

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ АУДИТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ЦЕХА 585 АО НПК УРАЛВАГОНЗАВОД» .....	8
1.1. Общая характеристика деятельности цеха 585 АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	8
1.2. Анализ системы управления персоналом цеха 585 АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	15
1.3. Анализ состояния аудита кадрового потенциала цеха 585 АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	24
Выводы по 1 главе .....	28
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТЕХНОЛОГИЙ АУДИТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ЦЕХА 585 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» .....	30
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию технологий аудита кадрового потенциала цеха 585 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	30
2.2. Нормативно-правовое регулирование совершенствования технологий аудита кадрового потенциала цеха 585 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	32
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию технологий аудита кадрового потенциала цеха 585 АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	35
Выводы по 2 главе .....	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	42
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	45
ГЛОССАРИЙ.....	49

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	50
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	52
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 .....	54

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективная работа предприятия, в условиях рыночных отношений, невозможна без создания механизма управления развитием его кадрового потенциала, а также научной проработки методов кадрового обеспечения.

Сегодня, как никогда ранее, особую актуальность приобретает проблема эффективного использования кадровых ресурсов предприятия. Не только потому, что сплоченная команда профессионалов может стать серьезным конкурентным преимуществом предприятия. Не только потому, что кадры – это один из ресурсов, эффективность использования которого, вносит свой вклад в общую эффективность работы предприятия. Просто кадры – это собственно и есть предприятие, и от того какими они будут зависит, в конечном итоге, какой будет это предприятие.

На сегодняшний день успешное развитие предприятия напрямую зависит не только от финансовых и материальных, но и человеческих ресурсов, для чего важно грамотно формировать и контролировать эффективность системы управления персоналом на основе анализа трудовых показателей, который позволяет оценить экономическое состояние трудовой сферы, определить резервы более эффективного использования рабочей силы, найти пути улучшения социально-трудовых отношений в коллективе.

В этих случаях требуется комплексная оценка действующей системы управления персоналом и кадровым потенциалом. Необходимо понять, способно ли предприятие и ее сотрудники обеспечить достижение поставленных целей. Решить эту проблему может аудит персонала. Он позволяет выявить кадровый потенциал предприятия, проанализировать организационную структуру, систему организации и разделения труда, оценить эффективность системы управления персоналом.

Вопросы аудита персонала и аудита кадрового потенциала отражены в работах ученых: А. Я. Кибанова, Е. А. Митрофановой, Ю. Г. Одегова, С. А. Сухарева, Г. В. Назаровой, Е. С. Лебединской, Т. В. Никоновой,

Г. Г. Меликьян, Р. П. Колосовой, С. И. Самыгина, Т. Ю. Базарова,  
А. В. Софиенко, А. П. Егоршина, П. Э. Шлендера, А.Ю, Долинина.

Его проведение позволяет более подробно и объективно оценить деятельность предприятия в области организации трудового процесса, регламентации трудовых отношений. На основе результатов кадрового аудита и аудита кадрового потенциала могут быть определены направления для совершенствования стандартов, определяющих организацию трудовых процессов, формирования социально-трудовых отношений в организации. Кадровый аудит позволяет убедиться в том, что трудовой потенциал используется полностью и эффективно, а также оценить эффективность системы управления персоналом, оценить, в какой степени она соответствует реализации целей и задач предприятия в целом. Решение этого комплекса вопросов представляет теоретический и практический интерес.

Несмотря на большое количество научных трудов в области аудита кадрового потенциала, недостаточно изученными остаются множество вопросов: разграничение внешнего и внутреннего аудита персонала, стандартизация методики проведения аудита кадрового потенциала, совершенствование и разработка показателей аудита кадрового потенциала, выделение этапов проведения аудита кадрового потенциала, совершенствование организации и проведения аудита кадрового потенциала.

**Актуальность** выбранной темы обусловлена тем, что финансовые трудности АО НПК «Уралвагонзавод», являются следствием низкой эффективности управления организацией в целом, в том числе управлением персоналом и кадровым потенциалом. Как правило, ухудшение экономического положения, вызывает снижение внимания к проблемам управления персоналом, что в конечном итоге приводит к еще большему ухудшению финансового состояния из-за падения эффективности труда.

В данной ситуации практическое использование инструментария объективного исследования состояния системы управления персоналом в форме аудита кадрового потенциала является весьма актуальным.

**Целью** выпускной квалификационной работы является: анализ процесса аудита персонала, а также разработка мероприятий по совершенствованию технологий аудита кадрового потенциала цеха 585АО НПК «Уралвагонзавод».

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

- 1) изучить методы и приёмы аудита кадрового потенциала;
- 2) рассмотреть деятельность цеха 585 АО НПК «Уралвагонзавод»;
- 3) провести анализ системы управления персоналом в цехе 585 АО НПК «Уралвагонзавод»;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию методов аудита кадрового потенциала.

**Объект исследования:** кадровый аудит

**Предмет исследования** – организация аудита кадрового потенциала цеха 585 АО НПК «Уралвагонзавод».

В ходе работы для решения перечисленных задач и достижения поставленной цели были использованы методы:

- 1) *Организационно- аналитические методы* – проверка документов и отчетности. Анализ трудовых показателей о результативности деятельности организации и ее персонала (показатели использования рабочей силы, рабочего времени, качества и производительности труда, оплаты труда). Источники информации: баланс трудовых ресурсов, описание работы и специфики, должностные инструкции, данные об издержках найма, увольнения, обучения и переподготовки кадров, анкеты и тесты кандидатов, уровень профессионального травматизма и общей заболеваемости;
- 2) *Экономические методы* – через сравнение экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно

установленными нормами, нормативами, или со средними и лучшими в отрасли (группе аналогичных организации) показателями оценить: эффективность функционирования служб управления персоналом, эффективность самого аудита персонала.

Данная дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе рассматривается общая характеристика цеха 585 АО НПК «Уралвагонзавод», анализируется система управления персоналом и состояние аудита кадрового потенциала цеха 585 АО НПК «Уралвагонзавод». Вторая глава посвящена разработке мероприятий по совершенствованию технологий аудита кадрового потенциала цеха 585 АО НПК «Уралвагонзавод», их нормативно-правовому регулированию и расчету социально-экономической эффективности.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные мероприятия достаточно универсальны и могут быть использованы не только в цехе 585 АО НПК «Уралвагонзавод», но и в других цехах и организациях.

# ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ АУДИТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ЦЕХА 585 АО «НПК УРАЛВАГОНЗАВОД».

## 1.1. Общая характеристика деятельности цеха 585 АО «НПК «Уралвагонзавод».

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

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» является многопрофильным машиностроительным холдингом, выпускающим широкую номенклатуру продукции военного назначения, железнодорожную, дорожно-строительную и промышленную технику.

Предприятие расположено по адресу: 622007, Российская Федерация, Свердловская область, г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28.

Основной деятельностью является производство и продажа железнодорожного подвижного состава, коммунальной и сельскохозяйственной техники, а также военной техники на заводах, расположенных преимущественно в Уральском регионе.

100 % акций находятся в собственности Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом.

Уставный капитал общества на 31.12.2016 составляет 50,2 млн. руб.

Уралвагонзавод ведет свою историю с 1931 года, когда началось его строительство в системе Урало-Кузбасского военно-промышленного центра.

История УВЗ, как российского «танкограда», началась с легендарной «тридцатьчетвёрки» – танка, который по сей день остаётся шедевром конструкторской мысли и образцом для подражания танкостроителей всего

мира. Каждый из следующих танков – Т-54, Т-72, Т-90С и другие – также является прорывом в мировом танкостроении и уникальной для своего времени разработкой. Все они, включая Т-34, до сих пор состоят на вооружении многих стран, а различные модификации самого массового танка современности Т-72 составляют основу сухопутных войск 40 государств мира. За более чем 75-летнюю историю с конвейера Уралвагонзавода сошло около 100 тыс. боевых машин.

Особое место в ряду военной продукции Уралвагонзавода сегодня занимают модернизированный Т-90С – танк, являющийся следующим шагом в развитии отечественного танкостроения, и боевая машина огневой поддержки танков «Терминатор» (БМПТ) – новейший образец вооружения, аналогов которой в мире нет.

