

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

Управление кадровым резервом в АО «НПК «Уралвагонзавод»
Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова
(подпись)
« ____ » _____ 201__ г.

Исполнитель: Заворохина Ирина
Германовна
Студент группы Б-41zНТ, 4 курса,
заочного отделения,
направление «38.03.03 – Управление
персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер
_____ А.А. Ворошилова
(подпись)

« ____ » _____ 201__ г.

Научный руководитель:
Девятковская И.В., кандидат
психологических наук, доцент
кафедры философии и акмеологии

(подпись)

Руководитель ОПОП
_____ Девятковская И.В.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В АО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «УРАЛВАГОНЗАВОД».....	6
1.1. Общая характеристика деятельности АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» и цеха складского хозяйства (б).....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом цеха б АО «НПК «Уралвагонзавод».....	13
1.3. Анализ работы с кадровым резервом в АО «НПК «Уралвагонзавод» и в цехе б.....	27
Выводы по главе 1.....	43
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».....	45
2.1. Мероприятия по управлению кадровым резервом в цехе б.....	45
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению кадровым резервом.....	57
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению кадровым резервом.....	61
Выводы по главе 2.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	69
ГЛОССАРИЙ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность: В условиях рыночной конкуренции человеческие ресурсы являются одним из главных факторов, определяющих экономическое положение российских организаций. Серьезные сбои в работе организации могут возникать из-за того, что руководители уделяют основное внимание финансовым, производственным вопросам, проблемам материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, и не обращают должного внимания на персонал, который обеспечивает деятельность организации по всем этим направлениям.

В последние годы на рынке труда наметились тревожные для руководителей организаций и кадровых служб тенденции, которые в недалеком будущем могут привести к крайне негативным последствиям для компаний, не готовых встретить изменения современного рынка труда. Речь идет об изменениях качественного состава претендентов на вакансии управленческого персонала всех уровней, то есть для подбора высококвалифицированных управленцев приходится все чаще применять технологии подбора персонала. В настоящее время этот метод пока, в основном, используется для подбора топ-менеджеров. Но если в организации не создать определенную систему работы с персоналом, то в ближайшем будущем таким способом придется подыскивать и рабочих. Речь идет о создании на предприятии кадрового резерва и системы работы с ним.

Необходимо отметить, что в данном вопросе западные компании имеют положительный опыт, и продвижение сотрудников по служебной лестнице является частью общей стратегии их кадровой политики. В российских организациях дела обстоят несколько хуже. Вместе с тем, нельзя не признать тот факт, что ведущие отечественные компании постепенно начинают внедрять у себя те или иные части системы работы с кадровым резервом.

С одной стороны понятие кадрового резерва не является для России чем-то новым и передовым – на государственных предприятиях еще в советские времена существовала форма ежегодной отчетности, в которой отражалось состояние работы с кадровым резервом. С другой стороны можно с уверенностью сказать, что в настоящее время систематическая работа с группой «резервистов» на предприятиях не проводится, а если и ведется, то носит декларативный характер, поскольку «резервисты» не всегда имеют возможность занять ту позицию, в резерве которой они находятся долгие годы. Так на крупнейшем машиностроительном предприятии АО «НПК «Уралвагонзавод» сложилась и функционирует система кадрового резерва, но далеко не работающие на предприятии работники отмечают эффективность данной системы. Всем этим обусловлен выбор темы выпускной квалификационной работы.

Противоречия состоит между потребностью АО «НПК «Уралвагонзавод» в эффективной организации кадрового резерва и несовершенством существующей системы управленческих механизмов в этой сфере, касательно кадров, которые утверждены в кадровый резерв и действительным передвижением по кадровой лестнице на предприятии.

Это определяет проблему исследования – необходимо разработать мероприятия по управлению кадровым резервом предприятия, чтобы система функционировала более эффективно и удовлетворенность персонала в данной системе возросла.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ работы с кадровым резервом и разработка мероприятий по управлению кадровым резервом цеха 6 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Процесс реализации данной цели предполагает решение следующих **задач**:

- провести теоретический анализ по проблеме исследования;
- описать систему управления персоналом в АО «НПК «Уралвагонзавод»;

– проанализировать работу с кадровым резервом в АО «НПК «Уралвагонзавод»;

– разработать программу (мероприятия) по управлению кадровым резервом в АО «НПК «Уралвагонзавод» и спрогнозировать их социально-экономическую эффективность;

– разработать программу для специалиста кадровой службы, по формированию списка кандидатов в кадровый резерв – неотрывно от системы аттестации и системы обучения.

Объектом исследования является кадровый резерв.

Предметом исследования является управление кадровым резервом цеха 6 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Методологической основой исследования послужили научные разработки зарубежных и отечественных исследователей по вопросам управления персоналом. Конкретные **методы** проведения исследования – это системный и сравнительный анализ результатов, полученных на всех этапах исследования и обобщение этих результатов.

Структурно работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, глоссария и приложений.

Во введении сформирована актуальность темы исследования, цель и задачи, объект и предмет, а также методы исследования.

В первой части работы «Изучение работы с кадровым резервом АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» рассматривается теоретический материал, касающийся сущности кадрового резерва, характеристика исследуемой организации, анализ управления кадровым резервом в организации.

Во второй части «Разработка мероприятий по управлению кадровым резервом АО «НПК «Уралвагонзавод» – мероприятия по улучшению управления кадровым резервом в организации, нормативно-правовое обеспечение мероприятий и их социально-экономическая эффективность.

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В АО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Общая характеристика деятельности АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» и цеха складского хозяйства (6)

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского» – российская корпорация, занимающаяся разработкой и производством военной техники, дорожно-строительных машин, железнодорожных вагонов. В корпорацию входят научно-исследовательские институты, конструкторские бюро и производственные предприятия. Головное предприятие – завод «Уралвагонзавод», расположенный в Нижнем Тагиле Свердловской области. По площади, занимаемой заводом (827000 м²), является самым большим заводом в мире, отмечен в Книге рекордов Гиннеса. «Уралвагонзавод» был создан во время пятилетки 1931 – 1936 годов. С 1936 года носит название «Уральский вагоностроительный завод». Изначально производил тяжёлые железнодорожные вагоны - первый вагон выпущен 11 октября 1936 года. С 1984 года завод носит название «Уралвагонзавод».

28 августа 2007 года президент России подписал указ о преобразовании ФГУП «Уралвагонзавод» в АО «НПК «Уралвагонзавод». По сообщению пресс-службы президента, решение принято в целях «сохранения и развития научно-производственного потенциала в создании перспективных комплексов бронетанкового и артиллерийского вооружения, рационализации оборонного производства и повышения конкурентоспособности производимой продукции».

Основной целью деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» является получение максимальной совокупной прибыли и поддержания ее

финансовой устойчивости в условиях конкуренции на мировом рынке.

Миссия: «Лидерство в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса группы Компаний». Согласно миссии Уралвагонзавод ставит перед собой задачи обеспечения полной удовлетворенности потребителей, улучшения качества жизни каждого члена коллектива и повышения качества выпускаемой продукции. Для достижения этих целей Общество будет использовать все имеющиеся возможности, продолжая прилагать все усилия по сокращению затрат, повышению эффективности менеджмента и применению инновационных технологических решений.

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» является головным предприятием интегрированной структуры, объединяющей более 20 предприятий, учреждений и организаций в пяти федеральных округах России, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. Сегодня один из крупнейших научно-производственных комплексов России включает в себя металлургическое, вагоносборочное, 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. Динамично развиваясь, Уралвагонзавод добился устойчивости, которая позволяет и в кризисные времена успешно двигаться по намеченному курсу.

Отличительной чертой АО «НПК «Уралвагонзавод» является

неразрывность населенного пункта и предприятия, реализующего не только экономические, но и социальные функции, обеспечивая тем самым условия жизнедеятельности населения. «Уралвагонзавод» является крупнейшим налогоплательщиком (ОСН) – 37% в местный и региональные бюджеты, обеспечивает занятость значительной доли населения Дзержинского района муниципального образования город Нижний Тагил (каждый третий житель района работает на предприятии). Финансовая стабильность градообразующего предприятия является залогом развития города и региона в целом.

Дальнейшее развитие связано с завершением формирования вертикально-интегрированной структуры – научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод». Создается мощный промышленный комплекс на основе рыночных методов и государственного регулирования. 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.

2015 год стал для Уралвагонзавода знаменательным в плане достижения больших производственных результатов. Выпуск подвижного состава достиг максимального уровня за всю историю Уралвагонзавода, что говорит о высокой конкурентоспособности продукции, выпускаемой под брендом УВЗ. Благодаря проделанной работе в предыдущие годы и в 2015 году Общество успешно разрабатывало перспективные модели подвижного состава нового поколения.

Учитывая низкие темпы восстановления отечественных производителей дорожно-строительной и сельскохозяйственной техники (доля 30 %) до докризисного уровня и, как следствие, рост импорта (доля 70 %), с точки зрения маркетинга стратегией Уралвагонзавода на рынке ДСТ и СХТ должно стать, во-первых, сохранение позиций в тех сегментах, где

предприятие уже работает и, во-вторых, выход на новые сегменты, где в настоящее время присутствует только импортная техника. Соответственно, требуется обновление модельного ряда выпускаемой техники, расширение линейки экскаваторов, универсальных мини-погрузчиков, тракторов.

Таблица 1 – АО «НПК «Уралвагонзавод» на рынке вагоностроения

Показатель	2013	2014	2015	2016 (прогноз)
Доля УВЗ на рынке вагоностроения стран СНГ, %	27	25	22	22
Доля УВЗ на рынке полувагонов стран СНГ, %	42	33	26	25
Доля УВЗ на рынке цистерн стран СНГ, %	32	26	22	27

Учредителем АО «НПК «Уралвагонзавод» является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению федеральным имуществом. 100% акций корпорации принадлежат государству.

Органами управления Общества являются:

1. Общее собрание акционеров;
2. Совет директоров;
3. Генеральный директор (единоличный исполнительный орган).

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляет Ревизионная комиссия.

Основными видами деятельности предприятия являются:

1. Производство железнодорожного подвижного состава;
2. Производство машин и оборудования для добычи полезных ископаемых и строительства;
3. Производство оружия и боеприпасов;
4. Производство подъемно-транспортного оборудования;
5. Производство прочих машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства;
6. А также иные виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

Далее подробнее остановимся подробнее на финансово-экономической

характеристике цеха.

Цех 6 является структурным подразделением АО «НПК «Уралвагонзавод». Цех 6 предназначен для эффективного управления складским хозяйством на предприятии. Цели работы цеха 6:

1. Обеспечение конкурентоспособности и рентабельности складского хозяйства на предприятии;
2. Ответственность в отношениях с работниками, смежными цехами, руководством предприятия;
3. Развитие инновационных процессов, сохранение духа, направленного на модернизацию, технологии и оборудования внутри цеха;
4. Сохранение накопленного опыта и опора на лучшие традиции.

Миссия цеха – эффективная логистическая деятельность складского хозяйства на базе АО «НПК «Уралвагонзавод» путем постоянного соблюдения действующей, внедрения новой технологии, новых материалов, систем производства и управления.

Высшим органом управления Общества является общее собрание акционеров.

Организационная структура АО «НПК Уралвагонзавод» представлена в *Приложении 1*.

Организационная структура, которую использует предприятие, является линейно-функциональной, что создает двойственное подчинение для исполнителей. Преимущества этой структуры: высокая компетентность специалистов, отвечающих за конкретные функции, расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению, принятие комплексности решений, оперативность в управлении. Недостатками структуры является отсутствие единства действий, трудности в принятии и реализации согласованных управленческих решений.

Предприятие организует работу, исходя из возложенных на него задач и выполняемых функций в соответствии с перспективными и текущими планами работы; координирует свою деятельность с другими организациями

в целях соблюдения интересов своего предприятия. Высшим органом управления общества является Общее собрание акционеров и Совет директоров.

В основе линейно-функциональной структуры управления цехом 6 лежит принцип полного распорядительства: выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для подразделений.

Основные, функциональные отделы, например: подготовка производства, подразделяется на более мелкие функциональные подразделения - служба механика, служба энергетика, чтобы максимально использовать преимущества специализации. Логика линейно-функциональной формы - централизованно координируемая специализация. В ней трудно проследить вклад каждого элемента ресурсов в конечный результат и общую прибыльность организации.

Далее проведем анализ основных технико-экономических показателей деятельности цеха 6, табл. 2.

Таблица 2 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности цеха 6 за 2013 – 2015 годы

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение (+/-)		Темпы роста (%)	
				2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Объем производства продукции работ и услуг, тыс. р.	540265	595520	552954	55255,00	-42566,00	110,23	92,85
Себестоимость производства продукции, работ, услуг, тыс. р.	508835	559620	531264	50785,00	-28356,00	109,98	94,93
Удельный вес себестоимости, %	94,18	93,97	96,08	-0,21	2,11	99,78	102,25
Условная прибыль от реализации, тыс. р.	31430	35900	21690	4470,00	-14210,00	114,22	60,42
Численность работающих, чел.	333,0	323,0	349,0	-10,00	26,00	97,00	108,05
в т.ч. –РСС (руководители, специалисты, служащие), чел.	65,0	46,0	41,0	-19,00	-5,00	70,77	89,13

Окончание таблицы 2

– рабочие, чел.	268,0	277,0	308,0	9,00	31,00	103,36	111,19
из них: основные рабочие, чел.	170,0	177,0	191,0	7,00	14,00	104,12	107,91
вспомогательные рабочие, чел.	98,0	100,0	117,0	2,00	17,00	102,04	117,00
Фонд оплаты труда, тыс.р.	110009,7	127665,8	175218,9	17656,10	47553,10	116,05	137,25
Среднемесячная зарплата 1 работающего, р.	27530,0	32937,5	41838,3	5407,50	8900,80	119,64	127,02
Производительность труда 1 работающего, тыс.р.	1622,42	1843,72	1584,40	221,30	-259,32	113,64	85,93
Производительность труда 1-го основного рабочего, тыс.р.	3178,03	3364,52	2895,05	186,49	-469,47	105,87	86,05
Трудоемкость, коп.	0,06	0,05	0,06	-0,01	0,01	88,00	116,37

Себестоимость увеличились в 2014 году по сравнению с 2015 годом на 50785 тыс. руб. или на 9,98%, за счет роста производства в данный период. А в 2015 году по сравнению с 2014 годом сокращение составило 28356 тыс. руб. (94,93%). При этом стоит отметить, что удельный вес себестоимости в выручке товарной продукции в цехе 6 сократился на 0,21% в 2014 году по отношению к 2013 году. А в 2015 году по отношению к 2014 году удельный вес себестоимости возрос на 2,11%, что полностью обусловлено политикой предприятия, которая была направлена на максимально возможное сохранение заработной платы у рабочих (при отсутствии работы в цехе 6 их отправляли на другие участки работ), а также УВЗ (в том числе цех 6) старался в 2015 году выполнить все договорные обязательства по поставкам сырья и материалов, план на которые был хоть и скорректирован, но незначительно.

В результате изменений выпуска продукции, работ и услуг и себестоимости продукции условная прибыль от реализации в цехе 6 составила в 2014 году 35900 тыс. руб., что на 4470 тыс. руб. больше чем в 2013 году. И сложный период в вагоностроительном производстве в 2015 году сказался на условной прибыли в цехе, которая сократилась на 14210 тыс. руб. и составила 21690 тыс. руб. Среднегодовой темп роста условной

прибыли в цехе 6 составил всего 83,07% Соответственно и показатель условной рентабельности производства в 2015 году значительно сократились на 2,33% и составил 4,08%.

Фонд зарплаты имеет динамику: в 2014 году увеличился на 17656,1 тыс. руб. или 16%; в 2015 годом по сравнению с 2014 годом увеличился на 47553,1 тыс. руб. или 37,2%. Средняя зарплата одного работника цеха и одного основного рабочего изменилась так же, как и фонд зарплаты, т.е. увеличилась в 2014 г. и в 2015 г. Численность работников цеха за три года имела тенденцию к увеличению и составила соответственно по годам: в 2013 году – 333 человек, в 2014 году – 323 человек, в 2015 году – 349 человек.

Существует зависимость цеха от изменения условий внешней среды и невозможности оперативно реагировать на эти изменения, поскольку цех не является производством замкнутого цикла.

Итак, анализ технико-экономических показателей работы цеха 6 показал, что в 2013 году его деятельность имела самые низкие показатели за анализируемый период, что можно объяснить проводимым в некоторых цехах капитальным ремонтом с целью обновления и модернизации оборудования. Однако рост показателей в 2015 году по сравнению с 2013 годом раскрывает хорошие перспективы дальнейшей работы цеха.

Таким образом, можно сделать заключение, что у цеха 6 хорошая перспектива деятельности, а, следовательно, рост объемов производства, улучшение качества продукции, финансирование развития программ по работе с персоналом, а также повышение квалификации кадров и развитие работы с кадровым резервом.

