

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный
исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и
муниципальное управление»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, должность

_____/ И.О. Фамилия /

« ____ » _____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор

_____/ В.С. Антонюк /

« ____ » _____ 2018 г.

Разработка кадровой политики организации (на примере Челябинского
электровозоремонтного завода)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.04.2018.186.ВКР

Руководитель,
Кандидат экономических наук,
доцент кафедры
Козина М.В.

« ____ » _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЗЭУ – 580
Мальшева Т.В.

« ____ » _____ 2018 г.

Нормоконтролер, должность
Дубынина Т.С.

« ____ » _____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Мальшева Т.В. Разработка кадровой политики организации (на примере АО «Челябинский электровозоремонтный завод»). – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ – 580, 120 с., 21 ил., 24 табл., библиогр. список – 50 наим.

Объектом исследования является кадровая политика организации.

Цель дипломной работы – разработка рекомендаций по формированию и совершенствованию кадровой политики организации (на примере Челябинского электровозоремонтного завода).

В дипломном проекте выявлена сущность кадровой политики, проанализированы типы и виды кадровой политики организации, проведен анализ кадровой ситуации и действующей кадровой политики АО «ЧЭРЗ», разработаны рекомендации по повышению эффективности АО «ЧЭРЗ», определен экономический эффект от внедрения этих рекомендаций.

Результаты дипломного проекта имеют практическую значимость и могут применяться АО «ЧЭРЗ» при формировании кадровой политики.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 Сущность и направления кадровой политики на предприятии.....	11
1.2 Основные принципы и этапы разработки кадровой политики.....	20
1.3 Передовые практики разработки кадровой политики на производственных предприятиях.....	25
1.4 Методика анализа кадровой политики на предприятии.....	33
2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ЧЕЛЯБИНСКОГО ЭЛЕКТРОВОЗОРЕМОНТНОГО ЗАВОДА)	
2.1 Общая характеристика Челябинского электровозоремонтного завода.....	46
2.2 Анализ документационного и методического обеспечения кадровой политики Челябинского электровозоремонтного завода.....	56
2.3 Анализ состава, структуры и движения персонала.....	62
2.4 Анализ показателей по направлениям кадровой политики.....	80
2.5 Проблемы формирования и реализации кадровой политики Челябинского электровозоремонтного завода.....	87
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ЧЕЛЯБИНСКОГО ЭЛЕКТРОВОЗОРЕМОНТНОГО ЗАВОДА	
3.1 Рекомендации по формированию и совершенствованию кадровой политики Челябинского электровозоремонтного завода.....	101
3.2 Оценка эффективности мероприятия.....	110
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	113
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	116

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день концепция управления персоналом на предприятиях и в организациях подразумевает выработку и реализацию кадровой политики. В этой связи вопросы, связанные с кадровой политикой предприятий, приобретают особую актуальность.

Россия, обладая огромным профессиональным потенциалом, несопоставимым с другими странами природными ресурсами, по благосостоянию подавляющего большинства граждан не может сравниться ни с одной промышленно развитой страной. В числе важнейших причин такого положения – качество управления вообще и управления профессиональными возможностями человека в организации в частности.

Производство каждой страны и каждой отрасли зависит от множества факторов, но одним из важнейших факторов, влияющих на уровень производительности труда, а, следовательно, и эффективности производства, являются кадры (персонал) предприятия.

Кадры – это один из главных и значимых ресурсов предприятия. В целом эффективность предприятия зависит от квалификации сотрудников, их расстановки и использования. Эффективная деятельность кадров влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, роста производительности труда. Рост этого показателя, а также снижение трудоемкости является важнейшим условием развития эффективной деятельности организации в целом.

Ведь результат деятельности организации зависит от ее сотрудников, от их квалификации, умения и желания работать. Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы определяет конкурентоспособность, экономический рост и эффективность.

Анализ этого вида деятельности свидетельствует о том, что кадровая политика как вид профессиональной деятельности носит комплексный – социально-управленческий, психологический, экономический и правовой характер. Особую

актуальность, данная проблема приобретает в сфере промышленного производства, где выход из кризиса возможен только при создании эффективной кадровой политики.

Кадровая политика – совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы персоналом.

Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому её считают ядром системы управления персоналом. Кадровая политика формируется на уровне руководящего состава организации, реализуется службой управления персоналом через выполнение своих трудовых функций ее работниками.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в настоящее время для развития экономики большое значение приобретает эффективное кадровое сопровождение проводимой политики модернизации производства и повышения конкурентоспособности. Одной из важных задач является задача обеспечения кадрами, повышения их квалификации и переподготовки.

Как показала практика, в любой системе управления должны быть четко определены функции и задачи каждого звена управления, каждого структурного подразделения, а также порядок их взаимодействия. Этому же требуют научная организация и научное сопровождение кадровой работы на предприятии, как в целом, так и на каждом рабочем месте. Необходимость решения этих проблем и определила выбор темы данного исследования.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы может проявиться в совершенствовании методов управления и самоуправления кадровой политики организации.

Теоретико-методологической основой исследования выступают труды зарубежных и русских ученых, которые посвятили свои научные труды проблемам управления персоналом. Среди них Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля, Э. Майо, Д. Мак Грегора, В. Оучи и другие. Вопросами теоретической разработки кадровой политики и ее практической реализации в России

занимаются отечественные ученые: Базаров Т.Ю., Аксенова Е.А., Еремин Б.Л., Малиновский П.В., Маслов Е.В., Кибанов А.Я., Веснин В.Р., Шекшня С.В., Шкатулла В.И. и другие.

Практическая значимость заключается в выработке основных направлений совершенствования кадровой политики предприятия.

Объектом исследования является Челябинский электровозоремонтный завод.

Предмет исследования – кадровая политика в Челябинском электровозоремонтном заводе.

Цель дипломной работы – разработать предложения по совершенствованию кадровой политики в Челябинском электровозоремонтном заводе.

Исходя из поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность, структуру и специфику кадровой политики;
- дать характеристику Челябинского электровозоремонтного завода;
- выявить особенности кадровой политики Челябинского электровозоремонтного завода;
- разработать ряд рекомендаций по совершенствованию кадровой политики на предприятии.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, в котором указаны: актуальность темы исследования, теоретическая и практическая значимость работы, цели и задачи работы, предмет и объект исследования; трех глав:

В 1 главе раскрыты теоретические аспекты формирования кадровой политики на предприятии, а также применении кадровых технологий в системе управления персоналом; во 2 главе отражено исследование кадровой политики Челябинского электровозоремонтного завода; 3 глава содержит предложения и рекомендации по совершенствованию существующей кадровой политики исследуемого предприятия; заключения, списка использованной литературы и приложения.

Выпускная квалификационная работа написана на 120 страницах, содержит 21 рисунок, 24 таблицы. Работа содержит 50 источников списка литературы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность и направления кадровой политики на предприятии

Кадровая политика — комплекс норм и правил, целей, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому кадровая политика – основное звено системы управления персоналом. Кадровая политика формируется на уровне руководства организации, реализуется службой управления персоналом организации и в ходе выполнения её работниками своих функций [14, с.67].

Она находит свое отражение в следующих нормативных документах:

- в правилах внутреннего распорядка
- в коллективном договоре.

Термин "кадровая политика" можно трактовать в «широком» и «узком» значениях:

1. Система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами: отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

2. Набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. В этом смысле, например, слова: "Кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием" – могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса [14, с.67].

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики [14, с.69].

Таблица 1– Направления кадровой политики

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковости необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала	Принцип: 1. Соответствия; 2. Профессиональной компетенции; 3. практических достижений; 4. индивидуальности	1. Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека; 2. уровень знаний, соответствующий требованиям должности; 3. требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных); 4. облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип: 1. Конкурентности; 2. ротации; 3. индивидуальной подготовки; 4. проверки делом; 5. соответствия должности; 6. регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	1. Отбор кандидатов на конкурсной основе; 2. планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали. Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе; 3. эффективная стажировка на руководящих должностях; 4. степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент; 5. оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
4. Оценка и аттестация персонала	Принцип: 1. Отбора показателей оценки; 2. оценки квалификации; 3. оценки выполнения заданий	1. Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок; 2. пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности; 3. оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	Принцип: 1. Повышения квалификации; 2. самовыражения; 3. саморазвития	1. Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала; 2. самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения; 3. способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	1. Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций; 2. Принцип мотивации	1. Конкретность описания задач, обязанностей и показателей; 2. побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Управленческая работа с персоналом на предприятии строится в соответствии с кадровой политикой, которая наряду с другими – учетной, финансовой, технической, налоговой, социальной, позволяет предприятию знать свои силы и возможности и противостоять угрозам со стороны конкурентных сил.

Кадровая политика формируется на основе миссии и целей организации, направленных на эффективное функционирование организации и представляет собой комплекс мероприятий как основное направление работы с кадрами, совокупность принципов и методов организации, работ по управлению персоналом, направленных на сохранение, улучшение и развитие кадрового потенциала, создание стабильного трудового коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно изменяющиеся условия рынка с учетом стратегии развития организации [14,с.71].

Значение кадровой политики в реальных условиях времени резко возрастает, потому что, резко повышен спрос на качественно подготовленный персонал со стороны предприятий; рыночные отношения резко изменили роль и статус работника, как главного ресурса; усиление принципов демократизма в корне изменили отношения «руководитель – подчиненный», когда руководитель мог отдавать приказы, а исполнитель – выполнять.

В современных производственных условиях рабочий – это чаще всего оператор машин, агрегатов, установок и он сам может принимать определенные решения на своем рабочем месте, что позволяет ему оценивать свой потенциал достаточно высоко [14, с.71].

Эти факторы заставляют руководство организации разрабатывать современные подходы к персоналу с учетом роста требований к нему и закреплять эти подходы в кадровой политике.

Кадровая политика как документ представляет собой определенные решения о целях, способах и правилах работы с кадрами, общие и узконаправленные требования к ним.

При разработке кадровой политики делается опора на организационную стратегию развития и управления персоналом, которая направлена на перспективы использования трудового потенциала, его совершенствования и изменения, развития, мотивации и стимулирования. Политика организации труда предполагает взаимодействие кадровой части с инновационной, технологической, финансово – экономической, научно – технической и маркетинговой политикой, стратегией развития предприятия.

Характерные черты кадровой политики любой организации, независимо от организационно – правовой формы собственности, размеров, вида деятельности [14, с.73]:

1. Прямая связь со стратегией развития персонала и организации.
2. Ориентир на долгосрочное планирование.
3. Высокая значимость роли персонала как главного ресурса.
4. Разработанная философия управления персоналом.
5. Система взаимосвязанных процедур по работе с персоналом.

Для разработки кадровой политики используются аналитические выводы по структуре персонала, эффективности использования рабочего времени, прогноз развития персонала и организации.

Основная содержательная характеристика кадровой политики в обеспечении организации рабочей силой высокого профессионального уровня на основе найма и отбора, расстановки персонала, анализа текучести кадров, развития работников, профориентации и переподготовки, проведения аттестации, продвижения по службе, стимулирования труда, социального развития [9, с.23]. В общем виде, содержание кадровой политики отражается на рисунке 1.



Рисунок 1 – Содержание кадровой политики

Кадровая политика по типу может быть сформирована либо как открытая, либо как закрытая. Открытая кадровая политика характерна тем, что в организацию могут быть приняты сотрудники на любой уровень иерархии и любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией. Такая политика в основном приемлема для вновь созданных организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на лидирующие позиции в своей отрасли. Закрытая кадровая политика определяется тем, что организация нацелена на включение новых сотрудников только с низшего должностного уровня, а следующее замещение происходит только из числа сотрудников организации.

По степени влияния аппарата управления на кадровую политику выделяют понятия [17, с.19]:

- Реактивная политика, когда руководство организации немедленно реагирует на симптомы кризисной ситуации в работе с персоналом и принимает меры для локализации кризиса;

- Превентивная политика, предполагает наличие у организации обоснованных прогнозов развития кадровых ситуаций и разработки специальных кадровых программ, планов, обоснований;

- Активная политика, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития персонала и соответствующие пути и средства реализации кадровых программ (численной адаптации, перевода на другие участки, организация новых видов производств и др.).

Независимо от типа кадровой политики, они напрямую исходит из стратегии.

Кадровая политика использует разработки стратегии управления персоналом организации, которая учитывает направление развития организации.

Стратегия управления персоналом включает [17, с.19]:

1. Определение целей управления персоналом с точки зрения экономических интересов работников и удовлетворения их потребностей за счет достойной оплаты труда.

2. Формирование идеологии и принципов кадровой работы, влияющих на организационную культуру организации и ее имидж в деловой среде.

3. Определение совокупных условий для поддержания равновесия между экономической и социальной эффективностью использования труда персонала, экономическая эффективность выражается в увеличении объемов производства, продаж и прибыли, а социальная эффективность подкрепляется осуществлением мер, направленных на возмещение социально – экономических ожиданий, потребностей и интересов кадрового состава предприятия.

Стратегия управления персоналом может быть выбрана с учетом концептуальных основ кадровой политики, в настоящее время известны три основных концептуальных подхода к кадровой политике:

Стратегия управления персоналом основывается на стратегии развития организации, когда управление персоналом осуществляет обслуживающую функцию по поддержанию работоспособности персонала.

Стратегия управления персоналом является основной самостоятельной функцией, а занятые сотрудники рассматриваются как самостоятельный ресурс, с помощью которого решаются комплексные задачи эффективной работы организации.

Третья концепция – синтез двух предыдущих, в процессе реализации которой может быть изменена или кардинально усовершенствована кадровая политика.

Выбор конкретной стратегии определяется долгосрочными целями организации, ее внутренними ресурсами, традициями, сферой деятельности.

Под стратегическим управлением персоналом понимается такое управление, которое основывается на потенциал человека как основу организации, осуществляет мягкое регулирование и современные изменения в организации, что в совокупности позволяет выжить и достичь стратегической цели организации. В современных условиях глобальной конкуренции и ускорения научно – технического прогресса и необходимости мобилизации человеческих ресурсов, для выживания и успеха организации, руководство вынуждено осуществлять постоянные изменения в управлении персоналом, которые зависят от стратегии деятельности организации [17, с.20].

Эти изменения представляют собой систему альтернатив: Делать ли ставку на собственный персонал или на привлечение его со стороны? Направлять ли ограниченные средства на высокие вознаграждения или разделить их на денежные вознаграждения и льготы за счет компании? Как комплектовать штаты? Как осуществлять контакты с профсоюзом?

С учетом этих выборов руководство может снова проводить выбор кадровых решений тактического характера: Надо ли создавать собственный учебный центр? Нужна ли программа социальной поддержки работников? Каким премиальным системам отдать предпочтение? Какую роль будет играть оценка деятельности работников? и др. Разработка стратегии ресурсов, периода реализации, показателей оценки состояния, выработки методики и комплекса мероприятий по реализации направлений действий. Для выработки стратегии производится сравнения организационных компетенций с фактическим состоянием ресурсов предприятия в области персонала и выявления несоответствия между ними.

Разработка стратегии управления персоналом позволяет выявить основные группы факторов, способствующих эффективной кадровой стратегии и ослабить негативное воздействие устаревших компетенций персонала (рисунок 2), так как в сфере торговли действует множество внешних и внутренних факторов.

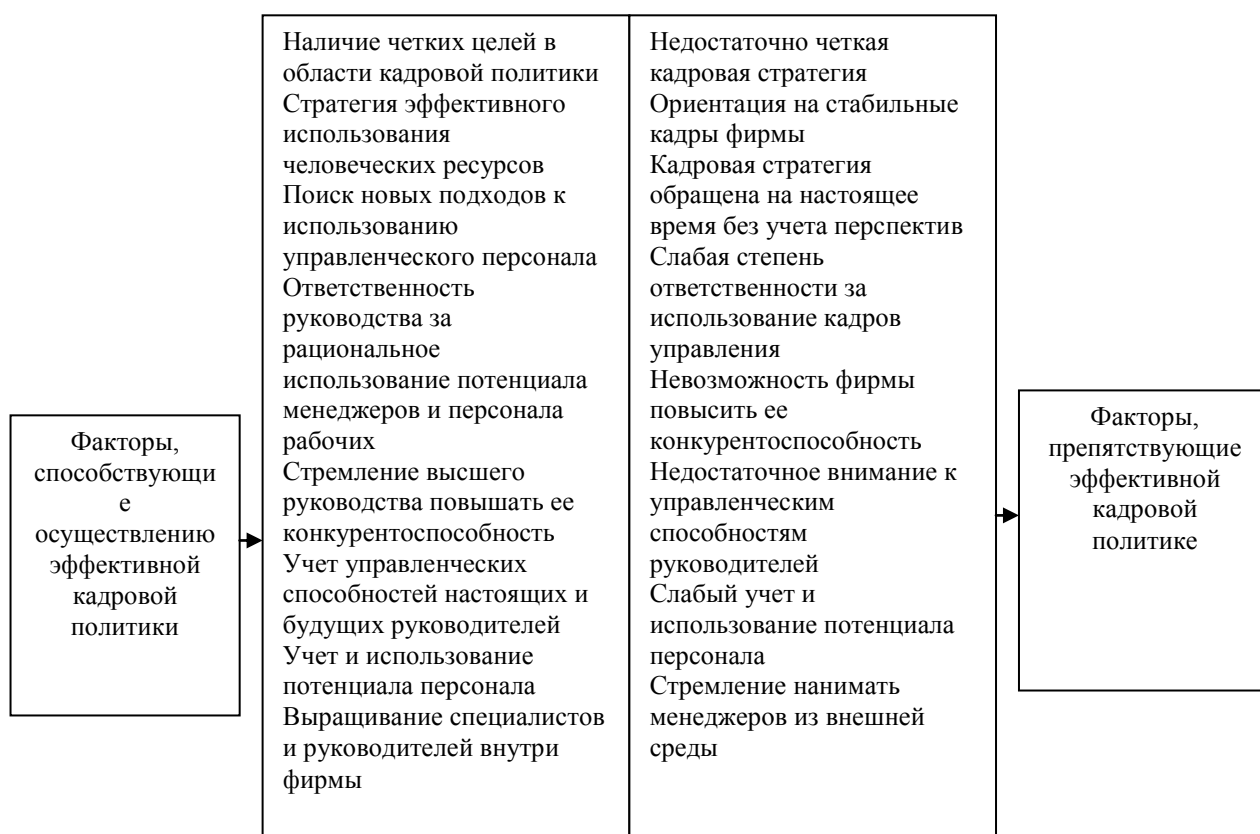


Рисунок 2 – Факторы, воздействующие на кадровую

В стратегии управления персоналом организации большое значение имеет определение перспективных путей развития компетенции всего персонала. Определение перспектив увязывает между собой разные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников (на их трудовые качества, квалификацию), и осуществление организации на этой основе кадровой политики (политики управления персоналом) [17, с.22].

Эффективная стратегия управления персоналом в центре внимания предполагает выработку приоритетов, то есть моментов несоответствия, на которых следует направить ограниченные ресурсы организации, процесс формирования стратегии управления персоналом может быть представлен так (рисунок 3).

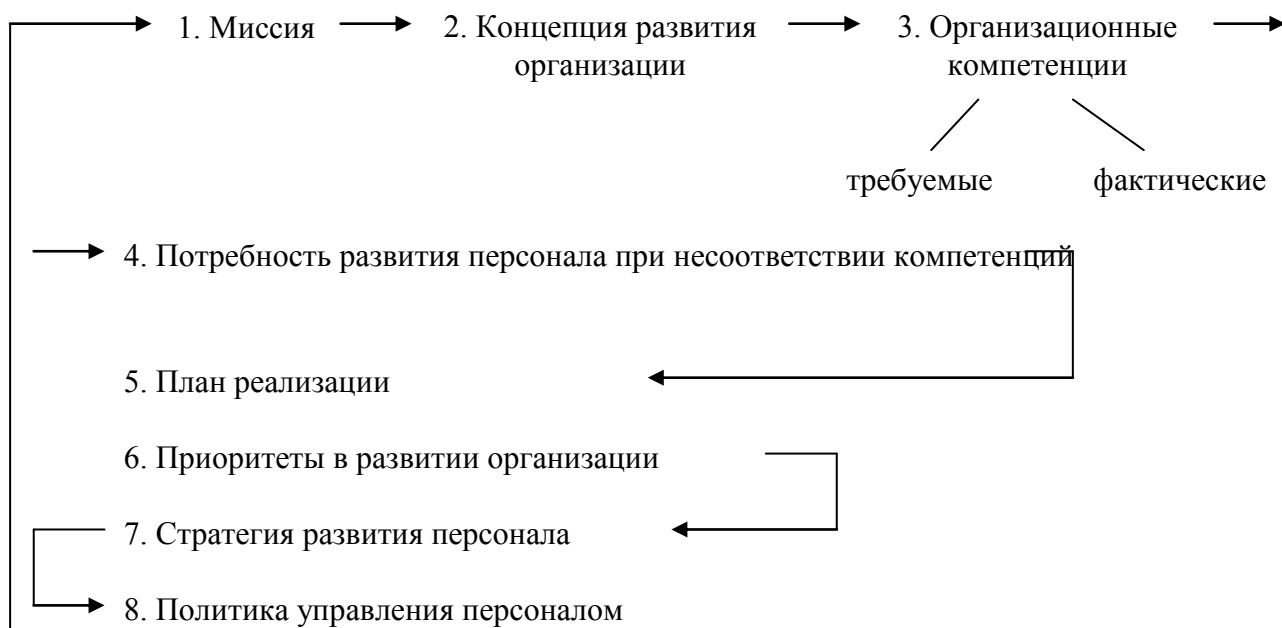


Рисунок 3 – Процесс формирования стратегии

В процессе выработки стратегии широко используется метод анализа сильных и слабых сторон (SWOT – анализа), разработки сценариев. Цель SWOT – анализа состоит в том, чтобы дать описание и анализ сильных и слабых сторон, выявить возможности и угрозы организации со стороны конкурентов по общепринятым критериям или дифференцированной системы показателей. Разработка сценариев представляет метод, по которому задаются вопросы о том, какие из возможных

факторов влияния окажутся в будущем наиболее значимыми с точки зрения избранной стратегии (например – законодательные нововведения, конъюнктурные, политические изменения, тенденции в развитии рынка, последствия внедрения новых технологий и др.)

