации деятельности и решения заморочек в определенных ситуациях. Основная черта людей, способных к

проектировочной деятельности, — умение строить процесс заслуги деятельности, ориентируясь на итог и условия;

4) сверхнормативную активность — ориентация служащих организации на превышение задач, которые были перед ними поставлены, способность делать всегда малость больше, чем было приказано;

5) инноваторский потенциал. Способность служащих организации принимать неординарные, нетрадиционные решения;

6) способность к обучению. Ориентация на овладение новыми познаниями и умение стремительно овладевать ими в процессе самой деятельности;

7) ролевой репертуар в групповой работе:

Для действенной групповой деятельности по решению заморочек и организации, их выполнения в состав группы должны заходить исполнители различных ролей.

В деятельности группы можно выделить три составляющие, идентично принципиальные для удачной деятельности:

1) работа по содержанию — разрешение производственных задач и заморочек, проектирование путей реализации планов и заслуги целей;

2) организация групповой работы — наилучшее оформление процессов групповой деятельности, постановка групповых целей, соблюдение шагов групповой деятельности, рассредотачивание ролей в группе;

3) создание подходящей социально-психологической атмосферы в группе — анализ состояния отношений в группе, создание групповых норм, снятие возникающих в процессе групповой работы напряжений, чувственных конфликтов.

Для действенной работы по содержанию в группе непременно должны быть представлены последующие роли:

- аналитик — человек, направленный на целостное восприятие ситуации, выделение ее составных частей, установление взаимосвязей, выделение ценностей;

- генератор мыслей — человек, направленный на новые решения, умственно активный, владеющий огромным инноваторским потенциалом;

- эрудит — человек, компетентный в собственной области, понимающий ее в мелочах и направленный на большее углубление в конкретное содержание, способный выступать в качестве профессионала;

- критик — человек, направленный на поиск обоснований, сконцентрированный на вопросах, требующих от других приведения аргументов в пользу принятого решения;

- разработчик — человек, направленный на детализацию общих принципов, доведение сформулированного решения до уровня технологии его воплощения.

Для действенной организации групповой работы в группе непременно должны быть представлены последующие роли:

- устроитель – человек, осуществляющий анализ ситуации и намеченных целей, формулирующий цели групповой работы, выделяющий отдельные этапы и формулирующий задания отдельным исполнителям;

- координатор – человек, осуществляющий анализ содержания всех личных деятельностей и сведение личных деятельностей в общее целое (работает в тесноватом контакте с устроителем);

- контролер – человек, осуществляющий надзор за корректностью реализации деятельности, в особенности за соблюдением последовательности и времени выполнения работы, также внедрением ресурсов;

- тренер – человек, направленный на передачу собственного опыта другим сотрудникам, способный организовать процесс включения и адаптации юного персонала.

Для сотворения подходящего климата, рабочих и дружественных отношений в группе непременно должны быть представлены последующие роли:

- чувственный фаворит – человек, являющийся знатным для членов группы, владеющий воздействием вне зависимости от собственного должностного положения;

- диагност – человек, способный проводить анализ состояния социально-психологического климата в группе, также выявлять особенности всех других участников группы, их положение по отношению к партнерам;

- интегратор – человек, способный сплачивать группу для решения отдельных задач, владеющий частью лидерского потенциала и целенаправленнее осуществляющий нужную корректировку состояния групповой атмосферы;

Удовлетворенность должностным статусом, ориентация на должностной рост, наличие резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва – все это будет свидетельствовать об общей ориентации персонала на продвижение, о наличии людей, готовых к занятию новых должностей.

Анкета «Оценка мнения персонала по профессиональному развитию и стимулированию труда»

Уважаемые сотрудники, просим Вас ответить на вопросы. Оцените каждый вопрос следующим способом: если согласны, поставьте (+), если нет, то (-)

1. Устраивает ли Вас Ваш размер оплаты труда?
2. Соответствует ли существующая система материального стимулирования реальному вкладу сотрудников Вашего предприятия?
3. Устраивает ли Вас развитие Вашего профессионального мастерства на заводе? Если нет, то почему?
4. Устраивают ли Вас методы совершенствования Вашего профессионального мастерства?
5. Удовлетворены ли Вы существующим графиком работы?
6. Что в большей степени влияет на эффективность Вашей работы?
 - Хорошая зарплата
 - Внимание и забота со стороны руководства
 - Возможности получения дополнительных материальных благ
 - Улучшение условий труда
 - Совершенствование профессионального мастерства
7. Существует ли в вашем подразделении несправедливое распределение комиссионных, прогрессивных надбавок и т.д.?
8. Что бы Вы хотели изменить в существующей системе повышения квалификации сотрудников?
 - Изменение условий адаптационного периода и стажировки
 - Изменение условий обучения
 - Изменение условий аттестации
 - Изменений не требуется

Анкета «Опыт работника»

1. Дайте краткую характеристику вашего жизненного опыта.