1.2. Анализ системы управления персоналом цеха 6 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Концепция управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод» предполагает обеспечение потребностей предприятия трудовыми ресурсами

и оптимизации издержек при подборе персонала.

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 АО «НПК «Уралвагонзавод» имеет сложную, многоступенчатую организационную структуру, которая сложилась на предприятии исторически и имеет устойчивые, во многом традиционные формы. «Ядром» кадровой службы АО «НПК «Уралвагонзавод» является Отдел кадров. Вместе с тем, часть функций по организации управления персоналом осуществляется непосредственно в структурных подразделениях. Кроме этого, существуют структурные подразделения, реализующие отдельные функции управления персоналом – Отдел подготовки кадров, Управление социальной политики, Центральный расчетный отдел.

Все подразделения: цехи, отделы, заводы, входящие в состав АО «НПК «Уралвагонзавод», подчиняются Генеральному директору. Тем не менее, непосредственным руководителем кадровой структуры в Обществе является Директор по персоналу (рис. 1).

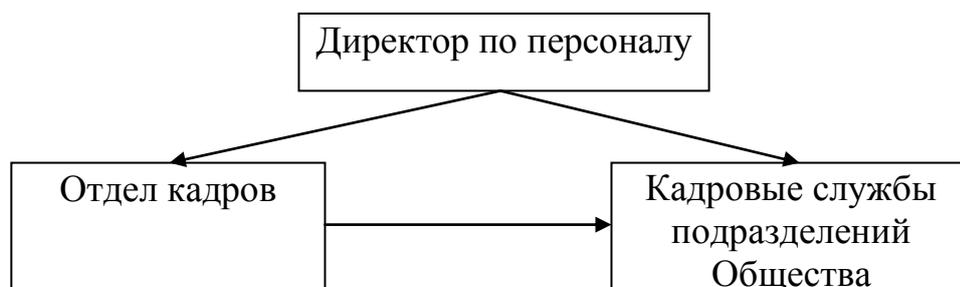


Рисунок 1 – Структура управления кадровой службы АО «НПК Уралвагонзавод»

Во главе отдела кадров АО «НПК «Уралвагонзавод» стоит Начальник отдела кадров, в его распоряжении – два заместителя. Более подробно структура отдела кадров АО «НПК «Уралвагонзавод» отражена на рис. 2.

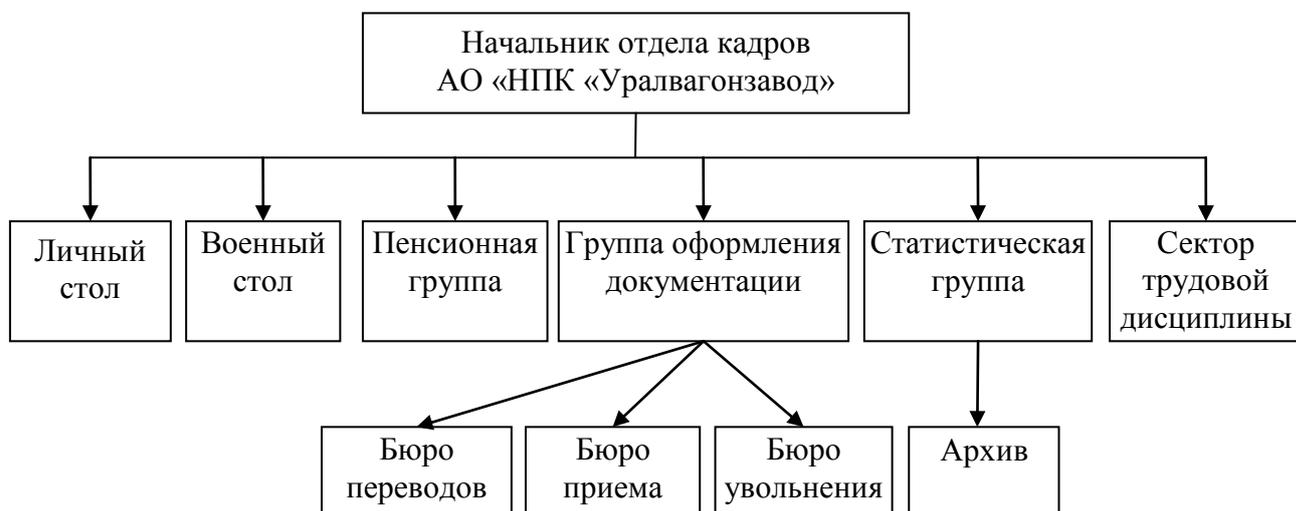


Рисунок 2 – Структура отдела кадров АО «НПК «Уралвагонзавод»

Кратко задачи кадровой службы АО «НПК «Уралвагонзавод» можно представить в следующем:

1. Планирование и учет кадров. Одна из основных задач кадровых служб - разработка плана потребности организации в кадрах.
2. Поиск кадров.
3. Отбор кадров.
4. Определение поощрений, льгот, пенсий и т.д..
5. Профессиональная адаптация.
6. Обучение и продвижение персонала.
7. Аттестация кадров.
8. Перестановка кадров по результатам аттестации.
9. Подготовка руководящих кадров.
10. Социальная защита персонала.
11. Юридические и дисциплинарные аспекты.

Протоколом заседания Совета директоров АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского» от 28 мая 2014 года утверждена миссия корпорации — «Лидерство в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса группы компаний».

На основе утвержденной миссии предприятия, определилась и основная задача кадровой службы АО «НПК «Уралвагонзавод»: укомплектование Общества кадрами – руководителями разных уровней, специалистами, служащими, рабочими.

Второй задачей является создание условий для карьерного роста перспективных сотрудников и обеспечение движения кадров. В обязанности отдела кадров входит подготовка необходимых материалов для квалификационных и аттестационных комиссий. Эта работа также начинается на местах: кадровые работники подразделений отслеживают по личным карточкам сотрудников необходимость прохождения аттестации, подтверждения квалификации.

Третьей задачей кадровой службы АО «НПК «Уралвагонзавод» является создание условий для повышения квалификации работников, обеспечения качества рабочей силы, адекватного уровню используемых на предприятии технологий. Эта задача имеет огромное значение как в виду постоянного технического перевооружения предприятия, экономических требований повышения производительности труда, так и в силу специфики многих подразделений АО «НПК «Уралвагонзавод», ведущих научно-исследовательскую деятельность, разрабатывающих новые технологии, новую технику и вооружение. Деятельность по созданию условий для повышения квалификации работников кадровая служба решает несколькими путями:

Через поиск квалифицированной рабочей силы. Набор сотрудников на предприятие АО «НПК Уралвагонзавод» на планируемые должности

осуществляется, как из внешних, так и из внутренних источников. Внешние источники – это и кадровые агентства, и центры занятости, также предприятие помещает объявления в СМИ о своих потребностях в специалистах. Или организация предлагает людям, уже работающим в заводе порекомендовать своих близких и знакомых. Такой способ является не только дешевым, но и дает возможность работникам поучаствовать в решении проблем завода. Внутренними источниками являются люди, уже работающие на определенных должностях, но имеющие большие способности, чем могут проявить в данный момент. (Например, оператор имеет возможность карьерного роста – перехода в бригадиры и т. п.).

Через договорные отношения с учебными учреждениями района и города (Нижнетагильский техникум металлообрабатывающих производств и сервиса, Факультет среднего профессионального образования НТФ УПИ, УрФУ и др.), на основании которых АО «НПК «Уралвагонзавод» оказывает содействие в обучении рабочих кадров и будущих специалистов, организует для них производственную практику. Взаимодействие кадровой службы предприятия с организациями, являющимися источниками информации о специалистах (учебные заведения; биржи труда; службы занятости; кадровые агентства; интернет сайты, посвященные поиску работы), позволяют оценить конъюнктуру рынка труда и возможности реализации плана развития кадрового потенциала;

Через систему повышения квалификации на базе собственного Отдела подготовки кадров и созданного в 2003 г. Корпоративного университета;

Через мотивацию персонала на профессиональное самосовершенствование (конкурсы профессионального мастерства, научно-практические конференции).

АО «НПК «Уралвагонзавод» участвует в формировании учебных планов образовательных учреждений, входящих в Корпоративный университет (разрабатывается региональный компонент учебного плана), спецификации программ, экспертной оценке учебных программ

специалистами предприятия. С целью оценки результатов обучения АО «НПК «Уралвагонзавод» направляет своих специалистов для участия в Государственной аттестации выпускников. Слабее поставлена работа с выявлением потребности в обучении – она сводится к подаче заявок от подразделений с указанием сотрудников, желающих обучаться по программам Корпоративного университета, и плановому направлению работников на курсы, действующие в Отделе подготовки кадров предприятия.

Четвертой задачей кадровой службы АО «НПК «Уралвагонзавод» является реализация социальной политики, направленной на создание благоприятных условий труда и отдыха на предприятии. На АО «НПК «Уралвагонзавод» реализуется «Программа социального развития на 2014-2016 годы», которая разработана в соответствии с программой стратегического развития корпорации. Программа опирается на ключевой тезис миссии корпорации «повышение качества жизни работников» и содержит ряд подпрограмм по направлениям:

- физическая культура и спорт;
- здоровый персонал;
- отдых и оздоровление.

АО «НПК «Уралвагонзавод» содержит целый ряд уникальных для Нижнего Тагила и региона социальных объектов: дворец ледового спорта, дворец водного спорта, стадион, спортивный зал, базы отдыха. К мероприятиям по социальной защите также относятся: дотация на питание в столовых, негосударственное пенсионное обеспечение, субсидии для молодых семей, улучшающих жилищные условия, социальная поддержка и защита неработающих пенсионеров, оказание материальной помощи к отпуску, на зубопротезирование, молодым работникам, вступающим в брак впервые, и другие программы.

Кадровая служба занимается также разработкой должностных инструкций, рассмотрением трудовых споров и конфликтов, заявлений и

жалоб работников, то есть более подробно, чем занимается кадровая служба предприятия, отражено в функциональных обязанностях подразделений кадровой службы АО «НПК Уралвагонзавод», которые обобщены в табл. 3.

Таблица 3 – Функциональные обязанности подразделений кадровой службы АО «НПК Уралвагонзавод»

Подразделение	Функции
1	2
Личный стол	<p>Ведет учет личного состава предприятия, картотеку личных карточек, реестр кадров.</p> <p>Готовит приказы о поощрении 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>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.</p> <p>Выдает характеристики в учебные заведения по запросам органов МВД, прокуратуры и прочих организаций.</p>
Военный 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 военным комиссариатом г. Нижний Тагил.</p> <p>Своевременно исключает с воинского учета лиц, достигших предельного возраста.</p> <p>Ведет учет участников ВОВ, воинов-интернационалистов, ликвидаторов Чернобыля. Выявляет и составляет списки лиц допризывного возраста и представляет их в военные комиссариаты для приписки</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 основаниях.</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>

1	2
	<p>Согласно составленным спискам просматривает трудовые книжки, проверяет наличие стажа, необходимого для начисления пенсии. Делает запросы, касающиеся стажа работника в другие предприятия и государственные архивы.</p> <p>Выдает направления на МСЭК (ВТЭК) получившим травму на производстве или профзаболевание. Ведет картотеку работающих инвалидов 3-ей группы и работников, получивших трудовое увечье или профзаболевание.</p>
Группа оформления документов	<p>Производит организацию найма персонала.</p> <p>Организация собеседований, оценки, отбора и приема персонала.</p> <p>Учет приема, перемещений, поощрений и увольнений персонала.</p> <p>Оформляет личные дела на вновь поступивших.</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 договора 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.</p> <p>Своевременно делает раскладку извещений переводных и других документов по личным делам.</p> <p>Ведет учет и выписку приказов о переводе из подразделений в подразделения предприятия.</p> <p>Оформляет всю документацию по увольнению работников предприятия в соответствии с Трудовым Кодексом РФ. Ведет книгу приказов на уволенных.</p>
Статистическая группа	<p>Ведет учет и архив личных дел работников предприятия.</p> <p>Систематически вводит в ПЭВМ массив принятых, уволенных и другие изменения по обороту рабочей силы.</p>
Сектор трудовой дисциплины	<p>Управление производственными конфликтами и стрессами.</p> <p>Социально-психологическая диагностика.</p> <p>Соблюдение этических норм взаимоотношений;</p> <p>Управление взаимодействием с профсоюзами.</p> <p>Занимается проверкой соблюдения требований экономики труда;</p> <p>Контролирует состояние 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> <p>Организует обязательное медицинское страхование в подразделениях предприятия.</p>

То есть рассмотренные функциональные обязанности табл. 5

позволяют сказать, что все структурные подразделения кадровой службы являются значимо важными, и необходимо оценивать эффективность всех структурных подразделений кадровой службы предприятия.

Далее оценим эффективность работы «Отдела планирования, оценки и развития персонала». Функции необходимо разделить на главные, основные и вспомогательные.

Выявление основных функций и отделение их от вспомогательных имеет важное значение, так как среди последних находятся излишние или несвойственные Управлению функции – важный источник излишних затрат и, следовательно, резерв снижения стоимости выполнения функций.

В табл. (Приложение 2) приведен перечень основных и вспомогательных функций, выполняемых Отделом планирования, оценки и развития персонала с указанием, должностей, принимающих участие в выполнении функций, где:

Г – главная функция

О – основная функция

В – вспомогательная функция

Н – несвойственная функция

В табл. Приложения 3 приведен перечень функций, выполняемых Отделом подготовки персонала с указанием, должностей, принимающих участие в выполнении функций. Таким образом, на основе анализа таблиц можно сделать вывод о том, что среди функций, выполняемых Отделом планирования, оценки и развития персонала и Отделом подготовки персонала не обнаружилось несвойственных функций. Оба отдела делают систему обучения и формирования кадрового резерва эффективной для деятельности цеха б.

Далее стоит отметить, что отдел кадров выполняет свои функции в тесном контакте со всеми структурными подразделениями акционерного общества по вопросам расстановки кадров, оформления кадровой документации, применения к работникам мер поощрения и взыскания,

проведения аттестаций, оформления отпусков, соблюдения трудовой дисциплины.

Для выполнения своих функций и реализации предоставленных прав отдел кадров взаимодействует со всеми основными структурными подразделениями УВЗ, структуру взаимодействия представим в виде рис. 3.

Рисунок 3 показывает основные области взаимодействия кадровой службы, но стоит отметить, что кадровая служба имеет общие темы соприкосновения как со всеми структурными подразделениями, так и со всеми отдельно взятыми сотрудниками предприятия. Соответственно, деятельность кадровой службы должна руководствоваться локально нормативной документацией, на которой остановимся подробнее.



Рисунок 3 – Схема взаимодействия кадровой службы с основными структурными подразделениями АО «НПК Уралвагонзавод»

Методы управления персоналом, применяемые кадровой службой.

Основными методами управления персоналом в АО «НПК «Уралвагонзавод», применяемыми кадровой службой можно выделить: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы.

Итак, экономические методы.

В целях повышения материальной заинтересованности работников в выполнении Обществом задач, направленных на производство высококачественной, конкурентоспособной продукции, могут применяться следующие виды премирования:

1. Основная производственная премия за текущие результаты работы;
2. Дополнительная премия;
3. Разовая премия;
4. Премирование по специальным системам.

Основная производственная премия за текущие результаты работы выплачивается в соответствии с Положением об оплате и стимулировании труда коллективов структурных подразделений АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» за основные результаты хозяйственной деятельности из средств фонда заработной платы структурного подразделения, оставшегося после выплаты основной гарантированной части заработной платы, расходуется на стимулирование труда коллектива структурного подразделения и ставится в прямую зависимость от достижения конечных результатов работы структурного подразделения, конкретного работника и Общества в целом.

Порядок оценки и стимулирования труда коллективов структурных подразделений и отдельных работников осуществляется на основе системы показателей, в том числе ключевых показателей эффективности (KPI), которые устанавливаются дифференцированно по структурным подразделениям, категориям работающих, исходя из конкретных задач, стоящих перед коллективом и конкретным работником и утверждаются:

– для рабочих – директором по персоналу по согласованию с цеховым профсоюзным комитетом;

– для руководителей, специалистов и служащих – генеральным директором Общества с учетом мнения профсоюзного комитета.

Премияльный фонд (приработок) определяется в процентах к основной гарантированной части заработной платы.

Конкретный размер премии, показатели премирования по профессиям и категориям работников устанавливаются приложением к Положению об оплате и стимулировании труда на определенный период и пересматриваются по мере необходимости.

Для премирования рабочих устанавливаются не менее двух показателей премирования, один из которых является обязательным – качественное и своевременное выполнение номенклатурного плана по товарной продукции (графику производства) по цеху (участку). Размер устанавливаемой премии за выполнение номенклатурного плана по товарной продукции (графику производства) по цеху (участку) не может быть менее 50 % расчетного размера премии.