Таким образом, выбор стратегии управления персоналом, ее формирование, реализации и оценка результатов, зависят от внутренних ресурсов, традиций организации, возможностей, предоставляемых внешней средой.

1.2 Основные принципы и этапы разработки кадровой политики

Управление персоналом организации опирается на различные законы и закономерности, изучаемые всевозможными науками (теория управления, экономическая кибернетика и др.) и науками, изучающими психологию, организацию производства, экономику, планирование и др.

Основные закономерности, которые присущи процессу управления персоналом, следующие. В стратегии управления персоналом организации большое значение имеет определение перспективных путей развития компетенции всего персонала. Определение перспектив увязывает между собой различные стороны управления персоналом с целью оптимизировать их воздействие на работников (на их трудовые качества, квалификацию), и организацию на этой основе кадровой политики (политики управления персоналом) [14, с.61]:

- Соответствие управления персоналом целям организации.
- Системное управление персоналом на основе всех возможных связей внутри организации по подсистемам.
- Эффективное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом.
- Динамика состава и содержания функций управления персоналом.
- Оптимальное число уровней управления и др.

Закономерности управления персоналом оказывают влияние на всю управленческую деятельность. Воздействуют на состояние всех подсистем и элементов системы управления персоналом, они требуют глубокого их изучения для того, чтобы знать направления их воздействия.

Из законов и закономерностей исходят принципы управления – это наиболее общие, основополагающие правила и рекомендации, которые должны учитываться и исполняться в практической деятельности на всех уровнях организации. По своему предназначению принципы управления являются связующим звеном между фундаментальной основой теории управления – законами и закономерностями управления – управленческой практикой. Принципы управления одновременно носят и объективный и субъективный характер, и как базисные идеи управленческой деятельности непосредственно происходят из законов управления и представляют объективную реальность.

К числу основных принципов управления персоналом относят [14, с.57]:

- научность,
- системность и комплектность,
- принцип единоначалия в управлении и коллегиальности при выработке решений,
- принцип централизованности и децентрализованности,
- принцип единства распорядительства,
- принцип плановости,
- отбора, подбора и расстановки кадров,
- делегирования полномочий,
- контроля исполнения решений и обратной связи.

Следует представить их расширенную характеристику.

Принцип научности требует построения системы управления и ее реализации на научных основах (достижениях науки в области управления с учетом законов рыночного развития – конкуренции, прибыльности и др.), применения методов моделирования, компьютерной технологии и т.д.

Принцип системности и комплексности предусматривает изучение персонала и управляющей системы совместно. Системность означает, что необходимо использовать системный анализ и синтез в каждом принятом решении, так как ошибки в принятии решения влекут за собой угрозы организации. Комплексность в управлении означает необходимость всестороннего охвата всей управляющей и управляемой системы, учет всех факторов, воздействующих на объект управления – персонала [14, с.57].

Принцип единоначалия в управлении и коллегиальность в принятии решений позволяет всесторонне разработать, обосновать особенно сложные решения группой специалистов, а реализация решения осуществляется под персональную ответственность линейного руководителя (функционального).

Принцип централизованности и децентрализованности в управлении персоналом позволяет обеспечить жесткую взаимосоординацию звеньев в рамках целостной системы управления.

Уровень централизации тем выше, чем выше требования к обеспечению единства и внутренней координации. Децентрализация способствует структурной гибкости, адаптации к возможным изменениям и оперативности реагирования на изменение ситуации как внутри организаций, так и за ее пределами.

Принцип единства распорядительства в управлении направлен на то, чтобы закрепить полномочия распорядительства за каждым подразделением, работником, руководителем как в рамках общей субординации по широкому кругу вопросов, так и в рамках соответствующих функций в пределах руководящей должности. Однозначность закрепленности полномочий распорядительства обеспечивает четкое функционирование управленческой вертикали, что позволяет избежать конфликтности распорядительства, когда разные руководители подразделений пытаются решить один и тот же вопрос с разных позиций [14, с.57].

Принцип плановости предполагает, что все процессы в системе управления персоналом должны быть планируемыми, то есть, заранее обоснованы всеми

имеющимися ресурсами, целями, принятыми решениями. Плановость позволяет руководителям и исполнителям обеспечить ритмичность выполнения всех процессов, их согласованность и скоординированность, последовательность реализации для достижения цели.

Принцип отбора и расстановки кадров в системе управления характеризует целенаправленный процесс выбора подходящих кандидатов на вакантные должности, с целью достижения эффективности в управлении. Расстановка кадров, произведенная в соответствии с требованиями к должности и личностными качествами претендента направлена на оптимизацию затрат по использованию персонала на рабочих местах и должностях [14, с.58].

Принцип делегирования полномочий очень важен и его роль неопределима, так как полномочия – это ограниченное право использования ресурсов организации и направления усилий сотрудников на выполнение определенных задач. Делегирование полномочий означает передачу задачи полномочий лицу, принимающему на себя ответственность за их исполнение.

Принцип делегирования полномочий состоит в передаче руководителем части своих полномочий, прав и ответственности своим сотрудникам, виды полномочий представлены на рисунке 4.

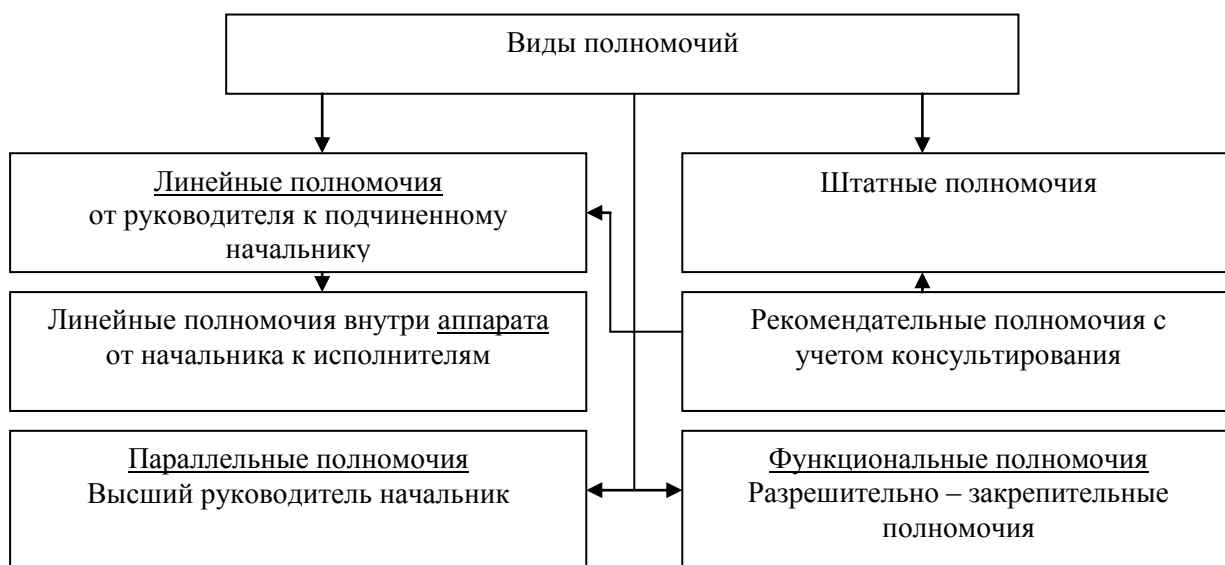


Рисунок 4 – Виды полномочий

Главная ценность принципа в том, что руководитель освобождает свое время от менее сложных повседневных вопросов, которые могут решить его заместители и сконцентрировать свои усилия на решении более сложных управленческих задач.

Принцип контроля исполнений и обратной связи – это особая форма устойчивой связи между управляющей и управляемой системой на основе обмена информацией для координации управленческих действий со стороны руководства в случае отклонений системы управления от ее естественного состояния. Таким образом, принципы управления, будучи правильно познаны и сформулированы, становятся основными правилами при осуществлении управленческой деятельности [14, с.58].

Этапы разработки кадровой политики:

1. Осуществление анализа существующей ситуации и разработка прогнозных значений развития предприятия. Констатация стратегических целей организации.
2. Разработка общих принципов кадровой политики, определение основных приоритетов и направлений.
3. Утверждение кадровой политики организации, подкрепленное документацией.
4. Этап пропагандирования. Создание и развитие системы кадровой политики и продвижения кадровой информации. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике и исследования общественного мнения.
5. Оценка финансовых ресурсов для реализации выбранного типа стратегии — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда.
6. Разработка плана оперативных мероприятий: планирование потребности в кадрах организации, прогноз численности персонала, формирование структуры и штата. Определение значимости мероприятий.

7. Реализация кадровых мероприятий: обеспечение программы развития, отбор и найм персонала, профориентация и адаптация сотрудников, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации.

8. Оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики, выполняемых мероприятий и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала [17, с.41].

Основные функции службы управления персоналом выработаны практикой: планирование персонала, набор и отбор персонала.

Структура службы управления персоналом может быть разработана специально под нужды конкретной организации, в зависимости от масштабов деятельности организации, стратегии и тактики работы с персоналом.

1.3 Передовые практики разработки кадровой политики на производственных предприятиях

Эффективная кадровая политика должна давать полное представление сотрудникам компании о том, что организация ждет от них и чего они могут ждать и получить от компании.

Не существует единой утвержденной формы, по которой следует разрабатывать кадровую политику. В ней могут содержаться такие разделы, как:

1. Принципы и подходы к управлению персоналом.
2. Философия, миссия компании и ценности.
3. Стратегические планы компании.
4. Правила взаимодействия с партнерами и коллегами.
5. Политика в области привлечения и удержания.
6. Мотивационные программы.
7. Стандарты деятельности и правила поведения.
8. Условия и график работы.

9. Подходы к обучению и развитию сотрудников, возможности для карьерного роста [21, с.43].

В идеале кадровая политика компании должна быть направлена на то, чтобы создать для персонала максимально комфортные условия труда, адекватную систему оплаты труда, программу обучения, программу карьерного роста, социальный пакет, программу корпоративных мероприятий.

Анализ передовых практик разработки кадровой политики на производственных предприятиях начнем с анализа кадровой политики ОАО «РЖД».

Кадровая политика компании направлена на укрепление и развитие кадрового потенциала, создание коллектива, нацеленного на реализацию стратегических задач ОАО «РЖД» [37].

Управление персоналом построено на основе принципов соблюдения законности, корпоративной и профессиональной этики, социальной ответственности, отраслевых традиций и учета стратегических приоритетов ОАО «РЖД».

Система управления персоналом в ОАО «РЖД» осуществляется в соответствии со «Стратегией развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2025 года» [37].

Стратегия развития кадрового потенциала способствует созданию надежных механизмов, позволяющих достичь главной цели – повышения эффективности деятельности и вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач Холдинга «Российские железные дороги».

Основными функциональными задачами стратегии являются:

- обеспечение высококвалифицированным персоналом;
- вовлечение персонала в эффективную реализацию корпоративных задач и совершенствование системы мотивации;
- непрерывное развитие персонала и переход к обучающейся организации;
- жизнеобеспечение персонала во внепроизводственной среде;

- проведение эффективной молодежной политики;
- совершенствование корпоративной социальной ответственности и социального партнерства;
- развитие корпоративной системы управления персоналом в Холдинге [37].

В 2016г. повысили квалификацию 80557 руководителей и специалистов компании.

Рабочим профессиям обучено 54,7 тыс. человек, в том числе 35 тыс. человек в порядке переподготовки вторым (смежным) профессиям, 132,7 тыс. рабочих повысили квалификацию, из них более 21 тыс. человек повысили свой квалификационный разряд.

Большое внимание уделено подготовке специалистов в вузах и техникумах. На очную форму обучения филиалами и ДЗО ОАО «РЖД» было направлено в вузы железнодорожного транспорта 3741 человек; в техникумы и колледжи – 3695 человек, что соответствует потребностям компании в специалистах.

Всего по очной форме обучения на условиях целевой подготовки обучается в вузах железнодорожного транспорта 17,2 тыс. человек, в техникумах и колледжах - 13,1 тыс. человек.

В 2016 году в филиалах и других структурных подразделениях ОАО «РЖД» прошли практику 12,1 тыс. студентов вузов, в том числе на оплачиваемых рабочих местах - 5,1 тыс. человек, и 8,8 тыс. студентов техникумов, в том числе на оплачиваемых рабочих местах - 2,8 тыс. человек [37].

Студентам и аспирантам учебных заведений железнодорожного транспорта присуждены 200 именных стипендий ОАО «РЖД» в размере от 3,5 до 7,5 тыс. рублей в месяц, 500 грантов ОАО «РЖД» на разработку дипломных проектов в размере 35 тыс. рублей для студентов вузов и 25 тыс. рублей для студентов техникумов; установлены доплаты в размере от 3 до 5 тыс. рублей в месяц к государственной стипендии студентам-целевикам, обучающимся на "хорошо" и "отлично", а также относящимся к категории малообеспеченных и социально незащищенных граждан.

Начиная с 2005 года, Компания ежегодно выделяет вузам и техникумам железнодорожного транспорта средства на проведение спартакиады студентов. В 2016 году на эти цели было направлено 30,4 млн. рублей [37].

В 2016 году завершили обучение по программам МВА 6 групп общей численностью 119 человек.

С 1 июля 2015 года начал свою работу Корпоративный Университет ОАО «РЖД», основной задачей которого является реализация концепции создания системы дополнительного корпоративного образования руководящего состава ОАО «РЖД».

Количество участников программ обучения по итогам 2016 года составило 1573 человека, из них 1390 - работники ОАО «РЖД» и 183 – работники ДЗО «РЖД».

Оценку по технологии ассесмент – центр на основе модели корпоративных компетенций прошли 1507 руководителей компании. 61 руководитель из групп вице-президентов и резерва на эти должности прошли оценку деловых и личностных качеств по технологии глубинного интервью с коучем [37].

По результатам оценки в группу HiPo (высокопотенциальные сотрудники) вошло 389 человек (26% от количества оцененных руководителей), для которых составлены индивидуальные планы развития на 2017 год.

В 2015 году разработаны и утверждены корпоративные компетенции, цель которых транслировать работникам требования компании к поведению и действиям персонала, стремящегося быть успешным, то есть задать ориентиры развития. В основу корпоративных компетенций заложена модель "5К+Л" (компетентность, клиентоориентированность, корпоративность и ответственность, качество и безопасность, креативность и инновационность + лидерство). Они дифференцированы для каждой категории персонала.

В 2016 году Компания выполнила все обязательства, закрепленные в коллективном договоре. В 2016 году на эти цели, по прогнозу, направлено порядка 84 млрд. рублей. С учетом оздоровления в домах отдыха и санаториях,

медицинского обслуживания и других социальных гарантий расходы на одного работника составили более 53 тыс. рублей, а расходы на неработающего пенсионера – 8 тыс. рублей [37].

В коллективном договоре основной акцент сделан на привлечение, развитие, удержание и мотивацию работников. Введен принцип ответственности работников за производственные результаты.

Следует отдельно выделить две ключевые новации – это возможность использования компенсируемого социального пакета как мотивационного инструмента в руках работодателя и включение в текст договора раздела, посвященного корпоративной социальной ответственности компании, что имеет высокий общественный резонанс [37].

Ежеквартально правление компании подводит итоги сетевого соревнования среди коллективов железных дорог, других филиалов, структурных подразделений и работников ОАО «РЖД».

В 2017 году проведение единой кадровой политики в Холдинге «РЖД» в соответствии с реализацией функциональных задач «Стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2025 года» нацелено, прежде всего:

- на укомплектование квалифицированным персоналом, создание единого кадрового резерва Холдинга «РЖД»;
- на совершенствование системы управления персоналом в Холдинге «РЖД»;
- на адаптацию системы непрерывного профессионального обучения персонала к условиям Холдинга и изменяющимся технологическим требованиям;
- на реализацию мер по повышению уровня лояльности и удовлетворенности работников;
- на обеспечение благоприятного социально-психологического климата в коллективах;

- на реализацию целевой программы «Молодежь ОАО «РЖД» (2017-2025 гг.)» [37].

Анализ кадровой политики группы ЧТПЗ [38].

ЧТПЗ – промышленная группа металлургического комплекса России, является одной из крупнейших отечественных компаний-производителей трубной продукции с общей долей рынка около 17%. Выручка компании превышает \$2 млрд., на заводах компании ЧТПЗ работает около 25 000 человек. Входит в десятку крупнейших трубных компаний мира.

Группа ЧТПЗ — уникальная для России компания, создавшая новый стандарт производства — Белую металлургию. Став сотрудником ЧТПЗ, вы почувствуете все преимущества этой философии, реализуетесь в профессии, получите возможность карьерного роста и развития.

Следуя корпоративной философии «Белая металлургия», Группа ЧТПЗ предъявляет высокие требования к каждому сотруднику.

Основными направлениями кадровой политики Общества стали повышение трудового потенциала сотрудников путем развития персонала - организации его профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации, управления его деловой карьерой и профессиональным ростом, реализацией программ по адаптации, проведения тренингов, а также формирования знаний о корпоративной культуре [38].

Лицензия Министерства образования и науки Челябинской области (регистрационный № 9528 серияА №0002373 от 19.03 2017) предоставляет право ОАО «ЧТПЗ» осуществлять образовательную деятельность по 167 профессиям и 1 дополнительной профессиональной образовательной программе в отношении работников предприятия и сторонних лиц. За 2014 год группа профессионального обучения провела обучение 5 595 человек, в том числе - 3 381 рабочих, руководителей и специалистов - 2 214 человек. Основными задачами программы развития персонала является подготовка работников к выполнению более сложных производственных задач и профессиональных обязанностей, освоению

новых профессий и карьерному росту, преодоление расхождений между уровнем подготовки специалистов и предъявляемым к ним требованиям. С реализацией крупнейших инвестиционных проектов компании - ТЭСЦ «Высота 239», ЭСПЦ «Железный Озон 32» и Финишного центра связано рождение философии Белой металлургии. На новейших высокотехнологичных производствах впервые в стране был сформирован и применен новый подход к организации и оформлению производственного пространства, построению рабочей среды и, главное, к созданию уникальной корпоративной культуры, в центре которой находится личность. Основой Белой металлургии - философии преобразования - являются корпоративная культура и уникальная производственная система [38].

В 2017 году в соответствии с философией Белой металлургии большое внимание уделено вопросам вовлеченности работников в деятельность Общества. Основным эффектом повышения уровня вовлеченности работников является повышение производительности труда и развитие Общества за счет инициативы «снизу». В результате вовлеченности работников формируется инновационная среда, способствующая как появлению инновационных идей, так и более быстрому их внедрению. В отчетном периоде в Обществе стартовал проект подготовки кадрового резерва «Сила Белой металлургии». Основная цель проекта заключается в создании линейки подготовленных руководителей уровня начальник цеха и начальник управления, обеспечении закрытия вакансий руководящих позиций внутренними кандидатами. Развитие участников происходит за счет реализации собственного проекта на производстве и теоретической подготовки.

Традиционно основными направлениями социальной поддержки работников Общества и их семей являются [38]:

- программа добровольного медицинского страхования;
- программа негосударственного пенсионного страхования;
- организация отдыха детей работников Общества;
- материальная помощь и премирование работников Общества;

- программы обучения и повышения квалификации персонала;
- финансирование социальных объектов Общества;
- материальная помощь и премирование ветеранов.

Более десяти лет Общество финансирует программу добровольного медицинского страхования. Программа гарантирует работникам экстренную, плановую, стационарную медицинскую помощь, своевременность и доступность медицинских услуг. Благодаря добровольному медицинскому страхованию работники Общества получают консультации квалифицированных специалистов, проходят диагностическое обследование в современной клинике «Вся медицина», имеют возможность укрепить здоровье в корпоративном санатории «Изумруд». В 2017 году количество участников программы составило 6 322 человека, бюджет договора - более 42 млн. рублей. Наряду с медицинским страхованием в 2017 году Обществом была продолжена реализация программы негосударственного пенсионного страхования, в рамках которой сотрудникам Общества предоставлена возможность заключить договор негосударственного пенсионного страхования с НПФ «Европейский пенсионный фонд». Бюджет данной программы в 2017 году составил 24,9 млн. рублей. Формирование и сохранение коллектива высококвалифицированных сотрудников - одна из приоритетных задач ОАО «ЧТПЗ». В 2017 году 5 015 работников Общества прошли различные виды профессионального обучения. На эти цели направлено 15,8 млн. рублей [38].

В рамках социальной политики Общество оказывает добровольную материальную помощь сотрудникам при рождении детей, на неотложные нужды молодым сотрудниками, оплачивает отпуск по уходу за детьми от 1,5 до 3 лет. Традиционное внимание Общество уделяет ветеранам. Программой адресной помощи охвачены около 4 800 пенсионеров ОАО «ЧТПЗ». Бывшие работники, находящиеся на заслуженном отдыхе, ежегодно получают материальную помощь к юбилеям и праздничным датам. Особое внимание в Обществе уделяется реализации программы корпоративного отдыха. В течение 2017 года в детском лагере «Еланчик» отдохнули 777 детей. Сумма средств, направленных Обществом

на финансирование льготных путевок, составила 6,8 млн. рублей. Для обеспечения материально-технической базы, необходимой для реализации социальных программ, Общество оказывает поддержку корпоративным учреждениям социальной сферы: ЧУ СК «Восход», ЧУ ДОЛ «Еланчик», ЧУ БО «Лесная сказка», ЧУ ДК ОАО «ЧТПЗ», услугами которых на льготных условиях пользуются работники Общества и члены их семей. В 2017 году сумма средств, направленных Обществом на финансирование учреждений Общества составило 20,9 млн. рублей [38].