УВЗ – признанный лидер и в производстве грузового подвижного состава на «пространстве 1520». Всего с вагоносборочного конвейера УВЗ сошло более миллиона единиц железнодорожной техники. В модельном ряду широкий спектр вагонов и цистерн, в том числе и инновационных моделей. Среди них, вагон-хоппер модели 19-5167, кузов которого впервые в мировой практике разработан и изготовлен из композитного материала с использованием метода вакуумной инфузии. За создание этого изделия в 2014 г. акционерное общество удостоено престижной международной премии JEC Awards.

Партнерами УВЗ являются Рособоронэкспорт и Министерство обороны, крупнейшие отечественные грузоперевозчики.

В 2013 году советом директоров утверждена «Стратегия развития АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» на период до 2020года». Основными элементами которой выступили: миссия, стратегические цели и мероприятия.

Миссия АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» 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.

В рамках Стратегии разработаны стратегии дивизиона спецтехники, дивизиона железнодорожной техники и дивизиона дорожно-строительной техники.

При разработке Стратегии отдельное внимание уделено таким направлениям деятельности, как безопасность, корпоративная социальная ответственность.

Ориентир на инновационное развитие, выбранный Корпорацией как приоритетный, позволит рационально и эффективно использовать научно-технический потенциал, увеличить вклад науки и техники в развитие экономики и реализацию важнейших социальных задач.

Намеченные в Стратегии к реализации мероприятия по достижению поставленных стратегических целей направлены на повышение стоимости бизнеса и инвестиционной привлекательности Корпорации, в том числе на:

- оптимизацию организационной и юридической структуры Корпорации, создание управляющей компании;
- внедрение эффективных систем корпоративного управления, внутреннего контроля, управления рисками, подготовки отчетности в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности и финансового планирования;
- оптимизацию бизнес - и производственных процессов;
- развитие и создание нового продуктового ряда, включая стратегические альянсы;
- совершенствование продвижения продукции;
- совершенствование послепродажного обслуживания;
- расширение географии продаж и выход на новые рынки.

Совокупность стратегических мероприятий по основным функциональным направлениям к 2020 году совместно с реализацией продуктовых стратегий дивизионов специальной техники, железнодорожной техники и дорожно-строительной техники позволит в стоимостном выражении:

- увеличить в 6 раз объем продаж на рынке спецтехники;
- увеличить долю Корпорации на рынке грузовых вагонов России и увеличить более чем в 1,8 раза объем продаж на рынке железнодорожной техники;
- увеличить в 1,4 раза объем продаж Корпорации на рынке дорожно-строительной техники.

В состав корпорации входят предприятия расположенные по всей территории Российской Федерации.

Производственные предприятия:

- АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», г. Нижний Тагил. Возглавляет интегрированную структуру;
- ОАО «Завод № 9», г. Екатеринбург;
- ОАО «Уралтрансмаш», г. Екатеринбург;
- ОАО «ЧТЗ-Уралтрак», г. Челябинск;
- ОАО «НПО «Электромашина», г. Челябинск;
- ОАО «Рубцовский машиностроительный завод», г. Рубцовск;
- ОАО «КБТМ», г. Омск.

Научно-исследовательские институты:

- ОАО «ВНИИТрансмаш», г. Санкт-Петербург;
- ОАО «НИИ Двигателей», г. Москва;
- ОАО ЦНИИ «Буревестник», г. Нижний Новгород;
- ОАО «ВНИТИ», г. Санкт-Петербург;
- ОАО «УралНИТИ», г. Екатеринбург.

Конструкторские бюро:

- ОАО «Спецмаш», г. Санкт-Петербург;
- ОАО «УКБТМ», г. Нижний Тагил;
- ОАО «Муромское СКБ», г. Муром.

*В структуру предприятия входят:* вагоностроительный завод, металлургический завод, инструментальный завод, механосборочный завод, завод нестандартного оборудования, завод товаров народного потребления, энергетическое производство, сельскохозяйственное производство, проектно-строительный комплекс, вспомогательные службы (включая автотранспортный цех, цех благоустройства, ремонтно-строительный цех, складское хозяйство).

Цех 585, является цехом точного литья, металлургического завода АО «НПК «Уралвагонзавод». Основной задачей цеха является обеспечение потребности в литых заготовках вагоноборочного и механосборочного производства на все виды выпускаемых изделий.

Затраты цеха на производство продукции состоят из стоимости потребленного сырья, материалов, топлива, энергии, амортизации основных средств, износа инструментов и приспособлений, расхода запасных частей, расходов на оплату труда работников цеха и других издержек. В 2016 году затраты на производство продукции составили 3,5 млрд. руб. Выручка от реализации готовой продукции составила 6,6 млрд. руб. Производительность труда одного работника за 2016 год составила 116,7 тыс. руб. Себестоимость одной тонны выпускаемой продукции составила 92,3 тыс. руб.

Производительная мощность металлургических цехов завода по основным видам продукции, тыс. тонн:

- Жидкая сталь – 214,1
- Стальное литье – 133,0
- Чугунное литье – 6,5
- Цветное литье – 0,7
- Поковки из проката – 15,0

Горячие штампы – 18,0

Литейное производство – один из наиболее распространённых методов формообразования заготовок. Оно является важнейшей заготовительной базой машиностроения.

Широкое применение литья обусловлено следующими особенностями:

1) универсальностью, характеризуемой возможностью получать самые разнообразные изделия по массе, конфигурации, механическим и эксплуатационным свойствам;

2) практически неограниченной возможностью изготовления отливок по габаритам или из материалов, не поддающихся, например, обработке давлением или трудно обрабатываемых резанием;

3) как правило, большим приближением по размерам и форме к готовым изделиям, чем заготовки, получаемые ковкой, а иногда и горячей объёмной штамповкой;

4) сравнительной простотой и дешёвизной требуемых приспособлений и оборудования.

Но при этом следует отметить и целый ряд существенных недостатков литья. Для деталей с литой структурой, как правило, характерны пониженная прочность, неравномерные свойства в различных частях объёма, повышенная вероятность наличия дефектов в виде трещин, усадочных или газовых раковин, а также расход металла, значительно превышающий тот, который необходим для изготовления собственно отливки (дополнительный металл идёт на образование прибылей и многочисленных элементов литниковых систем). Упомянутый дополнительный металл требует, соответственно, значительного количества трудоёмких очистных операций, необходимых для его удаления перед механической обработкой отливки. Кроме того, литейное производство в целом характеризуется большой трудоёмкостью технологических и особенно подъёмно-транспортных операций. Производство каждой тонны годного литья в среднем связано

с необходимостью перемещения до 200–250 т различных грузов. Поэтому современное литейное производство требует высокого уровня комплексной механизации технологических и транспортных операций, значительно облегчающей труд рабочих, а иногда и полной автоматизации процессов получения отливок.

Основным инструментом для изготовления отливок является литейная форма, которая в данном цехе изготавливается из модельного воскового состава, обработанная огнеупорным материалом, в состав которого входит кварц горный пылевидный, микрокремнезем, ацетон, соляная кислота, фосфорная кислота, этилсиликат и вода.

Качество отливки определяется, во-первых, литейными свойствами материала изделия, влияющими на заполнение формы, усадку и образование различных дефектов; во-вторых, условиями и способом заливки расплава, а также качеством изготовления литейной формы, влияющими на геометрические характеристики и чистоту поверхности отливки; в-третьих, условиями застывания и охлаждения, определяющими возможность получения отливки с требуемыми кристаллическим строением и однородностью, а также вероятность появления в ней различных дефектов.

Для изготовления отливок в зависимости от их материала, массы и габаритных размеров, сложности формы, требований к размерной точности, качеству поверхности и структуре, а также количества выпускаемых изделий применяют множество разнообразных способов литья.

Цех 585 использует литьё в разовые формы, т.е. формы, которые, как правило, используются один раз, а потом разрушаются при извлечении отливок. К такому литью относят: литьё в оболочковые формы, литьё по выплавляемым моделям.

Цех 585 разделен на три основные участка: формовка по выплавляемым моделям, плавильный участок, термообрубной участок.

На формовочном участке изготавливают модели деталей из модельного воскового состава, наносят на них огнеупорный состав и отправляют все это в печь, после чего остается готовая форма для заливки металла. Рабочие плавильного участка забирают готовые формы и заливают в них металл, для каждой детали свой. После почти готовые детали остужают и извлекают из одноразовой формы путем ее разбивания. Далее на термообрубном участке детали отбивают от основного стояка, устраняют дефекты и транспортируют в другие цеха для дальнейшей обработки.