Из показателей, обеспечивающих качество продукции (работ, услуг) и рентабельность выпускаемой продукции, устанавливаются следующие показатели премирования:

- отсутствие дефектов, рекламаций и брака, сдача продукции с первого предъявления;

- снижение уровня рекламаций, возврата продукции от цехов – потребителей по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года или обеспечение достижения запланированных базовых уровней по этому показателю;

- снижение уровня потерь от брака, списанного по шифру «Вина исполнителя» и увеличение размера возмещения убытков от брака с виновных от общих потерь от брака по этому шифру или обеспечение достижения запланированного базового уровня по этому показателю;

- своевременное и качественное выполнение планово-предупредительных ремонтов;
- повышение качества выпускаемой продукции (работ, услуг);
- рост производительности труда;
- выполнение плана по производительности труда;
- ритмичность выпуска продукции;
- соблюдение и сокращение сроков ремонтов оборудования;
- соблюдение и сокращение простоев технологического оборудования, транспортных средств и т.п.

В целях своевременного принятия управленческих решений и повышения ответственности руководителей структурных подразделений (главных специалистов, начальников производств, главных инженеров производств, начальников управлений, цехов, отделов, их заместителей) при несвоевременном и некачественном исполнении контролируемых документов сумма премии за установленные показатели премирования уменьшается.

Распределение премиального фонда между членами структурного подразделения производится на основании системы коэффициентов трудового участия (КТУ).

Выплаты дополнительных премий, не предусмотренных Типовым положением об оплате и стимулировании труда, работникам Общества, в том числе порядок, условия и размеры выплаты вознаграждений на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI), производятся в соответствии с локальными нормативными актами, утвержденными в установленном в Обществе порядке.

Организационно-распорядительные методы [38].

Локальные нормативные акты АО «НПК «Уралвагонзавод» определяют порядок издания Приказов и распоряжений по кадровым вопросам как основных организационно-распорядительных методов управления. На АО «НПК «Уралвагонзавод» действует достаточно сложная

схема согласования распорядительных документов, отражающая структуру предприятия.

Одним из ведущих организационно-распорядительных методов управления на АО «НПК «Уралвагонзавод» являются дисциплинарные взыскания. Согласно Правилам внутреннего трудового распорядка, за совершение работником дисциплинарного проступка, то есть неисполнения или ненадлежащего исполнения работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право привлечь работника к дисциплинарной ответственности.

На АО «НПК «Уралвагонзавод» применяются следующие дисциплинарные взыскания:

- 1) замечание;
- 2) выговор;
- 3) увольнение по соответствующим основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом Российской Федерации.

Социально-психологические методы.

Для поощрения работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности, за продолжительную и безупречную работу на предприятии и другие успехи в труде на АО «НПК «Уралвагонзавод» применяются различные виды поощрения, в том числе:

1. Объявление благодарности.
2. Выдача премии.
3. Награждение ценным подарком.
4. Награждение почетной грамотой.
5. Представление к званию лучшего по профессии.
6. Поощрения в соответствии с Положением о корпоративных наградах в Обществе.
7. Другие поощрения в соответствии с приказами, положениями и иными локальными нормативными актами Общества.

Поощрения объявляются в приказе (распоряжении) по предприятию и

доводятся до сведения всего трудового коллектива. Допускается одновременное применение нескольких видов поощрений.

За особые трудовые заслуги перед Обществом и государством работники могут быть представлены к наградам районного, городского, областного уровня, а также к государственным наградам.

В результате анализа выявлены положительные и отрицательные моменты. Положительные моменты: основную роль в системе играют такие элементы, как карьерное продвижение. Отрицательные моменты: отсутствует четко разработанная система оценки качества и количества выполненной работы, что приводит к негативному психологическому климату в коллективе.

1.3. Анализ работы с кадровым резервом в АО «НПК «Уралвагонзавод» и в цехе 6

Далее остановимся подробнее на этапах формирования кадрового резерва цеха 6. Работа по формированию и подготовке резерва проходила в несколько этапов (табл. 4).

Несмотря на то, что работники имеют реальные возможности для продвижения по службе, должностей, на которые они могут рассчитывать гораздо меньше, чем самих претендентов. Невозможно обеспечить карьерный рост всем заслуживающим этого. Неизбежно квалифицированные работники переманиваются, их бывает сложно удержать. Но нельзя не отметить и положительный эффект: на смену старым, пусть и опытным, специалистам приходят новые, готовые все свои силы отдать на благо компании. Они приносят свежие идеи. Особенно это касается должностей, связанных с творческой работой: приход новых сотрудников может ознаменовать начало нового этапа в жизни предприятия.

Таблица 4 – Этапы формирования кадрового резерва

Этапы формирования кадрового резерва	Ответственные	Результат
<p>1. Подготовительная работа:</p> <ul style="list-style-type: none"> - объявлен конкурс среди молодых специалистов; - собраны данные о кандидатах (анкета участника конкурса, характеристика-представление руководителя); - проведено психологическое тестирование кандидатов на профпригодность к управленческой деятельности 	<p>Отдел подготовки кадров Непосредственные руководители Психолог</p>	<p>В результате были отобраны несколько человек-претендентов на включение в кадровый резерв, которые были допущены к следующему этапу</p>
<p>2. Изучение и оценка профессиональных, деловых и личностных качеств отобранных кандидатов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - структурированное интервью по выявлению потребностей, мотивов, стремлений в карьерном и профессиональном росте; - собеседование кандидатов с директором по персоналу и социальной политике в присутствии главных специалистов соответствующих служб, наблюдение за их поведением во время разговора, выявление личностных особенностей при обсуждении производственных проблем 	<p>Отдел кадров, начальники отделов</p> <p>Директор по персоналу и социальной политике, главные специалисты соответствующих служб</p>	<p>В результате собеседования были отмечены потенциальные возможности продвижения по служебной лестнице у 17 кандидатов. После изучения отделом кадров личных качеств претендентов, все они были включены в кадровый резерв</p>
<p>3. Реализация программы теоретической подготовки кадрового резерва:</p> <ul style="list-style-type: none"> - непрерывное производственно-экономическое обучение; - повышение квалификации; - адаптация молодых специалистов; - стажировка персонала 	<p>Отдел подготовки кадров, начальники отделов</p> <p>Отдел подготовки кадров</p> <p>Отдел подготовки кадров, начальники отделов</p>	<p>Результаты формирования кадрового резерва на предприятии таковы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 из 17 человек были назначены на должности ведущих специалистов; - 8 человек – по-прежнему остаются в списке резервистов и ждут своего назначения на более высокие должности; - 5 человек уволились на другие предприятия.

Исходя из табл. 4 «Этапы формирования кадрового резерва», представим модель процесса формирования кадрового резерва в цехе 6 (рис. 4).

Руководство цеха 6 постоянно заботится о наличии у персонала

необходимой квалификации и знаний технического процесса для высокого качества работ. АО «НПК «Уралвагонзавод» выделяет средства на обучение и переобучение, поскольку высокая квалификация сотрудников непосредственно сказывается на прибыли цеха в частности и предприятия в целом.



Рисунок 4 – Модель процесса формирования кадрового резерва цеха 6

Показатели оборота и движения кадров цеха 6 представлены в табл. 5.

Таблица 5 – Показатели движения кадров в цехе 6 за 2013 – 2015 годы

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
				2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность, чел.	333	323	349	-10	26	97	108
Принято на работу чел.	16	32	28	16	-4	200	88
в т.ч основных рабочих	8	9	21	1	12	113	233
вспомогат. рабочих	8	7	22	-1	15	88	314
Уволено чел.	26	6	12	-20	-4	23	33
в т.ч основных рабочих	3	2	7	-1	5	67	350
вспомогат. рабочих	4	5	5	1	0	125	100

Окончание таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8
в том числе по собственному желанию	10	2	1	-8	-1	20	50
за нарушение трудовой дисциплины	16	4	1	-12	-3	25	25
Коэффициент оборота по приему	0,088	0,104	0,089	0,016	-0,015	118	86
в т.ч. основных рабочих	0,024	0,028	0,060	0,004	0,032	116	216
вспомогат. рабочих	0,024	0,022	0,063	-0,002	0,041	90	291
Коэффициент оборота по выбытию	0,054	0,065	0,076	0,011	0,011	120	117
в т.ч. основных рабочих	0,009	0,006	0,020	-0,003	0,014	69	324
вспомогательных рабочих	0,012	0,015	0,014	0,003	-0,001	129	93
Коэффициент текучести кадров	0,051	0,059	0,063	0,008	0,004	116	107
в т.ч. основных рабочих	0,009	0,006	0,020	-0,003	0,014	69	324
вспомогательных рабочих	0,012	0,015	0,014	0,003	-0,001	129	93
Коэффициент постоянства кадров	0,912	0,896	0,911	-0,016	0,015	98	102
в т.ч. основных рабочих	0,991	0,994	0,980	0,003	-0,014	100	99
вспомогательных рабочих	0,988	0,985	0,986	-0,003	0,001	100	100

На основе данных табл. 5, можно указать, что в течение рассматриваемого периода, кадровый состав незначительно, но меняется, что является основанием для его изучения. В 2014 году по сравнению с 2013 годом отмечается повышение интенсивности движения человеческих ресурсов. Об этом свидетельствует сокращение коэффициента оборота по приему на 0,015, коэффициента оборота по выбытию на 0,011, коэффициента текучести на 0,004 и увеличение коэффициента постоянства кадров на 0,015. В 2015 году по сравнению с 2014 годом, также происходит повышение интенсивности движения кадров на предприятии, о чем свидетельствует увеличение коэффициента по выбытию на 0,011, коэффициента текучести на 0,005. В то же самое время положительным моментом является снижение

коэффициента оборота по приему на 0,015 и увеличение коэффициента постоянства кадров на 0,015. В целом же показатели интенсивности движения кадров являются достаточно небольшими, что является положительным моментом в оценке состояния человеческих ресурсов. Увеличение коэффициента постоянства, за анализируемый период, свидетельствует об улучшении обстановки в коллективе и целенаправленном подходе в управлении кадрами. Руководство предприятия решает проблемы стабильности кадров путем материального удерживания сотрудников. Движение кадров отражает стабильность персонала, его удовлетворенность организацией труда, условиями и стимулами. Анализ образовательной и квалификационной структуры коллектива цеха 6 АО «НПК «Уралвагонзавод», включает в себя следующие показатели: пол, возраст, образование и т.д. (табл. 6).

Таблица 6 – Динамика и структура персонала цеха 6 за 2013 – 2015 годы

Показатель	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Отклонение (+/-), чел.		Темп роста, %	
	чел.	уд. вес, пр.	чел.	уд. вес, пр.	чел.	уд. вес, пр.	2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.	2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Распределение по категориям персонала										
Руководители	40	12	30	9	29	8	-10	-1	75	97
Специалисты	18	5	9	3	6	2	-9	-3	50	67
Служащие	7	2	7	2	6	2	0	-1	100	86
Основные рабочие	170	51	177	55	191	55	7	14	104	108
Вспомогательные рабочие	98	29	100	31	117	34	2	17	102	117
Распределение по половому признаку										
Мужчины	274	82	272	84	296	85	-2	24	99	109
Женщины	59	18	51	16	53	15	-8	2	86	104
Итого	333	100	323	100	349	100	-10	26	97	108
Распределение по возрасту										
18-25	57	17	56	17	68	19	-2	12	97	121
25-35	111	33	112	35	124	36	0	13	100	111
35-45	95	28	89	28	92	26	-5	3	95	103
45-55	53	16	52	16	51	15	-1	-1	97	99
старше 55 лет	17	5	15	5	14	4	-2	0	87	98

Окончание таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Итого	333	100	323	100	349	100	-10	26	97	108
Распределение по образованию										
Два высших	3	1	3	1	3	1	0	0	100	100
Высшее	70	21	74	23	84	24	4	9	106	113
Среднее профессиональное	123	37	116	36	133	38	-7	16	94	114
Начальное профессиональное	120	36	113	35	119	34	-7	6	94	105
Среднее (полное) общее	17	5	16	5	10	3	-1	-6	97	65
Итого	333	100	323	100	349	100	-10	26	97	108

Данные табл. 6 позволяют сделать следующие выводы: анализ динамики численности работников цеха 6 по категориям показывает, в каких группах персонала происходило за данный период наибольшее движение кадров. Так, в 2014 году по сравнению с 2013 годом общая численность работников цеха 6 сократилась на 10 человек за счет сокращения численности руководителей и специалистов на 19 человек, увеличением основного производственного персонала на 7 человек и вспомогательного персонала на 4 человека, что обусловлено увеличением объемов производства цеха 6, оптимизацией численности персонала цеха. А в 2015 году по сравнению с 2014 годом наблюдается рост общей численности работников на 26 человек связан с увеличением численности основного производственного и вспомогательного персонала соответственно на 14 и 17 человек, и сокращением административного персонала на 5 человек. Таким образом, наибольшее движение кадров по удельному весу в каждой из категорий за период 2013-2015 года произошло в группе руководители (– 25%) и среди специалистов – 50%.

Если рассматривать абсолютные показатели, то наибольшей группой, подвергшейся сокращению, явилась группа руководителей и специалистов цеха 6. Увеличение по численности произошло в группе основных и вспомогательных рабочих. Данная ситуация в цехе 6 объясняется увеличением объемов производства, оптимизацией численности персонала

предприятия. Анализ структуры персонала цеха показывает, что основу его формирования составляет основной производственный персонал, удельный вес которого в общей численности работников в 2013 году находится на уровне 51%, в 2014 году – 55% и в 2015 году – 55%. Это является характерным для цеха, так как от количества и качества использования данной категории человеческих ресурсов зависят объемы деятельности цеха. Второй по значению категорией персонала является вспомогательный персонал, удельный вес которого составляет соответственно 29%, 31% и 34%. Наибольший удельный вес в общей численности работников составляют основной производственный персонал, что является положительным моментом, так как именно от этой категории персонала зависит рост объема производства всего цеха 6.

Специфика производственной деятельности цеха приводит к тому, что основу персонала составляют мужчины. В результате этого численность мужчин в 2015 году увеличилась на 9%, а женщин на 4%.

При изучении состояния человеческих ресурсов предприятия также необходимо отметить, что среди работников представлены различные возрастные категории. Положительным моментом в формировании персонала цеха 6 можно назвать увеличение численности работников более молодого возраста. Так, в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась численность работников в возрасте от 18 до 25 лет на 12 человек, в возрасте от 25 до 35 лет на 13 человек, от 35 до 45 лет на 3 человека. Снижение численности отмечается в возрастной категории от 45 до 55 лет на 1 человека, старше 55 лет на 2 человека. Об омоложении трудового коллектива цеха 6 также свидетельствует увеличение удельного веса наиболее молодых групп работников. Преобладание работников в достаточно молодом трудоспособном возрасте обеспечивает высокую обучаемость работников, наличие у большей части из них хорошего творческого потенциала.

Также из данных табл. 6 можно сделать вывод, что уровень

образования персонала цеха 6 высокий, так как работники с высшим образованием и средним профессиональным образованием составляют 59%. Практически все работники предприятия имеют соответствующее профессиональное образование различного уровня: удельный вес работников со средним (полным) общим образованием составляет в 2014 году 5%, в 2015 году снизился до 3%. Это является положительным моментом и обеспечивает качественное выполнение работниками их функций. В 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилась численность работников, имеющих высшее образование – на 4 человека и в 2015 году по сравнению с 2014 годом произошло увеличение численности работников с высшим образованием на 9 человек, средним профессиональным образованием на 16 человек, с начальным профессиональным на 6 человек. То есть на основании всех данных можно сделать вывод, что образовательный, интеллектуальный, квалификационный уровень персонала значительно выше среднего и соответствует самым высоким стандартам кадровой политики цеха 6.

Повышением квалификации персонала цеха 6 занимается отдел 99 «Центр подготовки персонала». В цехе 6 организуется обучение персонала на рабочем месте и вне его. Рассмотрим затраты на обучение персонала за 2014-2015 годы в табл. 7.

Таблица 7 – Затраты на обучение персонала цеха 6 за 2014 – 2015 годы

Наименование	2014 год	2015 год	Отклонение (+/-)
Количество работников, прошедших обучение и повышение квалификации, чел.	37	21	- 16
Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс.р.	32,353	37,500	+ 5,147

Из табл. 7 видно, что количество работников прошедших обучение в 2013 году, снизилось на 16 человек, а затраты на обучение и повышение квалификации выросли на 5,147 тыс. руб. Это показывает количественное снижение обучающихся и рост затрат на обучение и повышение квалификации за счет увеличения стоимости обучения.

На протяжении анализируемого периода в цехе 6 наблюдается снижение численности работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку на 16 человек. Это тенденция имеет место в условиях мирового финансового кризиса, в связи с ограниченностью средств у предприятия. Снижение наблюдается по всем категориям работающих (табл. 8).