1.4 Методика анализа кадровой политики на предприятии

Одним из ключевых факторов обеспечения конкурентного преимущества организаций на рынке является персонал.

Однако для эффективного управления кадрами необходимы современные подходы. Нужна систематизированная работа в области кадрового менеджмента, которая обеспечивается формированием и реализацией кадровой стратегии.

Кадровая стратегия разрабатывается на всестороннем анализе кадровой политики предприятия. Анализируется организационная структура предприятия, экономические и юридические данные о предприятии. Анализ строится на следующих этапах [30, с.39]:

1. Общая характеристика предприятия, его организационно-правовая форма. Год основания, виды деятельности, анализ основных финансово-экономических показателей.
2. Описание специфики деятельности предприятия, анализ ассортимента товаров, услуг.
3. Рассмотрение стратегии развития предприятия на современном рынке.
4. Определение, на какой фазе жизненного цикла находится изучаемое предприятие (зарождение, рост, зрелость, упадок («омоложение»)). Каждой

стадии жизненного цикла соответствуют свои особенности, которые необходимо учитывать.

5. Описание организационной структуры предприятия. Тип организационной структуры, анализ руководителей и подчиненных, анализ их должностных функций. Анализ взаимодействия между структурными подразделениями предприятия. Анализ эффективности системы управления предприятия. Анализ структуры персонала, в частности анализ соотношение всех категорий работников в их общей численности.

6. Анализ эффективности деятельности предприятия, расчет экономических показателей таких, как: текущие эксплуатационные затраты (себестоимость), получаемая прибыль, экономический эффект и т. п. [30, с.39] .

Методика анализа кадровой политики на предприятии Челябинского электровозоремонтного завода строится на следующих этапах [30, с.39]:

1.Общая характеристика Челябинского электровозоремонтного завода.

На основании действующего законодательства все учреждения, фирмы и частные предприятия действуют на основании издаваемых уставов, положений, штатных расписаний и инструкций. Все перечисленные документы и составляют подгруппу документов, именуемых организационными. Все они являются необходимыми элементами любого предприятия [30, с.39]

Таким образом, организационными документами предприятия можно назвать группу бумаг, которые регламентируют функции, задачи и общую структуру предприятия или фирмы. Они регулируют организацию его работы, обязанности и права, а также ответственность его специалистов и руководящего персонала. Это внутренние нормативные документы организации:

Устав предприятия. Устав – правовой акт, который регламентирует порядок образования организации, ее компетенцию, основные функции, условия работы и задачи. По сути, это свод правил, который регулирует деятельность любой организации, общества или граждан.

Положения предприятия. К положениям относят нормативные акты, которые определяют порядок образования и организацию работы предприятия. Они могут регулировать рамки деятельности различных должностных лиц.

Штатное расписание и штатная численность. Документ, закрепляющий наименование подразделений, имеющихся должностей и количество единиц в штате, именуется штатной численностью. Как и положения, штатная численность унифицирована в системе организационно-распорядительной документации. Также она должна быть оформлена на общем бланке. Штатная численность имеет визу главного бухгалтера предприятия, инспектора отдела кадров, непосредственно руководителя и должна быть заверена печатью.

Документ, закрепляющий на предприятии должности и численность сотрудников, а также фонд заработной платы, именуется штатным расписанием. Форма документа имеет унифицированное название Т-3 и представляет собой таблицу, в которой содержатся наименования должностей, тарифные ставки, размеры окладов, надбавки и прочая информация. Составление и утверждение штатного расписания находится в компетенции главного бухгалтера предприятия.

Должностные инструкции. Это нормативные акты, определяющие права и обязанности сотрудников организации, сферу их деятельности, рамки ответственности. Занимают особенное место в структуре внутренних документов предприятия. Именно на основании должностных инструкций разрабатывается и заключается договор с работником. Таким образом, именно трудовой договор и штатное расписание используются для разрешения конфликтной ситуации между работником и работодателем в случае ее возникновения.

Служебные документы. Служебные документы – официальные документы, используемые в текущей организационной деятельности предприятия. Основными видами служебной документации являются акты, протоколы, служебные записки и справки.

2. Анализ документационного и методического обеспечения кадровой политики Челябинского электровозремонтного завода [30, с.39].

Порядок ведения кадрового учета регламентируется законодательством. Законодательные основы кадрового делопроизводства содержатся в ТК РФ.

Правильная организация кадрового учета способствует решению ряда задач. Основные цели кадрового учета представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные цели кадрового учета

Направление кадровой работы	Выполняемые задачи
Учетно-контрольное	прием, учет, увольнение персонала
Планово-регулятивное	подбор, перемещение, адаптация работников
Отчетно-аналитическое	– изучение сотрудников, оценка их труда; – аналитическая работа; – составление отчетов
Координационно-информационное	– подготовка, обучение, переподготовка персонала; – прием работников по служебным и личным вопросам; – обработка письменных обращений трудящихся; – архивная и справочная деятельность
Организационно-методическое	– документирование работы сотрудников; – работа с персоналом подразделений; – кадровое планирование и руководство
Документальное	– ведение личных дел, трудовых книжек; – составление приказов, бумаг для персонифицированного учета; – оформление больничных, пенсионных свидетельств и т.д.

ТК РФ обязывает организации иметь свою законодательную базу, включающую ряд обязательных локальных нормативных документов.

Основные нормативные акты представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Локальные нормативные акты

Локальные нормативные акты	Основные понятия локальных нормативных актов
Устав	Основной учредительный документ. В нем прописана правовая форма предприятия, учредители, сфера деятельности, порядок приема и увольнения руководителя, его полномочия. Многие внутренние нормативные акты компании составляются на основании положений Устава

Окончание таблицы 3

Правила распорядка труда (далее — Правила)	<ul style="list-style-type: none"> – Наличие документа предусматривают ст. 189, 190 ТК РФ. Он устанавливает порядок приема на работу и увольнения сотрудников, права, обязанности сторон соглашения, режимы труда и отдыха, систему поощрений и взысканий, прочие вопросы касательно трудовых отношений на предприятии. – Правила утверждает директор. При наличии в организации профсоюза, учитывается его мнения по поводу принятия документа. В организациях, где персонал трудится ненормированный рабочий день, должен существовать Перечень соответствующих должностей и профессий. Он оформляется в виде приложения к Правилам. – Статья 189. Дисциплина труда и трудовой распорядок
Инструкция о защите персональных данных	<ul style="list-style-type: none"> – Согласно ст. 87 ТК РФ в ней установлены требования, обязательные для выполнения при обработке персональной информации о работниках, обеспечение их защиты, использования, хранения. – Персональной считается информация об отдельно взятом труженнике, нужная работодателю для трудовых отношений. Работники должны быть ознакомлены с документами, определяющими порядок обработки их данных. – Статья 87. Хранение и использование персональных данных работников
Положение об охране труда	Оно находится в отделе кадров. Каждого работника ознакомливают с документом. На предприятиях с численностью сотрудников более 50 человек должна присутствовать должность специалиста по охране труда
График сменности	Применяется в компаниях со сменным графиком труда. Документ является срочным и действует определенный период на усмотрение работодателя
Бумаги по нормированию труда	В них отражаются необходимые временные затраты на изготовление продукции (выполнение работ) одним сотрудником или группой и установление на их основе трудовых норм

3. Анализ состава, структуры и движения персонала.

В процессе анализа персонала осуществляется сопоставление явочной численности работников со списочной численностью, указывает степень использования численности работников списочного состава. Для установления явочной и списочной численности рабочих надо определить бюджет рабочего времени, т.е. число часов работы в среднем на одного рабочего в течение смены, месяца, года [30, с.39].

Можно выделить несколько основных методов расчета количественной потребности в персонале. Исходными данными для определения необходимой численности рабочих, их профессионального и квалификационного состава

являются: производственная программа, нормы выработки (времени), планируемый рост производительности труда, структура работ.

При упрощенных расчетах общая потребность предприятия в персонале $Ч$ определяется отношением объема производства $O_{пк}$ запланированной выработке на одного работающего B :

$$Ч = \frac{O_{пк}}{B} \quad (1)$$

Более точные расчеты численности нужно проводить по категориям персонала: рабочих-сдельщиков, рабочих-повременщиков; специалистов-служащих; обслуживающего персонала и т.д.

Планированию численности рабочих предшествует составление баланса рабочего времени одного рабочего в год, измеренного в человеко-часах или человеко-днях [34, с.51].

Плановая трудоемкость производственной программы определяется по плановому нормативу трудовых затрат на единицу продукции, умноженному на плановый выпуск продукции. С помощью этих данных и планируемого продукта выполнения норма рассчитывается численность основных рабочих-сдельщиков $Ч_{рс}$ по формуле:

$$Ч_{рс} = \frac{T_{плтех}}{\Phi_{пл} \times K_{вн}} \quad (2)$$

где $T_{плтех}$ – плановая технологическая трудоемкость;

$\Phi_{пл}$ – баланс рабочего времени одного рабочего в год, ч.;

$K_{вн}$ – планируемый процент выполнения норм выработки (времени) рабочими.

Определение численности рабочих по нормам обслуживания и числу рабочих мест. При наличии норм обслуживания численность рассчитывается по формуле:

$$Ч_{р} = \frac{M \times C}{H_{об}} \times K_{пер} \quad (3)$$

где M – количество объектов обслуживания;

C – число смен в сутки;

$N_{об}$ – норма обслуживания;

$K_{пер}$ – коэффициент перевода явочной численности в списочную.

Расчет численности рабочих по количеству рабочих мест определяется по формуле:

$$Ч_p = M \times C \times K_{пер} \quad (4)$$

где M – количество рабочих мест.

Определение численности руководителей, специалистов и служащих

Планирование их численности осуществляется на основе нормативного метода. В качестве разновидности данного метода может быть представлен подход для определения численности административно-управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца [34, с.51]:

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \times t_i}{T} \times \frac{K_{вн}}{T} \times \frac{K_{нрв}}{K_{фрв}} \quad (5)$$

где $Ч$ – численность административно-управленческого персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т.п.;

n – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку данных категорий специалистов;

m_i – среднее количество определенных действий (расчетов, обработки запасов, переговоров и т.п.) в рамках i -го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени (например, за год);

t_i – время, необходимое для выполнения единицы m в рамках i -го организационно-управленческого вида работ;

T – рабочее время специалиста согласно трудовому (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$ – коэффициент необходимого распределения времени;

$K_{фрв}$ – коэффициент фактического распределения времени;

t_p – время на различные работы, которые невозможно учесть в предварительных (плановых) расчетах.

В целях определения среднесписочной численности рабочих применяются два метода расчета: по коэффициенту среднесписочного состава и по проценту невыходов [34, с.51]:

$$Ч_{рсп} = Ч_{ряв} \times K_{сп} \quad (6)$$

где $Ч_{ряв}$ – явочная численность рабочих, чел.

где Φ_n – номинальный фонд рабочего времени (дни работы предприятия), дней;

Φ_p – реальный фонд рабочего времени (дни выхода рабочих на работу), дней.

$$Ч_{рсп} = \frac{Ч_{ряв} \times 100}{100 - Н} \quad (7)$$

где $Н$ – общее количество планируемых невыходов на работу, %.

Все расчеты численности персонала должны базироваться на нормировании труда, значение которого в условиях рыночных отношений неизмеримо возрастает. Для расчета численности персонала применяются различного рода нормы: времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости.

Кроме общей выделяют еще дополнительную потребность в персонале, которая представляет собой разность между общей потребностью и фактическим наличием кадров на начало планового периода. Дополнительную потребность в рабочих рассчитывают на плановый год и на каждый квартал, поскольку объем производства и убыль рабочих по кварталам неравномерны. Дополнительную потребность в специалистах и служащих определяют на плановый год по числу вакантных должностей исходя из утвержденных штатов, а также с учетом ожидаемого выбытия этих работников по различным причинам.

Для анализа предприятия структуры кадров определяется удельный вес каждой категории работников в общей среднесписочной численности персонала предприятия [34, с.51].

Структура кадров анализируется по каждому подразделению предприятия и может рассматриваться по таким признакам, как возраст, пол, уровень образования, результаты работы, квалификация, степень выполнения норм и т.д.

В практике учета и планирования кадров различают явочный, списочный и среднесписочный составы.

Явочный состав – это минимально необходимое число работников, которые должны ежедневно являться на работу для выполнения задания в установленные сроки.

Списочный состав – все постоянное и временные работники, числящиеся на предприятии, как выполняющие в данный момент работу, так и находящиеся в очередных отпусках, командировках, выполняющие государственные обязанности, не явившиеся на работу по болезни или каким-либо другим причинам. Списочная численность работников может быть установлена на определенную дату.

Среднесписочный состав определяется путем суммирования списочного состава работников за все календарные дни периода, включая выходные и праздничные дни, и деления полученной суммы на полное календарное число дней периода [34, с.51].

Кадры предприятия не являются постоянной величиной: одни работники увольняются, другие принимаются на работу. Состояние кадров на предприятии определяется с помощью следующих коэффициентов:

Коэффициент выбытия кадров:

$$K_{\text{вк}} = \left(\frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{сп}}} \right) \times 100 \quad (8)$$

Где $Ч_{\text{ув}}$ – численность уволенных за период работников

$Ч_{\text{сп}}$ – среднесписочная численность за работников период

Коэффициент приема кадров:

$$K_{\text{пк}} = \left(\frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{сп}}} \right) \times 100 \quad (9)$$

где $Ч_{\text{пр}}$ – численность принятых за период работников

Коэффициент оборота кадров:

$$K_{ок} = [(Ч_{пр} + Ч_{пр}) / Ч_{ср}]100 , \quad (10)$$

Коэффициент текучести кадров:

$$K_{тк} = (Ч_{ув} / Ч_{ср})100 , \quad (11)$$

где $Ч_{ув}$ – численность уволенных за период работников за прогулы, по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины.

Потери в численности от текучести кадров определяются по формуле:

$$\Delta Ч = (K_{тк} Ч_{ср} D_n) / (T_{пл} 100) , \quad (12)$$

Где D_n – перерыв в работе в днях при каждом переходе работника из одной организации в другую (для укрупненных расчетов принимаются равным 20 дням);

$T_{пл}$ – плановый фонд рабочего времени одного любого работника по балансу в днях.

4. Анализ показателей по направлениям кадровой политики

Как правило, в большинстве крупных и средних компаний в той или иной форме регламентированы и прописаны следующие сферы управления персонала:

Подбор, отбор и набор персонала.

Политики и процедуры этого направления обычно покрывают следующие вопросы [32, с.49]:

1. Каким образом осуществляется поиск сотрудника на открытую вакансию?
2. Какие методы отбора, интервьюирования или тестирования применяются к соискателям?
3. Кто и в какие сроки принимает финальное решение о найме кандидата?
4. Каким образом строится обратная связь с кандидатами?
5. Каков процесс найма кандидата на работу?

Дополнительными политиками в этой области являются [32, с.49]:

– Регламенты по набору персонала по рекомендации сотрудника (реферал программа).

- Политика предоставления равных прав и возможностей при наборе персонала (регламент о не дискриминации).

На этапе оформления сотрудника некоторые компании включают в свод кадровых документов:

- Политику о неразглашении коммерческой тайны.
- Политику о проведении проверки личных данных кандидата (так называемый, бэкграундчек).
- Политику о работе с личными данными клиентов.
- Документы о материальной ответственности сотрудника.
- Политика о мобилизации и релокации нового сотрудника к месту работы.

Ввод и адаптация новых сотрудников.

Основные направления кадрового подхода в этом направлении, как правило, зафиксированы в процедуре прохождения испытательного срока. Дополнительно могут быть прописаны процессы обучения, инструктажа и предоставления наставника на испытательном сроке [32, с.49].

Обучение и развитие персонала.

Свод кадровых политик в этой области описывает процессы и подходы компании по следующим направлениям:

- Политика по предоставлению обучения и развития персонала.
- Политика по формированию и развитию кадрового резерва.
- Политика о ротации и внутреннем передвижении персонала.
- Политика о повышении в должности и переходе на руководящую позицию.

Дополнительно могут быть регламентированы процессы формирования и распределения бюджета на обучение, процедура выбора подрядных организаций на оказания тренинговых и обучающих услуг, оценки качества и эффективности обучения.

Оценка и аттестация персонала.

Основные направления кадровой политики в области оценки или аттестации персонала находят свое отображение в следующих нормативных документах [32, с.49]:

- Политика о проведении аттестации персонала.
- Политика о проведении оценки персонала.
- Приказы о формировании аттестационной комиссии.

Мотивация и оплата труда.

Примерами кадровой политики в области мотивации и оплаты труда будут:

- Положение о системе оплаты труда на предприятии.
- Положение о премировании.
- Положение о бонусах и вознаграждениях.
- Регламент пересмотра заработных плат.
- Положения о дополнительных выплатах сотрудникам.

5. Проблемы формирования и реализации кадровой политики Челябинского электровозремонтного завода

Кадровая политика – это система работы с персоналом, обеспечивающая оптимальный для достижения целей организации кадровый состав [32, с.49].

Актуальными в кадровой политике становятся: сохранение квалифицированных и лояльных работников; увеличении доли молодежи в возрастном составе персонала; организация занятости, обеспечивающей закрепление профессиональных кадров, гибкость режима труда и рабочего времени. Подбор и закрепление высококвалифицированных, грамотных специалистов, способных к обучению и к интенсивной работе, постоянное повышение уровня компетентности сотрудников и формирование сплоченного коллектива, способного работать «как единый механизм» и решить задачи по выпуску конкурентоспособной продукции таковы приоритеты кадровой политики новых частных предприятий [32, с.49].

Проблемы формирования и реализации кадровой политики Челябинского электровозремонтного завода изучаются на основе выше перечисленных

нормативно-правовых документов, а также при анализе показателей использования персонала предприятия.

2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ЧЕЛЯБИНСКОГО ЭЛЕКТРОВОЗРЕМОНТНОГО ЗАВОДА)

2.1 Общая характеристика Челябинского электровозремонтного завода

Челябинский электровозремонтный завод – филиал АО «Желдорреммаш» как часть холдинга «РЖД» – это мощное высокотехнологичное предприятие, оснащенное уникальным оборудованием, обладающее большим производственным потенциалом, с уверенностью смотрящее в будущее.

История Компании берет свое начало в 1943 году с открытия литейно-механических мастерских Южно-Уральской железной дороги. В 1957 году в результате реконструкции построенный на базе мастерских завод приступил к ремонту магистральных грузовых электровозов постоянного тока.

С течением лет, переходом от ремонта одной серии электровозов к другой развивалась производственная база Компании, рос ее технический потенциал. Всего за время своего существования Челябинский ЭРЗ освоил ремонт отечественных грузовых электровозов постоянного тока всех серий, отремонтировал свыше 14 тысяч локомотивов.

Сегодня в цехах Челябинского ЭРЗ производят грузовые электровозы ВЛ10, ВЛ15, также освоен выпуск промышленных электровозов ОПЭ1 и ПЭ-2М для горнорудных разрезов.

Электромашинное производство Компании остается крупнейшим среди родственных заводов по капитальному ремонту электрических машин электровозов. Конвейеры и механизированные поточные линии, программное управление процессами современная диагностика и компьютерный контроль при испытаниях позволяют добиваться высокого качества.

На протяжении многих лет Челябинский ЭРЗ успешно выполняет заказы 16 железных дорог России, в числе которых Южно-Уральская, Куйбышевская, Московская, Октябрьская, Западно-Сибирская.

В 2000-е годы завод освоил ремонт подвижного состава для горнодобывающих разрезов «Северный», «Богатырь», «Восточный» города Экибастуза, «Оренбургасбест», для Качканарского и Соколовско – Сарбаевского горнообогатительных комбинатов.

Укреплению рыночных позиций Компании способствует не только производственная составляющая, но и активная позиция в вопросах поиска и применения инновационных решений, успешное стратегическое планирование и отвечающая времени система управления.

Челябинский ЭРЗ является одним из крупнейших промышленных работодателей Уральского региона. Сегодня на заводе работает более 2300 сотрудников. С момента своего основания Компания создает рабочие места для молодых специалистов, предоставляет возможность обучения профессии, образования и достойного заработка. Даже в тяжелые для всей страны с точки зрения социально-экономических условий 90-е годы прошлого столетия руководству завода удалось сохранить рабочие места на предприятии.

Впереди у Челябинского ЭРЗ много работы по выполнению стоящих перед Компанией задач:

- реформирование сферы заводского ремонта локомотивов,
- ускорение технического перевооружения, внедрение новой техники и ресурсосберегающих технологий,
- создание благоприятных условий для высокопроизводительного и более качественного труда,
- реализация социальных программ.

В рамках решения этих задач в настоящий момент на заводе идет реализация программы АО «Желдорремаш» по модернизации электромашинного производства за счет внедрения нового немецкого, чешского, шведского оборудования. Это позволит перевести производство ремонта электрических машин на ЧЭРЗ на более высокий технологический уровень. В дальнейшем подобные программы преобразований будут запущены и на других заводах

«Желдорремаш», однако старт проекту дает именно Челябинский электровозоремонтный завод.

Челябинский ЭРЗ расположен по адресу Челябинская обл., г. Челябинск, ул. Косарева, 1.

Основной целью деятельности Челябинский ЭРЗ – филиала АО «Желдорремаш» является получение прибыли.

Основные виды деятельности:

- проведение различных видов ремонта и сервисное обслуживание тягового подвижного состава, ремонт электрических машин, колесных пар, узлов и агрегатов локомотивов;

- производство запасных частей для подвижного состава;

- согласование технической и нормативно-технической документации на ремонт подвижного состава и другой продукции;

- осуществление контроля за качеством ремонта и модернизацией железнодорожного подвижного состава, изготовления машиностроительной продукции и запасных частей для нужд железнодорожного транспорта;

- эксплуатация, ремонт и содержание транспортных средств, оборудования, станков и оснастки, а также объектов электроэнергетики;

- проектные, строительные, ремонтные работы объектов промышленного и гражданского строительства;

- образовательная деятельность по подготовке, переподготовке и повышению квалификации;

- передача (транспортировка) электрической и тепловой энергии;

- организация и проведение мероприятий по обеспечении безопасности.