Например, изготовил цех 585 болты. На формовочном участке сделали модель, после нанесения огнеупорного состава получили форму, в которую рабочие на плавке залили металл, после болты попали на обрубку, где их отбили от основного стояка, который пошел на переплавку, обработали на наждаках и отправили в цех 680 для закаливания, нанесения резьбы и хромирования. Таким образом цех 585 сотрудничает не только с цехом 680, но и с другими цехами завода. Такими как цех 555, цех 130, цех 750 и т.д.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом цеха 585 АО «НПК «Уралвагонзавод».**

Огромную роль в деятельности цеха 585 играют трудовые ресурсы, от эффективного использования которых зависит конечный финансовый результат работы цеха. В связи с этим необходимо произвести анализ количественного и качественного состава персонала предприятия. Данные представлены в таблице 1.

Персонал цеха 585 состоит из управленческого, основного и вспомогательного персонала. Трудовые отношения персонала зафиксированы с помощью коллективного договора, регулирующего трудовые отношения работников с организацией и определяющего их права и обязанности.

Таблица 1. Количественный состав персонала цеха 585.

Показатели	Численность персонала, (чел.)			Динамика численности персонала, (%)	
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015
Среднесписочная численность персонала (чел.), в т.ч.:	483	490	523	101,4	106,7
Руководители	14	14	17	100	121,4
Специалисты	32	38	42	118,7	110,5
Основные рабочие	247	253	268	102,4	105,9
Вспомогательные рабочие	190	185	196	97,3	105,9

Из таблицы 1 видно, что основные рабочие занимают почти 50% всего персонала цеха. Они непосредственно производят продукцию, которую в дальнейшем цех продает и получает от этого прибыль. На втором месте стоят вспомогательные рабочие, которые обслуживают технологический процесс. Далее идут специалисты, к ним относятся: менеджер по кадрам, бухгалтера, БТЗ, БТК, технологи, табельщики. К руководящему составу относятся: начальник цеха, зам. начальника цеха, начальники участков, главный бухгалтер, главный технолог, начальник БТЗ, мастера.

Как видно из таблицы 1, общая численность персонала за последние 3 года незначительно изменилась. Динамика численности персонала в 2016 году по сравнению с 2015 годом положительная и изменилась на 6,7%. Основных рабочих стало больше на 15 человек или на 5,9%. Вспомогательных рабочих тоже стало больше на 11 человек или 5,9%. Численность персонала цеха 585 за последние три года имеет тенденцию к увеличению. Это связано со сменой начальника цеха в 2016 году.

Рассмотрим состав работников по образованию, который наглядно представлен в таблице 2.

Таблица 2. Состав работников по образованию

Группа рабочих	Численность рабочих, чел.			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Высшее образование	72	67	88	14,9	13,6	16,8
Средне-Специальное	378	388	409	78,2	79,1	78,2
Среднее	33	35	26	6,8	7,1	4,9
Итого:	483	490	523	100	100	100

За указанный период отмечается положительная тенденция в росте числа работников, имеющих высшее образование. Данные таблицы показывают, что уровень образования по цеху 585 изменился не значительно. В 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилось количество людей с высшим образованием на 19 человек. Обучение персонала в высших учебных заведениях дело сугубо личное, но не приветствуется в данном цехе. Это говорит не только о целенаправленной политике цеха, ориентированной на увеличении персонала рабочих профессий, но и о том, что уровень образования на данный момент не имеет никакого значения для начальника цеха. Для него главное, чтобы рабочие выполняли свои непосредственные обязанности, обучение персонала переходит на задний план. Рабочих, которые на данный момент обучаются в высших учебных заведениях, начальник цеха, отпускает на учебные сессии с угрозой увольнения после нее. Руководитель не заинтересован в обучении и повышении квалификации персонала, обосновывая это нехваткой основных рабочих.

Однако, наиболее полный эффект от трудовой деятельности можно получить при наличии рабочих с большим стажем работы в данном цехе. От того, насколько профессионально подобран коллектив в этом плане, зависит успех цеха. Наличие опытного персонала на предприятии обязательно, так как: во-первых, передают опыт; во-вторых, персонал со стажем наиболее стабильный, постоянный, т.е. меньше текучесть. В цехе 585 недостаточно уравновешенная структура персонала по рабочему стажу. Данные представлены в таблице 3.



Таблица 3. Состав работников по рабочему стажу

Группа рабочих	Численность рабочих, чел.			Удельный вес, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
До 3 лет	123	142	154	25,4	28,9	29,4
От 3 до 10 лет	231	248	249	47,8	50,6	47,6
От 10 до 20 лет	97	79	107	20,0	16,1	20,4
Свыше 20 лет	32	21	13	6,6	4,2	2,5
Итого:	483	490	523	100	100	100

Как видно из таблицы 3 наибольший вес занимали работники со стажем от 3 до 10 лет. С 2014 по 2016 год данный показатель увеличился на 18 человек. Кроме того, количество работников со стажем работы до трех лет имеет тенденцию к увеличению, это связано с текучестью кадров. Наименьшую часть занимают работники со стажем работы свыше 20 лет, и данный показатель имеет отрицательную тенденцию. Это, в основном, связано с выработкой «горячего» стажа.

Далее анализ работников по рабочему стажу можно увязать с данными состава работающих по возрасту. Состав работников по возрасту представлен в таблице 4.

Таблица 4. Состав работников по возрасту

Группа рабочих	Численность рабочих, чел.			Удельный вес, %.		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
20-30	269	284	302	55,7	57,9	57,7
30-40	153	149	158	31,6	30,4	30,2
40-50	32	34	43	6,6	6,9	8,2
Свыше 50	29	23	20	6,0	4,7	3,8
Итого:	483	490	523	100	100	100

Итак, больше всего работников цеха приходится на возраст 20-30 лет, с каждым годом этот показатель растет. Так как в цех приходят молодые специалисты, только окончившие учебные заведения. Количество работников

свыше 50 лет с каждым годом уменьшается. Это, прежде всего, связано с выходом на пенсию работников данной возрастной группы.

Теперь рассмотрим состав работающих по половой принадлежности. Данные представлены в таблице 5.

Таблица 5. Состав работников по полу

Группа рабочих	Численность рабочих, чел			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Мужчины	341	356	382	70,6	72,6	73,0
Женщины	142	134	141	29,4	27,4	27,0
Итого:	483	490	523	100	100	100

Состав работников по полу обусловлен спецификой работ в металлургической отрасли. Около 70 % всего персонала цеха составляют мужчины, причем по сравнению с прошлыми годами, данный показатель увеличился.

Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой – изучение ее движения. Состав персонала в цехе, да и на предприятии в целом, находится в движении: одни работники увольняются, вторые – поступают на работу, третьи переводятся внутри предприятия. Движение происходит и внутри цеха. Профессиональное продвижение предполагает переход работников по их инициативе и с согласия начальника цеха с одного рабочего места на другое внутри подразделения или внутри цеха с одного участка на другой. Данные для изучения движения рабочей силы приведены в таблице 6.

Таблица 6. Движение рабочей силы

Показатели	2014	2015	2016
1	2	3	4
Принято	21	12	36
Выбыло	47	26	12
В том числе:			
Сокращение	5	0	0
Выход на пенсию	2	0	1

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
За нарушение трудовой дисциплины	2	1	0
Перевод внутри завода	18	10	9
По другим причинам	4	3	0
Среднесписочная Численность, чел	483	490	523

Состав работников в связи с их приемом и увольнением постоянно меняется. За последние года наблюдается тенденция увеличения количества принятых работников. Это все зависит от увеличения объемов производства и увеличения заработной платы. В 2014 году большой процент увольнений связан с уходом работников по собственному желанию и переводом в другие цеха, в основном на это повлиял кризис и значительное снижение заработной платы. Так же на это влияют и тяжелые условия труда.

Оборот рабочей силы – изменение численности работающих, в связи с их приемом и убытием. По установленным данным и формулам были определены коэффициенты оборота по цеху 585 АО «НПК «Уралвагонзавод», представленные в виде таблицы 7.

Оборот, стабильность и текучесть кадров характеризуется следующими коэффициентами:

Коэффициент приема на работу:

$$Ko. np = \frac{N_{np}}{N_{ппп}} \quad (1)$$

где,  $N_{np}$  – количество принятых работников за определенный период,  $N_{ппп}$  – среднесписочная численность работников за определенный период времени.