Таблица 8 – Данные профессионального обучения кадров цеха 6 за 2014 – 2015 годы

Наименование	2014 год	2015 год	Отклонение (+/-)
Всего работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку	47	31	-16
из них – рабочие цеха	44	31	-13
руководители среднего звена	2	0	-2
руководители высшего звена	1	0	-1
Повысили квалификацию (окончили обучение) всего	47	31	-16
в том числе:			
в учебных заведениях	18	14	- 4
на предприятии	29	17	-12
Прошли профессиональную подготовку и переподготовку (окончили обучение) всего	47	31	-16
из них – рабочие цеха	47	31	-16
в том числе:			
обучено первой профессии	37	21	-16
обучено другим (смежным) профессиям	6	8	+ 2
переподготовлено	4	2	- 2

Обучение рабочих в основном проводится без отрыва от производства. Наблюдается тенденция снижения обученных первой профессии на 16 человек в 2015 году – это также указывает на тот факт, что организация отдаёт предпочтение уже обученным квалифицированным кадрам. В 2015 году число переподготовленных специалистов снизилось на 3 человека.

Список работников цеха 6, занимающихся в институтах и техникумах в 2015-2016 г.г. (не оконченное обучение) представлен в табл. 9. Предпочтение на предприятии отдаётся обучению непосредственно в организации, для этого на АО «НПК «Уралвагонзавод» создан «Корпоративный университет». «Корпоративный университет Уралвагонзавода» образован 20 декабря 2005

года. Это Ассоциация некоммерческих организаций, соучредителями которой наряду с АО «НПК «Уралвагонзавод» являются 24 организации, в том числе 17 учреждений высшего профессионального образования. В числе последних – Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова (г. Москва), Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), Балтийский государственный технический университет («Военмех») им. Д.Ф. Устинова (г. Санкт-Петербург) и ведущие вузы Екатеринбурга.

Таблица 9 – Список работников цеха 6, занимающихся в институтах и техникумах в 2015-2016 г.г. (не оконченное обучение)

Кем работает (должность)	Где учится	Курс	Получаемая специальность
ст. кладовщик	Нижнетагильский техникум металлообрабатывающих производств и сервиса	2	социальная работа
кладовщик	Н. Тагильский гос. педагогический институт	1	управление персоналом
электромонтер	Уральский гос. пед. университет	2	управление персоналом
кладовщик	Н. Тагильский машиностроительный техникум	3	монтаж, наладка и экспл-я электрообор-я
кладовщик	Ур. институт экономики, упр-я и права (Н. Тагильский филиал)	3	экономика
ст. кладовщик	Ур. институт экономики, упр-я и права (Н. Тагильский филиал)	5	экономика
ст. кладовщик	Уральский гос. пед. Университет	4	управление персоналом
ст. кладовщик	Н. Тагильский гос. педагогический институт	1	управление персоналом
кладовщик	Н. Тагильский строительный техникум	4	пром. и гражд. стр-во зданий и сооружений
электромонтер	Нижнетагильский техникум металлообрабатывающих производств и сервиса	2	монтаж, наладка и экспл-я электрообор-я
кладовщик	Н. Тагильский машиностроительный техникум	3	экономика и бух. учет
кладовщик	Международный юридический. институт	4	юриспруденция

Ассоциация создана с целью обучения и повышения квалификации специалистов АО «НПК «Уралвагонзавод». Для этого организация выделяет немалые финансовые средства. Заводчане получают образование по направлениям, наиболее востребованным в организации. Руководители и

специалисты обучаются по магистерской программе направления «Человеческие ресурсы». Начальники цехов получали профессиональную подготовку в рамках программы «Директорский корпус».

Повышение квалификации рабочих на производственно-экономических курсах организуется тремя этапами:

I этап – повышение квалификации на 3-й разряд;

II этап – повышение квалификации на 3-4 разряд;

III этап – повышение квалификации на 5-6 разряд.

Занятия на производственно-экономических курсах заканчиваются сдачей квалификационных экзаменов. Продолжительность обучения на курсах не менее 36 часов.

В цехе 6 АО «НПК «Уралвагонзавод» существуют следующие формы профессионального обучения персонала:

а) формы освоения образовательных программ:

1. С отрывом (освобождением) от работы или в пределах рабочего времени (очная форма обучения);
2. С частичным отрывом от работы (сочетание очной и вечерней форм);
3. Формы организации учебного процесса: индивидуальное обучение; курсовое обучение; самостоятельное обучение (самообразование).

Очное обучение является основной формой профессионального обучения персонала цеха 6 АО «НПК «Уралвагонзавод» и предполагает либо освобождение от работы, на период обучения с сохранением за обучаемым средней заработной платы по месту основной работы, либо обучение в пределах рабочего времени непосредственно на рабочем месте.

Направление персонала на подготовку, переподготовку, повышение квалификации или стажировку в очной форме с освобождением от работы осуществляется в соответствии с утвержденным на предприятии планом-графиком проведения курсов или в соответствии с заключенными с образовательными учреждениями договорами.

В цехе 6 ежегодно составляется график по обучению и повышению квалификации специалистов, составляется график по обучению и повышению разрядов рабочих. Работники обязательно проходят обучение по технике безопасности, по охране труда для руководителей и специалистов и через определённый период времени сдают экзамен. Также повышают свой профессиональный рост: путём техучёбы, семинаров, курсов - каждый по своей специальности.

На обучение рабочие отправляются, в основном, после аттестации, соответственно рассмотрим существующую систему проведения периодической аттестации АО «НПК «Уралвагонзавод». Процедура аттестации в организации оформляется в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами. Рассмотрим результаты проведения аттестации в цехе 6 (табл. 10 и 11).

Таблица 10 – Результаты проведения аттестации персонала цеха 6

Показатель	2014 год	2015 год	Отклонение
Количество работников, прошедших аттестацию, чел.	15	17	+ 2

Из табл. видно, что количество работников, прошедших аттестацию в 2015 году, выросло на 2 человека. Это связано с тем, что в условиях кризиса остро появляется необходимость в высококвалифицированных специалистах.

Таблица 11 – Результаты проведения аттестации персонала цеха 6, чел.

Показатель	2014 год	2015 год	Отклонение
Количество работников, прошедших аттестацию	15	17	+ 2
Соответствует занимаемой должности	6	5	- 1
Соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с прохождением повторной аттестации через конкретно установленный срок	7	9	+ 2
Не соответствует занимаемой должности	2	3	+ 1

Таким образом, из табл. 11 видно, что по результатам аттестации

категория работающих – «не соответствует занимаемой должности» увеличилась на 1 человека. В основном, это сотрудники, не прошедшие аттестацию по возрасту.

По результатам аттестации был составлен план резерва на замещение руководителей и специалистов (табл. 12).

Таблица 12 – План резерва на замещение и руководителей и специалистов цеха 6

Должность	Год рождения	Образование	Резерв основной, перспективный, замещение
1	2	3	4
Начальник цеха	1973	высш. проф.	замещ.
	1957	высш. проф.	замещ.
Зам. нач. цеха по пр-ву	1978	сред. проф.	замещ.
	1978	сред. проф.	замещ.
Зам. нач. по подг. пр-ва	1965	высш. проф.	замещ.
	1964	сред. проф.	замещ.
Начальник техбюро	1984	высш. проф.	персп.
	1964	сред. проф.	персп.
	1982	высш. проф.	замещ.
Нач. уч. «Нефтебаза»	1987	высш. проф.	замещ.
	1964	высш. проф.	замещ.
	1967	высш. проф.	замещ.
См. маст. уч. «Нефтебаза»	1981	сред. проф.	замещ.
	1982	сред. проф.	замещ.
	1960	ср. пол. общ.	замещ.
	1971	ср. пол. общ.	замещ.
	1993	ср. пол. общ.	замещ.
Ст. маст. уч. «Гл. магазин»	1982	высш. проф.	замещ.
	1969	сред. проф.	замещ.
	1980	нач. проф.	замещ.
Ст. маст. уч. «Кооперация»	1989	сред. проф.	замещ.
	1983	сред. проф.	осн.
	1969	сред. проф.	замещ.
	1976	нач. проф.	замещ.
	1982	сред. проф.	замещ.
Мастер уч. «Кооперация»	1982	сред. проф.	замещ.
	1984	нач. проф.	замещ.
	1987	высш. проф.	персп.
Зав. складом	1987	высш. проф.	персп.
Ст. маст. уч. «Химикаты»	1983	сред. проф.	замещ.
Нач-к Скл. оборудования	1973	высш. проф.	персп.
Маст. погр-разгр. работ	1984	нач. проф.	персп.
Мастер по ремонту	1960	сред. проф.	замещ.
Начальник смены	1969	сред. проф.	персп.
	1976	нач. проф.	персп.

1	2	3	4
	1982	сред. проф.	замещ.
Механик	1957	сред. проф.	замещ.
Энергетик	1984	нач. проф.	замещ.
Мастер хоз. службы	1962	сред. проф.	персп.
Инженер-технолог	1975	сред. проф.	замещ.
Архивариус	1982	высш. проф.	замещ.
Инсп-р – делопроизв.	1987	высш. проф.	замещ.
Ст. табельщик	1976	нач. проф.	замещ.

В заключении представим табл., в которой отражены основные положительные и отрицательные тенденции процесса формирования кадрового резерва цеха 6 (табл. 13).

Таблица 13 – Основные положительные и отрицательные тенденции процесса формирования кадрового резерва в цехе 6

Положительные тенденции	Отрицательные тенденции
<ol style="list-style-type: none"> 1. Мотивация положительной результативности и инноваций сотрудников; 2. Оптимизация издержек при подборе персонала; 3. Сотрудничество с учреждениями среднего профессионального и высшего профильного образования; 4. Все сотрудники обладают одинаковыми шансами; 5. Непрерывное производственно-экономическое обучение, повышение квалификации, адаптация молодых специалистов, стажировка персонала; 6. Выявление потребностей, мотивов, стремлений в карьерном росте; 7. Претенденты должны обладать высокими деловыми и профессиональными качествами; 8. Планирование бюджета затрат на персонал; 9. Минимизация рисков при работе с персоналом. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не все должностные уровни обеспечены кадровым резервом; 2. Ограничения по возрасту; 3. Обязательно наличие специального или высшего образования; 4. Невозможно обеспечить карьерный рост всем, заслуживающим этого; 5. Дефицит специалистов и руководителей; 6. Нерентабельность внешнего найма (помимо затрат на услуги по найму требуются значительные инвестиции в переподготовку и адаптацию); 7. Срок пребывания в резерве не должен превышать трех лет.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что создание кадрового резерва зависит от способности и желания предприятия заглянуть в будущее, а также от актуальных потребностей в расширении бизнеса. Назначение на руководящие должности людей, выросших на предприятии,

всегда приветствовалось. С течением времени на любом динамично развивающемся предприятии перестают работать инструменты неформальной оценки и продвижения персонала. Рано или поздно возникает необходимость организовывать, планировать и, следовательно, формировать кадровый резерв [28].

В соответствии с выводами экономического анализа для оценки социальной эффективности кадрового резерва, проведем анализ удовлетворенности трудом и данной системы работниками цеха 6.

Для оценки удовлетворенности проведем исследование. Численность респондентов цеха 6 по возрасту, полу, уровню образования представлена в табл. 14.

Таблица 14 – Характеристика респондентов цеха 6, принявших участие в опросе

Признак	Количество опрошенных	
	человек	процент
Возраст, лет:		
– до 25	4	17,3
– 25-35	12	52,0
– 35-45	5	21,7
– старше 45	2	9,0
Пол:		
– мужской	16	69,5
– женский	7	30,5
Образование:		
– высшее	9	39
– среднее профессиональное	3	13
– начальное профессиональное	11	48

Из общего количества работающих – 349 человек, в анкетировании приняли участие – 23 сотрудника, что составляет 6,59 процентов. По признаку «возраст» большая доля приходится на лиц, возраст которых составляет 25-35 лет; наименьший процент занимают лица старше 45 лет, всего 9 процентов. По признаку «пол» активное участие приняли мужчины, что составляет 69,5 процентов опрошенных, на долю женщин приходится 30,5 процентов. По признаку «образование» наибольшую долю опрошенных составляет группа людей с начальным профессиональным образованием и

приходится 48 процентов; на долю опрошенных с высшим образованием приходится 9 сотрудников, что составляет 39 процентов.

Анализ удовлетворенности системой кадрового резерва в цехе 6 работниками представлен в табл. 15.

Таблица 15 – Результаты удовлетворенности системой формирования кадрового резерва в цехе 6 работниками

Признак	Ответившие нет		Ответившие да	
	человек	процент	человек	процент
Интерес к работе	12	52	11	48
Уровень адаптации новых работников	11	51	12	49
Удовлетворенность качествами работы соответствующих отделов цеха и предприятия	8	35	15	65
Справедливая оценка труда	8	35	15	65
Удовлетворенность системой обучения	7	33	16	67
Возможность профессионального роста и включение в кадровый резерв	6	29	17	71

Данные табл. 15 свидетельствуют о том, что интерес к работе испытывают всего 11 сотрудников (из 48% опрошенных); 12 сотрудников осуществляют трудовую деятельность без интереса. Действующий уровень адаптации новых работников устраивает 49% опрошенных; 51% – не удовлетворены. Среди названных причин неудовлетворенности были названы: жесткие нормы поведения, низкий уровень взаимопонимания с непосредственным руководителем, неуважительный характер взаимоотношений между сотрудниками (по возрасту, статусу).

По данным можно сделать вывод о том, что при формировании кадрового резерва в цехе 6 имеются отрицательные стороны. Наряду с положительными тенденциями существует и значительное количество отрицательных. Качеством работы соответствующих отделов предприятия, функции которых были рассмотрены выше, удовлетворены 65%, работа с кадровым резервом в цехе оценивается очень низко, т.е. здесь можно уточнить: так как цех 6 является структурным подразделением крупного промышленного предприятия, то не всегда молодые специалисты имеют возможность быть замеченными специалистами отдела управления

персоналом, которые занимаются формированием кадрового резерва, т.е. вовремя отправить работников на обучение для повышения в должности. Предлагается специалисту кадровой службы, который непосредственно занимается вопросами цеха 6, один раз в год формировать список кандидатов в кадровый резерв. И, в связи с этим, в следующей главе будет представлен план мероприятий по совершенствованию процесса формирования кадрового резерва на данном предприятии.

Выводы по главе 1.

Анализ технико-экономических показателей работы цеха 6 показал, что в 2013 году его деятельность имела самые низкие показатели за анализируемый период. Однако рост показателей в 2015 году по сравнению с 2013 годом раскрывает хорошие перспективы дальнейшей работы цеха. Таким образом, можно сделать заключение, что у цеха 6 хорошая перспектива деятельности, а, следовательно, рост объемов производства, улучшение качества продукции, увеличение прибыли и повышение рентабельности цеха. В результате анализа выявлены положительные и отрицательные моменты. Положительные моменты: основную роль в системе играют такие элементы, как карьерное продвижение. Отрицательные моменты: отсутствует четко разработанная система оценки качества и количества выполненной работы, что приводит к негативному психологическому климату в коллективе.

По анализу сделан вывод о том, что при формировании кадрового резерва в цехе 6 наряду с положительными тенденциями существует и значительное количество отрицательных. Качеством работы соответствующих отделов предприятия, функции которых были рассмотрены выше, удовлетворены 65%, работа с кадровым резервом в цехе оценивается очень низко, т.е. здесь можно уточнить: так как цех 6 является структурным подразделением крупного промышленного предприятия, то не всегда

молодые специалисты имеют возможность быть замеченными специалистами отдела управления персоналом, которые занимаются формированием кадрового резерва, т.е. вовремя отправить работников на обучение для повышения в должности. Предлагается специалисту кадровой службы, который непосредственно занимается вопросами цеха 6 один раз в год формировать список кандидатов в кадровый резерв.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1. Мероприятия по управлению кадровым резервом в цехе 6

Проведенный анализ позволил выявить следующие проблемы в работе с кадровым резервом в цехе 6. Для решения этих проблем нами разработан план мероприятий (табл. 16).

Таблица 16– План мероприятий по управлению кадровым резервом в цехе 6

Проблема	Мероприятие	Сроки	Ответственные
Выдвижение линейными руководителями «своих» кандидатов на включение в кадровый резерв	Разработка этапов формирования работы с кадровым резервом	01.11.2016-31.12.2016	Специалист отдела управления персоналом
Отсутствие понимания того, что проект «Кадровый резерв» входит в общую структуру стратегического развития компании (сотрудники не связывают результаты своей ежедневной работы со стратегическими целями предприятия)	Ознакомление работников цеха с разработанным проектом должностей, требующих приоритетного формирования кадрового резерва в цехе 6 Планирование оптимальной численности резервистов под каждую целевую позицию в цехе 6.	01.11.2016-10.10.2016	Специалист отдела управления персоналом
Не всегда молодые специалисты (еще не адаптировавшиеся на рабочем месте) имеют возможность быть замеченными специалистами отдела управления персоналом, которые занимаются формированием кадрового резерва, который формируется на базе аттестации и обучения.	Разработка программы для специалиста кадровой службы, Суть программы: один раз в год формировать список кандидатов в кадровый резерв – неотрывно от системы аттестации и системы обучения.	01.11.2016-31.12.2016	Специалист отдела управления персоналом

Первая проблема – выдвижение линейными руководителями «своих» кандидатов на включение в кадровый резерв. Нередко это обусловлено лишь тем, что руководителю будет психологически комфортно работать с определенным сотрудником, а не тем кандидатом, обладающим высоким

трудовым потенциалом и профессионализмом. Если подобный формальный подход встретит противодействие службы персонала, то велика вероятность возникновения конфликта. Решение этой проблемы — все процедуры, касающиеся работы с кадровым резервом, должны быть четко прописаны, а так же необходимо постоянно повышать авторитет, профессионализм и значимость службы управления персоналом, не забывая о том, что кадровый работник обязательно должен знать и понимать стратегию и цели компании в которой он работает.