Челябинский ЭРЗ производит капитальный и средний ремонт магистральных и промышленных электровозов серии ВЛ-10, ВЛ-10У, ВЛ-15, ОПЭ, ПМ-2М, ремонт оборудования к ним, а также производит запасные части.

В настоящее время завод производит для железных дорог РФ капитальный ремонт:

1. Электровозов магистральных: ВЛ-10, ВЛ-10У, ВЛ-15;

2. Электрических машин:

- ТЛ-2К, ТЛ-2К1, НБ-431, ТЛ-110, ТЛ-122, ДК-405, НБ-436, НБ-110 для электровозов ВЛ-10, ВЛ-10у;

- ТЛ-3 и ТЛ-123 для электровозов ВЛ-15;

3. Компрессоров КТ-6ЭЛ, К2 и К3;

4. Колесных пар ВЛ-10, ВЛ-10у, ВЛ-11, ВЛ-15, ВЛ-60.

Для промышленных предприятий России и стран СНГ завод производит капитальный ремонт:

1. Электровозов магистральных ВЛ-15;

2. Тяговых агрегатов промышленных: ПЭ-2М, ОПЭ-1, тележек тяговых агрегатов в сборе EL-10 и EL-20;

3. Колесных пар ВЛ-22М, ПЭ-2М, ОПЭ-1, EL-10, EL-20

Завод изготавливает:

Запасные части локомотивов (зубчатые передачи и кожуха к ним, листовые рессоры, вкладыши моторно-осевых подшипников, тормозные колодки, наконечники тормозных рукавов и т.д.).

В настоящее время Челябинский электровозоремонтный завод - мощное высокотехнологичное предприятие, оснащенное уникальным оборудованием, обладающее большим производственным потенциалом и имеющее выраженный электромашиностроительный уклон. Площадь, занимаемая заводом, составляет 23,2 га, застроенная территория составляет 14,2га.

Основное производство завода в количестве 10 цехов размещено в трех корпусах:

- в электровозном: электровозосборочный, аппаратный, тележечный, колесный и разборочный цеха;

- в электромашинном: секционный, якорный, электромашинный и механический цеха.

Вспомогательное производство в количестве 6 цехов размещено в отдельно стоящих зданиях.

Электровозное производство состоит из трех цехов.

Электровозосборочный цех осуществляет ремонт кузовов и съемного оборудования электровозов и тяговых агрегатов, электро- и пневмоаппаратуры, трубопроводов, ремонт и смену монтажных проводов, модернизацию электровозов, покраска узлов и электровозов в целом, стендовые и обкаточные испытания. В составе цехе имеется участок гальванического покрытия. Производственная площадь составляет 10342 кв. м; использование мощности - 91%.

Тележечный цех производит разработку, очистку электровозов агрегатов, их узлов, ремонт рам тележек и узлов тележек (рессорное подвешивание, рычажно-тормозная передача, люлечное подвешивание), ремонт автосцепного устройства, сборку колесно-моторных блоков и тележек в целом. Цех дополнительно изготавливает новые металлические кожуха зубчатых передач и листовые рессоры. Занимает площадь 6416 кв. м; использование мощности составляет 95%.

Колесный цех осуществляет дефектировку, ремонт и новое формирование колесных пар электровозов, тяговых агрегатов (ПЭ-2М, ОПЭ-1, EL-10 и EL-20) электропоездов ЭР-2, изготавливает шестерни, венцы и зубчатые колеса. Производственная площадь 2156 кв. м. Использование мощности составляет 93%.

Электромашинное производство состоит также из трех цехов.

Электромашинный цех производит разборку, очистку, дефектировку электрических машин и их узлов, ремонт остовов, щитов, траверс, щеткодержательной, магнитной системы и т.д., сборку электрических машин, испытания, окраску и сдачу продукции ОТК. В цехе имеется роликовое отделение, где производится ремонт типов подшипников качения, электрических машин и колесных пар. Площадь производственная 4099 кв.м. Использование производственных мощностей составляет - 83,3%.

Якорный цех производит дефектировку, ремонт якорей электрических машин с капитальным или средним объемом ремонта. Имеет коллекторный участок, где производится ремонт коллекторов и, при необходимости, изготовление новых, сушильно-пропиточное отделение, где производится сушка, пропитка якорей, вакуум - нагнетательным или ультразвуковым методом. В цехе имеется участок по сборке, испытаниям изготавливаемых заводом двигателей ЭДП-50 и ЭДП-46.

Секционный цех - ремонтирует, изготавливает статорные и роторные обмотки электрических машин, перемишки и выводные кабели. Имеет также сушильно-пропиточное отделение для сушки, пропитки, окраски обмоток. Занимаемая площадь 2296 кв.м.

К основным цехам завода также относятся:

- механический цех, который производит детали собственного изготовления для комплектации электровозного и электромашинного производства. В составе цеха имеется кузнечный участок и резина - технические участки. Цех занимает площадь 1912 кв.м.

В составе завода имеется ряд цехов вспомогательного производства.

Ремонтно-строительный цех ремонтирует, изготавливает деревянные комплектующие изделия для продукции основного производства, производит ремонт зданий, сооружений, изделий из древесины для собственных нужд. Производственная площадь 1080 кв.м.

Энергосиловой цех осуществляет обслуживание энергетического хозяйства завода, обеспечивает производство паром, сжатым воздухом, водой, электроэнергией. Занимает площадь 1900 кв.м.

Ремонтно-механический цех осуществляет монтаж оборудования, ремонт стандартного оборудования (станочного парка, кранового хозяйства), изготавливает подъемно-транспортные средства. Площадь цеха 1206 кв.м.

Инструментальный цех изготавливает стандартное оборудование, обеспечивает производство инструментом и оснасткой собственного производства.

Транспортный цех осуществляет обслуживание производств железнодорожным и автомобильным транспортом, перевозит, разгружает получаемые грузы, выполняет отгрузку заводской продукции.

Анализ финансово-экономических показателей – это один из основных разделов анализа работы предприятий (таблица 4).

Таблица 4 – Динамика основных финансово-экономических показателей работы организации

№ п/п	Основные финансово-экономические показатели работы организации	Ед. измерения	Годы					
			2015		2016		2017	
			факт	% к пред. г.	факт	% к пред. г.	факт	% к пред. г.
1.	Объем реализованной продукции (товаров, услуг, работ)	тыс. руб.	1 965 937	130,2	2 665 867	135,6	2 820 628	105,8
3.	Себестоимость товарной продукции	тыс. руб.	1 923 402	128,5	2 493 883	129,7	2 779 786	111,5
4.	Материальные затраты на 1 руб. товарной продукции	коп.	97,8	97,5	93,5	95,6	98,6	105,3
5.	Производительность труда	<u>Объем ТП</u> Числен-ть тыс. руб./чел	952	111,5	1204	126,4	1246	103,5
6.	Валовая прибыль	тыс. руб.	42535	105,6	122 737	288,6	40842	33,3
7.	Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	20874	109	3876	18,6	29637	764,6
8.	Рентабельность (по реализованной продукции)	%	2,2	100,3	4,6	212,8	1,4	31,5

Динамика объема реализованной продукции (товаров, услуг, работ) характеризуется повышательной тенденцией (рисунок 5).

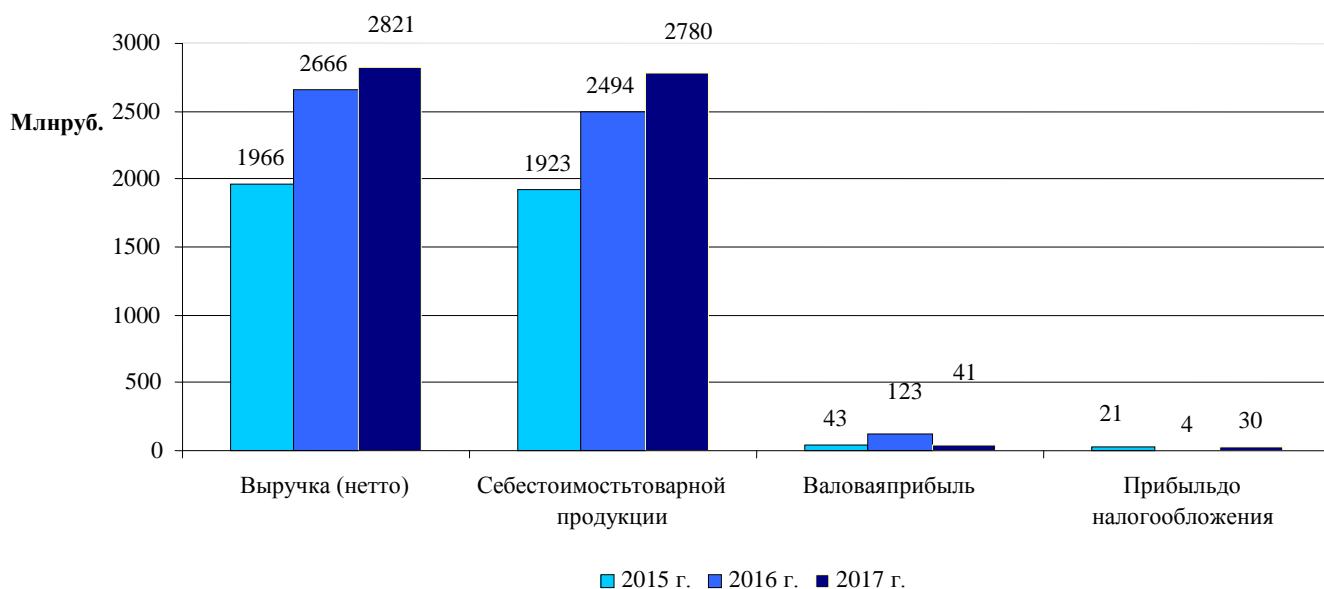


Рисунок 5 – Динамика выручки, себестоимости и прибыли предприятия

Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг в 2015 г. составляла 1966 млн. руб., к 2016 г. увеличилась на 35,6% и составила 2666 млн. руб. В 2017 году объем реализации вырос на 5,85% по сравнению с 2016 годом и составил 2821 млн. руб. Рост выручки - это безусловно положительная тенденция, которая обусловлена многими факторами, в том числе ростом объема продаж продукции.

Себестоимость проданных товаров также увеличивается от 1923 млн. руб. в 2015 г. до 2494 млн. руб. в 2016 г., т. е. увеличилась на 29,7%; и до 2780 млн. руб. в 2017 году, прирост по сравнению с 2016 годом составил 11,5%. Рост себестоимости является отрицательным моментом, но на ЧЭРЗ выручка от продаж покрывает текущие затраты и генерирует валовую прибыль.

Валовая прибыль в 2015 г. составила 43 млн. руб., увеличивается к 2016 г. на 188,6% и составляет 123 млн. руб.; в 2017 г. валовая прибыль составила 30,3% от уровня 2016 года или 41 млн. руб. Снижение валовой прибыли в 2017 году является отрицательным моментом, т.к. она должна покрывать коммерческие и управленческие расходы предприятия и генерировать прибыль от продаж и чистую прибыль.

В 2015 году предприятие имело прибыль до налогообложения в сумме 21 млн. руб. В 2016 году прибыль до налогообложения снижается более чем в 5 раз и составляет 4 млн. руб. и к 2017 г. увеличивается более чем в 7 раз и составляет 30 млн. руб., что является позитивной тенденцией, так как за счет чистой прибыли предприятие финансирует свое социально-экономическое развитие.

В целом можно сделать вывод, что за рассматриваемый период предприятие работало стабильно, без убытков.

Динамика производительности труда представлена на рисунке 6.

В 2016 году по сравнению с 2015 годом производительность труда увеличилась с 952 до 1204 тыс. руб./чел. на 26,4 %.

В 2017 году по сравнению с 2016 годом производительность труда увеличилась до 1246 тыс. руб./чел. на 3,5 %.

Рост производительности труда является положительной тенденцией.

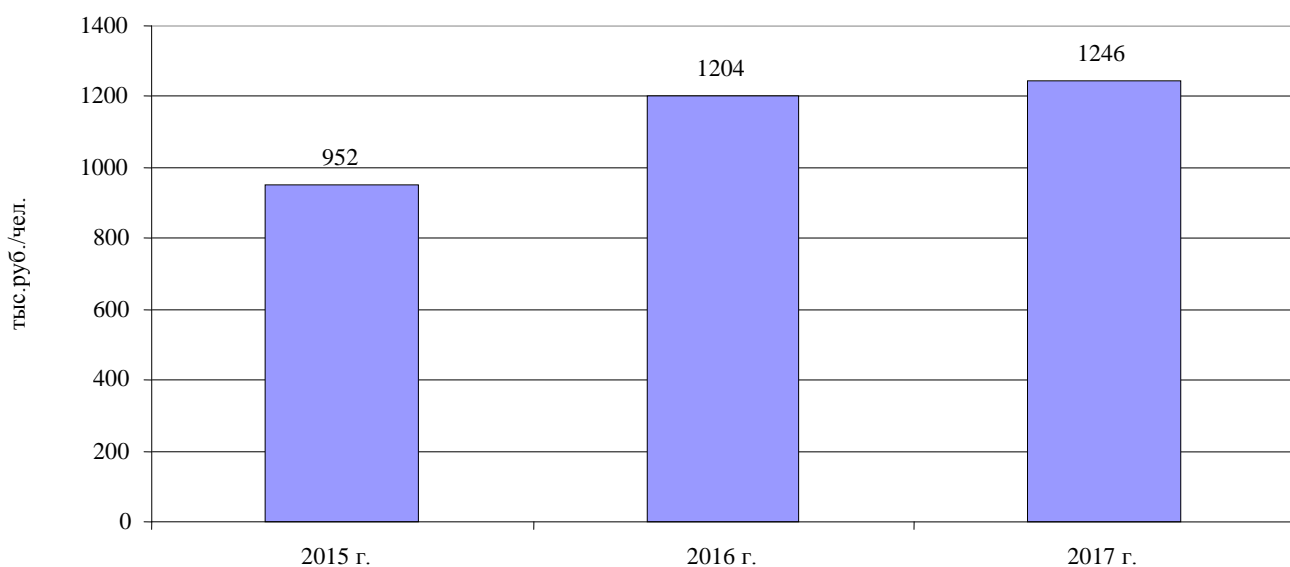


Рисунок 6 – Динамика производительности труда ЧЭРЗ

Динамика материальных затрат на 1 рубль товарной продукции ЧЭРЗ представлена на рисунке 7.

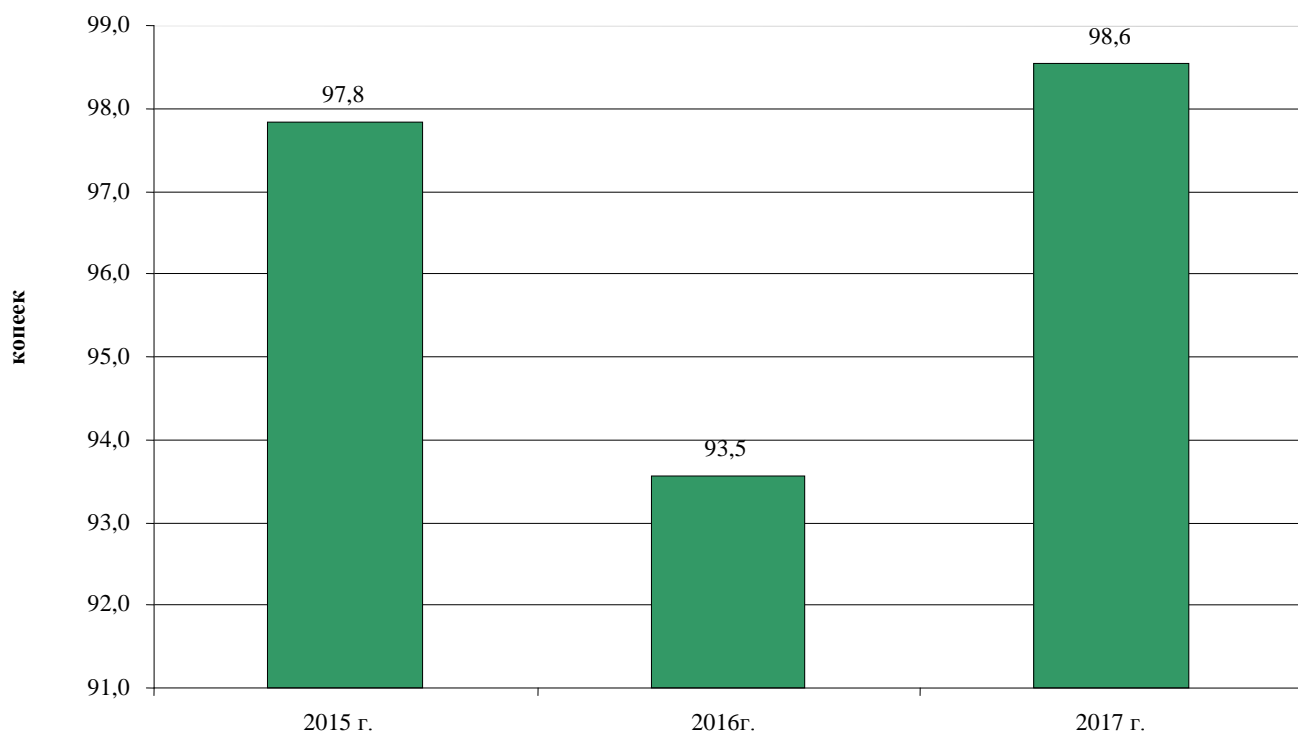


Рисунок 7 – Динамика материальных затрат на 1 рубль товарной продукции ЧЭРЗ

Материальные затраты на 1 руб. товарной продукции в 2016 году сократились на 6,5% по сравнению с уровнем 2015 года, а в 2017 году выросли на 5,3% по сравнению с уровнем 2016 года.

Динамика рентабельности представлена на рисунке 8.

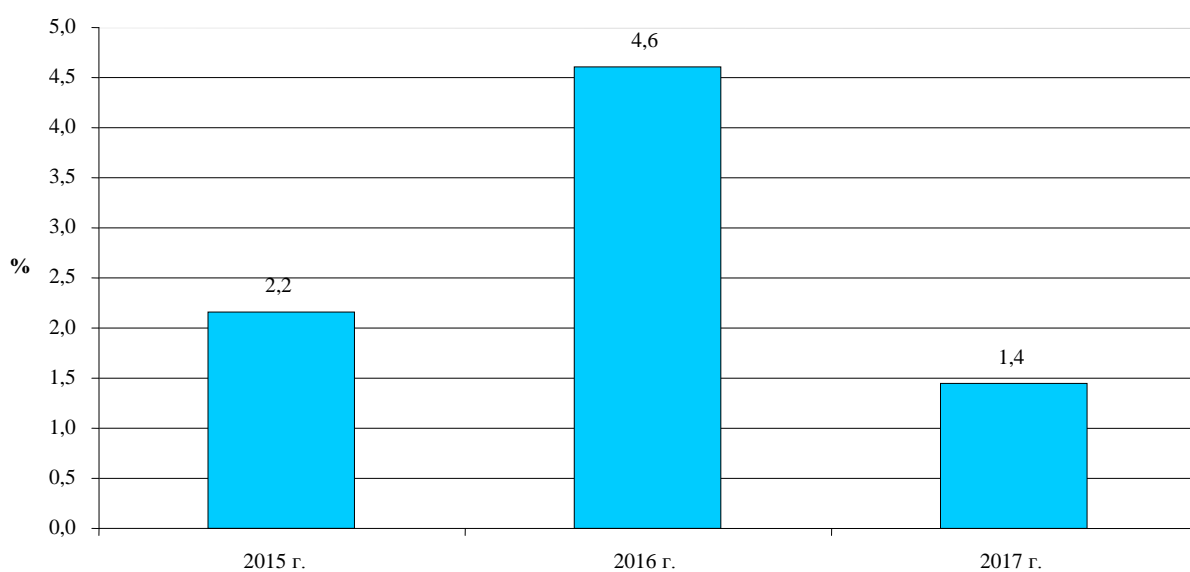


Рисунок 8 – Динамика рентабельности ЧЭРЗ

Рентабельность (по реализованной продукции) в 2016 году составила 212,8% к 2015 году и в 2017 году 31,5% к 2016 году.

Объем выпускаемой продукции в 2017 году по сравнению с 2016 годом за счет роста производительности труда увеличился на 95787 тыс.руб. $((1246-1204) \times 2264)$; за счет роста численности работников на 58974 тыс. руб. $((2264-2215) \times 1204)$. Общий прирост составил 154761 тыс. руб. $(319440-307547)$.

Таким образом, прирост объема выпускаемой продукции более чем на 60% обеспечен ростом производительности труда $(на\ 61,9\% = 95787/154761 \cdot 100)$.

2.2 Анализ документационного и методического обеспечения кадровой политики Челябинского электровозремонтного завода

Порядок ведения кадрового учета регламентируется законодательством. Законодательные основы кадрового делопроизводства содержатся в ТК РФ.

ТК РФ обязывает организации иметь свою законодательную базу, включающую ряд обязательных локальных нормативных документов.