Рассчитаем коэффициент приема на работу персонала цеха 585. за 2014 год.

$$Ko. np = \frac{21}{483} = 0,04$$

$$\text{За 2015 год: } Ko.np = \frac{12}{490} = 0,02$$

$$\text{За 2016 год: } Ko.np = \frac{36}{523} = 0,07$$

Коэффициент оборота по выбытию:

$$Ko.vyb = \frac{N_{vyb}}{N_{nnn}} \quad (2)$$

где,  $N_{vyb}$  – количество выбывших работников;  $N_{nnn}$  – среднесписочная численность работников.

Рассчитаем коэффициент оборота по выбытию персонала цеха 585.

$$\text{За 2014год: } Ko.vyb = \frac{47}{483} = 0,6$$

$$\text{За 2015год: } Ko.vyb = \frac{26}{490} = 0,05$$

$$\text{За 2016 год: } Ko.vyb = \frac{12}{523} = 0,02$$

Коэффициент текучести кадров

$$K_{тек} = \frac{N_{vyb.изл.об}}{N_{nnn}} \quad (3)$$

где,  $N_{vyb.изл.об}$  – количество выбывших рабочих по излишнему обороту за текущий период (увольнение по собственному желанию или за нарушение трудового договора или трудовой дисциплины.)

$$\text{За 2014год: } K_{тек} = \frac{18}{483} = 0,04$$

$$\text{За 2015год: } K_{тек} = \frac{13}{490} = 0,03$$

$$\text{За 2016 год: } K_{тек} = \frac{3}{523} = 0,006$$

Коэффициент общего оборота:

$$K_{общ.об} = \frac{N_{np} - N_{vyb}}{N_{nnn}} \quad (4)$$

$$\text{За 2014год: } K_{общ.об} = \frac{21 - 47}{483} = -0,05$$

$$\text{За 2015 год: } K_{\text{общ. об}} = \frac{12-26}{490} = -0,03$$

$$\text{За 2016 год: } K_{\text{общ. об}} = \frac{36-12}{523} = 0,05$$

Таблица 7. Коэффициенты оборота по цеху 585 АО НПК  
«Уралвагонзавод»

Коэффициенты	2014	2015	2016
Общего оборота	-0,05	-0,03	0,05
Оборота по приему	0,04	0,02	0,07
Оборота по выбытию	0,6	0,05	0,02
Текущести кадров	0,04	0,03	0,006

Сменяемость численного состава характеризуется коэффициентом оборота по приему или увольнению. В 2016 году коэффициент общего оборота был гораздо выше, чем в предыдущих годах и имел положительную тенденцию. Наряду с этим положительной тенденцией является уменьшение коэффициента текущести с 0,04 % до 0,006 %, это произошло за счет улучшения трудовой дисциплины и уменьшения количества увольнений по собственному желанию.

В целях снижения коэффициента оборота рабочей силы по увольнению начальник цеха обратил внимание на организацию труда в цехе, на условия труда и оплаты работников.

Текущность кадров значительно снизилась, а это значит, что в течение года не приходилось принимать и готовить новых работников. Которые, как правило, не сразу достигают запланированного уровня выработки. Производительность их труда ниже, чем у постоянных кадров, тем более что вхождение нового работника в организацию всегда сопряжено с решением нескольких проблем: адаптация человека к новому окружению, которое не всегда происходит успешно, изменение поведения человека и т. д. Особенно это важно для молодых специалистов, которые не имеют опыта.

Текучесть персонала довольно дорого обходится каждому предприятию. Издержки на текучесть включают:

- потери, вызванные простоями оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест, снижением качества производимой продукции, ухудшением обслуживания оборудования и выработки работников перед их уходом из цеха или с предприятия;

- потери из-за пониженной производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте;

- растущие затраты на выплату выходных пособий, пособий по безработице;

- затраты на набор, подготовку персонала, оформление приема и увольнения работников.

Изучая причины увольнения работников, можно сделать вывод, что причинами увольнений отдельных работников или профессиональных групп могут являться:

- неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (условиями и организацией труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием возможностей для повышения образования и квалификации);

- неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (жильем, медицинским обслуживанием, обеспеченностью детскими дошкольными учреждениями, транспортом);

- мотивы личного характера (вступление в брак, рождение ребенка, переезд на другое местожительство);

- прочие причины.

### **1.3. Анализ состояния аудита кадрового потенциала цеха 585 АО «НПК «Уралвагонзавод».**

Кадровый потенциал необходимо проверять на соответствие фактического уровня образования каждого работника, занимаемой им

должности и изучить вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации.

Оценить возможности кадрового потенциала – одна из задач кадровой политики предприятия. Кадровый потенциал – совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить эффективное функционирование организации. Когда цех переходил к новому этапу развития, то создавались инновационные направления работ, расширялся объем задач, увеличивался кадровый состав.

Ни для кого не будет секретом, что главный потенциал любой организации заключен в кадрах. Без нужных квалифицированных работников ни одна организация не может достичь целей и выжить в конкурентной борьбе. Квалифицированный менеджер по управлению персоналом цеха 585 находится в декретном отпуске, поэтому кадровая политика никак не формируется. Подбор, оценка, расстановка кадров осуществляется менеджером по персоналу другого цеха. У этого человека «свободный» график работы в цехе 585, так как он работает по совмещению.

В системе управления кадровым потенциалом были выявлены следующие основные *проблемы*:

- 1) нет стратегии управления кадровым потенциалом;
- 2) нет четкой системы отбора и найма персонала;
- 3) нет квалифицированного специалиста по управлению кадровым потенциалом;

Анализ кадрового потенциала в России, стал проводиться с появления интереса к персоналу, как к важному ресурсу предприятия, в исполнении которого скрыты значительные резервы, а любой ресурс характеризуется, в первую очередь, экономической эффективностью использования. Поэтому предприятию необходимы инструменты, позволяющие менеджерам эффективнее использовать персонал.

Существовавшая ранее и существующая сегодня система учета, и система оценки персонала на российских предприятиях не позволяет рассматривать кадры, как объект для инвестиций.

Если рассматривать деятельность по управлению персоналом как набор определенных функций, то возможности анализа кадрового потенциала в рамках некоторых функций можно представить следующим образом:

- при отборе персонала анализ потенциала позволяет сделать процесс планирования потребностей в персонале более легким, процесс планирования бюджета приобретения человеческих ресурсов более эффективными и, предоставив систему оценки экономической ценности кандидатов, даст менеджеру, проводящему отбор, возможность выбрать того из них, кто способен принести цеху 585 АО НПК «Уралвагонзавод» большую пользу;

- анализ кадрового потенциала может облегчить принятие решений, связанных с распределением ресурсов на развитие персонала, помогая спланировать бюджет на программы подготовки работников и определить ожидаемый уровень отдачи от вклада в подготовку;

- анализ кадрового потенциала может помочь руководителю в выборе кадровой политики, т.е. оценить плюсы и минусы набора специалистов извне и продвижения своих работников внутри организации.

Аудитом кадрового потенциала в цехе 585 АО НПК «Уралвагонзавод» никто не занимается, так как нет специалиста. Нанимать стороннюю организацию цеху не выгодно по экономическим соображениям. Стоимость аудита кадрового потенциала начинается от 39 000 рублей и выше. Ближайшие аудиторские компании находятся в Екатеринбурге, а это говорит о не малых затратах на размещение специалиста. Менеджер по персоналу, работающий по совмещению, не обязан этим заниматься.