2. Дайте краткую характеристику вашего производственного опыта

- производственный стаж _____ лет
- профессии которыми Вы владеете _____
- занимаемые должности _____

3. Какой общественной работой Вы занимались:

- в школе _____
- в техникуме (ВУЗе) _____
- членство в молодежной организации- профсоюзная работа
- другая (укажите)

4. Имеете ли Вы опыт государственной работы _____

- участвовал в выборах народных депутатов
- состоял в группѐ поддержки депутатов
- занимал административную должность
- занимал выборную должность в органе власти.

Анкета «Повышение квалификации»

1. Сколько лет назад Вы повышали квалификацию в организованной форме?

1. До 1 года.
2. 1-3 года.
3. 3-5 лет.
4. От 5 до 10 лет.
5. Свыше 10 лет.

2. Сколько раз Вы повышали квалификацию за период работы на данной (последней) должности?

1. Один.
2. Два.
3. Три.
4. Четыре.
5. Ни разу

3. По чьей инициативе Вы повышали квалификацию?

1. По собственной.
2. Руководства.
3. Родственников.
4. Друзей.

4. Удовлетворило ли Вас повышение квалификации?

1. Да.
2. Нет.
3. Не совсем.

Если нет, то укажите причину.

1. Низкая творческая отдача преподавателей.
2. Низкое качество преподавания.
3. Обобщенное изложение материала.
4. Недостаточный объем научных исследований.
5. Нет творческой связи между преподавателями и слушателями.
6. Слабая материальная база (аудитории, мебель, обстановка).
7. Отсутствие современных технических средств.
8. Изложение устаревших положений.
9. Другое (укажите).

Оценка сотрудника его коллегами и подчиненными

Предлагается отметить знаками «+» и «-» предложенные варианты

= / -	Характеристика оцениваемого сотрудника
	Отступает от принятых правил, чтобы предложить клиенту наилучшее решение
	Упускает из виду последние достижения науки и практики, способные улучшить бизнес-процессы компании
	Проявляет упорство при достижении трудных целей
	Создает стандарты поведения сотрудников компании
	Является лидером в глазах сотрудников
	Интересуется ходом работы своих подчиненных (если есть)
	Дает подчиненным конкретные планы действий
	Подбирает и предлагает клиенту выбор из нескольких решений
	Использует передовой опыт других компаний для повышения эффективности работы
	Устанавливает для себя и своих подчиненных легко достижимые цели
	Поощряет подчиненных придерживаться в своей работе принципов корпоративной культуры
	Олицетворяет собой компанию для клиентов, партнёров, журналистов и т.п.
	Верно определяет уровень способностей и квалификации подчиненных
	Извещает постоянных клиентов об изменениях в работе компании
	Дает возможность клиенту контролировать ход работ
	Заимствует наиболее эффективные методы деятельности (лучшие практики) других компаний
	Удовлетворяется средними результатами своих подчиненных
	Разъясняет подчиненным важность решаемых ими задач
	Распределяет задачи, не принимая во внимание индивидуальные

	<p>особенности подчиненных</p> <p>Устанавливает неформальные отношения с клиентами</p> <p>Неверно определяет потребности клиента</p> <p>Продолжает использовать один и тот же метод работы, даже если несколько предыдущих попыток потерпели неудачу</p> <p>При решении любой задачи стремится достичь максимального результата</p> <p>Не отмечает достижения подчиненных</p> <p>Делегирует подчиненным полномочия и ответственность Затрудняюсь ответить</p> <p>Прекращает общение с клиентом после того, как работа с ним закончена</p> <p>Активно интересуется потребностями клиентов</p> <p>Сталкиваясь с препятствиями, прикладывает дополнительные усилия, чтобы их преодолеть</p> <p>Ставит перед сотрудниками своего направления амбициозные цели</p> <p>Продвигает корпоративные ценности на своем примере</p> <p>Создаёт атмосферу, при которой все сотрудники стремятся достичь максимального результата</p> <p>Излишне часто контролирует работу подчиненных</p> <p>Точно формулирует для подчиненных задачи и сроки их выполнения</p> <p>Оптимизирует предложение под запрос клиента</p> <p>Если первоначальный план не приносит успеха, находит альтернативные пути достижения результата</p> <p>Закрывает глаза на нарушение принципов корпоративной культуры своими подчиненными</p> <p>Ограничивается выполнением только своих непосредственных функциональных обязанностей</p> <p>Проверяет, насколько результаты работы подчиненных соответствуют поставленным целям</p>
--	---