Вторая проблема – отсутствие понимания того, что проект «Кадровый резерв» входит в общую структуру стратегического развития компании (сотрудники не связывают результаты своей ежедневной работы со стратегическими целями предприятия). В данной ситуации необходимо, чтобы все сотрудники цеха 6 знали о стратегии развития предприятия. Во вторых, кропотливо, из раза в раз необходимо проводить разъяснительные работы: говорить о том, каким образом предприятие приблизится к цели, выполнив тот или иной проект (в нашем случае – сформировав кадровый резерв).

Третья проблема – цех 6 является структурным подразделением крупного промышленного предприятия, то не всегда молодые специалисты (еще не адаптировавшиеся на рабочем месте) имеют возможность быть замеченными специалистами отдела управления персоналом, которые занимаются формированием кадрового резерва, который формируется на базе аттестации и обучения. Предлагается специалисту кадровой службы, который непосредственно занимается вопросами цеха 6 один раз в год формировать список кандидатов в кадровый резерв – неотрывно от системы аттестации и системы обучения.

Цель мероприятий – за счет перспективы работников к росту, через эффективную систему обучения либо адаптацию повысить общую заинтересованность к работе.

Обобщая три проблемы в общую систему, разработаем подробные

этапы решения проблем во взаимосвязи (рис. 5).

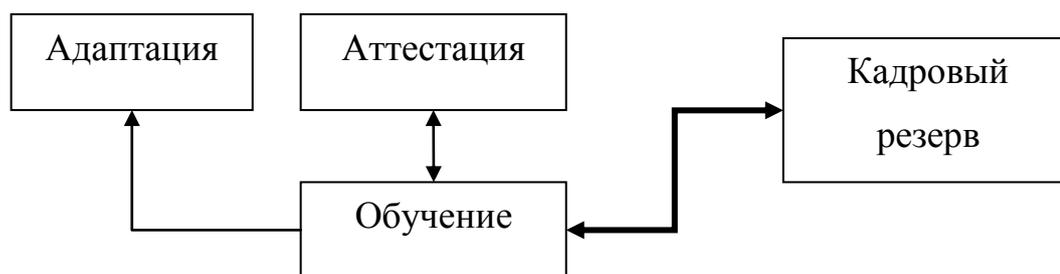


Рисунок 5 – Построение эффективной системы кадрового резерва в цехе 6

Разработаем подробную систему формирования эффективной взаимосвязи данным элементов в цехе 6, так как общая система, разработанная по УВЗ не всегда применима и эффективна для одного структурного подразделения.

Подготовка кадрового резерва является стратегическим приоритетом для современного предприятия в целом и эффективной стимулом для работников в цехе 6. Наличие компетентных, подготовленных специалистов, готовых к продвижению на ключевые для цеха 6 должности (или перевод на новую должность в другой цех УВЗ), гарантируют кадровую безопасность производства и уверенность в завтрашнем дне.

Учитывая масштаб и сложность задачи, работа по созданию кадрового резерва требует от кадрового работника цеха 6 комплексного подхода и тщательного планирования. Неверно определенная последовательность действий в работе с резервом или пропуск важного этапа ставит под угрозу качество и результативность всей работы.

Далее разработаем поэтапную программу формирования кадрового резерва, применимую и адаптированную непосредственно для цеха крупного предприятия (рис. 6).

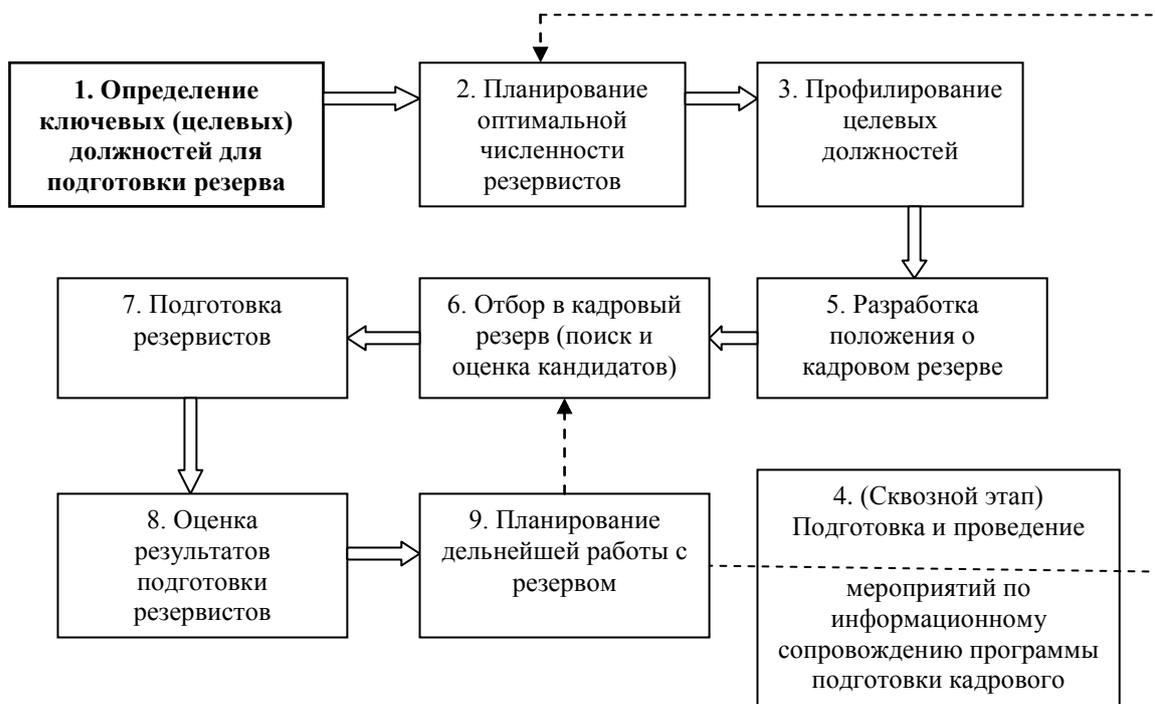


Рисунок 6 – Этапы формирования работы с кадровым резервом в цехе 6

Этап 1. Определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва в цех 6.

Этап 2. Планирование оптимальной численности резервистов под каждую позицию.

Этап 3. Профилирование целевых должностей.

Этап 4. (сквозной). Подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва.

Этап 5. Разработка положения о кадровом резерве, адаптированного непосредственно к цеху 6.

Этап 6. Отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов).

Этап 7. Подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций).

Этап 8. Оценка результатов подготовки резервистов.

Этап 9. Планирование дальнейшей работы с резервом.

Разработаем проект каждого этапа более подробно.

Этап 1. Определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва в цех 6.

Анализ организационной структуры и штатного расписания предприятия. Цель: определение кадровой укомплектованности цеха 6 (рис. 7).

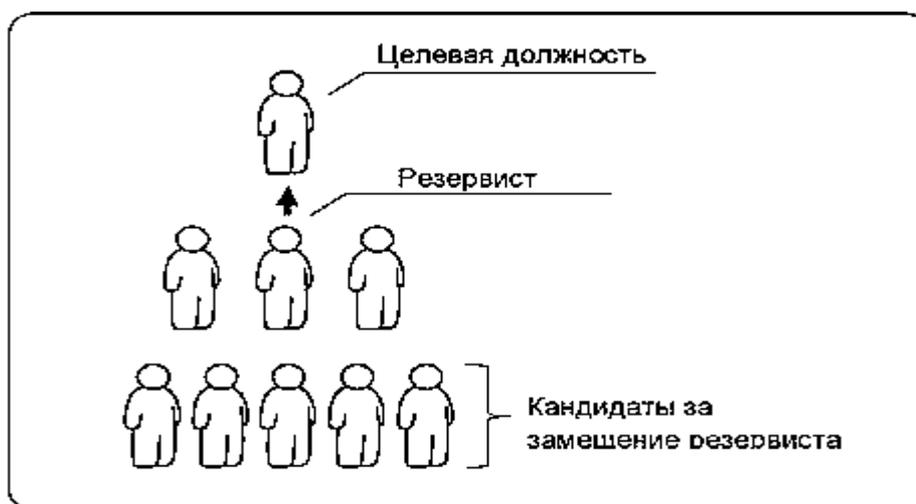


Рисунок 7 – Проект определения ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва в цех 6

Возрастной анализ текущего руководящего состава цеха 6. Цель: выявление наиболее критичных менеджерских позиций с точки зрения срочности подготовки резерва (руководители пенсионного или предпенсионного возраста).

На основании проведенного анализа было выявлено, что среди руководителей цеха 6, 8 человек – это люди свыше 55 лет. Соответственно формирование кадрового резерва для данных должностей является приоритетной задачей кадровой службы цеха 6.

Экспертный анализ менеджерских позиций высшим руководством предприятия (специалистами отдела управления персоналом). Цель: выявление наиболее приоритетных руководящих позиций с точки зрения их вклада в результат и перспектив высвобождения должности [34].

Критерии экспертного анализа должностей (пример):

1. Вклад в достижение результата цеха 6.
2. Перспектива высвобождения (низкая перспектива – должность не планируется высвободить в ближайшие 3 – 5 лет (не планируется выход сотрудника на пенсию, повышение или ротация).
3. Количество сотрудников в подчинении (наличие/отсутствие заместителей, кадровая укомплектованность цеха 6). Участки цеха 6, в которых недоукомплектован штат сотрудников, являются дефицитными в отношении потенциальных резервистов.

Отдельно стоит отметить должности в цехе 6, которые планируется создать в перспективе (например, формировании новых подразделений в рамках расширения производства, так требуются новые специалисты на внедряемую линию).

Результат этапа: определены должности, требующие приоритетного формирования кадрового резерва, к ним относятся должности, сформированные в табл. 17.

Таблица 17 – Должности, требующие приоритетного формирования кадрового резерва в цехе 6

Участок цеха	Должность	Количество человек
Основной производственный участок	заместитель по производству цеха 6	1
	старший сменный мастер по производству в цехе 6	2
Участок по подготовке производства	механик	1
Участок по ремонту	главный механик	1
	зам. начальника по ремонту цеха 6	1
Участок по реконструкции	старший мастер	1
	ведущий специалист по реконструкции цеха 6	1
Итого определено должностей		8

Этап 2. Планирование оптимальной численности резервистов под каждую целевую позицию в цехе 6.

Цель: обеспечить кадровую безопасность для ключевых должностей цеха 6 (снизить кадровые риски, связанные с отказом/ увольнением/

выбыванием резервистов). С учетом важности и ее приоритетности, необходимо определить, сколько резервистов потребуется подготовить для каждой целевой должности.

Оптимальным количеством резервистов на должность является 2-3 человека. С одной стороны, это «страхует» целевую должность от риска потери резервиста (из-за его ухода из цеха или выбывания из программы подготовки резерва). С другой стороны, наличие нескольких претендентов на одну должность, при грамотной HR-политике, создает здоровую конкуренцию между резервистами, повышая их мотивацию к саморазвитию.

В табл. 18 сформируем количество резервистов из работающих цеха 6.

Все резервисты выбраны из числа работников цеха 6 и имеют необходимый опыт работы и образование. Необходимо работать по повышению квалификации и аттестации.

Результат этапа: определено оптимальное количество резервистов для каждой целевой позиции (табл. 18).

Таблица 18 – Определение оптимального количества резервистов по цеху 6

Участок цеха	Должность	Количество резервистов и занимаемая должность в настоящий момент в цехе 6
Основной производственный участок	заместитель по производству цеха 6	3 (старший мастер участка, старший сменный мастер, бригадир)
	старший сменный мастер по производству в цехе 6	4 (2-е – мастера, 2-е рабочие основного производственного участка)
Участок по подготовке производства	механик	2 (рабочие основного производственного участка)
Участок по ремонту	главный механик	2 (инженер ППР и мастер участка по подготовке производства)
	зам. начальника по ремонту цеха 6	2 (старший мастер участка по ремонту и рабочий участка)
Участок по реконструкции и инновациям	старший мастер	2 (рабочие вспомогательного производства)
	ведущий специалист по реконструкции цеха 6	2 (инженер по ремонту и рабочий по ремонту)
Итого определено должностей		17

Этап 3. Профилирование целевых должностей цеха 6. Проведение анализа ключевых должностей и составление карты компетенций (профиля должности).

Цель: определить основные требования к профессиональным и деловым качествам, знаниям и навыкам, которыми необходимо обладать сотруднику для успеха на той или иной должности.

Дополнительно: определить дополнительные критерии для отбора кандидатов в резерв (возраст, стаж работы и т. п.).

Источники информации:

- 1) должностные инструкции на целевые позиции;
- 2) положения и бизнес-планы участков цеха 6;
- 3) результаты интервью с основными специалистами кадровой службы и носителями целевых должностей.

Результат этапа: для каждой целевой должности составлен профиль, включающий перечень наиболее важных компетенций (профессиональных и деловых), необходимых успешному держателю позиции. Соответственно данный этап ляжет полностью на специалиста кадровой службы.

Этап 4 (сквозной). Подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва. Здесь стоит отметить, что одной из распространенных ошибок при внедрении программы кадрового резерва является то, что она разрабатывается и обсуждается очень узким кругом лиц (как правило, руководство компании + представители кадровой службы и отдела по управлению персоналом) и доходит до сотрудников в уже готовом виде как некое «спущенное сверху» нововведение, обязательное к исполнению. Это вызывает у большинства персонала естественную защитную реакцию и резко снижает эффективность работы программы.

В связи с этим, разработаем три простых принципа, которые необходимо соблюдать в ходе разработки нового проекта и его внедрения в цехе 6:

1. Информирование. Работникам цеха 6 важно быть в курсе разработки, запуска и работы программы подготовки кадрового резерва. Прежде всего, им необходимо узнать цели и задачи программы, понять, чем она может быть полезна цеху 6 в целом и лично каждому сотруднику. Недостаточное информирование персонала о нововведении может послужить причиной появления негативных слухов, опасений и привести к непринятию программы резерва частью сотрудников.

2. Вовлечение. Для того чтобы избежать появления ложных представлений и ожиданий от программы подготовки резерва, помимо информирования, необходимо целенаправленно вовлекать персонал в обсуждение проекта, предоставлять возможность открыто высказывать свое мнение о программе, задавать вопросы и выдвигать предложения.

3. Усиление значимости. Участие в проведении информационных мероприятий специалистов отдела кадров и управления персоналом способно существенно повысить значимость программы и подчеркнуть ее важность для организации.

Действия:

1) Подготовка информационных материалов о проекте кадрового резерва. Цель: информационное освещение программы подготовки резерва на всех этапах ее работы. Важно использовать разнообразные источники информирования сотрудников (табл. 19).

Таблица 19 – Источники информирования сотрудников цеха 6

Встречи с сотрудниками цеха	проведение личных встреч с сотрудниками, информирование их о целях и задачах программы подготовки кадрового резерва, для того чтобы заинтересованность была выше
Печатные материалы	публикации в корпоративной газете/ доске объявлений
Электронные материалы	информационные рассылки по электронной почте (данный инструмент никогда не применялся ранее и будет расценен очень высоко), объявления на корпоративном сайте/ создание специального раздела на внутреннем сайте

2) Разработка плана информационного сопровождения программы.

Первый этап – подготовительные (за 1–2 месяца до запуска

программы). Информирование сотрудников о целях и задачах внедрения программы, ее преимуществах для цеха и сотрудников. Задача – сформировать общее понимание важности программы у сотрудников, преодолеть возможное сопротивление и скептическое отношение к нововведению за счет своевременного и максимально полного информирования персонала.

Второй этап – основной (запуск программы и ее функционирование). Информирование сотрудников о ходе работы программы. Задача – поддерживать внимание персонала к программе, исключить появление негативных слухов и ложных представлений.

Третий этап – итоговый (результаты работы программы за период). Информирование персонала о результатах работы программы, достижениях ее участников (лучшие наставники, лучшие резервисты), назначениях резервистов и дальнейшей работе программы. Задача – осветить результативность программы, подчеркнуть соответствие поставленных целей и задач полученным результатам.

Этап 5. Разработка положения о кадровом резерве, адаптированного к особенностям цеха 6.