Таблица 5 – Локальные нормативные акты Челябинского электровозремонтного завода

Локальные нормативные акты	Основные понятия локальных нормативных актов
Устав	Основной учредительный документ. В нем прописана правовая форма предприятия, учредители, сфера деятельности, порядок приема и увольнения руководителя, его полномочия. Многие внутренние нормативные акты компании составляются на основании положений Устава
Правила распорядка труда (далее — Правила)	<ul style="list-style-type: none"> – Наличие документа предусматривают ст. 189, 190 ТК РФ. Он устанавливает порядок приема на работу и увольнения сотрудников, права, обязанности сторон соглашения, режимы труда и отдыха, систему поощрений и взысканий, прочие вопросы касательно трудовых отношений на предприятии. – Правила утверждает директор. При наличии в организации профсоюза, учитывается его мнения по поводу принятия документа. В организациях, где персонал трудится ненормированный рабочий день, должен существовать Перечень соответствующих должностей и профессий. Он оформляется в виде приложения к Правилам. – Статья 189. Дисциплина труда и трудовой распорядок

Окончание таблицы 5

Инструкция о защите персональных данных	<ul style="list-style-type: none"> – Согласно ст. 87 ТК РФ в ней установлены требования, обязательные для выполнения при обработке персональной информации о работниках, обеспечение их защиты, использования, хранения. – Персональной считается информация об отдельно взятом труженике, нужная работодателю для трудовых отношений. Работники должны быть ознакомлены с документами, определяющими порядок обработки их данных. – Статья 87. Хранение и использование персональных данных работников
Положение об охране труда	Оно находится в отделе кадров. Каждого работника ознакомливают с документом. На предприятиях с численностью сотрудников более 50 человек должна присутствовать должность специалиста по охране труда
График сменности	Применяется в компаниях со сменным графиком труда. Документ является срочным и действует определенный период на усмотрение работодателя
Бумаги по нормированию труда	В них отражаются необходимые временные затраты на изготовление продукции (выполнение работ) одним сотрудником или группой и установление на их основе трудовых норм

Помимо представленных в таблице 5 нормативных документов, анализ документационного и методического обеспечения кадровой политики Челябинского электровозремонтного завода включал в себя следующие документы:

1. Регламент обучения персонала. Виды обучения персонала представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Виды обучения персонала Челябинского электровозремонтного завода

Вид	Определение
Обучение персонала	Процесс совершенствования компетенций, установок, ожиданий работников, направленный на достижение стратегических целей и повышение экономических результатов Управляющей Компании и Управляемое Общество
Профессиональное обучение	вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессий)
Квалификация	уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности
Подготовка рабочих и служащих	профессиональное обучение по программам профессиональной подготовки, по профессиям рабочих и должностям служащих лиц, ранее не имевших такой профессии рабочего или должности служащего

Окончание таблицы 6

Переподготовка рабочих и служащих	профессиональное обучение по программам переподготовки рабочих и служащих, по окончании которого лицо будет осуществлять свою деятельность на другом виде подвижного состава (другой технике), в новой профессиональной среде (в связи с приведением численности персонала к объемам выполняемых работ), а также обучение лиц, изъявивших желание сменить профессию с учетом потребностей производства
Обучение второй профессии	обучение лиц, имеющих основную профессию (должность), с целью получения другой профессии (должности), необходимой для расширения зоны профессиональной деятельности или для совмещения производственных операций
Повышение квалификации рабочих и служащих	профессиональное обучение лиц, уже имеющих профессию рабочего, должность служащего, в целях последовательного совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков по имеющейся профессии рабочего или имеющейся должности служащего без повышения образовательного уровня
Дополнительное профессиональное образование	обучение руководителей и специалистов, направленное на развитие имеющихся или освоение новых компетенций, необходимых для профессионального развития руководителей и специалистов в рамках того же вида профессиональной деятельности
Компетенция	Знания, навыки и способности, необходимые сотруднику для обеспечения высокой результативности в профессиональной и управленческой деятельности.

Определение потребности в обучении и его планирование осуществляется с учетом:

- развитие техники и технологии ремонта, влекущие за собой появление новой продукции, услуг, методов ремонта;
- стратегических целей и приоритетных направлений развития сервисного локомотивного холдинга;
- внутренней среды (текучесть кадров, создание благоприятного психологического климата),
- повышение мотивации, обеспечение преемственности в управлении, работа с кадровым резервом и молодыми специалистами;
- результатов оценки управленческих компетенций руководителей;
- сроков подготовки и повышения квалификации отдельных категорий персонала;

– поданных заявок на включение в план обучения персонала по форме.

На рисунке 9 представлена блок-схема описания работы в области обучения персонала.

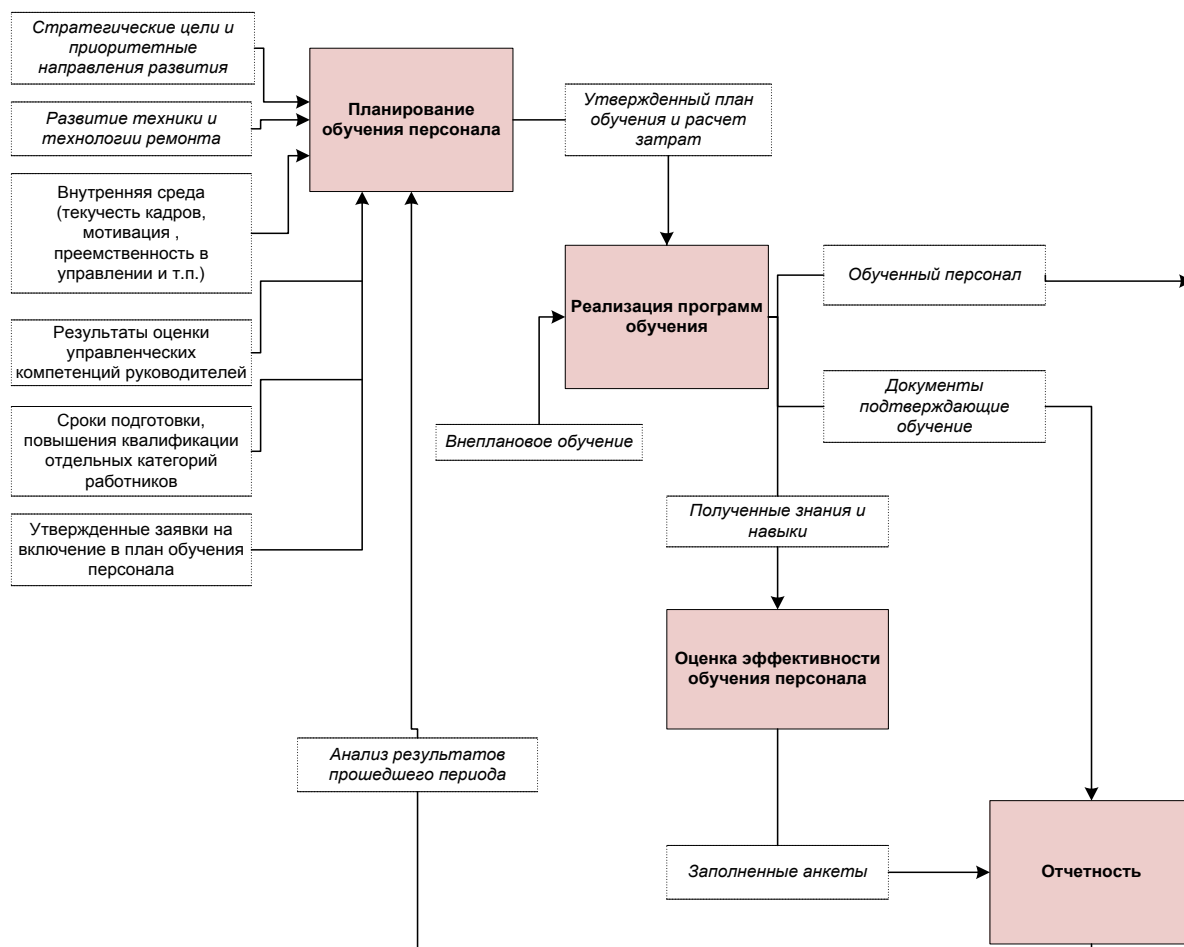


Рисунок 9 – Блок-схема описания работы в области обучения персонала

Определение потребности в обучении и его планирование осуществляется с учетом:

- развития техники и технологии ремонта, влекущие за собой появление новой продукции, услуг, методов ремонта;
- стратегических целей и приоритетных направлений развития сервисного локомотивного холдинга;
- внутренней среды (текучесть кадров, создание благоприятного психологического климата),

- повышение мотивации, обеспечение преемственности в управлении, работа с кадровым резервом и молодыми специалистами;
- результатов оценки управленческих компетенций руководителей;
- сроков подготовки и повышения квалификации отдельных категорий персонала;
- поданных заявок на включение в план обучения персонала по форме.

Оценка эффективности профессионального обучения и развития компетенции рабочих и служащих заключается в сопоставлении полученных результатов проведенного обучения с запланированными целями компании, выявлении при этом недостатков в обучении и разработке мероприятий по их эффективному устранению.

Оценка эффективности обучения руководителей и специалистов проводится в два этапа: проведение анализа обратной связи участников обучения; опрос руководителей, курирующих работу специалистов, прошедших обучение.

В целях обеспечения контроля за повышением квалификации, подготовкой, переподготовкой руководителей, специалистов и рабочих специалистов, отвечающим за организацию обучения обязаны вести журнал учета подготовки и повышения квалификации работников.

2. Положение об оплате труда работников ЧЭРЗ
 3. Положение о премировании
 4. Регламент формирования и анализа исполнения ключевых показателей эффективности деятельности структурных подразделений компании и управляемых обществ.
 5. Справка о работе с персоналом на Челябинском электровозоремонтном заводе АО «Желдорремаш» за двенадцать месяцев 2017 года, за 12 месяцев 2016 года, за 12 месяцев 2015года.
 6. Регламент адаптации персонала
- Элементы адаптации персонала представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Элементы адаптации персонала

№	Термин	Определение термина
1.	Адаптационный период	Процесс ознакомления работника с новой организацией, приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, внутренними правилами и корпоративной культурой
2.	Испытательный срок	Условие трудового договора, заключаемого с новым работником, о проверке его соответствия поручаемой работе. Испытание при приеме на работу устанавливается в соответствии с Трудовым кодексом РФ
3.	Наставник	Наиболее опытный и обладающий высокими профессиональными качествами и высокой степенью лояльности к компании работник.
4.	Непосредственный руководитель	Работник компании, являющийся руководителем по организационно-штатной структуре нового работника. В соответствии с терминами и определениями «Регламента подбора персонала» (Приказ № 164ЛТ-П от 01.06.2015г.) - Заказчик
5.	Работник, ответственный за подбор	Работник Отдела подбора и адаптации ответственный за подбор кандидата по заявке руководителя подразделения
6.	План задач и мероприятий	Документ, содержащий перечень задач, поставленных новому работнику на адаптационный период, и мероприятий, направленных на успешную адаптацию работника
7.	Лист оценки нового работника	Оценочная форма, заполняемая непосредственным руководителем по результатам адаптации
8.	Отдел подбора и адаптации (ОПиА)	Отдел подбора и адаптации персонала Департамента оплаты труда, оценки и подбора персонала
9.	Система электронного документооборота Directum (СЭД)	Используемая система электронного документооборота, поддерживающая полный жизненный цикл управления документационными процессами в компании
10.	Подразделения ответственные за подготовку рабочих мест и информационную инфраструктуру	Департамент разработки и внедрения информационных систем. Департамент обеспечения деятельности

Цели процесса:

1. Ускорение процесса вхождения нового работника в должность.
2. Снижение психологического барьера у нового работника.
2. Снижение текучести среди новых работников.
3. Развитие позитивного отношения к новому месту работы.
6. Формирование имиджа привлекательного работодателя на рынке труда.

Задачи процесса:

1. Создание необходимых условий для эффективного начала вхождения работника в должность.
2. Получение работником полной информации, требуемой для эффективной трудовой деятельности.
3. Освоение работником основных норм корпоративной культуры, правил внутреннего распорядка и принятого в компании поведения.
4. Освоение схем взаимодействия работника с другими подразделениями.
5. Выстраивание позитивных взаимоотношений нового работника с коллективом в наиболее короткие сроки.
6. Первичная оценка нового работника непосредственным руководителем и наставником по истечении срока адаптации.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что документационному и методическому обеспечению кадровой политики Челябинского электровозоремонтного завода уделяется должное внимание и работа с персоналом осуществляется по стандартам, утвержденным и введенным.

2.3 Анализ состава, структуры и движения персонала

Динамика фонда заработной платы, численности и средней зарплаты работников ЧЭРЗ представленная в таблице 8 указывает на то, что среднемесячный ФОТ в 2016 году составил 54434 тыс. руб. или 120,9% к уровню 2015 года, в 2017 году – 58667 тыс. руб. или 107,8% к 2016 году.

Таблица 8 – Динамика фонда заработной платы

№ п/п	Показатели	Ед. измерения	Годы					
			2015		2016		2017	
			факт	% к пред.году	факт	% к пред.году	факт	% к пред.году
1.	Среднемесячный фонд оплаты труда (ФОТ)	тыс. руб.	45032	108,9	54434	120,9	58667	107,8

Анализ ФОТ на предприятии за последние 3 года показал положительную динамику. Каждый год наблюдается рост данного показателя, который в 2017г. составил 7,8% по отношению к 2016г, тогда как в 2016г. наблюдался рост в 20,9% по отношению к 2015г.

Графически данный рост мы видим на рисунке 10.

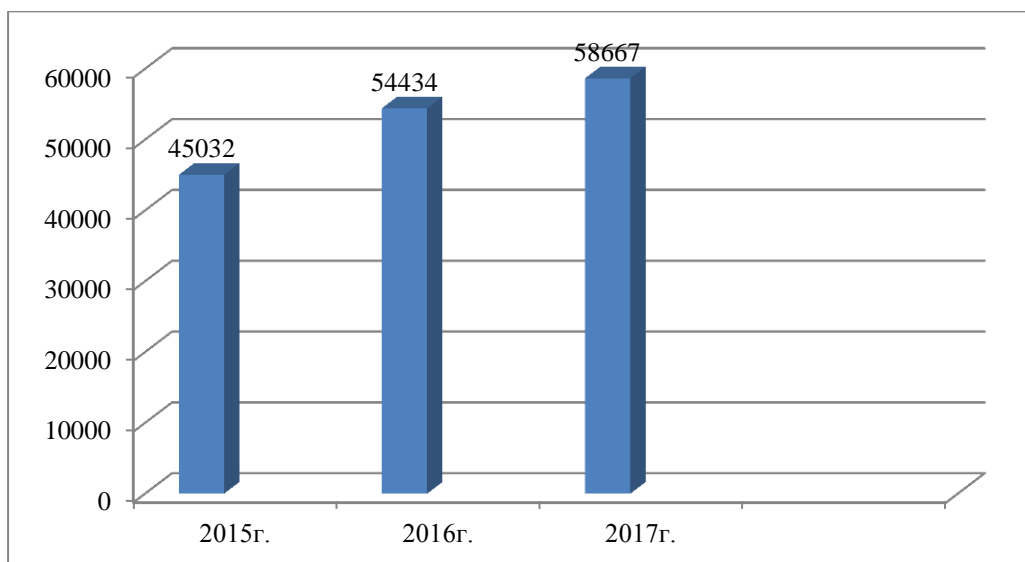


Рисунок 10 – Динамика фонда заработной платы, тыс. руб.

Анализ среднесписочной численности показал также динамику на увеличение. В 2017г. данный рост замедлился и составил 2,2% к 2016г., тогда как в 2016г. этот показатель составлял 7,3% по отношению к 2015г.

Рост численности на заводе является положительной тенденцией, при сокращении занятых по отраслям экономике в результате сложившейся экономической обстановке в стране.

Таблица 9 – Динамика численности работников

№ п/п	Показатели	Ед. измерения	Годы					
			2015		2016		2017	
			факт	% к пред.году	факт	% к пред.году	факт	% к пред.году
1.	Среднесписочная численность работников	человек	2064	106,6	2215	107,3	2264	102,2

Данный анализ можно представить в графическом виде на рисунке 11.

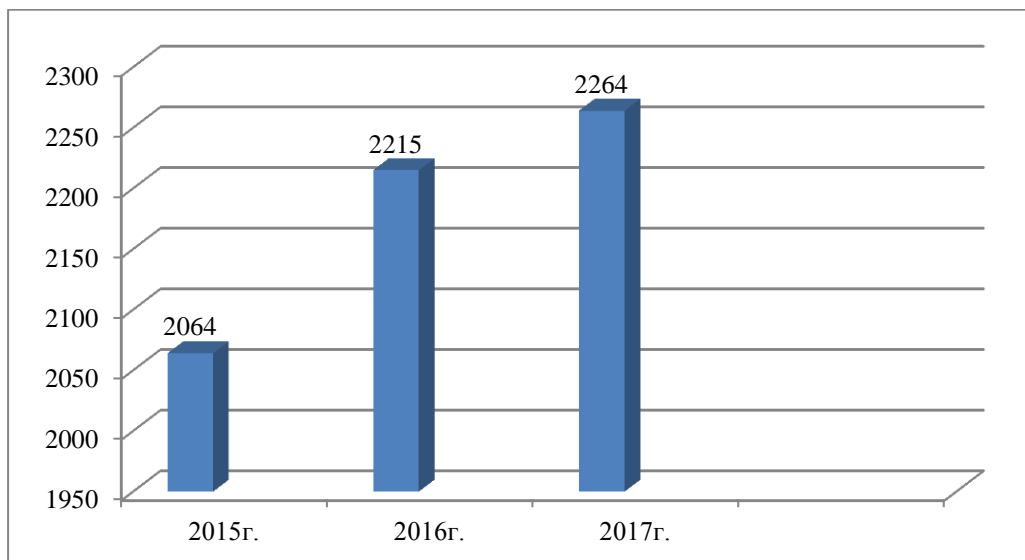


Рисунок 11 – Динамика среднесписочной численности, чел.

В таблице 10 представлен анализ средней заработной платы персонала Челябинского ЭРЗ. Данный анализ показывает, что данная динамика положительна и средняя заработная плата ежегодно растет. И в 2017г. данный рост составил 5,4% по отношению к 2016г.

Таблица 10 – Динамика средней зарплаты работников

№ п/п	Показатели	Ед. измерения	Годы					
			2015		2016		2017	
			факт	% к пред.году	факт	% к пред.году	факт	% к пред.году
1.	Среднемесячная заработная плата	руб.	21818	101,1	24575	112,6	25913	105,4

Среднесписочная численность работников в 2016 году составила 2215 человек или 107,3% численности 2015 года, а среднесписочная численность 2017 года – 2264 человека или 102,2% численности 2016 года. Средняя заработная плата при этом выросла в 2016 году на 12,6% по сравнению с 2015 годом, а в 2017 году на 5,4% по сравнению с 2016 годом.

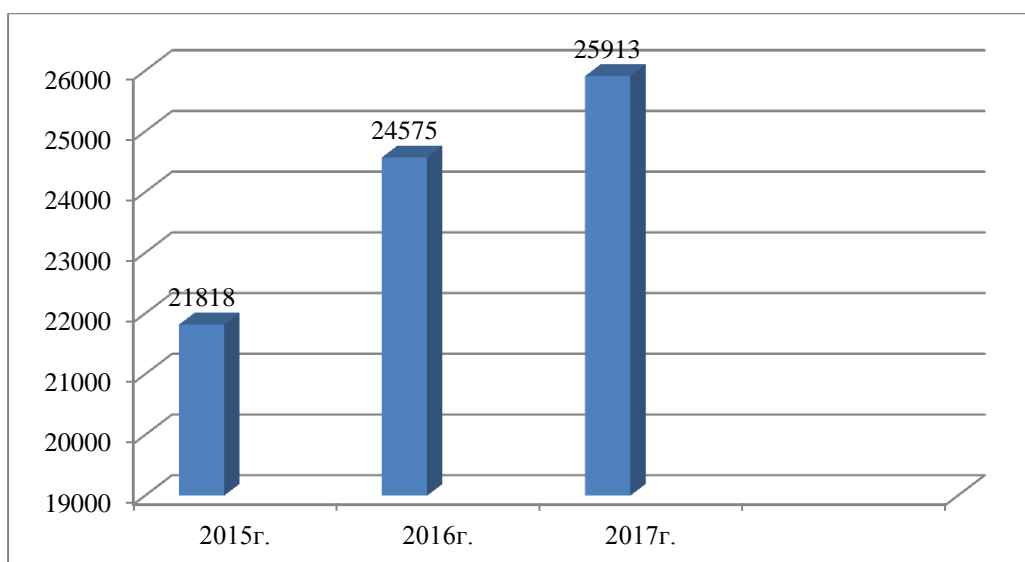


Рисунок 12 – Динамика средней заработной платы, руб.

Следует произвести оценку влияния трудовых факторов (численности и средней заработной платы) на изменение фонда заработной платы:

$$\Delta \Phi ЗП_{ППП} = \Phi ЗП_{ч.ППП} + \Phi ЗП_{ЗП.ППП},$$

$$\Delta \Phi ЗП_{ч.ППП} = (Ч_{2012}^{ППП} - Ч_{2011}^{ППП}) \times ЗП_{2011},$$

$$\Delta \Phi ЗП_{ЗП.ППП} = (ЗП_{2012}^{ППП} - ЗП_{2011}^{ППП}) \times Ч_{2012}^{ППП},$$

где $\Delta \Phi ЗП_{ППП}$ – отклонение ФЗП 2017 года от ФЗП 2016 года;

$\Delta \Phi ЗП_{ч.ППП}$ – отклонение расходуемого ФЗП, независимое от изменения средней ЗП,

$\Delta \Phi ЗП_{ЗП.ППП}$ – отклонение расходуемое ФЗП, зависимое от изменения средней ЗП.

$$\Delta \Phi ЗП_{ППП} = 58667 - 54434 = 4233,4 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta \Phi ЗП_{ч.ППП} = (2264 - 2215) \times 24,575 = 1204,2 \text{ тыс.руб.},$$

$$\Delta \Phi ЗП_{ЗП.ППП} = (25,913 - 24,575) \times 2264 = 3029,2 \text{ тыс.руб.},$$

Увеличение фонда заработной платы в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 4233,4 тыс.руб. произошло главным образом за счет роста средней заработной платы ППП (на 3029,2 тыс.руб.), и в меньшей степени за счет роста численности персонала (на 1204,2 тыс.руб.).