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
<i>Кадровый аудит</i>	– анализ и оценка соответствия структурного и кадрового состава организации ее целям и стратегии развития.	Афанасьев В.Я. Введение в государственное управление: [учеб.пособие в 3 кн.] / В.Я.Афанасьев, И.К.Корнев. М.: Финстатинформ, 1998. Кн.3.– С.6.
<i>Аудит персонала (кадровый)</i>	– своеобразный инструмент управления кадровыми процессами, в какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудиту. Сущность аудита персонала – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения, формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению.	Афанасьев В.Я. Введение в государственное управление: [учеб.пособие в 3 кн.] / В.Я.Афанасьев, И.К.Корнев. М.: Финстатинформ, 1998. Кн.3.– С.8
<i>Аудит</i>	независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица в целях выражения мнения о достоверности такой отчетности. Для целей настоящего Федерального закона под бухгалтерской (финансовой) отчетностью аудируемого лица понимается отчетность (или ее часть), предусмотренная Федеральным законом от 6 декабря 2011 года N 402–ФЗ "О	Федеральный закон от 30.12.2008 N 307–ФЗ (ред. от 03.07.2016) "Об аудиторской деятельности"

	бухгалтерском учете" или изданными в соответствии с ним иными нормативными правовыми актами, аналогичная по составу отчетность (или ее часть), предусмотренная другими федеральными законами или изданными в соответствии с ними иными нормативными правовыми актами, а также иная финансовая информация..."	
<i>Кадровая служба предприятия</i>	– это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.	Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5–е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2007. – 495 с. – (Б-ка словарей "ИНФРА–М") -С.36.
<i>Менеджер по персоналу</i>	– специалист, призванный эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной реализации стратегии организации.	Управление персоналом. Учебник (2–е издание) Автор: Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Издательство: Юнит и:2002 – 560 с.
<i>Кадровый резерв</i>	– группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.	Управление персоналом. Учебник (2–е издание) Автор: Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Издательство: Юнит и:2002 – 560 с.
<i>Персонал</i>	совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.	Управление персоналом. Учебник (2–е издание)

		Автор: Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Издательство: Юнит и:2002 – 560 с.
<i>Персонал</i>	– личный состав учреждения, предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы, например управленческий персонал.	Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. "Современный экономический словарь. – 6-е изд., перераб. и доп. – М." (ИНФРА– М, 2011)
<i>Организационно – кадровый аудит</i>	– оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Проводится он с целью подготовки к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработки программы реформирования организации.	Управление персоналом. Учебник (2– е издание) Автор: Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Издательство: Юнит и:2002 – 560 с.
<i>Потенциал</i>	– как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта	Афанасьев В.Я. Введение в государственное управление: [учеб.пособие в 3 кн.] / В.Я.Афанасьев, И.К.Корнев. М.: Финстатинформ, 1998. Кн.3.– С.8
<i>кадровый потенциал</i>	– интегральная характеристика персонала, достижение целей предприятия за счёт его максимальных возможностей	Ильин А.И. Экономика предприятия: уч. пособие / под общ. ред.А.И. Ильина. – М.: Новое знание, 2005. – 698 с.
<i>Кадры</i>	– (фр. cadre – личный состав) – основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия той или иной	Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. "Современный

	отрасли деятельности; все постоянные работники	экономический словарь. – 6-е изд., перераб. и доп. – М." (ИНФРА– М, 2011)
<i>Аттестация персонала</i>	– кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала работника требованиям выполняемой деятельности	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
<i>Интеллектуальный капитал организации</i>	– совокупность мыслительных моделей, позволяющих создавать и реализовывать новые способы деятельности в постоянно изменяющейся среде	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
<i>Интеллектуальная компетентность (интеллектуальное лидерство) руководителя</i>	– способность создавать условия для нахождения подчиненными лучших вариантов решений задачи и оптимальных вариантов поведения	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Комплексная оценка персонала</i>	система диагностических мероприятий, проводимых для анализа кадровой ситуации и выявления ресурсов в развитии организации	Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
<i>Организация</i>	– с одной стороны, совокупность предметов и средств труда, а с другой стороны - совокупность людей, объединенных для производства товаров или услуг	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.:

	с помощью этих предметов и средств труда	Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Структура управления персоналом</i>	– совокупность подразделений, непосредственно занимающихся персоналом, и их качественные и количественные взаимосвязи	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
<i>Управление персоналом</i>	– многогранный и исключительно сложный процесс, который характеризуется своими специфическими особенностями и закономерностями	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Экономическая эффективность</i>	– результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.