Действия:

1. Составление проекта положения о кадровом резерве.
2. Согласование проекта положения о кадровом резерве с руководителями отдела кадров и отдела по управлению персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод».
3. Утверждение положения высшим руководством предприятия.

Этап 6. Отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов). Выдвижение кандидатов в резерв может проводиться, как минимум, тремя способами:

- 1) выдвижение сотрудника его непосредственным руководителем;
- 2) выдвижение сотрудника вышестоящим руководителем (через один или несколько организационных уровней);

3) самовыдвижение сотрудника.

Сотрудники, чьи кандидатуры были заявлены на зачисление в резерв, проводят стандартизированную процедуру отбора, цель которого – выявить управленческий потенциал сотрудника и его готовность к прохождению программы подготовки. Отбор целесообразно проводить в два этапа. Предварительный отбор. Формальное соответствие кандидата требованиям зачисления в кадровый резерв. Основные критерии отбора разработаем в табл. 20.

Таблица 20 – Проект основных критериев отбора кандидатов в кадровый резерв цеха 6

Критерии отбора	Соответствие критериям	Оценка по выбранным кандидатам
Возраст кандидата в резерв	Для всех: не менее 25 лет. Для женщин: не более 50 лет. Для мужчин: не более 55 лет.	<u>Соответствует</u> / не соответствует
Стаж работы на предприятии	Не менее 3-х лет.	<u>Соответствует</u> / не соответствует
Наличие на предприятии целевых должностей, под которые требуется кадровый резерв		<u>Есть</u> / нет 8 должностей
Отсутствие дисциплинарных взысканий за время работы (в течение последних 3-х лет работы в организации)		Есть/ <u>нет</u>
Результативность работы сотрудника за период (предыдущий + текущий год)	Результативность	<u>высокая</u> / <u>растет</u> / средняя/ низкая/ падает
	Профессиональные достижения	<u>есть</u> /нет

Далее проводится основной отбор. Оценка потенциала (профессионально-деловые качества) проводится в соответствии с составленным профилем должности для каждой позиции.

В результате данного этапа формируется итоговый список кандидатов на зачисление в кадровый резерв.

Этап 7. Подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций).

Действия:

1. Разработка общей программы развития резервистов. Цель: развитие профессиональных компетенций резервистов, применимых для всех целевых должностей. В данном случае речь идет о составлении общей для всех резервистов программы управленческой подготовки, которая включает в себя групповые формы обучения (тренинги, семинары, мастер-классы и т. д.), направленные на развитие универсальных управленческих компетенций, важных на любой управленческой должности на АО «НПК «Уралвагонзавод». Программа общей подготовки планируется на 1 год и реализуется в рамках внутреннего обучающего центра (силами внутренних тренеров).

2. Разработка индивидуальной программы подготовки для каждого резервиста (индивидуальный план развития). Цель: обеспечить подготовку резервиста под требования целевой должности с учетом его индивидуальных особенностей, сильных и слабых сторон. Составление для каждого резервиста индивидуального плана развития (как правило, на 1 год), в котором сочетаются различные методы развития профессиональных и деловых качеств, необходимых для успешной работы на целевой должности (табл. 21).

Таблица 21 – Основные методы развития для резервистов в цехе 6

Развитие на рабочем месте	получение нового опыта без отрыва от основной производственной деятельности.
Развивающие поручения	решение рабочих задач, направленных на развитие управленческих компетенций сотрудника.
Участие в развивающих проектах	формирование проектных групп из числа резервистов и других сотрудников для достижения производственных целей и развития управленческого потенциала резервистов.
Временные замещения	получение нового управленческого опыта при временном исполнении резервистом обязанностей вышестоящего руководителя
Обучение на опыте других	(работа с наставником) - получение необходимого опыта от более опытного коллеги или руководителя в совместной работе и др.

3. Закрепление за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег/ вышестоящего руководителя. Задача, которую необходимо

решить на данном этапе – это создать эффективную систему мотивации самих наставников на выполнение своих функций.

Варианты: регулярная надбавка за наставничество (ежемесячная); поощрение наставников, чьи резервисты продемонстрировали лучшие результаты подготовки по итогам прохождения программы развития (или в ходе промежуточной оценки).

Результат этапа: развитие требуемых компетенций резервистов.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению кадровым резервом

Нормативно-правовое обеспечение внедрения мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в цехе 6 АО «НПК «Уралвагонзавод» будет достигнуто через документы, регулирующие трудовые отношения на предприятии и в цехе 6. Основные законодательные документы изучены и обобщены в табл. 22.

Изученная локально-нормативная база показала, что наряду с общегосударственной нормативной документацией, необходимо руководствоваться локальными нормативными документами.

Для того, чтобы в дальнейшем правильно оценивать эффективность нормативно-правового обеспечения мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в цехе 6 рассмотрим подробнее некоторые из локальных документов АО «НПК «Уралвагонзавод».

Правила внутреннего трудового распорядка на АО «НПК «Уралвагонзавод» имеют цель способствовать укреплению трудовой дисциплины, рациональному использованию рабочего времени, достижению высокого качества работ, повышению производительности труда и воспитанию у работников ответственности за результаты работы предприятия в целом. Основная задача данного документа – урегулировать поведение всех членов коллектива, подчинить их действия единой цели

трудового процесса с учётом условий производства. Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка обеспечивает координацию во взаимоотношениях между работниками и работодателем, а также между самими работниками. Спецификой Правил внутреннего трудового распорядка АО «НПК «Уралвагонзавод» является отражение в данном документе положений связанных с режимностью этого объекта, выполнение им оборонных заказов: особый пропускной режим, ограничения по доступу к информации и т.д.

Таблица 22 – Основные законодательные документы в работе с персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод»

Документ	Обоснование к применению кадровой службой
1	2
Трудовой кодекс РФ	В нем названы документы, которые документируют прием, перевод, увольнение, командирование, отпуска, поощрения и взыскания работников и т.д.
Федеральный закон РФ 1995 г. № 24-ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации»	Он регулирует создание, сбор, накопление, хранение, поиск, использование документов и что особенно важно обязательность документирования трудовых отношений.
Государственная система документационного обеспечения управления	Совокупность принципов и правил, устанавливающих единые требования к документированию управленческой деятельности и организации работы с документами в органах государственного управления, на предприятиях (объединениях), в учреждениях и общественных организациях
Правила оформления документации по личному составу, разработанные Госкомстат РФ	На основании данных правил утверждаются: перечень документов, необходимых для выполнения того или иного кадрового действия; шаблоны всех документов по личному составу; очередность оформления; порядок прохождения внутри организации.
Положение «О Федеральной архивной службе России» (в последней ред. Постановлений Правительства РФ от 24.03.2011 № 210)	Это государственное регулирование в области архивного дела
Перечень типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организаций, с указанием сроков хранения (с изм. от 27 октября 2003 г.).	Предназначен для использования в качестве основного нормативного документа при определении сроков хранения и отборе на хранение и уничтожение управленческих типовых документов, т.е. общих для всех или

1	2
	большинства организаций (в том числе негосударственных)
Классификаторы	Это нормативные документы уровня ГОСТа. Они представляют собой систематизированный сборник наименований и кодов, например, Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОК ПДТР) и другие
Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержден Министерством труда РФ (с изменениями на 15 мая 2013 года)	Является нормативным документом, разработанным Институтом труда и утвержденным постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 года N 37. В настоящее издание включены дополнения, внесенные постановлениями Минтруда России. Справочник рекомендован для применения на предприятиях различных отраслей экономики
Локальные нормативные акты АО «НПК «Уралвагонзавод»	Это: <ul style="list-style-type: none"> – коллективный договор, – правила внутреннего трудового распорядка на предприятии, – положение об отделе, – трудовой договор работника – приказы, – также распоряжения генерального директора, – должностные инструкции сотрудников и др.

Форма применяемого на АО «НПК «Уралвагонзавод» трудового договора содержит 11 разделов (рис.8).

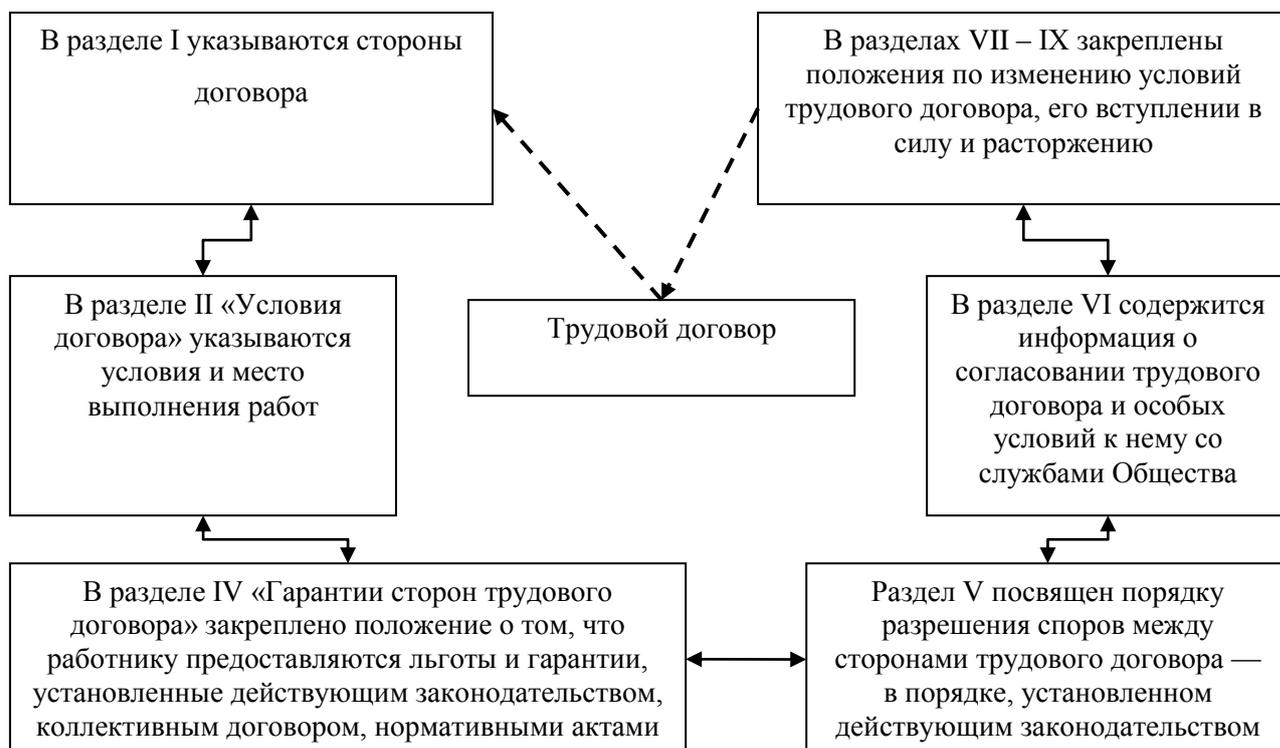


Рисунок 8 – Форма применяемого на АО «НПК «Уралвагонзавод» трудового договора

Не мене важным локальным документов, которым необходимо руководствоваться, является Положение о кадровой политике АО «НПК «Уралвагонзавод».

Модель кадровой политики, отражающая информационное взаимодействие направлений работы кадровой службы и других подразделений предприятия, а также взаимодействие с другими организациями можно представить в виде диаграммы потоков данных (рис. 9).



Рисунок 9 – Модель кадровой политики АО «НПК Уралвагонзавод»

Анализ локальных актов АО «НПК «Уралвагонзавод» позволяет сделать вывод, что реализация задач, стоящих перед нормативно-правовым обеспечением внедрения мероприятий по совершенствованию управления коммуникациями в цехе 6 АО «НПК «Уралвагонзавод» предполагает использование основных локальных акты по управлению персоналом на предприятии: правила внутреннего трудового распорядка на предприятии, приказы об информировании по формированию кадрового резерва в цехе, включение в кадровую политику элементы коммуникаций в цехе.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению кадровым резервом

Результатом предложенного мероприятия будет достижение следующих показателей, составленных на основе табл. 16 (глава 1), которые представлены в табл. 23.

Таблица 23 – Проект результатов удовлетворенности системой формирования кадрового резерва сотрудниками цеха 6

Признак	По данным 2015 года				По проекту	
	Ответившие нет		Ответившие да		Ответившие нет	Ответившие да
	человек	процентов	человек	процентов	человек	процентов
Интерес к работе	12	52	11	48	30	70
Уровень адаптации новых работников	11	51	12	49	51	49
Удовлетворенность качествами работы соответствующих отделов цеха и предприятия	8	35	15	65	35	65
Справедливая оценка труда	8	35	15	65	35	65
Удовлетворенность системой обучения	7	33	16	67	25	75
Возможность профессионального роста, включение в кадровый резерв	6	29	17	71	20	80
Средний процент удовлетворенности	–	–	–	60,8	–	67,3

Как показали исследования, создание эффективной системы кадрового резерва позволит повысить удовлетворенность трудом работников цеха 6, а в том числе будет достигнута эффективная программа работы с персоналом в цехе. Специалисты отдела управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод», которые регулярно разрабатывают мероприятия по повышению эффективности работы обучения и работы с кадровым резервом в цехах предприятия, которые уже были внедрены.

По наблюдениям специалистов отдела управления АО «НПК «Уралвагонзавод» после реализации эффективной системы обучения с включением в кадровый резерв в рамках одного цеха – цех имеет возможность добиться следующих результатов: повышение производительности труда по цехам УВЗ: прессовый цех (640) – на 1,3%, цех механосборочный (111) – на 2,4%, цех вагоносборочный (380) – на 1,5%, цех литейный (565) – на 2,7%.

То есть, эффективность формирования обучения с включением в

кадровый резерв в рамках цеха основана на достигнутом опыте, а разработанная методика не имеет аналога на УВЗ. Как показали исследования, внедрение системы кадрового резерва в рамках цеха влияет на основные показатели трудовых ресурсов в каждом цехе. Применительно к цеху 6 рассчитаем средний показатель по данным четырех цехов, и представим прогноз эффективности разработанной системы кадрового резерва.

Повышение производительности труда:

$$(1,3 + 2,4 + 1,5 + 2,7) / 4 = 1,98\%.$$

Производительность труда в цехе 6 в 2015 году составила 1584,4 тыс. руб., соответственно можно рассчитать прогнозное увеличение объема выпуска продукции за счет предложенного мероприятия:

$$1584,4 \times 1,98 / 100 = 31,4 \text{ тыс. р.}$$

$$1584,4 + 31,4 = 1615,8 \text{ тыс. р.}$$

$$1615,8 \times 349 - 552954 = 10960 \text{ тыс. р.}$$

Соответственно, дополнительный объем выпуска продукции, работ и услуг за счет разработанной эффективной системы кадрового резерва позволит повысить объем выпуска продукции на 10960 тыс. руб.

Также необходимо учесть затраты по подготовке кадрового резерва. Затраты будут рассчитаны на основе данных по затратам за 2015 год, направленных на обучение и повышение квалификации работников цеха. Так, данные затраты за 2015 год составили 37,5 тыс. руб. Количество работников, прошедших обучение и повышение квалификации, составило 21 чел. Тогда затраты на одного работника составят:

$$37,5 / 21 = 1,786 \text{ тыс. р.}$$

По данным исследований было предложено резервистов – 17 человек. С учетом средней суммы затрат 1,786 тыс. руб. затраты на предложенное мероприятие составят: $1,786 \times 17 = 30,4$ тыс. руб.

Таблица 24 – Результат внедренных мероприятий в цехе 6

Описание мероприятия	Показатель	Эффект
Разработка проекта кадрового резерва	Средний процент удовлетворенности трудом рабочими	+6,5%
	Увеличение производительности труда	31,4 тыс.р.
	Увеличение выпуска продукции	10960 тыс.р.
	Затраты на предложенное мероприятие	30,4 тыс.р.

Как показали исследования, создание эффективной системы работы с кадровым резервом позволит повысить удовлетворенность трудом работников цеха б, а в том числе будет достигнута эффективная программа работы с кадровым резервом в цехе. И, в результате, мероприятия достигнут эффект в виде повышения объема выпуска продукции, работ и услуг цеха б. Произведенные расчеты подтверждают целесообразность внедрения мероприятия.

Социальная эффективность работы с кадровым резервом отображается в обеспечении преемственности и устойчивости управления организацией; росте объемов производства и его рентабельности за счет внедрения инноваций, решения сложных нестандартных задач, обусловленных вызовами внешней конкурентной среды; повышении производительности труда и качества работы; усилении мотивации персонала; стимулировании развития и воспитании лояльности работников к работе в цехе б; уменьшении затрат на подбор и наем работников; сокращении времени на их производственную адаптацию в должности и уменьшении текучести кадров.

Выводы по главе 2.