Социально-профессиональная структура Челябинского ЭРЗ за 2016-2017 гг. представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Социально-профессиональная структура организации за 2016-2017гг

Социально-профессиональные группы	Среднесписочная численность, чел.		Доля в общей численности, %		Средняя заработная плата, руб.		Темп роста ср. зп., %
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	
Руководители	173	170	8,0	7,7	33 900	36 356	107,2
Специалисты	221	219	10,3	9,9	24 400	25 409	104,1
Служащие	9	6	0,4	0,3	11 982	13 708	114,4
Основные производственные рабочие	1 186	1 259	55,1	57,0	26 461	27 450	103,7
Вспомогательные рабочие	565	555	26,2	25,1	19 354	22580	116,7
Итого:	2154	2209	100	100	24922	26672	107,0

Используя данные таблицы 11 за 2017 год, проанализируем структуру персонала. Основную долю в общей численности составляют рабочие (82,1%), в том числе основные производственные рабочие (57,0%) и вспомогательные рабочие (25,1%), т.е. рабочие составляют более 80% от общей численности ППП. Доля руководителей составила 7,7%, доля специалистов – 9,9%, а служащих – 0,3%.

Численность промышленно-производственного персонала в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 55 человек. Это обусловлено увеличением численности основных производственных рабочих (на 73 человека). По остальным категориям ППП наблюдалось снижение численности: руководителей – на 3 человека, специалистов - на 2 человека, служащих - на 3 человека и вспомогательных рабочих - на 10 человек.

Динамика средней заработной платы в период 2016-2017 гг. представлена на рисунке 13.



Рисунок 13 – Динамика среднемесячной заработной платы ППП Челябинского ЭРЗ

По гендерному признаку в Челябинском ЭРЗ преобладает мужская часть контингента (рисунок 14).

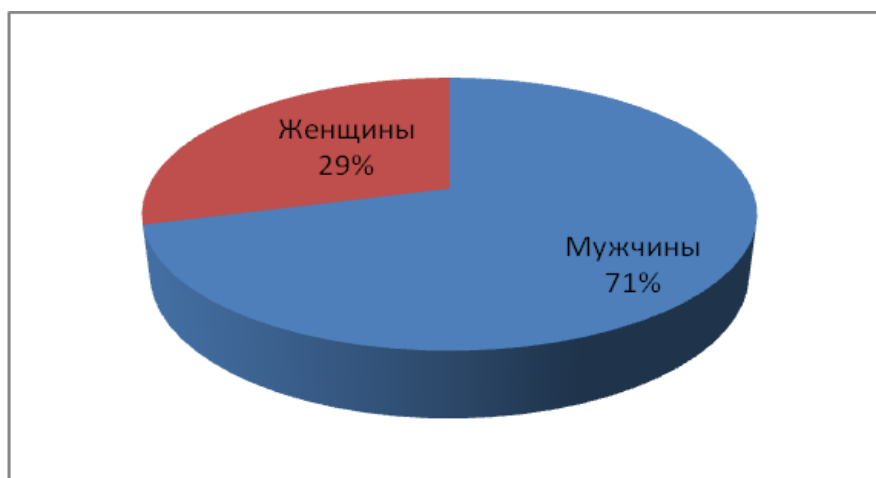


Рисунок 14 – Численность предприятия по гендерному признаку за 2017г

Рассмотрим показатели движения персонала (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ движения кадров

Показатели	Года		
	2015	2016	2017
Принято, чел.	240	96	135
Уволено, чел. в том числе:	370	285	293
По собственному желанию, чел	118	127	118
За нарушение дисциплины, чел.	1	4	4
В армию, чел.	14	9	12
Перевод, чел.	33	50	41
На пенсию, чел.	62	49	53
В связи со смертью, чел.	4	2	4
По сост. здоровья, чел.	1	1	0
Сокращением, чел.	0	30	2
Другое, чел.	137	13	59
ССЧ	2064	2215	2264

По данным таблицы 12 рассчитываем коэффициент оборота по приёму, коэффициент оборота по увольнению и коэффициент текучести:

Результаты расчётов заносим в таблицу 13 - динамика показателей движения персонала.

Таблица 13 – Динамика показателей движения персонала за 2015 -2017 года

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год
Коэффициент оборота по приёму, %	11,62	4,33	5,96
Коэффициент оборота по увольнению, %	17,92	12,86	12,94
Коэффициент текучести, %	11,2	9,8	10,7

На рисунке 15 показана динамика движения персонала за 2015-2017 гг.

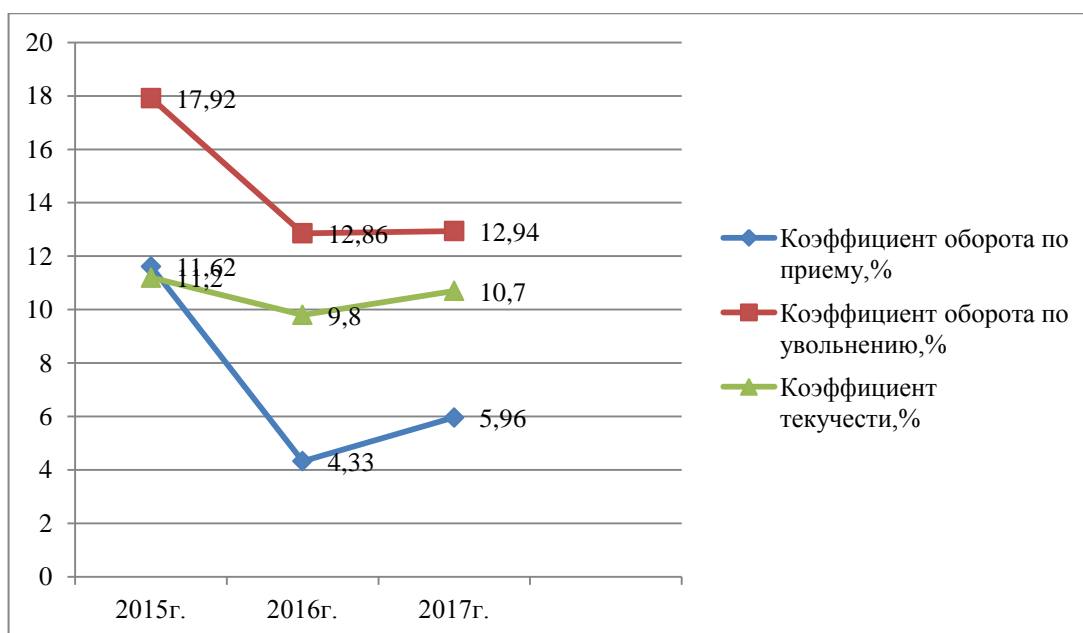


Рисунок 15 – Динамика показателей движения персонала

В 2017 году коэффициент текучести составил 10,7%, что выше среднего значения.

У вспомогательных рабочих наблюдался самый высокий рост заработной платы (на 16,7%) при росте средней заработной платы по предприятию в целом на 7,0%. Самый незначительный рост средней заработной платы наблюдался у основных производственных рабочих - на 3,7%. Средняя заработная плата специалистов увеличилась на 4,1%, руководителей – на 7,2%, служащих – на 14,4%.

Следует провести анализ фонда оплаты труда работников ЧЭРЗ по данным таблицы 14.

Таблица 14 – Анализ фонда оплаты труда

Наименование показателей	Ед. изм.	2016г.	2017г.	% 2016г.
1. Объем производства	тыс. руб.	2 667 605	2 731 136	102,4
2. Общий фонд заработной платы, в т.ч.	тыс. руб.	653 201	704 007	107,8
Фонд заработной платы ППП, в т.ч.	тыс. руб.	644 191	694 833	107,9
Фонд заработной платы основных производственных рабочих	тыс. руб.	376 594	414 716	110,1
Фонд заработной платы вспомогательных рабочих	тыс. руб.	131 219	138 190	105,3

Окончание таблицы 14

Фонд заработной платы руководителей	тыс. руб.	70 376	74 166	105,4
Фонд заработной платы специалистов	тыс. руб.	64 708	66 774	103,2
Фонд заработной платы служащих	тыс. руб.	1 294	987	76,3
Фонд заработной платы непромышленного персонала	тыс. руб.	9 010	9 174	101,8
3. Выработка на одного работающего	тыс. руб.	1 238,442	1 236,368	99,8

За 2017 год фонд заработной платы составил 704,007 млн. руб., что больше 653,201 млн.руб. в 2016 году, увеличение на 7,8% из них:

- по основным производственным рабочим рост на 10,1%;
- по вспомогательным рабочим рост на 5,3%;
- по руководителям рост на 5,4%;
- по специалистам рост на 3,2%;
- по служащим снижение на 23,7%;
- по непромышленному персоналу рост на 1,8%.

При этом рост объемов производства в сопоставимых ценах 2017 года к 2016 году составил 2,4%.

В целях экономии фонда оплаты труда премия рабочим-сдельщикам выплачивалась в размере 70% от установленного. Премия ИТР в течение 2017 г. выплачивалась 2 раза (в январе за декабрь 2016г. и в августе за июль 2017г.) в размере 50% от установленного премиальным положением.

В целом за 2017 года условная экономия от невыплаты премии составила 35,062 млн. руб., в т. ч.:

- по основным производственным рабочим – 16,428 млн. руб.;
- по вспомогательным рабочим – 2,863 млн. руб.;
- по руководителям – 9,205 млн. руб.;
- по специалистам – 6,334 млн. руб.;
- по служащим – 0,232 млн. руб.

С сентября месяца для отдельных категорий работников завода согласно приказа №284 от 10.07.2017 г. введен режим неполного рабочего времени в виде

четырехдневной рабочей недели с тремя выходными днями. Условная экономия за этот период (сентябрь-декабрь) составила 5,160 млн. руб.

Проведенные мероприятия позволили не допустить еще больший перерасход по фонду оплаты труда.

За 2017 год заводом выплачено вознаграждение за преданность компании 386 работникам завода на сумму 15,890 млн. руб.

В связи с большим количеством работников завода, обучающихся в учебных заведениях без отрыва от производства, оплата учебных отпусков за 2017 г. составила 5,243 млн. руб.

В 2017 году рост текучести кадров составил 17,1%, что привело к дополнительным затратам по фонду оплаты труда (компенсация за неиспользованный отпуск) на сумму – 4,348 млн. руб.

За 2017 год среднесписочная численность работников завода составила 2 264 человек при плане 2 273 человек. Недосодержание численности - 9 человек. Рост численности работников завода к уровню 2016 года – 2,2%, в т. ч. основных производственных рабочих – 6,2%.

Пересодержания численности ИТР в целом по заводу нет.

Пересодержание численности по основным производственным рабочим на 36 чел. объясняется невозможностью быстро снизить численность работников при резком снижении объемов производства. Снижение происходит только за счет естественного оттока, без проведения процедуры сокращения. Прием на завод с августа месяца ограничен.

В течение 2017 г. работы по пересмотру норм и разработке новых норм велись в соответствие с Календарным планом на 2017 год. Было разработано 88 технически обоснованных норм по 24 технологическим процессам цехов основного производства. Экономической эффективности за 2017 год нет, т.к. нормировались переработанные технологические процессы, направленные на улучшение качества ремонта (введены новые операции) (дополнительные затраты – 190,6 млн. руб.).

Опытно-статистическим путем пересмотрено 387 норм и получена экономическая эффективность 3 765,8 млн. руб.

Анализ нормирования труда можно провести по данным таблицы 15.

На конец 2017 года количество действующих норм составило 33 115 шт., в том числе технически обоснованных – 22 929 шт. или 69,2%.

Таблица 15 – Нормирование труда

Наименование показателей	Ед. изм.	2016 год	2017 год	Результат, %
Разряд рабочих		3,62	3,59	99,1%
Разряд работ		3,84	3,88	101,0%
Процент выполнения норм выработки	%	172,5	173,3	100,5%
Количество действующих норм	шт.	33 853	33 289	98,3%
в т. ч. технически обоснованных	шт.	23 069	23 037	99,9%
	%	68,1	69,2	101,6%

Снижение разряда рабочих за 2017 год на 0,03% объясняется высокой текучестью кадров (17,1%) и приемом на работу работников с небольшим стажем работы и низким уровнем квалификации, что привело к увеличению удельного веса рабочих с более низкой квалификацией в общей численности.

Рост разряда работ на 0,04% произошел из-за изменения структуры производства – ремонт электровозов ВЛ-10 К СР.

Увеличение процента выполнения норм выработки до 173,3% при плане 160% произошло по следующим причинам:

- выполнение дополнительных работ, связанных с восстановлением узлов и деталей по причине разукomплектованности и аварийного состояния поступающего в ремонт подвижного состава и прочих работ, не предусмотренных при планировании – сверх плана 253,768 млн. норм/час. или 6,7% от фактической трудоемкости.

- рост коэффициента невыходов рабочих-сдельщиков: план – 12%, факт – 17,4%.

Анализ затрат по оплате труда можно провести на основе данных таблицы 16.

В период 2015-2016 гг. фонд оплаты труда рос менее быстрыми темпами (в 1,209 р.), чем объем реализованной продукции (в 1,356 р.).

В период 2016-2017 гг. фонд оплаты труда рос более быстрыми темпами (в 1,078 р.), чем объем реализованной продукции (в 1,058 р.).

Таблица 16 – Анализ затрат по оплате труда

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Годы			Темп роста (падения) 2016 г. к 2015 г.	Темп роста (падения) 2017 г. к 2016 г.
			2015	2016	2017		
1	Фонд оплаты труда (ФОТ)	тыс. руб.	540388	653204	704004	1,209	1,078
2	Объем товарной продукции (ТП)	тыс. руб.	1965937	2665867	2820628	1,356	1,058
3	Затраты по оплате труда на 1 рубль товарной продукции	руб./руб.	0,27	0,25	0,25	0,891	1,019
4	Производительность труда	тыс.руб./чел.	952	1204	1246	1,264	1,035
5	Среднемесячная заработная плата ППП	руб.	21818	24575	25913	1,126	1,054

Это говорит о том, что в 2017 г. заработная плата не выполняет свою стимулирующую функцию.

Соответственно в период с 2015 по 2016 гг. наблюдалось снижение затрат по оплате труда на 1 рубль товарной продукции на 10,9%, а в период 2016-2017 гг. рост затрат по оплате труда на 1 рубль товарной продукции в 1,019 раза.

Производительность труда увеличивалась на протяжении всего рассматриваемого периода. В 2016 году она увеличилась в 1,264 р. по сравнению с 2015 годом, а в 2017 году – в 1,035 р. по сравнению с 2016 годом.

Среднемесячная заработная плата ППП также характеризовалась повышательной тенденцией. В 2016 году она увеличилась в 1,126 р. по сравнению с 2015 годом, а в 2017 году – в 1,054 р. по сравнению с 2016 годом.

Расчет соотношений темпов роста производительности труда и заработной платы может быть определен способом пропорций прироста соответствующих величин.

Индекс соотношения этих показателей в период 2015-2016 гг. составит:

$$0,5 \left(\frac{1,126-1}{1,264-1} \right).$$

Следовательно, на каждый процент роста производительности труда средняя заработная плата может вырасти на 0,5%, т.е. рост производительности труда был выше роста заработной платы.

В 2016-2017 гг. отсутствует опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом заработной платы, об этом говорит индекс соотношения этих показателей:

$$1,5 \left(\frac{1,054-1}{1,035-1} \right).$$

Следовательно, на каждый процент увеличения производительности труда средняя заработная плата может вырасти на 1,5%.

Анализ соотношения темпов роста средней заработной платы и производительности труда показал отсутствие прямой связи между этими показателями. Отсюда можно сделать вывод, что существующая система оплаты труда не является эффективной. Правильно организованная система оплаты труда должна обеспечивать опережающий рост производительности труда.

Таким образом, видно, что система оплаты труда, действующая на ЧЭРЗ, не выполняет в полной мере своей мотивирующей роли, не способствует росту материальной заинтересованности рабочих в повышении производительности труда и улучшении производственных показателей.

Кроме того, политика предприятия в области заработной платы недостаточно эффективна и не способствует закреплению молодых кадров, привлечению со стороны работников дефицитных специальностей, обновлению персонала.

Кроме оплаты труда значительным мотивирующим фактором работников могут выступать выплаты социального характера. Расшифровка выплат социального характера на 2017 год Челябинского ЭРЗ представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Расшифровка выплат социального характера на 2017 год
Челябинского ЭРЗ

Выплаты социального характера в пользу работника, относимые на себестоимость в затратах по фонду оплаты труда			2017 год		
			план	факт	+/-
	ВСЕГО выплаты социального характера	тыс. руб.	6 331,7	7 704,8	1 373,1
1	Выплаты единовременного поощрения при увольнении работника из компании в связи с уходом на пенсию (в т.ч по инвалидности)	тыс. руб.	4 194,0	6 528,3	2 334,3
2	Сумма полной или частичной компенсации стоимости путевок на санаторно-курортное лечение, оздоровление работников и членов семей	тыс. руб.	1 344,5	750,1	-594,4
3	Выплаты выходного пособия при увольнении по сокращению численности или штатов	тыс. руб.	0,0	33,2	33,2
4	Единовременная денежная помощь, при возвращении на производство уволенных в запас военнослужащих	тыс. руб.	106,3	36,2	-70,1
5	Единовременные пособия при рождении ребенка (работающий отец)	тыс. руб.	230,0	225,4	-4,6
6	Выходное пособие при расторжении трудового договора работникам, призванных в ряды РА	тыс. руб.	38,2	19,8	-18,4
7	Единовременная денежная помощь, при приеме на работу молодых специалистов	тыс. руб.	100,0	0,0	-100
8	Проезд по личным надобностям (пригород для проезда к месту работы)	тыс. руб.	318,7	111,8	-206,9

За 2017 год по Челябинскому ЭРЗ сложился перерасход фактических затрат над плановыми по выплатам социального характера в сумме 1 373,1 млн. руб., в том числе по статьям:

- «Выплаты единовременного поощрения при увольнении работника из Компании в связи с уходом на пенсию» (2 334,3 млн. руб.) - в связи с большим

количеством увольнений работников при достижении ими пенсионного возраста по сравнению с запланированным на 2017 год;

- «Выплаты выходного пособия при увольнении в связи с отказом от перевода на другую работу, необходимого в соответствии с медицинским заключением» (33,2 млн. руб.) - в связи с непланированием денежных средств по данной статье.

Экономия сложилась по следующим статьям:

- «Сумма полной или частичной компенсации стоимости путевок на санаторно-курортное лечение, оздоровление работников и членов семей» (594,4 млн. руб.) – в связи с принимаемыми мерами по снижению издержек;

- «Единовременная денежная помощь при приеме на работу молодых специалистов» (100,0 млн. руб.) - в связи с отсутствием обращений;

- «Единовременная денежная помощь, при возвращении на производство уволенных в запас военнослужащих» (70,1 млн. руб.) - в связи с меньшим количеством работников, возвратившихся на производство, по сравнению с запланированным;

- «Выходное пособие при расторжении трудового договора работника, призванных в ряды РА» (18,4 млн. руб.) - в связи с меньшим количеством работников, призванных в ряды РА, по сравнению с запланированным;

- «Проезд по личным надобностям (пригород для проезда к месту работы)» (206,9 млн. руб.); «Единовременные пособия при рождении ребенка (работающий отец)» (4,6 млн. руб.) - в связи с уменьшением количества обращений.

Кроме поощрительных мер, на Челябинском ЭРЗ применяются меры наказания. Так, например, за 2017 г. удержано из заработной платы работников, допустивших изготовление бракованной продукции 44 721 руб. (64 чел.).

За выпуск некачественной продукции, нарушение технологии ремонта за счет снижения размера премии или ее лишения получена экономия 49 414 руб. (45 чел.).

За невыполнение показателя премирования – сдача продукции с первого предъявления - 1,885 млн. руб.

Коллективный договор уделяет внимание развитию социальной сферы и содержит перечень социальных льгот, предоставляемых работникам предприятия.

Рассматривая социальные гарантии как социальные инвестиции в персонал, в целях сохранения и развития сложившейся в структурных подразделениях завода системы социально-трудовых отношений работникам за счет средств работодателя предоставляются следующие социальные гарантии:

Выплачивать единовременное поощрение за добросовестный труд при увольнении Работников впервые в связи с выходом на пенсию независимо от возраста, в том числе по инвалидности 1 и 2 группы, при стаже работы в следующих размерах:

для мужчин для женщин

от 5 до 10 лет - месячный заработок

с 10 до 20 с 10 до 15 - двухмесячный заработок

с 20 до 25 с 15 до 20 - трехмесячный заработок

с 25 до 30 с 20 до 25 - четырехмесячный заработок

с 30 до 35 с 25 до 30 - пятимесячный заработок

свыше 35 свыше 30 - шестимесячный заработок.

Оказывать материальную помощь Работникам при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск в порядке и размере, установленном локальными нормативными актами Компании с учетом мнения выборного органа ППО ФПК (организации Профсоюза соответствующего структурного подразделения Компании).

Производить выплату компенсаций работающим инвалидам, получившим инвалидность вследствие трудового увечья по вине Работодателя, не реже одного раза в три года в размере не менее 23 000 рублей в случае невозможности предоставления им путевок на лечение по медицинским показаниям.

Обеспечивать функционирование жилищно-коммунального хозяйства, находящегося на балансе Компании, согласно установленному порядку.

Оказывать корпоративную поддержку (субсидии, займы, кредиты, ипотека и другие формы) работникам, строящим (приобретающим) жилье в собственность и состоящим на учете для ее оказания по месту работы. Предусматривать выделение средств для этих целей в соответствии с локальными нормативными актами Компании.

Осуществлять негосударственное пенсионное обеспечение Работников через Негосударственный пенсионный фонд «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» в соответствии с локальными нормативными актами Компании.