Изучив приказы о приеме на работу можно сделать вывод: менеджер по персоналу устраивает на рабочую должность всех, вне зависимости от



возраста и квалификации. Возьмем к примеру формовочный участок. На формовочном участке работают одни женщины. Начальник участка и мастера – мужчины. Из-за нехватки кадров на этом участке, менеджеру по персоналу был приказ от начальника цеха принять в цех на должность формовщика по выплавляемым моделям в составе двух человек, переводом внутри завода. Менеджер составил заявку в отдел кадров АО НПК «Уралвагонзавод», после чего курьер отнес заявку в отдел кадров. По истечении определенного времени в цех начинают приходить кандидаты на вакантную должность. Начальник участка показывает участок кандидатам, рассказывая про сложность работы и уровень вредности. Если кандидат согласен на данные условия труда, начальник цеха подписывает перевод внутри завода, без каких-либо вопросов об образовании, квалификации, опыта работы и так далее. Печатается приказ о приеме на работу, кандидат проходит медкомиссию и через 2 недели приступает к работе. Менеджеру по персоналу передают личную карточку новоиспеченного сотрудника, которую он дальше ведет. При приеме на работу не оценивается ни человек, как работник, ни его трудовой потенциал. Не проводится даже собеседование. Далее, со стороны менеджера по персоналу, не проводятся адаптационные мероприятия нового сотрудника. По мимо этого у нового сотрудника начинается испытательный срок, который идет в течении трех месяцев. На этот период работнику устанавливается минимальный коэффициент полезного действия (КПД), вне зависимости от того выполняет он все свои обязанности или же нет. От КПД зависит заработная плата работника. Так же заработная плата зависит и от разряда. Чтобы повысить разряд, работник должен лично подойти к менеджеру по персоналу и написать заявление на повышении разряда. После рассмотрения заявления начальником цеха, работнику оглашается положительный или отрицательный ответ. Чаще всего рассмотрение заявление проходит в срок от двух недель до двух месяцев. При положительном ответе назначаются дни обучения внутри цеха. После

обучения идет экзамен, на который приглашается комиссия в лице главного технолога цеха, замначальника цеха и представителя 21-го отдела (отдел охраны труда и техники безопасности). Экзамен проходит в рабочее время на территории цеха. Получив положительную оценку, работнику повышают разряд.

В цехе 585 АО НПК «Уралвагонзавод» преобладает сдельно-премиальная оплата труда. Как только ввели сдельно-премиальную систему оплаты труда, сразу же упали расценки на производимые детали. Ужесточился контроль над соблюдением технологий изготовления и моделей и самих деталей. Таким образом, наказывая рабочих за незначительную погрешность в работе, начальник цеха собирается сэкономить на фонде заработной платы. Все это привело к небольшой забастовке рабочих. Большинство людей просто ушли на больничные листы. Цех оказался в простое. Этого бы не случилось, если бы кадровая служба занималась мониторингом социально-психологической ситуации и организацией коммуникаций внутри цеха.

В цехе 585 АО НПК «Уралвагонзавод» почти все зависит от кадров. А если не будет грамотного управления этими кадрами, как минимум будет повышаться коэффициент текучести, как максимум будет нехватка персонала, что приведет к финансовым затруднениям всего цеха и повышения нагрузки на имеющихся работников.

С целью повышения эффективности управления персоналом, были предложены мероприятия по совершенствованию технологий аудита кадрового потенциала, о которых вы можете прочитать в следующей главе.

### **Выводы по первой главе.**

При аудите кадрового потенциала, менеджер по персоналу цеха 585 АО НПК «Уралвагонзавод» должен уделять особое внимание анализу

численности и кадровому составу, анализу трудовых показателей. Так как аудит кадрового потенциала в цехе не проводится, то и нет отчетности по:

- определению достаточности человеческих ресурсов для полноценного функционирования и развития цеха 585 АО НПК «Уралвагонзавод»;
- оценке фактического состава персонала;
- анализу списочного состава по образованию, возрасту, половой принадлежности;
- оценке укомплектованности кадрами для обеспечения полноценного технологического процесса;
- соответствию квалификационного уровня персонала;
- анализу текучести кадров и его причин;
- диагностике инновационных характеристик;

Система управления кадровым потенциалом должна формироваться в соответствии с целями организации, включать в себя подсистему общего и линейного руководства и в крупных организациях - ряд функциональных подсистем. Управлять кадровым потенциалом значит планировать, организовывать, осуществлять мотивацию и контроль над формированием, распределением, перераспределением, использованием работников.

Главная цель управления кадровым потенциалом состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих требованиям организации, которые способны обеспечить выполнение задач и в тоже время развиваться, повышать эффективность работы. Это означает, что роль управления кадровым потенциалом не только в том, чтобы стоять на вершине пирамиды управления и контролировать своих работников, но и в том, чтобы вдохновлять их, придавать им новые силы. Таким должен быть девиз эффективных систем управления персоналом в современном обществе. С этой задачей и призвана справиться кадровая служба. Следовательно, формирование эффективной системы управления персоналом зависит и от эффективности кадровых служб управления персоналом.

Для того чтобы выяснить, какова эффективность системы управления кадровым потенциалом в организации, необходимо периодически проводить ее оценку. Оценка базируется на сборе информации о деятельности организации и помогает проанализировать состояние системы управления персоналом, продуктивность работы кадровой службы, степень удовлетворенности персонала. На основе данной оценки могут быть выработаны рекомендации по решению кадровых проблем и развитию системы управления персоналом.

## **ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТЕХНОЛОГИЙ АУДИТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ЦЕХА 585 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

### **2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию технологий аудита кадрового потенциала цеха 585 АО «НПК «Уралвагонзавод».**

Кадровый потенциал предприятия — это общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия; это имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы, которые используются и могут быть использованы в определённый момент времени. Кадровый потенциал является составной частью трудового потенциала предприятия.

Для совершенствования управления кадровой политикой и кадровым потенциалом, цеху 585АО НПК «Уралвагонзавод» необходимо выполнить ряд задач:

- проводить аттестацию персонала для оценки соответствия уровня труда и потенциала личности;
- осуществлять разнообразное и многоплановое обучение рабочих кадров и руководителей. Для руководства использовать систему ротации, планирование карьеры, накопление резерва руководящих кадров;
- цели, для развития своей карьеры, должны правильно оцениваться на предмет их реалистичности и увязываться с планами кадровых перемещений;
- организовывать работы по повышению квалификации и подготовке работников;
- обеспечить соблюдение во всех подразделениях предприятия современных принципов подбора кадров;

- определить потребности в кадрах специалистов и рабочих в соответствии с требуемым уровнем знаний, умений и навыков, необходимым уровнем развития специальных способностей и деловых качеств;

- принимать в штат высокоспециализированных сотрудников, имеющих опыт работы в данной области;

- стимулировать и мотивировать сотрудников, за счет премирования и поощрений;

С целью повышения эффективности системы аудита кадрового потенциала предлагаем проведение следующих мероприятий, указанных в таблице 8.

Таблица 8. Мероприятия по совершенствованию системы аудита кадрового потенциала.

Проблема	Мероприятия	Ответственные	Срок	Затраты
нет квалифицированного специалиста по управлению кадровым потенциалом;	Обучение менеджера по персоналу, с целью повышения его квалификации	Начальник цеха	2 месяца	Обучение в ЦПП составит 3.800 рублей, Оплата труда отв. за мероприятие -3.500 рублей
нет стратегии управления кадровым потенциалом;	Внедрение процесса анализа кадрового потенциала	Менеджер по персоналу	6 месяцев	Оплата труда ответственных за мероприятия – 15.000 рублей
нет четкой системы отбора и найма персонала;	Разработка анкет для рабочих и специалистов	Менеджер по персоналу	2 месяца	Оплата труда ответственных за мероприятия-5.000 рублей Канцтовары – 300 рублей
Итого:				27.600

Анкетирование позволяет определить своеобразный «портрет» рабочего, который необходимо знать для дальнейшего анализа кадрового потенциала. Содержание разделов анкеты варьируются в зависимости от возраста и уровня квалификации сотрудника, специфики должности, которую

он занимает. По мнению автора, наличие такого информационного материала не только способствует росту интеллектуального потенциала, но и стимулирует сотрудника к осуществлению инновационной деятельности, способствует повышению квалификации сотрудника. Данный накопленный материал будет использоваться как форма квалификационного испытания при аттестации.

## **2.2 Нормативно-правовое регулирование совершенствования технологий аудита кадрового потенциала цеха 585 АО «НПК «Уралвагонзавод».**

В настоящее время нормативно-правовая база как для кадрового аудита, так и для аудита кадрового потенциала не сформирована. Однако проводя мероприятия, по совершенствованию технологий кадрового потенциала цеха 585 АО НПК «Уралвагонзавод», можно опираться на:

1. Трудовое законодательство РФ, включающее в себя Конституцию РФ, Трудовой кодекс РФ и иные федеральные законы, затрагивающие социально-трудовые отношения.
2. Подзаконные нормативные правовые акты, регламентирующие социально-трудовые отношения.
3. Локальные нормативные правовые акты предприятия, касающиеся организации работы с персоналом и управления. К таким документам можно отнести: коллективный договор, устав организации, должностные регламенты и инструкции, положения о структурных подразделениях, заводские нормы и т.п.