На основе полученных исследований было предложено специалисту кадровой службы, который непосредственно занимается вопросами цеха б, один раз в год формировать список кандидатов в кадровый резерв. Цель мероприятия – за счет перспективы работников к росту, через эффективную систему кадрового резерва в цехе повысить общую заинтересованность к работе. Так, были определены должности, требующие приоритетного

формирования кадрового резерва и сформировано количество резервистов из работающих цеха 6. Как показали исследования, создание эффективной системы работы с кадровым резервом позволит повысить удовлетворенность трудом работников цеха 6, а в том числе будет достигнута эффективная программа работы с кадровым резервом в цехе. И, в результате, мероприятия достигнут эффект в виде повышения объема выпуска продукции цеха 6. Произведенные расчеты подтверждают целесообразность внедрения мероприятия, на основании чего можно сказать, что цель работы достигнута и задачи, поставленные во введении, выполнены.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для успешной работы с кадровым резервом, прежде всего, необходимо понимание руководством компании целей и задач при его создании, осознание того, что эта составляющая работы с персоналом может быть в значительной степени затратной и не приносить видимых дивидендов в сжатые сроки. Нужно, чтобы оно понимало, что кадровый резерв – это долгосрочная инвестиция в персонал, которая приносит свои плоды только при кропотливом и аккуратном отношении к принципам и задачам его формирования. Также для успешной работы необходимо проводить с «резервистами» работу по разъяснению направлений (в том числе и перспективных) деятельности компании, ее стратегии поведения на рынке и создавать у «резервистов» комплекс корпоративных ценностей. Желательно регулярно знакомить работников с оценками действующей системы управления, проводить деловые игры и тренинги для создания благоприятного микроклимата в коллективе, постараться предоставить резервистам возможность вносить предложения в разработку стратегии развития бизнеса.

Объектом исследования является цех 6, который является структурным подразделением АО «НПК «Уралвагонзавод». Цех 6 предназначен для управления складским хозяйством на УВЗ. Цели работы цеха 6: обеспечение конкурентоспособности и рентабельности продукции; ответственность в отношениях с работниками, смежными цехами, руководством предприятия; развитие инновационных процессов, сохранение духа, направленного на модернизацию, технологии и оборудования внутри цеха; сохранение накопленного опыта и опора на лучшие традиции.

Анализ технико-экономических показателей работы цеха 6 показал, что в 2013 году его деятельность имела самые низкие показатели за анализируемый период. Однако рост показателей в 2015 году по сравнению с

2013 годом раскрывает хорошие перспективы дальнейшей работы цеха. Таким образом, можно сделать заключение, что у цеха 6 хорошая перспектива деятельности, а, следовательно, рост объемов производства, улучшение качества продукции, увеличение прибыли и повышение рентабельности цеха.

В результате анализа выявлены положительные и отрицательные моменты. Положительные моменты: основную роль в системе играют такие элементы, как карьерное продвижение. Отрицательные моменты: отсутствует четко разработанная система оценки качества и количества выполненной работы, что приводит к негативному психологическому климату в коллективе.

По анализу сделан вывод о том, что все не так благополучно при формировании кадрового резерва в цехе 6. Наряду с положительными тенденциями существует и значительное количество отрицательных. Качеством работы соответствующих отделов предприятия, функции которых были рассмотрены выше, удовлетворены 65%, работа с кадровым резервом в цехе оценивается очень низко, т.е. здесь можно уточнить: так как цех 6 является структурным подразделением крупного промышленного предприятия, то не всегда молодые специалисты имеют возможность быть замеченными специалистами отдела управления персоналом, которые занимаются формированием кадрового резерва, т.е. вовремя отправить работников на обучение для повышения в должности. Предлагается специалисту кадровой службы, который непосредственно занимается вопросами цеха 6 один раз в год формировать список кандидатов в кадровый резерв.

На основе полученных выводов предлагается специалисту кадровой службы, который непосредственно занимается вопросами цеха 6 один раз в год формировать список кандидатов в кадровый резерв. Цель мероприятия – за счет перспективы работников к росту, через эффективную систему кадрового резерва в цехе повысить общую заинтересованность к работе. Так

были определены должности, требующие приоритетного формирования кадрового резерва и сформировано количество резервистов из работающих цеха 6.

Как показали исследования, создание эффективной системы работы с кадровым резервом позволит повысить удовлетворенность трудом работников цеха 6, а в том числе будет достигнута эффективная программа работы с кадровым резервом в цехе. И в результате мероприятия достигнут эффект в виде повышения объема выпуска продукции цеха 6. Произведенные расчеты подтверждают целесообразность внедрения мероприятия, на основании чего можно сказать, что цель работы достигнута и задачи, поставленные во введении, выполнены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

... одного автора:

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] / Т. Ю. Базаров. - М.: Центр Кадровых технологий - XXI век. 2012. 316 с.
2. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом [Текст] / Н. П. Белецкий - Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2013. 721 с.
3. Бурганова, Л. А. Теория управления [Текст] / Л. А. Бурганова. - М.: Инфра-М. 2009. 153 с.
4. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст] / В. Р. Веснин. - М.: ТК Велби. 2011. 680 с.
5. Волков, К. А. Экономика предприятия: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции [Текст]: учебник / К. А. Волков. - М.: Норма, 2014. – 345 с.
6. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст]: Учебник для вузов – 4-е изд. / И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ – ДАТА, 2011. – 511 с.
7. Добровинский, А. П. Управление персоналом в организации [Текст]: учебное пособие / А. П. Добровинский. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. 416с.
8. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом [Текст] / А. П. Егоршина. - М.: ИНФРА-М. 2013. 352 с.
9. Зайцева, Т. В. Управление персоналом [Текст]: учеб. / Т. В. Зайцева. - М.: ИНФРА-М. 2012. 336с.
10. Кабушин, Н. И. Основы менеджмента [Текст] / Н. И. Кабушин. - М.: Новое знание. 2010. 512 с.
11. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Л. В. Карташова. - М.: ИНФРА-М, 2012. 368 с.
12. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст] / А. Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М. 2011. 304 с.

13. Ключков, А. К. КРІ и мотивация персонала [Текст] Полный сборник практических инструментов / А. К. Крючков. - М.: Эксмо. 2013. 160 с.
14. Крючкова, Е. Н. Экономика организации (предприятий) [Текст]: учебник/ Е. Н. Крючкова. - М.:Юрайт , 2015. - 448 с.
15. Лукичева, Л. И. Управление персоналом [Текст] / Л. И. Лукичева. - М.: Омега-Л. 2008. 263 с.
16. Масютин, С. А. Механизмы корпоративного управления [Текст] / С. А. Масютин. - М.: Финстатинформ. 2012. 356 с.
17. Минченкова, О. Ю. Управление персоналом организации [Текст] / О. Ю. Минченкова. - М.: КНОРУС. 2011. 512 с.
18. Мордовин, С. К. Управление персоналом: современная российская практика [Текст] / С. К. Мордовин. - СПб.: Питер. 2012. 365 с.
19. Осадчая, С. КРІ для кадровой службы [Текст] / С. Осадчая // Rabota.RU. 2011. №4. с.16-38.
20. Рогожин, М. Ю. Управление персоналом [Текст] / М. Ю. Рогожин. - М.: ТК Велби. 2011. 320 с.
21. Родионов, М. П. Организация труда персонала [Текст] / М. П. Родионов. - М.: Проспект. 2012. 352 с.
22. Слезингер, Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики [Текст] / Г. Э. Слезингер. - М.: Инфра-М. 2015. 362 с.
23. Тебекин, А. В. Управление персоналом [Текст] / А. В. Тебекин. - М.: КНОРУС. 2012. 624 с.
24. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В. В. Травин - М.: Инфра-М. 2011. 358с.
25. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Инфра-М. 2013. 638 с.
26. Цыпкин, Ю. А. Управление персоналом [Текст] / Ю. А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ. 2008. 352 с
27. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С. А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2015. 224 с.

28. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С. В. Шекшня. - М.: ЮНИТИ. 2012. 302 с.
29. Шихирев, П. Н. Введение в российскую деловую культуру [Текст]: Учеб. пособие / П. Н. Шихирева. - М.: ЮНИТИ. 2012. 420 с.
30. Яковлев, И. Л. Паблик рилейшнз в организациях [Текст]: учеб.-справ. пособие. / И. Л. Яковлева. - М.: ЮНИТИ. 2013. 428 с.
- ...двух авторов:*
31. Арутюнов, В. В. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / В. В. Арутюнов, И. В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2013. – 448с.
32. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ. 2011. 560 с.
33. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ. 2012. 560 с.
34. Блинов, А. О. Искусство управления персоналом [Текст] / А. О. Блинов, О. В. Василевская. - М.: ГЕЛАН. 2011. – 340 с.
35. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Экономист, 2014. – 288 с.
36. Меликьян, Г. Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения [Текст]/ Под ред. Г. Г. Меликьяна и Р. П. Колосовой. - М.: ЮНИТИ. 2012. 516 с.
37. Миронов, М. Г. Экономика отрасли (машиностроение) [Текст]: учебник для студентов / М. Г. Миронов, С. Н. Загородников. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 320 с.
38. Семенов, А. К. Основы менеджмента [Текст] / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - М.: Дашков и К. 2011. 481 с.
39. Сербиновский, Б. Ю. Управление персоналом [Текст] /Под ред. Б. Ю. Сербиновского и С. И. Самыгина. - М.: Приор. 2011. 374 с.
40. Федорова, Н. В., Управление персоналом организации [Текст] / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. - М.: КноРус. 2012. 512с.
41. Фишер, Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения [Текст]

/ Р. Фишер, У. Юри. - М.: ЮНИТИ. 2012. 218 с.

Статьи из журналов и газет:

42. Гаврилова, О. Г. Оценка персонала и её отличие от аттестации [Текст] / О. Г. Гаврилова // Финансовая газета «Экспо».2016. № 2. с. 13-14.

43. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: особенности тренда интернационального развития [Текст] / И. Б. Дуракова // Экономика и управление. 2016. № 1. с.46-52.

44. Маринина, О. Массовый подбор: выбираем инструмент оценки кандидата [Текст] / О. Маринина // Кадровое дело. 2012. №11. с.80.

45. Маусов, Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления [Текст] / Н. Маусов // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 6. с. 8-12.

46. Платонова, Н. А. Аттестация в системе управления персоналом [Текст] / Н. А. Платонова // Дискуссия: журнал научных публикаций. 2015. № 7. с. 59-64.

47. Попов, Д. Е. Мотивация руководителей как фактор выполнения стратегии предприятия [Текст] / Д. Е. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 7. с. 18-24.

48. Румынина, В. В. Внутренний кадровый аудит [Текст] / В. В. Румынина, Л. А. Румынина //Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2007.№ 9. с.25.

49. Симонова, И. Ф. Некоторые аспекты формирования системы управления развитием персонала организации [Текст] / И. Ф. Симонова // Управление персоналом. 2015. № 1. с. 16-18.

50. Спирихина, А. Проводим оценку по компетенциям в отделе персонала [Текст] / А. Спирихина // Кадровое дело. 2012. №4. с.82.

51. Худяков, С. Внутрифирменные паблик рилейшнз в системе управления персоналом [Текст] / С. Худяков // Российский экономический журнал. №11. 2013.

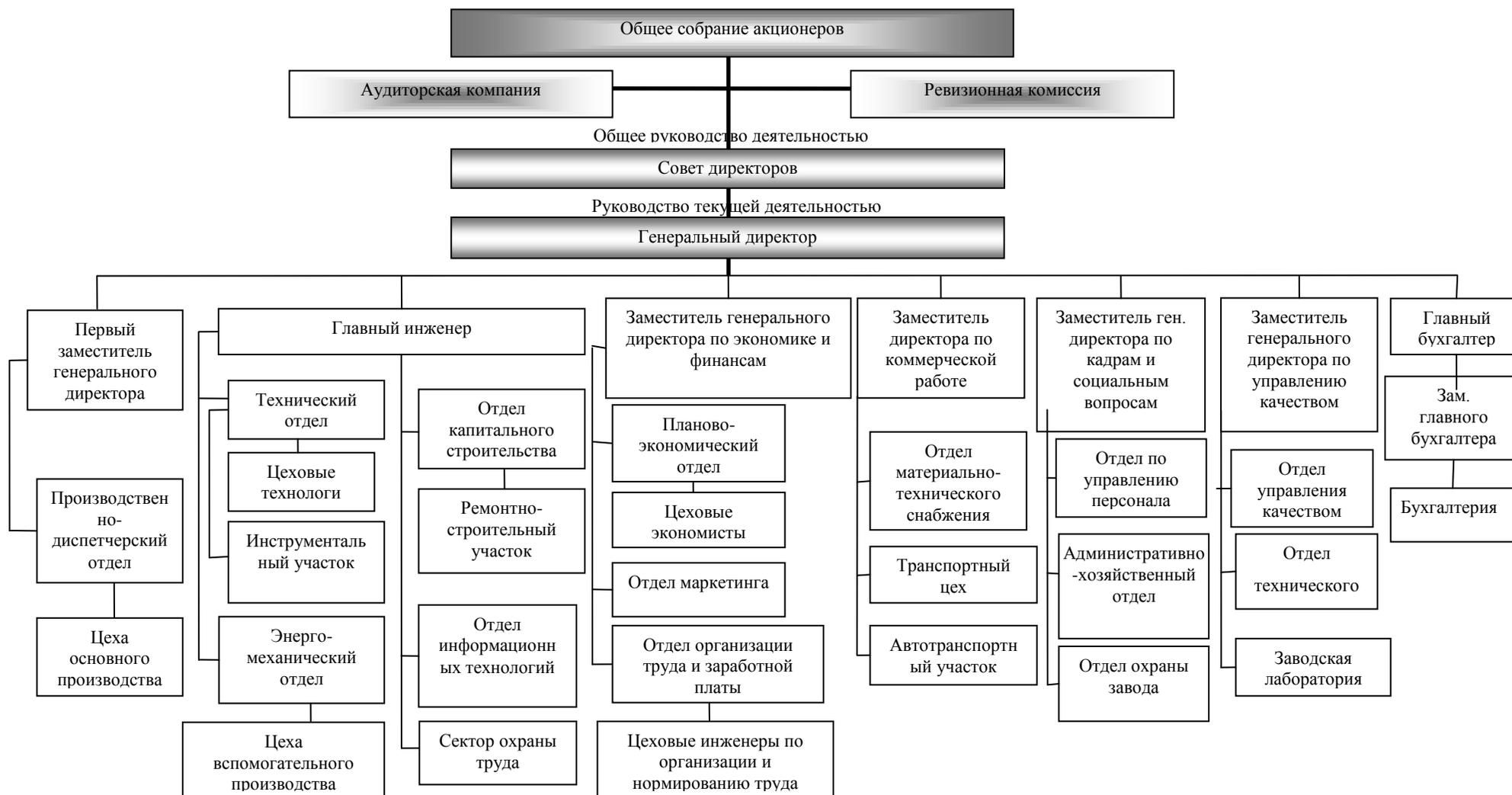
ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Управление персоналом	обеспечение сотрудничества в коллективе, кадровая политика, обучение, информирование, мотивация персонала и другие составные части работы руководителя	Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М. 2013. с.63
Кадры	совокупность работников предприятия, которая характеризуется профессионально-квалификационной, социально-психологической, половой, возрастной и другими структурными составляющими	Родионов, М.П. Организация труда персонала. М.: Проспект. 2012. с.67
Персонал	это прежде всего люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль, это важнейшая часть экономического и инновационного пространства предприятия	Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. СПб.: Питер. 2012. с.61
Философия управления персоналом	это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия	Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. 2012. №6. С.8
Кадровый резерв	это 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	Платонова Н.А. Аттестация в системе управления персоналом // Дискуссия: журнал научных публикаций. 2015. № 7. С. 59
Высшая точка карьеры	высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации	Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. М.: КНОРУС. 2011. с.134
Длина карьеры	количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки	Зайцева Т.В. Управление персоналом: учеб. М.: ИНФРА-М. 2012. с.152
Показатель уровня позиции	отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры	Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2012. с.58

Показатель потенциальной мобильности	отношение числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу, лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидум	Егоршин А.П. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М. 2013. с.89
Резерв развития	группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий)	Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ. 2011. с.110
Резерв функционирования	группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Данные сотрудники ориентированы на руководящую карьеру	Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов – 4-е изд. – М.: ЮНИТИ – ДАТА, 2011. с.315
Принцип плановости	объективная потребность опережающего роста уровня подготовки руководителей по сравнению с технологическими и социально-экономическими характеристиками производства	Управление персоналом/Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: Приор. 2011. 210
Принцип единства	обеспечивает качественную подготовку руководителей всех уровней управления	Управление персоналом/Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: Приор. 2011. 212
Принцип непрерывности	система развития разрабатывается на несколько лет работы специалиста (в зависимости от конкретной группы должностей) и начинает реализовываться с момента его выдвижения в резерв.	Осадчая С. КРП для кадровой службы// Rabota.RU. 2011. №4. С.16
Принцип «больше - лучше, чем меньше»	лучше включить в список резерва кандидатов без потенциала, чем упустить управленческий талант. В то же время число резервистов должно быть управляемым (от одного до трех на каждую должность руководителя среднего звена)	Управление персоналом/Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: Приор. 2011. 215
Принцип этичности и конфиденциальности гарантирует	при проведении оценки и принятии решения о зачислении или не зачислении работника в резерв будут соблюдены процедуры, максимально оберегающие чувство собственного достоинства резервиста и не снижающие его самооценки	Осадчая С. КРП для кадровой службы// Rabota.RU. 2011. №4. С.16
Интервью	беседа, по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений	Добровинский А.П. Управление персоналом в организации. – Томск: ТПУ, 2011. с.264
Мотивация труда	интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в	Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2015. с.37