Компенсировать затраты на приобретение бытового топлива нуждающимся в нем работникам в соответствии с локальными нормативными актами Компании.

Выплачивать лицам, которые имеют право на страховое возмещение в соответствии со статьей 7 Федерального закона от 24 июля 1998 г. № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» при гибели Работника вследствие несчастного случая на производстве, единовременное пособие в размере не менее двух годовых заработков погибшего за вычетом суммы единовременной страховой выплаты, предусмотренной статьей 11 указанного Федерального закона.

Каждому ребенку погибшего работника до достижения им 18 лет выплачивать ежемесячное пособие в размере 7 300 рублей.

При установлении работнику группы инвалидности вследствие несчастного случая на производстве по вине Компании или профессионального заболевания выплачивать ему единовременное пособие по инвалидности в размере не менее: I группы - 0,75 годового заработка этого Работника, II группы - 0,5 годового заработка этого Работника, III группы - 0,25 годового заработка этого Работника с учетом суммы единовременной страховой выплаты пострадавшему, предусмотренной статьей 11 Федерального закона от 24 июля 1998 г. № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний»,

за исключением несчастных случаев с Работниками, находившимися в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения.

Обеспечивать бесплатной медицинской помощью работников в учреждениях здравоохранения в соответствии с территориальными программами обязательного медицинского страхования и договорами о добровольном медицинском страховании в пределах запланированных в Компании средств.

Обеспечивать проведение комплекса медицинских мероприятий, направленных на охрану и восстановление здоровья работников, продление их трудоспособности и профессионального долголетия (ежегодные, комплексные, целевые осмотры, вакцинопрофилактика).

Осуществлять оздоровление работников, членов их семей путем санаторно-курортного и реабилитационного лечения в санаториях, профилакториях, других санаторно-курортных учреждениях в соответствии с установленным в Компании порядком.

Обеспечивать развитие и финансовую поддержку массовой физической культуры и спорта, культурно-просветительской работы и работы с молодежью. Общий объем денежных средств, направляемых на финансирование физкультурно-оздоровительных и спортивно-массовых мероприятий, а также пропаганды здорового образа жизни, организацию и проведение культурно-просветительских и внутрикорпоративных мероприятий, корпоративных социальных проектов и программ, отвечающих основным направлениям молодежной политики, формируется из расчета не менее 500 рублей на одного Работника в год.

Обеспечивать организованный отдых и оздоровление детей работников на базе загородных оздоровительных лагерей.

Оказывать в дополнение к установленному законодательством Российской Федерации перечню гарантий, бесплатных услуг и пособий на погребение материальную помощь на предоставление ритуальных услуг семьям умерших работников.

Учитывать при составлении графиков ежегодных оплачиваемых отпусков преимущественное право на предоставление отпуска в летнее время работникам, имеющим детей дошкольного и школьного возраста, учащимся без отрыва от производства, другим лицам, чье право на преимущественное предоставление отпуска предусмотрено трудовым законодательством Российской Федерации.

Предоставлять 1 сентября один день без сохранения заработной платы одному из родителей, работающему в Компании, а также опекунам детей, обучающихся в начальной школе.

Выплачивать одному из родителей при рождении ребенка единовременное пособие, сверх установленного законодательством Российской Федерации в соответствии с локальными нормативными актами Компании в размере 7 600 рублей на каждого новорожденного.

Производить оплату пособий по беременности и родам в размере 100 процентов среднемесячного заработка работника.

Выплачивать ежемесячное пособие сверх установленного законодательством Российской Федерации работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им трехлетнего возраста, в размере 7 300 рублей.

Выплачивать единовременное денежное вознаграждение к юбилейным датам.

Таким образом, анализ коллективного договора показал, что руководство компании уделяет внимание развитию социальной сферы и предоставляет работникам определенные социальные льготы и гарантии.

2.4 Анализ показателей по направлениям кадровой политики

1. Подбор отбор и набор персонала.

На предприятие используют вида источников набора персонала: внутренние — за счет сотрудников самой организации и внешние — за счет ресурсов внешней среды.

Подбор, отбор и набор персонала выражается в количестве принятых сотрудников на предприятие. Данные о количестве принятых представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Количество персонала предприятия

Показатели	Года		
	2015	2016	2017
Принято, чел.	240	96	135
ССЧ	2064	2215	2264

Анализ данных таблице показал, что в 2017г. количество принятых сотрудников на 40,6% больше, чем в 2016г. При этом в 2016г. наблюдалось сокращение числа принятых на предприятие сотрудников на 60% по отношению к 2015г.

2. Ввод и адаптация новых сотрудников.

Процесс адаптации персонала для Управляющей Компании содержит следующие этапы:

Этап 1. Подготовка к выходу нового работника.

– Организация рабочего места для нового работника (офисная мебель, АРМ, телефон, доступ к информационным ресурсам и пр.). Осуществляется в соответствии с инструкцией по работе с СЭД

– Подготовка проекта Плана задач и мероприятий для нового работника (в соответствии с Приложением №1 настоящего Регламента).

– Определение наставника для нового работника (при необходимости).

– Напоминание непосредственному руководителю о дате выхода нового работника

– Согласование Плана задач и мероприятий для нового работника (в соответствии с Приложением №1 настоящего Регламента) с вышестоящим руководителем.

Этап 2. Первый рабочий день.

– Встреча нового работника.

– Оформление трудовых взаимоотношений (прием документов от нового работника, оформление трудового договора и приказа о приеме, ознакомление нового работника с должностной инструкцией и внутренними нормативными документами).

– Вводная встреча непосредственного руководителя с новым работником.

Ознакомление нового работника с Планом задач и мероприятий (обсуждение задач, мероприятий и сроков их выполнения)

– Представление нового работника и ознакомление с расположением внутренних помещений.

– Рассылка информации о выходе нового работника.

Этап 3. Первый месяц работы.

Ознакомление нового работника с должностными обязанностями, внутренними нормативными документами по направлению деятельности.

Организация обучающих мероприятий для нового работника в части работы с СЭД.

– Направление заявки в Департамент разработки и внедрения информационных систем на обучение нового работника

Этап 4. Второй месяц работы.

– Промежуточная оценка результатов вхождения в должность (промежуточная встреча с новым работником).

– Фиксация промежуточных результатов адаптационного периода нового работника в Листе оценки нового работника (в соответствии с Приложением №2 настоящего Регламента).

Этап 5. Третий месяц работы.

– Контроль за прохождением адаптационного периода и испытательного срока нового работника.

– Итоговая встреча с новым работником.

– Фиксация результатов оценки адаптационного периода и испытательного срока нового работника в Листе оценки нового работника.

– Принятие решения по результатам прохождения адаптации и испытательного срока (отметка в Листе оценки нового работника)

– Согласование Листа оценки нового работника с вышестоящим руководителем, курирующим данное направление.

3. Обучение и развитие персонала.

На предприятии разработан регламент «Обучение персонала» с целью повышения эффективности развития профессиональных и личностных компетенций каждого работника, внедрения единых стандартов по процессу обучения персонала, обеспечения единства принципов и требований к организации обучения персонала Управляющей компании и Управляемых обществ.

Построение обучения персонала как системы призвано решить следующие задачи:

– определить механизмы работы следующих взаимосвязанных компонентов системы обучения: выявление потребности в обучении, планирование обучения, проведение обучения, оценка его эффективности;

– подчинить обучение краткосрочным и долгосрочным целям и задачам развития бизнеса;

– интегрировать систему обучения персонала в стратегию управления персоналом и в стратегию управления и развития УК, УО, филиалов УО и их структурных подразделений (сервисных локомотивных депо).

Виды обучения персонала.

– Обучение физических лиц (будущих работников) и работников Общества в высших и средних профессиональных учебных заведениях железнодорожного транспорта.

– Обучение руководителей и специалистов по программам дополнительного профессионального образования. Предусматриваются следующие виды

дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов: повышение квалификации и профессиональная подготовка (переподготовка).

– Повышение квалификации направлено на развитие имеющихся или освоение новых компетенций, необходимых для профессионального развития руководителей и специалистов в рамках того же вида профессиональной деятельности.

– Повышение квалификации подразделяется на: краткосрочное (не более 72 часов), среднесрочное (от 72 до 100 часов), длительное (свыше 100 часов).

– Повышение квалификации может осуществляться путем проведения лекций, семинаров, конференций, курсов, сетевых школ, а также путем внедрения практических форм обучения (деловых игр, тренингов, бизнес-кейсов, обучения навыкам межличностного взаимодействия, обучения действием, практического обучения на рабочем месте).

– Профессиональная подготовка (переподготовка) по двум программам: выполнение нового вида профессиональной деятельности (свыше 500 часов), получение дополнительной квалификации (свыше 1000 часов).

– Профессиональное обучение рабочих и служащих осуществляется по видам программ: профессиональная подготовка, профессиональная переподготовка, освоение второй профессии, повышение квалификации.

Повышение квалификации работников организуется по мере необходимости, в соответствии с квалификационными требованиями к должности, установленными законодательством, локальными нормативными актами или другими распорядительными документами государственных органов, но не реже одного раза в пять лет; работников, непосредственно обеспечивающих безопасность движения поездов, а также входящих в подразделения финансово-экономического блока – не реже одного раза в три года.

Направление работника на повышение квалификации с целью повышения тарифного разряда осуществляется с периодичностью не ранее чем через 3-6

месяцев с момента присвоения предыдущего разряда, в зависимости от уровня знаний, профессиональных навыков, образования.

По итогам обучения проводится оценка эффективности обучения. Оценка эффективности профессионального обучения и развития компетенции рабочих и служащих заключается в сопоставлении полученных результатов проведенного обучения с запланированными целями компании, выявлении при этом недостатков в обучении и разработке мероприятий по их эффективному устранению.

Оценка эффективности обучения руководителей и специалистов проводится в два этапа: проведение анализа обратной связи участников обучения; опрос руководителей, курирующих работу специалистов, прошедших обучение.

Количество сотрудников, прошедших адаптацию на предприятии представлено на рисунке 16.

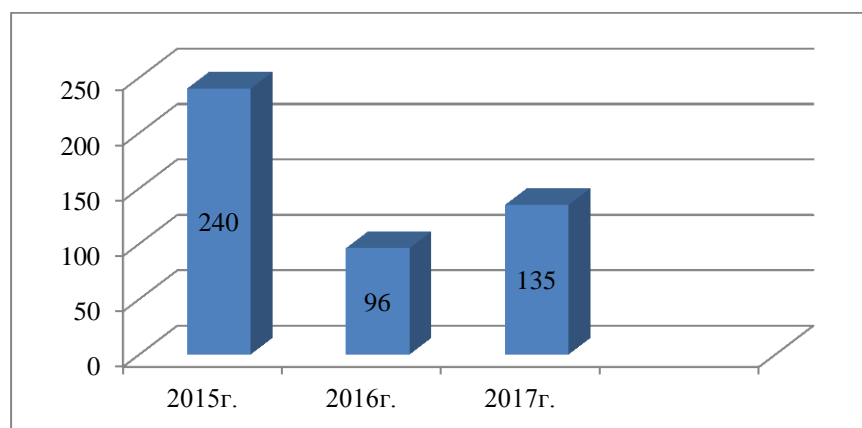


Рисунок 16 – Количество сотрудников прошедших адаптацию на предприятии

4. Оценка и аттестация персонала.

Оценка и аттестация персонала осуществляется на предприятии один раз в пять лет. Аттестации подлежат все сотрудники предприятия. Очередная аттестация намечается в 2019 году.

5. Мотивация и оплата труда.

Система мотивации и стимулирования персонала в организации имеет целью побуждение сотрудников к высокоэффективной трудовой деятельности.

При этом решаются следующие задачи:

- побуждение работников к высокопроизводительному труду;
- удовлетворение потребностей сотрудников;
- создание позитивного настроения, приподнятости духа;
- создание команды единомышленников;
- стимулирование развития персонала и повышения его квалификации;
- создание структуры кадрового резерва;
- снижение текучести кадров и соответствующих издержек;
- повышение лояльности персонала.

Динамика оплаты труда сотрудников предприятия и анализ фонда оплаты труда представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Заработная плата на Челябинском ЭРЗ

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Годы			Темп роста (падения) 2016 г. к 2015 г.	Темп роста (падения) 2017 г. к 2016 г.
			2015	2016	2017		
1	Фонд оплаты труда (ФОТ)	тыс. руб.	540388	653204	704004	1,209	1,078
5	Среднемесячная заработная плата ППП	руб.	21818	24575	25913	1,126	1,054

Анализ показал ежегодный рост, как среднемесячная заработная плата, так и рост фонда оплаты труда. В 2017г. среднемесячная заработная плата выросла на 5,4% по отношению к 2016г., фонд оплаты труда вырос на 7,8% . Наблюдается положительная динамика данных показателей.

2.5 Проблемы формирования и реализации кадровой политики Челябинского электровозремонтного завода

В рамках проведенного исследования социально-трудовых отношений на Челябинском ЭРЗ было проведено социологическое исследование с помощью опроса. Опрошено сто человек, что составляет 4,4% генеральной совокупности.

Получены следующие результаты.

В условиях рыночной экономики основным средством обеспечения конкурентоспособности организации является высокая мотивация труда, которая должна обеспечиваться всей системой трудовых отношений и, главным образом, системой оценки и оплаты труда.

На вопрос «Устраивает ли Вас система оценки Вашего труда?» утвердительно ответили 32%, отрицательно 60%, т.е. большинство работников недовольны системой оплаты труда (рисунок 17). Наиболее довольной категорией являются специалисты (22%) и рабочие-повременщики (14%). Только 8% руководителей устраивает система оценки труда и 15% рабочих-сдельщиков.

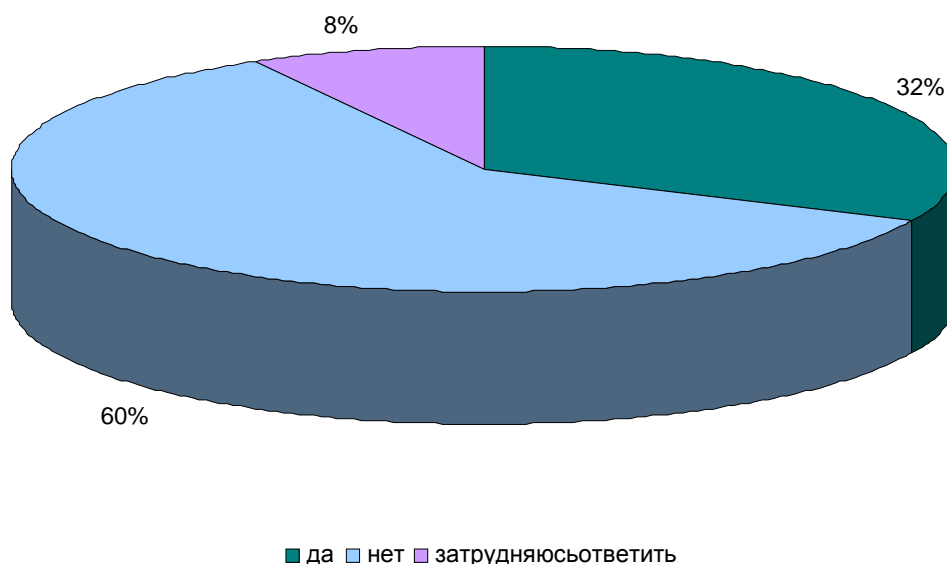


Рисунок 17– Определение работниками системы оценки труда

Важнейшим качеством системы оценки и оплаты труда является ее справедливость. Несправедливость в оценке и оплате резко снижает мотивацию труда, порождая конфликты и трения в коллективе. Опрос показал, что справедливой систему оценки и оплаты труда считают лишь 22% работников. Несправедливой систему оценки и оплаты труда считают 48% работников и не всегда справедливой 15%.

Следовательно, 63% опрошенных не удовлетворены существующей системой оплаты труда.

Рабочие (основная категория рабочих) наиболее остро воспринимают несправедливость оценки их труда. 60% повременщиков и 64% сдельщиков считают систему оплаты труда несправедливой, а справедливой - считает 15% рабочих-сдельщиков и 22% рабочих-повременщиков.

Большинство руководителей (45%) и специалистов (49%) считают оценку и оплату труда несправедливой, и только 23% и 27% соответственно - справедливой.

Из ответов на эти вопросы следует, что вновь введенная система оценки и оплаты труда большинство работников ЧЭРЗ не устраивает, т.е. коллектив психологически готов к смене системы стимулирования труда.

Основным недостатком тарифно-окладной системы является слабая связь между трудом и его оплатой. Опрос подтвердил это. Только 12%, считают, что такая связь имеется. 70% работников считают, что такая зависимость отсутствует и распространена «уравниловка» в оплате труда. 18% опрошенных затруднились ответить на этот вопрос, что практически означает, что они такой связи не видят.

Вполне понятно, что это весьма сильно подрывает мотивацию труда всех категорий работников и здесь открывается мощный резерв повышения эффективности работы ЧЭРЗ, что в условиях рыночной экономики имеет решающее значение

Опрос показал, что коллектив ЧЭРЗ практически готов перейти на такую систему трудовых отношений, при которой зарплата всех будет жестко зависеть

от труда и его результатов. Об этом свидетельствуют ответы на вопрос «Хотели бы Вы, чтобы каждый получал строго по труду?». Положительно ответили 78% работников, против 10%, затруднились ответить 12%, следовательно, примерно каждый пятый опрошенный (9+11=20%) не уверен, что нужно платить по труду (рисунок 18).

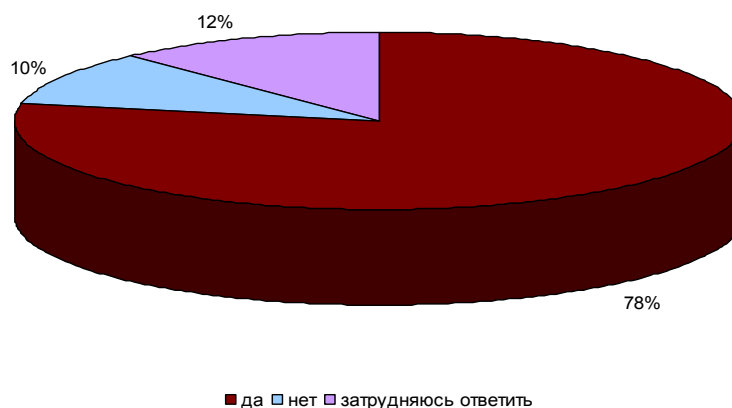


Рисунок 18 – Структура ответов на вопрос: «Хотели бы Вы, чтобы каждый получал строго по труду?»

В рыночных условиях денежные поступления в ЧЭРЗ зависят от объема реализации продукции. В связи с этим возникает необходимость связать зарплату всех работников с объемом реализации. В результате опроса были получены следующие ответы на вопрос: «Нужно ли поставить зарплату руководителей, специалистов и рабочих-повременщиков в прямую зависимость от объема реализации продукции?». «Да», - ответили 69% опрошенных, «Нет», - 9%, затруднились ответить - 22%. Таким образом, большинство коллектива поддерживают идею: связать зарплату всех с объемом реализации. Как и следовало ожидать, наибольший процент, ответивших утвердительно, среди рабочих-сдельщиков (74 %), а наименьший - среди специалистов - 49%. Специалисты понимают, что в этих условиях зарплату они будут не просто «получать», а «зарабатывать», поэтому среди них и самый высокий процент ответивших «нет» - 26%.

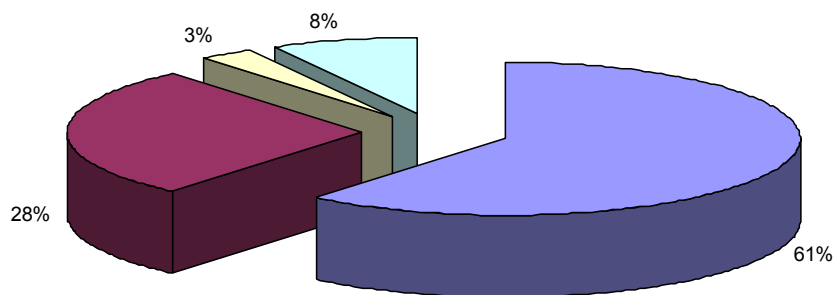
Тем не менее, 31% работников ЧЭРЗ прямо (9%) или завуалированно (22%) выступают против связи своей зарплаты с итогами работы предприятия. При этом их не интересует, откуда возьмутся средства на их зарплату.

Такая оторванность результатов работы от зарплаты приводит к тому, что работники не интересуются и не знают результатов работы ЧЭРЗ. Знают результаты работы завода в целом только 14% опрошенных, это в основном руководители (38%) и специалисты (37%). Среди руководителей только каждый третий знает, как работает ЧЭРЗ; столько же, т.е. каждый третий, не знают итогов работы, что же касается рабочих, то большинство их не знают, как работает ЧЭРЗ (повременщики - 48%, сдельщики - 54%). Значительная часть опрошенных (15%) указывает, что информация о результатах деятельности ЧЭРЗ до них не доводится. Это означает, что система информированности персонала еще окончательно не сложилась.

Естественно, что результаты работы своего структурного подразделения, знает большее количество членов коллектива (68%), но и здесь неосведомленных по разным причинам - 20%. Такое положение останется до тех пор, пока оплата труда не будет связана с итогами работы ЧЭРЗ в целом и его структурных подразделений.

Результаты опроса свидетельствуют, что в ЧЭРЗ имеются большие резервы роста эффективности труда. Об этом свидетельствуют результаты ответа на вопрос: «Можете ли Вы лично работать лучше?» Отрицательно ответил лишь 3% опрошенных, 8% затруднились ответить. Остальные могут работать лучше, причем 28% могут работать лучше уже сейчас; 61% - при определенных условиях. Таким образом, весь коллектив может работать лучше. Дело за мотивацией труда всех работников, ростом их инициативы, предприимчивости и ответственности за порученное дело.