Изучив показатели эффективности работы цеха в целом, были выявлены нарушения в службе управления персоналом, такие как:

- нет квалифицированного специалиста по управлению кадровым потенциалом;

- нет стратегии управления кадровым потенциалом;

- нет четкой системы отбора и найма персонала;

Для улучшения качества работы службы управления персоналом, было предложено мероприятие, направленное на обучение менеджера по персоналу, с целью повышения его квалификации, а также внедрить процесс анализа кадрового потенциала.

Согласно статье 196 Трудового Кодекса РФ, работодатель вправе сам определять необходимость обучения, повышения квалификации работника.

Начальник цеха должен осознать необходимость отказа от традиционной кадровой политики, основанной на авторитарных принципах, и перехода к политике управления человеческими ресурсами, формирования новой организационной культуры, ориентированной на человека и предусматривающей максимальную вовлеченность персонала в дела цеха, поощрение инициативы и самодисциплины. Настоятельно рекомендуется уделять больше внимания последним разработкам в области проведения политики в отношении персонала цеха и использовать новейшие технологии для взаимодействия с самым важным стратегическим ресурсом – кадрами.

При направлении работника на повышение квалификации издается приказ (приложение 1). В приказе должно быть указано проходит обучение с отрывом от производства или без отрыва от производства. Во втором случае должны быть прописаны основания, например, для последующего предоставления обучаемому преимущественного права остаться на работе при сокращении (ч. 2 ст. 179 Трудового кодекса Российской Федерации).

Для совершенствования технологий аудита кадрового потенциала, было предложено разработать анкету (приложение 2) для каждого сотрудника, которая позволит быстро и качественно обработать информацию о кадровом потенциале.



Вот некоторые пункты должностной инструкции менеджера по персоналу:

- Устанавливает необходимость в персонале.
- Устраивает тестирования, собеседования и иные мероприятия для оценки профессиональных знаний, психологических качеств соискателей и сотрудников.
- Проводит действия по вступлению в должность и адаптации новых работников.
- Устраивает мероприятия по обучению персонала.
- Координирует деятельность по повышению квалификации сотрудников и совершенствованию их деловых качеств.
- Информировывает, консультирует всех сотрудников по кадровым вопросам и решениям.
- Участвует в принятии решений совместно с руководителями структурных подразделений по вопросам приема, перевода, продвижения по службе, наложения взысканий, мотивации, увольнения сотрудников.
- Проводит мероприятия по оценке результатов деятельности персонала, аттестации.
- Подготавливает, оформляет трудовые договоры.
- Участвует в планировании развития коллектива, разрешении трудовых конфликтов и споров.
- Ведет личные дела сотрудников организации и иную кадровую документацию.
- Принимает участие в разработке методических материалов по оценке сотрудников, анализе результатов их работы.
- Своевременно вносит сведения в информационные базы, связанные с кадровой деятельностью.
- Контролирует исполнение законодательных норм, постановлений о кадровой политике.

Так как по должностной инструкции менеджер по персоналу принимает участие в разработке методических материалов по оценке сотрудников, анализе результатов их работы, то создание и обработка анкет будет входить в его непосредственные обязанности.

Практическая реализация изложенных предложений по совершенствованию технологий кадрового аудита, позволит повысить эффективность использования кадрового потенциала цеха 585 АО НПК «Уралвагонзавод» и сделать его более совершенным, отвечающим текущим и перспективным целям и задачам цеха.

### **2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию технологий аудита кадрового потенциала цеха 585 АО «НПК «Уралвагонзавод».**

Социально-экономическая эффективность - показатель, дающий представление об экономической эффективности инвестиционных вложений в социальную сферу с учетом достигнутого социального эффекта.

Определение экономической эффективности мероприятий - важный фактор определения целесообразности их проведения. В таблице 8 была представлена смета по затратам на мероприятия по совершенствованию технологий аудита кадрового потенциала.

Затраты на внедрение мероприятий составят 27.600 рублей. Расчет затрат произведен с учетом заработной платы должностных лиц, ответственных за мероприятия. При размере заработной платы начальника цеха в 70.000 рублей, стоимость одного часа составит 437 рублей 50 копеек, менеджера по персоналу (20.000) – 125 рублей.

От грамотного подбора сотрудников зависит успех деятельности всей организации. Понимая это, руководители стали всё чаще обращать внимание на управление персоналом. Обучение новых сотрудников кадровой службы

выгодно с экономической точки зрения. Так как обучив одного человека можно повысить уровень управления персоналом всего цеха, что положительно скажется на трудовой деятельности, а также на доходах предприятия в целом.

Для повышения квалификации менеджера по персоналу необходимо направить на обучение в Центр Подготовки Персонала (далее ЦПП). Работу системы профессионального образования научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод» организует ЦПП, который осуществляет образовательную деятельность на основании бессрочной лицензии

№001781 от 21.10.2011, выданной Министерством общего и профессионального образования Свердловской области.

ЦПП ежегодно организует внутрифирменную подготовку персонала по различным видам обучения: получение профессии вновь, переподготовка, обучение второй профессии, повышение квалификации. Профессиональная подготовка ведется по 137 программам с диапазоном тарифных разрядов с 1 по 7, со сроком обучения от 2 до 6 месяцев. Также ЦПП оказывает платные образовательные услуги в соответствии с планом-графиком профессиональной подготовки.

Центр подготовки персонала обладает всеми необходимыми условиями и требованиями, предъявленными к организации профессионального обучения персонала, соответствует лицензионным требованиям и условиям при осуществлении образовательной деятельности. Обучение организовано на условиях участия учеников в выпуске товарной продукции по заказу Общества.

Так как данный центр внутрикорпорационный, то затраты на обучение будут минимальные. Предполагается, что менеджер по персоналу будет учиться 2 месяца с отрывом от производства. На время обучения непосредственные обязанности менеджера по персоналу возлагаются на

табельщика цеха 585 АО НПК «Уралвагонзавод», путем составления приказа «О совмещении» (приложение 3) и дополнительного соглашения к существующему трудовому договору.

На основании ст. 68 ТК РФ работодатель обязан ознакомить с текстом приказа сотрудника на должность по совмещению в течение трёхдневного срока. При совмещении должностей работнику производится доплата. Размер доплаты устанавливается по соглашению сторон трудового договора с учетом объема дополнительно выполняемой работы (ст.151 ТК РФ).

Изданный приказ о совмещении должностей является законным основанием для начала трудовой деятельности сотрудника.

После обучения, менеджеру по персоналу предложат внедрить в систему управления персоналом процесс анализа кадрового потенциала цеха, что позволит более глубоко и детально изучить сочетание личностных характеристик персонала их специальных знаний, квалификации и опыта, а также потенциальных возможностей, которые в процессе трудовой деятельности могут быть активированы и использованы организацией для достижения поставленных краткосрочных или долгосрочных целей.

Для анализа кадрового потенциала цеха, автором, предлагается ввести систему анкетирования, что позволит проанализировать трудовой потенциал каждого работника. Назначение ее состоит в том, чтобы способствовать, во-первых, качественному анализу собранной информации и, во-вторых, определению репрезентативности полученного материала.

Целесообразно анкету составить из 15 вопросов: 5 простых вопросов, 5 вопросов, направленных на выявление трудового потенциала и еще 5 детализирующих вопросов. Ответы, на такое количество вопросов, не займут много времени у рабочих и специалистов, а менеджеру по персоналу будет проще их обработать и в довольно короткие сроки. В дальнейшем при приеме на работу, кандидат должен будет заполнить такую анкету сразу. Обучение менеджера по персоналу позволит взглянуть на проблему

управления персоналом новыми глазами, при отборе персонала анализ кадрового потенциала позволяет сделать процесс планирования потребностей в персонале, планирования бюджета приобретения человеческих ресурсов более эффективными и, предоставив систему оценки экономической ценности кандидатов, даст менеджеру, проводящему отбор, возможность выбрать того из них, кто способен принести цеху большую пользу; анализ кадрового потенциала может облегчить принятие решений, связанных с распределением ресурсов на развитие персонала, помогая спланировать бюджет на программы подготовки работников и определить ожидаемый уровень отдачи от инвестиций в подготовку; анализ кадрового потенциала может помочь руководителю в выборе кадровой политики, т.е. оценить плюсы и минусы набора специалистов извне и продвижения своих работников внутри организации.

Об эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии можно судить по такому показателю, как производительность труда, которая может расти под воздействием управленческих решений в области развития системы управления. Для оценки производительности труда сопоставляются объемы произведенной продукции с численностью работников или затраченным временем. Объем произведенной продукции вырос за счет отказа от традиционной кадровой политики, путем совершенствования технологий аудита кадрового потенциала, что влечет за собой повышение работоспособности человека в результате снижения утомления, вызванного неблагоприятными условиями труда, сокращения или полного устранения внутрисменных простоев. Учитывая, что объем произведенной продукции повысился, повысится и производительность труда.