	интересах работников и дела, к обоснованному риску	
Общая программа включения в резерв	теоретическая подготовка; обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; заполнение пробелов в образовании кандидатов	Яковлев И.Л. Паблик рилейшнз в организациях: Учеб.-справ, пособие. М.: ЮНИТИ. 2013. с.254
Специальная программа включения в резерв	предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Их подготовка сочетает теоретическую и практическую части	Яковлев И.Л. Паблик рилейшнз в организациях: Учеб.-справ, пособие. М.: ЮНИТИ. 2013. с.254
Индивидуальная программа включения в резерв	включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв	Яковлев И.Л. Паблик рилейшнз в организациях: Учеб.-справ, пособие. М.: ЮНИТИ. 2013. с.254

Организационная структура предприятия



Оценка эффективности функции «Отдела планирования, оценки и развития персонала»

Наименование функции	Вид функции	Должности лиц, участвующих в обработке документов или данных по функции
Осуществление планирования, оценки и развития персонала	Г	
Разработка планов комплектования структурных подразделений персоналом.	О	Начальник отдела, начальник бюро планирования персонала, ведущий инженер бюро планирования
Анализ потребности подразделений завода в персонале на долгосрочный и краткосрочный периоды, проведение заявочных компаний на выпускников учебных заведений высшего, среднего и профессионального образования.	В	Начальник бюро планирования персонала, ведущий инженер бюро планирования
Долгосрочное и текущее планирование потребности в кадрах. Оценка потребности в кадрах, количественная и качественная характеристика.	В	Начальник бюро планирования персонала, ведущий инженер бюро планирования персонала
Организация мероприятий по поиску и подбору персонала из внутренних и внешних источников.	О	Начальник отдела, начальник бюро планирования персонала, ведущий инженер бюро планирования персонала, инженер 1 категории бюро планирования
Организация процесса размещения информации об открытых вакансиях в СМИ.	В	Начальник бюро планирования персонала, ведущий инженер бюро планирования персонала
Проведение работы с профессиональными и общеобразовательными учебными заведениями	В	Начальник бюро планирования персонала, ведущий инженер бюро планирования персонала, инженер 1 категории бюро планирования
Взаимодействие с центрами занятости, кадровыми агентствами.	В	Начальник бюро планирования персонала, ведущий инженер бюро планирования персонала, инженер 1 категории бюро планирования
Подбор кандидатов из работников подразделений завода, кадрового резерва.	В	Начальник бюро планирования персонала, ведущий инженер бюро планирования персонала,

		ведущий психолог бюро планирования персонала, инженер 1 категории бюро планирования
Осуществление анализа резюме (анкет) соискателей на вакансию на предмет соответствия требованиям. Проведение первичного собеседования с кандидатами. Организация в случае необходимости конкурсного отбора, тестирования кандидатов.	В	Начальник бюро планирования персонала, ведущий инженер бюро планирования персонала, инженер 1 категории бюро планирования
Организация процесса адаптации персонала.	О	Начальник отдела, начальник бюро планирования персонала, ведущий инженер бюро планирования инженер I категории бюро планирования персонала
Определение процесса адаптации работников и развития чел. ресурсов. Разработка и реализация наиболее эффективной программы адаптации.	В	Начальник бюро планирования персонала, ведущий инженер бюро планирования
Разработка планов карьерного роста, индивидуальных планов адаптации и стажировки работников.	В	Начальник бюро планирования персонала, ведущий инженер бюро планирования
Проведение оценки производственной практики учащихся и студентов.	В	Начальник бюро планирования персонала, ведущий инженер бюро планирования персонала, инженер I категории бюро планирования персонала
Проведение комплексной оценки молодых специалистов.	В	Начальник бюро планирования персонала, ведущий инженер бюро планирования инженер I категории бюро планирования персонала
Организация работы по оценке уровня квалификации сотрудников	О	Начальник отдела, зам. начальника отдела, ведущий инженер отдела, инженер I категории отдела, психолог
Организация работы по разработке методик оценки и аттестации сотрудников	В	Зам. начальника отдела, ведущий инженер отдела, инженер I категории отдела
Планирование обучения персонала на основе оценочных процедур.	В	Зам. начальника отдела, ведущий инженер отдела, инженер I категории отдела, психолог

Организация работ по проведению аттестации (оценки) работников.	В	Зам. начальника отдела, ведущий инженер отдела, инженер I категории отдела, психолог
Организация работы по формированию и подготовке кадрового резерва и реализации программы работы с кадровым резервом.	О	Начальник отдела, начальник бюро кадрового резерва, ведущий инженер бюро кадрового резерва, инженер I категории бюро кадрового резерва
Анализ текущей и перспективной потребности в резерве, определение оптимальной численности резерва работников.	В	Начальник бюро кадрового резерва, ведущий инженер бюро кадрового резерва, инженер I категории бюро кадрового резерва
Подбор кандидатов в кадровый резерв на основе их оценки и соответствия требованиям к должностям.	В	Начальник бюро кадрового резерва, ведущий инженер бюро кадрового резерва, инженер I категории бюро кадрового резерва
Определение потребностей в развитии резервистов.	В	Начальник бюро кадрового резерва, ведущий инженер бюро кадрового резерва, инженер I категории бюро кадрового резерва
Подготовка индивидуальных планов развития.	В	Начальник бюро кадрового резерва, ведущий инженер бюро кадрового резерва, инженер I категории бюро кадрового резерва
Контроль за реализацией планов развития.	В	Начальник бюро кадрового резерва, ведущий инженер бюро кадрового резерва, инженер I категории бюро кадрового резерва
Организация работы «Совета мастеров»	В	Начальник бюро кадрового резерва, ведущий инженер бюро кадрового резерва, инженер I категории бюро кадрового резерва
Подготовка распорядительной документации о временном переводе работников на другую работу в связи с производственной необходимостью.	В	Начальник бюро кадрового резерва, ведущий инженер бюро кадрового резерва, инженер I категории бюро кадрового резерва
Осуществление делопроизводства	О	Начальник отдела, техник I категории
Проведение мероприятий по анализу	О	Начальник отдела, зам.

эффективности кадровой политики.		начальника отдела, ведущий инженер, ведущий психолог, ведущий социолог,
Анализ кадрового состава.	В	Зам. начальника отдела, ведущий инженер отдела
Анализ социально – психологического климата.	В	Зам. начальника, ведущий психолог, ведущий социолог

Оценка эффективности функции «Отдела подготовки персонала»

Наименование функции	Вид функции	Должности лиц, участвующих в обработке документов или данных по функции
Осуществлять подготовку персонала	Г	
Формирование перспективных и годовых программ подготовки и повышения квалификации работников	О	Начальник отдела, зам. начальника отдела, начальник бюро планирования, учета и анализа обучения, техник по учету обучения
Разработка проектов перспективных, годовых, текущих программ и планов обучения работников	В	Зам. начальника отдела, начальник бюро планирования, учета и анализа обучения
Обеспечение своевременную подготовку заявок на информационно – методическое обеспечение	В	Начальник бюро планирования, учета и анализа обучения
Обеспечивать своевременное оформление и выдачу работникам документов по итогам обучения	В	Начальник бюро планирования, учета и анализа обучения, техник по учету обучения
Обеспечивать своевременное составление отчетности по подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников	В	Зам. начальника отдела, начальник бюро планирования, учета и анализа обучения, техник по учету обучения
Составлять план работы на месяц	В	Зам. начальника отдела, начальник бюро планирования, учета и анализа обучения
Выполнять работу по введению в систему SAP-R3 информационных данных по обучению работников	В	Техник по учету обучения
Информационно – методическое обеспечение процесса подготовки и повышения квалификации персонала	О	Начальник отдела, зам. начальника отдела, начальник информационно – методического бюро, ведущий инженер (программный фонд), инженер 1 категории (по ИМР)
Изучать информационные потребности специалистов и участников учебного процесса	В	Инженер 1 категории (по ИМР)
Обеспечение учебного процесса необходимыми образовательными пособиями, программами, рекомендациями	В	Ведущий инженер (программный фонд), инженер 1 категории (по ИМР)
Организовывать работу ответственных лиц по разработке, пересмотру, редактированию учебно -методической документации	В	Зам. начальника отдела, начальник информационно – методического бюро, ведущий инженер (программный фонд)

Контролировать своевременность разработки образовательных программ, учебных планов	В	Начальник информационно – методического бюро, ведущий инженер (программный фонд)
Вести учет, хранение и выдачу учебно-методических материалов	В	Инженер 1 категории (по ИМР)
Вести работу по пополнению фондов материалами по вопросам образования, осуществлять подписку на периодические издания	В	Ведущий инженер (программный фонд)
Принимать участие в разработке методических и информационных материалов	В	Зам. начальника отдела, начальник информационно – методического бюро, ведущий инженер (программный фонд), инженер 1 категории (по ИМР)
Организация целевой подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников завода в образовательных учреждениях, учебных центрах, на родственных предприятиях страны и за рубежом	О	Начальник отдела, зам. начальника отдела, начальник бюро по работе с образовательными учреждениями и предприятиями, ведущий инженер по направлению в учебные центры, ведущий инженер по связям с учебными заведениями, инженер 1 категории по связям с учебными заведениями
Разрабатывать проекты перспективных и годовых планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников в учреждениях профессионального образования	В	Зам. начальника отдела, начальник бюро по работе с образовательными учреждениями и предприятиями
Организовывать подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников АО в учебных центрах РФ, учреждениях дополнительного проф. образования и на предприятиях	В	Зам. начальника отдела, начальник бюро по работе с образовательными учреждениями и предприятиями, ведущий инженер по направлению в учебные центры, ведущий инженер по связям с учебными заведениями
Участвовать в разработке проектов программ целевой подготовки, повышения квалификации работников АО	В	Зам. начальника отдела, начальник бюро по работе с образовательными учреждениями и предприятиями, ведущий инженер по направлению в учебные центры, ведущий инженер по связям с учебными заведениями, инженер 1 категории по связям с учебными заведениями
Взаимодействие с учреждениями среднего и высшего профессионального образования по вопросам целевой подготовки работников, повышения квалификации	В	Зам. начальника отдела, начальник бюро по работе с образовательными учреждениями и предприятиями, ведущий инженер по направлению в учебные центры, ведущий инженер по связям с учебными заведениями, инженер 1 категории по связям с учебными заведениями

Оформлять ученические договоры с работниками АО, договоры на оказание образовательных услуг	В	Начальник бюро по работе с образовательными учреждениями и предприятиями, ведущий инженер по направлению в учебные центры, ведущий инженер по связям с учебными заведениями, инженер 1 категории по связям с учебными заведениями
Контролировать выполнение условий договоров	В	Ведущий инженер по связям с учебными заведениями, инженер 1 категории по связям с учебными заведениями
Формировать банк данных по подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников	В	Ведущий инженер по направлению в учебные центры, ведущий инженер по связям с учебными заведениями, инженер 1 категории по связям с учебными заведениями
Осуществлять планирование и контролировать исполнение ежемесячного финансового плана по подготовке кадров	В	Зам. начальника отдела, ведущий инженер по направлению в учебные центры, ведущий инженер по связям с учебными заведениями
Организация всех видов практик студентов и учащихся учреждений высшего, среднего и начального образования в структурных подразделениях завода на договорной основе	О	Начальник отдела, зам. начальника отдела, ведущий инженер по связям с учебными заведениями, инженер 1 категории по связям с учебными заведениями
Организовывать практику учащихся согласно договорам и утвержденным планам проведения практики, контролировать ее проведение	В	Ведущий инженер по связям с учебными заведениями, инженер 1 категории по связям с учебными заведениями
Взаимодействовать с образовательными учреждениями по вопросам организации практик	В	Ведущий инженер по связям с учебными заведениями
Организация подготовки, переподготовки, обучения вторым профессиям и повышения квалификации работников на базе структурных подразделений завода	О	Начальник отдела, зам. начальника отдела, ведущий инженер (программный фонд), начальник бюро организации обучения кадров, ведущий инженер по подготовке кадров, инженер 1 категории по подготовке кадров
Организовывать подготовку работников на базе Учебного Центра отдела и структурных подразделений завода	В	Зам. начальника отдела, начальник бюро организации обучения кадров, ведущий инженер по подготовке кадров, инженер 1 категории по подготовке кадров
Учет обучающихся, составление статистических отчетов по подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников	В	Зам. начальника отдела, начальник бюро организации обучения кадров, ведущий инженер по подготовке кадров

Оказание методической помощи в создании и расширении учебно – материальной базы для теоретического и производственного обучения работников	В	Ведущий инженер (программный фонд), начальник бюро организации обучения кадров, ведущий инженер по подготовке кадров, инженер 1 категории по подготовке кадров
Контролировать выполнение заявок по подготовке, переподготовке предоставленные в Учебный Цента отдела	В	Начальник бюро организации обучения кадров, ведущий инженер по подготовке кадров, инженер 1 категории по подготовке кадров
Контролировать режим проведения занятий, качество обучения, правильность ведения документации	В	Ведущий инженер по подготовке кадров, инженер 1 категории по подготовке кадров
Организация подготовки работников сторонних и дочерних организации на базе Учебного центра	О	Начальник отдела, зам. начальника отдела, начальник бюро организации обучения кадров, ведущий инженер по подготовке кадров, инженер 1 категории по подготовке кадров
Организовывать подготовку работников сторонних и дочерних организации на базе Учебного центра	В	Начальник бюро организации обучения кадров, ведущий инженер по подготовке кадров, инженер 1 категории по подготовке кадров
Подготавливать проекты договоров по оказанию образовательных услуг со сторонними и дочерними организациями	В	Ведущий инженер по подготовке кадров
Организация материально – технического обеспечения учебного процесса	О	Начальник отдела, зам. начальника отдела, инженер1 кат. (по подготовке производства)
Обеспечивать учебный процесс комплектующими изделиями, материалами, инструментом	В	Инженер1 кат. (по подготовке производства)
Организовывать получение и перевозку грузов (материалов, оборудования, запчастей)	В	Инженер1 кат. (по подготовке производства)
Вести учет движения материальных ресурсов	В	Инженер1 кат. (по подготовке производства)
Участвовать в проведении ревизий и инвентаризаций ТМЦ отдела	В	Инженер1 кат. (по подготовке производства)
Организация обеспечения учебного процесса техническими средствами обучения	О	Начальник отдела, зам. начальника отдела, ведущий инженер по подготовке кадров, инженер 1 категории (по тех. средствам обучения)
Обеспечивать ТСО учебные занятия в соответствии с заявками	В	Ведущий инженер по подготовке кадров, инженер 1 категории (по тех. средствам обучения)

Обеспечивать внедрение в учебный процесс новых ТСО	В	Инженер 1 категории (по тех. средствам обучения)
Выполнять техническую проверку и испытание всех типов ТСО	В	Инженер 1 категории (по тех. средствам обучения)
Составлять графики профилактических осмотров, текущих и капитальных ремонтов ТСО	В	Инженер 1 категории (по тех. средствам обучения)
Организация контроля и учета денежных средств	О	Начальник отдела, зам. начальника отдела,
Выполнять работу по бух. учету и АФХД	В	Зам. начальника отдела, ведущий экономист по бух. учету и АХД, экономист 1 категории по бух. учету и АХД
Вести прием первичных учетных документов по бух. Учету	В	Экономист 1 категории по бух. учету и АХД
Участвовать в формировании бюджета на подготовку кадров	В	Ведущий экономист по бух. учету и АХД
Вести учет поступления и расхода денежных средств	В	Ведущий экономист по бух. учету и АХД
Контролировать состояние расчетов с поставщиками образовательных услуг	В	Ведущий экономист по бух. учету и АХД
Формировать ежедневный финансовый план	В	Ведущий экономист по бух. учету и АХД, экономист 1 категории по бух. учету и АХД
Осуществление кадрового делопроизводства	О	Зам. начальника отдела, секретарь – машинистка - табельщик
Осуществление работы по организационно – техническому обеспечению административно – распорядительной деятельности начальника отдела	В	Секретарь
Организовывать прием посетителей, телефонные переговоры, подготовку совещаний,	В	Секретарь
Получать канцелярские принадлежности, бумагу и обеспечивать ими работников отдела	В	Секретарь
Вести табельный учет работников	В	Табельщик
Формировать дела в соответствии с утвержденной номенклатурой, обеспечивать сохранность и в установленные сроки сдавать в архив	В	Секретарь