Повышению производительности труда работников предприятия на 2% способствует внедрение системы анализа кадрового потенциала. Это связано с тем, что в случае, когда технологии аудита кадрового потенциала

усовершенствованы, снижается количество дополнительного времени, которое затрачивалось на неэффективное использование кадров.

Расчеты производительности труда представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию технологий аудита кадрового потенциала цеха 585 АО НПК «Уралвагонзавод».

Показатели	До внедрения мероприятий (2016 г.)	После внедрения мероприятий	Отклонение
Производительность труда (выработка) одного работника, тыс. руб/чел.	116,7	118,5	+1,8
Экономический эффект, связанный с повышением производительности труда, тыс.руб.			75.840

В таком случае, как видно по данным таблицы 10, рост производительности составит 1,8 тыс. руб./чел., что подтверждает экономическую эффективность мероприятий за счет роста производительности труда. Производительность труда характеризует результативность полезного, конкретного труда, определяющего степень эффективности целесообразной деятельности работников в течение определенного времени.

Экономический эффект, связанный с повышением производительности труда, определим по формуле (5):

$$\Delta \text{Э} = \text{Зп} * \Sigma * (\text{Ппт} / 100) \quad (5),$$

где Зп – среднегодовая заработная плата работника;

Ппт – повышение производительности труда.

Таким образом, экономический эффект, связанный с повышением производительности труда, составит 75.840 тыс. руб.

### **Выводы по 2 главе**

Анализ эффективности использования кадрового потенциала показал, что персонал предприятия используется не эффективно, но при этом структура персонала постоянна по своему составу (коэффициент текучести кадров минимален).

Эффективность управленческой деятельности в цехе 585 АО НПК «Уралвагонзавод» имеет свои недостатки. К положительным результатам работы по управлению кадровым потенциалом в организации можно отнести:

- низкую текучесть кадров;
- четкое разграничение обязанностей между работниками.

Основные недостатки относятся к системе стимулирования труда работников:

- при определении размера оклада и премиальных не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает производительность труда;

- работники не заинтересованы в выполнении большего объема работ и исполнении дополнительных обязанностей других сотрудников во время их отсутствия для ускорения процесса работы;

- практически невозможен карьерный рост;
- не поощряется инициатива работников.

Недостатки системы кадрового потенциала организации наиболее явно проявляются в периоды повышенного спроса на детали. Основная задача руководства на данном этапе состоит в том, чтобы эффективным образом и с минимальным объемом затрат мотивировать персонал работать качественнее и в больших объемах, особенно в периоды повышения спроса, а в

долгосрочном периоде – повысить конкурентоспособность, расширить диапазон работ и увеличить количество заказов. Конечно, для достижения данных целей необходима выработка четкой системной стратегии в этих направлениях.

Об эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии можно судить по такому показателю, как производительность труда, которая может расти под воздействием управленческих решений в области развития системы управления. Для оценки производительности труда сопоставляются объемы произведенной продукции с численностью работников или затраченным временем. Объем произведенной продукции вырос за счет отказа от традиционной кадровой политики, путем совершенствования технологий аудита кадрового потенциала, что влечет за собой повышение работоспособности человека в результате снижения утомления, вызванного неблагоприятными условиями труда, сокращения или полного устранения внутрисменных простоев. Учитывая, что объем произведенной продукции повысился, повысится и производительность труда.

Повышению производительности труда работников предприятия на 2% способствует внедрение системы анализа кадрового потенциала. Это связано с тем, что в случае, когда технологии аудита кадрового потенциала усовершенствованы, снижается количество дополнительного времени, которое затрачивалось на неэффективное использование кадров.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления кадровым потенциалом формируется в соответствии с целями организации, она включает в себя подсистему общего и линейного руководства и в необходимых случаях ряд функциональных подсистем. Главная цель управления кадровым потенциалом состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих требованиям организации, которые способны обеспечить выполнение определенных задач и в тоже время развиваться, повышать эффективность работы.

Для того чтобы выяснить, какова эффективность системы управления кадровым потенциалом в организации, необходимо периодически проводить ее оценку. Оценка базируется на сборе информации о деятельности организации.

В выпускной квалификационной работе рассматривалась система управления кадровым потенциалом цеха 585 АО НПК «Уралвагонзавод».

Цех 585, является цехом точного литья, металлургического завода АО «НПК «Уралвагонзавод». Основной задачей цеха является обеспечение потребности в литых заготовках вагоносборочного и механосборочного производства на все виды выпускаемых изделий.

Анализ эффективности использования кадрового потенциала показал, что он используется не эффективно. Его структура постоянна по своему составу (коэффициент текучести кадров минимален и составляет 0,006% за 2016 год).

Чтобы кадровая деятельность рассматриваемого цеха всегда была под контролем, а стадии работы с ней обеспечивались на высшем профессиональном и управленческом уровне, предложено решить некоторые проблемы внутри цеха 585 АО НПК «Уралвагонзавод» путем повышения квалификации менеджера по персоналу и внедрением системы аудита кадрового потенциала, а также созданием анкет на каждого работника.

В качестве подтверждения необходимости этих мероприятий есть расчеты показателей текучести кадров цеха 585 АО НПК «Уралвагонзавод» положительной тенденцией является уменьшение коэффициента текучести с 0,04 % до 0,006 %, за три года коэффициент оборота по приему снижается, коэффициент по выбытию увеличивается, коэффициент постоянства состава также снижается. Следовательно, кадровая работа в цехе 585 АО НПК «Уралвагонзавод» осуществляется не эффективно. Ведь увольнение работников несет за собой существенную потерю средств для цеха.

В современной быстроменяющейся рыночной среде предприятие может добиться успеха только в том случае, если ему удастся поднять методы своей работы на качественно новый уровень.

Совершенствование подготовки работников, повышения уровня их профессиональной квалификации относится к числу важнейших элементов комплекса работ в рыночной экономике. Главной задачей современной системы подготовки и повышения квалификации рабочих является преодоление сложившихся в прошлом несоответствий в подготовке кадров по профессиям и квалификации и сбалансированном удовлетворении потребностей конкретного производства с учетом перспектив его развития в квалифицированных работниках. Это обуславливается необходимостью научно обоснованного определения реальных потребностей производства в квалифицированных кадрах нужного количества и качества.

Всё чаще в качестве основной цели аудита кадрового потенциала организации выделяют поиск внутренних резервов роста рентабельности и эффективности деятельности организации, именно поэтому в сферу анализа руководителей и менеджеров по персоналу попадают вопросы эффективного использования человеческих ресурсов. Аудит в сфере управления персоналом, являющийся достаточно новым для России явлением, позволяет

выявить конкретные направления по повышению результативности использования кадров организации.

На сегодняшний день выделяют множество подходов к оценке кадрового потенциала организации, а изначально оценке подвергались лишь работа сотрудников, их уровень образования, квалификация, стаж трудовой деятельности и т.п. В последнее же время оценка кадрового потенциала организации включает в себя анализ как качественных, так и количественных характеристик персонала.

Оценка кадрового потенциала организации позволяет решить ряд задач, а именно:

- анализ обеспеченности организации необходимым персоналом по численности, составу и структуре, уровню образования, квалификации;
  - исследование профессионально-квалификационного соответствия работников требованиям сферы деятельности организации;
  - выявление динамики движения кадров с последующим выявлением его влияния на эффективность функционирования организации;
  - анализ уровня выполнения норм труда по структурным подразделениям организации
- изучение социальных показателей, аспектов трудовой деятельности и другие.

Кадры являются самой большой ценностью предприятия. Оно стремится создать все условия, а кадры стремятся работать, наиболее эффективно. При данной структуре сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления. Численность работников в цехе за последние 3 года растет, что в первую очередь объясняется сменой начальника цеха, а также постоянным ростом объемов производства и продаж выпускаемой продукции.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 286 с.
2. Базарова Т.Ю., Ерёмкина, Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов.-М.: Юнити-Дана, 2012. 269 с.
3. Бабосов, Е.М. Социология управления: Учеб. для вузов – Мн.: ТетраСистемс, 2006. – 288 с.
4. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: учебное пособие. – 3-е изд. - Мн.: Экоперспектива, 2005. – 352 с.
5. Грин Дж., Грант Э.М. Коучинг принятия решений. - СПб.: Питер, 2005. – 144 с.
6. Демин Ю.М. Управление кадрами в кризисных ситуациях. – СПб.: Питер: Питер принт, 2004. – 224 с.
7. Джордж Т. Милкович, Джери М.Н. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала - СПб.: Питер, 2006. – 14 с.
8. "Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих" (утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 N 37) (ред. от 12.02.2015) // Минтруд РФ, М., 1998.
9. Кедров Д. Знакомимся с распорядительными документами. // Кадровик. Управление персоналом. – 2007. – № 11, 12. – С. 53.
10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
11. Касьянова Г. Ю. Настольная книга кадровика. – Изд-во: Абак, 2015.- 432 с.
12. Коллектив авторов «Harvard Business Review». Управление персоналом. - Издательство Альпина Бизнес Букс, 2006 г. – 149с.

- 13.Краснова Н.В. HR-стратегия. Инструменты разработки и реализации. – М.: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011.
- 14.Кривоносов М. Пособие для руководителей по управлению развитием организации. // Кадровик. Управление персоналом. – 2003. – № 12. – 83с.
- 15.Кулапов М.Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2005. – 154 с.
- 16.Лайл М. Спенсер. Компетенции на работе. Издание 4-е, дополненное и переработанное. – М.: Управление персоналом, 2006. – 121, 122с.
17. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2004. – 392 с.
18. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом. // Кадровик. Управление персоналом. – 2007. – № 3. – 82-86 с.
19. Мелешко Г. Роль аттестационных комиссий в аттестации работников. // Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом: оценка эффективности: Учебное пособие для вузов. – М.: Экзамен, 2004. – 256 с.
20. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие. / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2007. – 464 с.
21. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебное пособие. – Изд.2-е, перераб. и доп. – М.: Журн. «Упр. персоналом», 2005. – 654 с.
- 22.Мориунов Е. Отбор, контрактация и увольнение сотрудников // Управление персоналом, 2004, №7, 20-23с.
- 23.Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник – М.: Издательство «Альфа-пресс». 2012. – 562 с.

24. Никонова Т.В. Управленческий аудит: персонал (Текст)/ Т.В. Никонова, С.А. Сухарев, Под ред. Проф. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2010. – 224 с.
25. Пожидаева А. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия. // Кадровик. Управление персоналом. – 2006. – № 2. – 71 с.
26. Положение «О подготовке и повышении квалификации персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского»
27. Положение «О создании резерва на замещение руководящих должностей АО «НПК «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского»
28. Положение «Об аттестации руководителей, специалистов и служащих АО «НПК «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского»
29. Положение «Об оплате труда в АО «НПК «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского»
30. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом. / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М., 2005. – 624 с.
31. Распоряжение Правительства РФ от 22.04.2010 N 636-р (ред. от 01.09.2012) «Об утверждении федеральной программы "Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010 - 2015 годы)"» // Собрание законодательства РФ", 10.05.2010, N 19, ст. 2339.
32. Робертс Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях. – М.: Управление персоналом, 2006. – 78с.
33. Савкова Е. Манипулирование в менеджменте. // Кадровик. Управление персоналом. – 2005. – № 11, 12. – 81с.
34. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. – СПб.: Питер: Питер принт, 2003. – 236 с.
35. Стищенко И. Мотивационные побуждения сотрудников организации. // Кадровик. Управление персоналом. – 2005. – № 11. – 77с.

36. Стрекалова Н.Д. Управление персоналом: Учебное пособие по специальности «Менеджмент организации». – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского гуманитарного ун-та профсоюзов, 2004. – 156 с.
37. Сычев К., Панченко Т., Панченко А. Человековедение как метод кадровой политики. - Издательство: М., Кислород, 2007, 224 с.
38. Торшина К. Карьера и мотивация // Управление персоналом, 2006, №8, 121с.
39. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – 4-е изд. – М.: Дело, 2007. – 270 с.
40. Феонова М.Р. Управление персоналом: методология анализа качества рабочей силы. – М.: Наука, 2001. – 516 с.
41. Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала. - Издание 2-е, дополненное и переработанное. – М.: Управление персоналом, 2006. – 84с.
42. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
43. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. Издание 2-е, дополненное и переработанное. – М.: Управление персоналом, 2006. – 98с.
44. Шлендер П.Э. Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. Пособие. – 2-е изд., М.,: Вузовский учебник, 2012. – 262 с.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Кадровый аудит		
Аудит кадрового потенциала		
Кадровая политика		
Ротация		
Трудовые ресурсы		
Производительность труда		
Управленческая деятельность		
Стимулирование труда		
Текучесть кадров		
Рентабельность		
Кадры		
Кадровый состав		



# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

\_\_\_\_\_ (полное наименование организации)

**ИКАЗ**

**ПР**

Номер документа	Дата составления

**о направлении работников на повышение квалификации**

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

**Направить на повышение квалификации с отрывом от работы**

**В**

\_\_\_\_\_ (наименование образовательного учреждения, наименование курса, местонахождения образовательного учреждения)

**на срок**

**по**

**следующих работников:**

**с**

\_\_\_\_\_ (дата)

\_\_\_\_\_ (дата)

Фамилия, имя, отчество работника	Табельный номер	Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия)
1	2	3	4

2. На период повышения квалификации сохранить за данными работниками место работы (должность) и среднюю заработную плату,

\_\_\_\_\_ (если работник, направляется на повышение квалификации с отрывом от работы в другую местность, то указать, в каком размере и какие командировочные расходы произвести)

3. Контроль исполнения настоящего приказа возложить на

\_\_\_\_\_.

Основания:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. ....

**Руководитель  
организации**

\_\_\_\_\_ (должность)

\_\_\_\_\_ (личная  
подпись)

\_\_\_\_\_ (расшифровка  
подписи)

**С приказом ознакомлен(а):**

\_\_\_\_\_

(должность)

(личная  
подпись)

(расшифровка  
подписи)

(дата)

Мотивированное мнение  
выборного органа первичной профсоюзной организации  
(от “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_ ) учтено

АНКЕТА

Уважаемые сотрудники. Вашему вниманию предлагается анкета по выявлению кадрового потенциала цеха. Просим отвечать на вопросы искренне. Это очень важно для эффективного развития цеха.

1. Ф.И.О.

---

2. Пол

муж.  жен.

3. Дата рождения.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

4. Образование.

- среднее
- средне – специальное
- неоконченное высшее
- высшее

5. Семейное положение.

- Женат/ замужем
- Холост/ не замужем
- Вдовец/ Вдова

6. Стаж работы в данном цехе.

- до 3 лет
- от 3 до 10 лет
- от 10 до 20 лет
- свыше 20 лет

7. Занимаемая должность

---

8. Что мешает Вам более качественно выполнять свою работу?

---

9. Что необходимо для повышения производительности Вашего труда?

---

10. Какие Вы видите для себя возможности роста зарплаты на данном рабочем месте?

---

11. Доводите ли Вы до руководства свои предложения, пожелания, новые идеи?

---

12. Получаете ли Вы от руководства обратную связь по своим предложениям?

---

13. Какие перспективы карьерного роста Вы видите для себя в данном цехе?

---

14. Как Вы считаете, какие виды поощрений следует ввести в организации? За что? Что бы это дало?

---

Спасибо за внимание!

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

\_\_\_\_\_  
(полное наименование организации)

**ПРИКАЗ**

Номер документа	Дата составления

#### о поручении работнику дополнительной работы

Табельный номер

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

\_\_\_\_\_  
(структурное подразделение)

\_\_\_\_\_  
(должность (специальность, профессия))

поручить выполнение дополнительной работы по должности

\_\_\_\_\_  
(должность (специальность, профессия))

\_\_\_\_\_  
(структурное подразделение)

на срок с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_  
(дата) (дата или событие)

на условиях \_\_\_\_\_

с доплатой \_\_\_\_\_  
(размер или сумма доплаты)

#### Основание:

изменение к трудовому договору  
от “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г. № \_\_\_\_; или  
другой документ \_\_\_\_\_

**Руководитель  
организации**

\_\_\_\_\_  
(должность)

\_\_\_\_\_  
(личная  
подпись)

\_\_\_\_\_  
(расшифровка  
подписи)

**С приказом ознакомлен(а):**

---

(должность)

(личная  
подпись)

(расшифровка  
подписи)

(дата)