Структура ответов на вопрос: « Можете ли Вы лично работать лучше?» представлена на рисунке 19.



■ могу работать лучше при определенных условиях ■ могу работать лучше уже сейчас □ нет □ затрудняюсь ответить

Рисунок 19 – Структура ответов на вопрос: «Можете ли Вы лично работать лучше?»

Отношение к труду зависит от многих факторов: содержания, условий труда и т.д. Содержание труда устраивает меньше половины опрошенных – 41%. Самой довольной категорией являются специалисты (62%) и руководители (47%), а самой недовольной здесь категорией являются рабочие-сдельщики (48% указали, что содержание труда их не устраивает).

Условия труда и его организация оценены хуже. Ими довольны 28% и 32% соответственно. Наиболее недовольны условиями труда рабочие-сдельщики (79%), а организацией труда - руководители и рабочие-сдельщики (по 53% и 58%).

Почти треть опрошенных (32%) не удовлетворяет уровень механизации труда. Он удовлетворяет каждого третьего респондента (34%). Больше всего удовлетворены уровнем механизации специалисты (62%).

Для традиционной системы трудовых отношений характерно недостаточное участие работников в управлении. Это нашло отражение в итогах опроса. Удовлетворенных возможностью участия в управлении 15%.

Как и следовало ожидать, наименьшие возможности участвовать в управлении оказались у рабочих-повременщиков: удовлетворенных в 3 раза меньше, чем неудовлетворенных. Наряду с этим вызывает недоумение, что 20% руководителей затруднились ответить на этот вопрос и каждый четвертый из них неудовлетворен возможностью участия в управления (удовлетворенных - 50%).

В целом ответы на данный вопрос совершенно определенно обнаруживают большой потенциал коллектива в области управления, который можно и нужно задействовать. Необходимо использовать выявленную потребность в участии в управлении для перестройки внутреннего хозяйственного механизма и системы управления ЧЭРЗ.

Возможность продвижения по службе интересует прежде всего руководителей и служащих. Этим возможностям больше у руководителей: удовлетворены - 32% и специалисты - 35%. В целом удовлетворенных примерно столько же, сколько неудовлетворенных (да - 26%, нет - 27%).

Рабочих больше интересует вопрос повышения квалификации. Этим проблеме уделяется большое внимание, что показывает результат опроса. 72% повременщиков и 83% сдельщиков устраивают возможности повышения квалификации. В целом удовлетворены возможностью повышения квалификации 76% опрошенных, нет - 18%, затруднились ответить - 6%.

В существующей системе только 29% работников самореализуются как личности, 38% не имеют такой возможности. Наибольшая самореализация личности зафиксирована у руководителей (41%). В условиях сравнительно невысокой и нерегулярно выплачиваемой зарплаты особое значение приобретают именно возможности служебного, профессионального роста и самореализации личности. Они могут в значительной степени компенсировать потери мотивации труда за счет падения роли зарплаты.

В этом же направлении действует и интерес работников к своей работе, удовлетворенность ею. Несмотря на ряд негативных моментов в организации труда в ЧЭРЗ, 36% опрошенных отмечают удовлетворенность своей работой в целом, 50% не удовлетворены, не совсем - 12% опрошенных. Удовлетворение работой для большинства работников коллектива является само по себе большой ценностью, открывает возможность в большей степени использовать творческий потенциал коллектива и сохранить основной его состав, несмотря на

превратности рыночной судьбы ЧЭРЗ и ослабление материального вознаграждения.

В условиях, когда материальное стимулирование сильно подорвано, необходимо обратить особое внимание на моральное стимулирование труда. За годы реформы советская система морального стимулирования труда оказалась существенно подорванной. Тем не менее, в ЧЭРЗ используется ряд форм морального стимулирования труда. Среди них: похвала руководителя - 18%, повышение квалификации — 46%, почетные грамоты — 8%. За последний год не поощрялось 42% опрошенных. Итоги опроса указывают на необходимость усиления морального стимулирования труда, которое должно быть систематизировано и приспособлено к конкретным условиям работы коллектива предприятия. Такие средства морального вознаграждения как похвала, поддержка руководителя должны стать ежедневным элементом стиля управления персоналом.

Опрос показал довольно благоприятную социально-психологическую обстановку в ЧЭРЗ довольных трудовыми отношениями оказалось в 5 раз больше, чем недовольных ими (60% против 12%). По мнению большинства опрошенных (63%), в ЧЭРЗ преобладают отношения доброжелательности и взаимопомощи. Безразличие друг к другу отметили лишь 11% опрошенных, оценили отношения как напряженные - 9%.

Особый срез отношений представляют собой отношения с непосредственным руководителем, их роль трудно переоценить. Они имеют решающее значение для конкурентоспособного коллектива. Именно через руководителей всех уровней происходит сплочение коллектива для решения стратегической задачи - внедрения рыночной системы мотивации труда. Опрос показал, что большинство работников удовлетворены ими (61%), не всегда удовлетворены - 32%. недовольных 7%. Таким образом, и в этом срезе отношений довольно благоприятная атмосфера.

Структура ответов на вопрос: «Удовлетворены ли Вы отношениями с руководством?» представлена на рисунке 20.

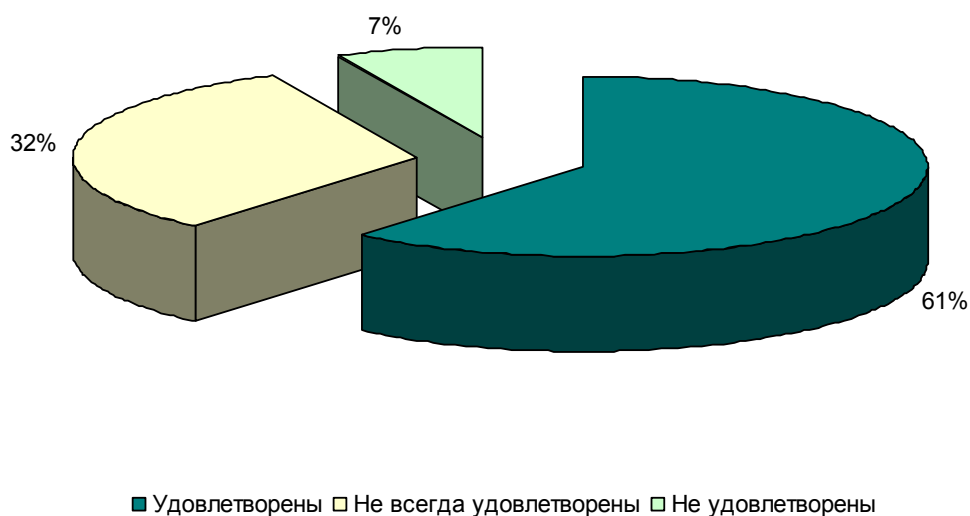


Рисунок 20 – Структура ответов на вопрос: «Удовлетворены ли вы отношениями с руководством?»

Социально-психологическая среда в ЧЭРЗ в целом благоприятствует труду. Необходимо сохранить этот «моральный капитал» коллектива, наращивая его.

Особый интерес представляет оценка отношения к труду четырех социальных групп работников, руководителей, специалистов, рабочих-повременщиков, рабочих-сдельщиков.

Наиболее высокую оценку получили работники-сдельщики. Их балл отношения к труду - 4,17. 34% опрошенных признали их отношение к труду добросовестным, 18% - что они работают не в полную силу и только 3% посчитали их труд недобросовестным.

Баллы трёх других категорий примерно одинаковы: специалисты получили оценку 3,62; рабочие-повременщики и руководители - 3,58.

Дисциплина труда, по мнению 20% опрошенных, улучшилась, 31% из них полагает, что она осталась неизменной и 34% считают, что она понизилась.

Для разработки стратегии развития ЧЭРЗ большое значение имеет постоянство персонала. В связи с этим необходимо знать намерения работников по поводу их

дальнейшей работы в ЧЭРЗ. Опрос дал следующий результат: 42% опрошенных намерены долго работать на предприятии. При первой возможности уволятся лишь 12%, в будущем уволятся 26%, затруднились ответить 10%. Таким образом, коллективу не грозят массовые увольнения. Вместе с тем доля постоянных работников не так велика, как хотелось бы.

Для определения основных направлений работы с персоналом надо знать, что удерживает работников на предприятии. Основным мотивом оказалась привязанность к профессии, организации (45%). Боязнь безработицы удерживает 25% работников - это вторая по значению причина. Зарплата удерживает 18% опрошенных. Невелика роль профессионального и служебного роста - всего 12%.

В целом опрос показал, что система мотивации труда в ЧЭРЗ нуждается в совершенствовании. Она мало эффективна, недостаточно справедлива, не поддерживается большинством работников. В связи с этим есть все основания для построения новой более эффективной системы мотивации труда, тем более, что большинство работников к этому психологически готовы.

Таким образом, Челябинский электровозоремонтный завод – филиал АО «Желдорремаш» как часть холдинга «РЖД» – это мощное высокотехнологичное предприятие, оснащенное уникальным оборудованием, обладающее большим производственным потенциалом, с уверенностью смотрящее в будущее.

Перед Челябинским ЭРЗ стоят следующие задачи:

- реформирование сферы заводского ремонта локомотивов,
- ускорение технического перевооружения, внедрение новой техники и ресурсосберегающих технологий,
- создание благоприятных условий для высокопроизводительного и более качественного труда,
- реализация социальных программ.

Анализ финансово-экономических показателей показал, что в 2015-2017 гг. предприятие работало стабильно, без убытков. Прирост объема выпускаемой продукции более чем на 60% обеспечен ростом производительности труда.

В ходе анализа были выявлены следующие проблемы:

- в 2016-2017 гг. отсутствует опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом заработной платы: на каждый процент увеличения производительности труда средняя заработная плата увеличивалась на 1,5%;

- снижение разряда рабочих за 2017 год вызванное высокой текучестью кадров (17,1%) и приемом на работу работников с небольшим стажем работы и низким уровнем квалификации, что привело к увеличению удельного веса рабочих с более низкой квалификацией в общей численности;

- в период 2016-2017 гг., несмотря на ряд принятых мер (неполная рабочая неделя, сокращение премии) фонд оплаты труда рос более быстрыми темпами (в 1,078 р.), чем объем реализованной продукции

Было установлено, что система оплаты труда, действующая на ЧЭРЗ, не выполняет в полной мере своей мотивирующей роли, не способствует росту материальной заинтересованности рабочих в повышении производительности труда и улучшении производственных показателей.

Кроме того, политика предприятия в области заработной платы недостаточно эффективна и не способствует закреплению молодых кадров, привлечению со стороны работников дефицитных специальностей, обновлению персонала.

Анализ коллективного договора АО «Желдорреммаш» показал, что руководство компании уделяет внимание развитию социальной сферы и предоставляет работникам определенные социальные льготы и гарантии.

Проведенный опрос работников ЧЭРЗ показал, что система мотивации труда нуждается в совершенствовании. Она мало эффективна, недостаточно справедлива, не поддерживается большинством работников. В связи с этим есть все основания для построения новой более эффективной системы мотивации труда, тем более, что большинство работников к этому психологически готовы.

Проблемы кадровой политики ЧЭРЗ можно разделить на четыре группы.

7. Проблемы планирования персонала (целенаправленное, планомерное и сбалансированное формирование и подготовка квалифицированных работников,

непрерывное повышение их профессионального мастерства, общее образование и постоянное воспитание кадров).

8. Осложнения организационного характера (рациональное использование кадров)

9. Проблемы мотивации или управления персоналом (материальное и моральное стимулирование их деятельности, развитие специальных способностей, формирование удовлетворенности трудом);

10. Проблемы организации контроля (организация кадровой, социальной работы, контроль за деятельностью кадров, формирование и развитие комплексной системы управления кадровыми ресурсами).

Как показывает практика, если сразу не решать возникающие в начале реализации кадровой политики сложные вопросы, то со временем они только усугубляются и могут стать причиной совершенно неожиданных результатов. Устранять противоречия необходимо с самого их зарождения таким образом, чтобы к этапу контроллинга обеспечить стабилизацию развития ситуации с персоналом, особенно в вопросах повышения профессиональной компетенции.

На предприятии ЧЭРЗ, нерешенным остается один из важных вопросов кадровой политики – планирование персонала. Поскольку предприятие большое, эту проблему приходится решать постоянно, но не получается в полной мере. Предоставить рабочие места в необходимое время и в нужном количестве в соответствии с умениями, способностями сотрудников и выдвигаемыми требованиями сложно, а иногда даже невозможно.

На данном предприятии поиск и отбор кадров не планируется заранее и осуществляются только тогда, когда предприятие сталкивается с необходимостью заполнить те или иные вакансии. Поэтому избежать часто повторяющихся ошибок бывает нелегко: набор недостаточного и, наоборот, чрезмерного числа сотрудников определенной направленности; запаздывание в обеспечении нужным персоналом процесса организационных изменений и т. д.

Чтобы устранить эту проблему необходимо подойти к ней со всей ответственностью и энтузиазмом.

Необходимо усилить системность в подборе кадрового персонала и охватить все: от найма до ухода сотрудника. Улучшить процедуру выдвижения: информация о существующих вакансиях, кандидатах. Многие коммерческие организации прибегают к помощи фрилансеров, которые подбирают кандидатов на разные необходимые специальности, проводят процедуры обсуждения, назначения и введения в должность. Если взять каждый элемент отдельно, то они окажутся не совсем действенными.

В целях хорошей работы предприятия, планирования его развития необходимым будет долгосрочное планирование кадровой политики организации.

Должна быть создана согласованная кадровая политика, которая включает в себя системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты персонала и политика отношений между администрацией и служащими. Этот стратегический план можно разбить на определенные программы использования трудовых ресурсов.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия по кадровому обеспечению существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды) по кадровому обеспечению.

Все результаты, полученные в ходе обработки данных о конкретном предприятии, сводятся в так называемой SWOT-матрице, в которой указываются и сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы рынка. На основании этого сопоставления становится возможным чётко спрогнозировать будущее предприятия при тех или иных условиях, а также определить шаги, которые должны быть предприняты менеджментом предприятия для его дальнейшего успешного развития. SWOT-матрица – весьма

удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и предприятия. SWOT – анализ по персоналу ЧЭРЗ представлена в таблице 20.

Таблица 20 – SWOT-анализ по персоналу ЧЭРЗ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – Наличие системы социальной защиты – Наличие системы служебного продвижения – Наличие свободных производственных мощностей – Значительный рост объемов производства за последние три года – Рост средней заработной платы. – Потенциальным клиентам уделяется большое внимание, высокое качество обслуживания – Автономное водоснабжение и теплоснабжение – Наличие собственных складских помещений – Удобные автомобильные и ж/д подъездные пути – Предприятие пользуется государственной поддержкой – Высокий образовательный уровень 	<ul style="list-style-type: none"> – Средний уровень удовлетворенности персонала действующей системой оценки и оплаты труда – Уменьшение рабочих мест на предприятии – Наличие вакантных должностей – Невнимание к современным кадровым технологиям в системе управления персоналом – Высокая текучесть кадров – Сокращение затрат на повышение квалификации персонала и повышение квалификации небольшого числа работников – Не ведется работа по созданию резерва кадров
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – Возможность совершенствования кадровых технологий – Возможность более полного и эффективного использования персонала. – Возможность более полного и эффективного использования основных фондов. – Возможность роста социальных корпоративных льгот – Выход на новые рынки или сегменты рынка – Высокий спрос на повышение качества обслуживания – Совершенствование системы подбора кадров, обучения и переподготовки персонала – Возможность более полного и эффективного использования персонала 	<ul style="list-style-type: none"> – Существует реальная угроза появления новых конкурентов как на внешнем, так и на внутреннем рынках – Все возрастающее повышение стандартов качества – Сильная зависимость от кредиторов, высокая вероятность невыполнения вовремя долговых обязательств – Ухудшение уровня дисциплины персонала. – Уход с предприятия высокопрофессиональных квалифицированных кадров

По результатам анализа можно выявить наличие следующих проблем:

1. При подборе кандидатов широко используется метод – рекомендация своих знакомых, которые часто необъективны.

2. На предприятии сложился очень субъективный процесс отбора персонала: не имея разработанного портрета идеального работника, специалист по кадрам ориентируется на свое представление о будущем работнике, либо придерживается политики «срочной укомплектованности штата».

3. В компании отсутствует четко сформированная система проведения собеседования. Вопросы, задаваемые на собеседовании, неподготовлены заранее, весь процесс интервью проходит спонтанно.

4. Отсутствует диагностика различных качеств и характеристик личности (темперамента, аналитических способностей, психических), что немаловажно на данном предприятии.

5. Бюрократичность системы, так как принимается окончательное решение о приеме кандидата на работу сотрудником, без учета мнения непосредственного линейного руководителя, не располагая всей информацией о ситуации. Также линейный руководитель задерживает принятие решение на неопределенный срок, чем затрудняет работу отдела кадров.

По итогам оценки кадровой политики мы пришли к выводу, отсутствие обособленной структуры управления персоналом ведет к негативным последствиям. Существует угроза снижения квалификации персонала, мотивации. Чтобы не допустить последствий, необходимо тщательно следить за профессиональным уровнем развития сотрудников и постоянно вести организацию мероприятий по повышению квалификации. В следующей главе будут предложены мероприятия, способствующие повышению квалификации персонала, а также способные помочь в оценке кадрового потенциала и устранении недостатков в работе с кадрами.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ЧЕЛЯБИНСКОГО ЭЛЕКТРОВОЗРЕМОНТНОГО ЗАВОДА

3.1 Рекомендации по формированию и совершенствованию кадровой политики Челябинского электровозремонтного завода

По результатам SWOT – анализа по персоналу Челябинского электровозремонтного завода были выявлены сильные, слабые стороны предприятия, а также его возможности и угрозы. Сильные стороны и возможные угрозы должны быть максимально сбалансированы. Рассмотрение угроз должно осуществляться в ключе их преодоления или предотвращения.

На основе проведенного анализа было определено, что не все стандартные кадровые технологии используются на предприятии, а именно, фиксация навыков и квалификаций сотрудников, кадровый подбор, адаптация, оценка деятельности сотрудников, обучение и повышение квалификации, ротация кадров, развитие сотрудников.

Анализ кадровой политики представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Анализ кадровой политики ЧЭРЗ

Направления деятельности	Конкретные мероприятия в рамках системы управления персоналом
1	2
Планирование трудовых ресурсов	Планирование трудовых ресурсов на предприятии отсутствует, поиск кандидатов начинается только после освобождения вакантного места
Набор персонала	Набор персонала на предприятии осуществляется отделом кадров в 2 этапа: поиск и отбор персонала. В свою очередь процесс отбора делится на 6 этапов отбора: первичный отбор(анализ резюме), первичное собеседование(по телефону), очное собеседование(интервью, заполнение анкеты), отбор кандидатов для собеседования с руководителем структурного подразделения, собеседование с руководителем структурного подразделения, принятие решения

Окончание таблицы 21

Оценка и аттестация персонала	<p>На предприятии должна проводиться аттестация в целях определения соответствия работников занимаемой должности. Основные задачи аттестации: определение соответствия работника занимаемой должности; определение соответствия работника разряду; определение необходимости, степени и оптимальных форм повышения квалификации или переподготовки работника; стимулирование повышения профессионального уровня работника; формирование резерва кадрового состава служащих.</p> <p>На исследуемом предприятии аттестация проводится очень редко</p>
Мотивации персонала	<p>На предприятии должны разрабатываться принципы стимулирования, структуры зарплаты и льгот в целях привлечения и сохранения работников. Должен осуществляться поиск и определение ресурсов для создания системы мотивации (прежде всего — финансовых). Внедряется система мотивации и оценивается ее эффективность.</p> <p>На исследуемом предприятии разработка системы мотивации отсутствует</p>
Обучение персонала	<p>На предприятии осуществляется подготовка и переподготовка кадров, к ученикам приставляются наставники. Помимо подготовки и переподготовки должен проходить отбор образовательных учреждений для реализации программ, чего на предприятии в данный момент нет</p>
Оценка трудовой деятельности	<p>В данном направлении должно осуществляться определение и формализация критериев эффективности деятельности. Разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение их до персонала.</p> <p>На исследуемом предприятии оценка трудовой деятельности не проводится</p>
Ротация кадров и планирование индивидуальной карьеры	<p>Ротация кадров на предприятии отсутствует. Планирование индивидуальной карьеры так же отсутствует, но карьерный рост на предприятии возможен</p>
Подготовка руководящих кадров (создание резерва)	<p>В данном направлении должна осуществляться подготовка программ формирования резерва функционирования и резерва развития. Отбор участников программы подготовки резерва. Реализация программы и оценка ее эффективности.</p> <p>На исследуемом предприятии этого нет</p>

Для совершенствования кадровой политики предприятия предлагается следующее:

1. Планирование трудовых ресурсов

В следствии того, что на предприятии не уделяется должного внимания такому элементу кадровой политики, как планирование и прогнозирование потребности в кадрах, предлагается использовать программу STATGRAPHICS (STATistical GRAPHICS System) Plus под Windows - статистическая графическая система - представляет уникальный пакет прикладных программ для персональных

компьютеров, выполняющий широкий спектр операций по статистическому моделированию с применением разнообразных графических возможностей.

К достоинствам STATGRAPHICS следует отнести наличие статистического консультанта (StatAdvisor). Пользователь в любой момент работы с пакетом может получить исчерпывающую информацию по текущей операции.

По удельным значениям численности работников по профессиям определяются абсолютные прогнозные значения численности за t год:

$$Ч_{ijk_t} = d_{ijk} Ч_{ij_t}, \quad (13)$$

где d_{ijk} – удельный вес профессии j категории работников в i^{oi} подразделении;
 $Ч_{ij_t}$ – численность j^{oi} категории работников в i^{oi} подразделении за t год.

С учетом движения кадров K^{oi} профессии (смена профессии, уход на пенсию, переезд в другое место и т.д.) определяется потребность новых кадров:

$Враб_{it}$ – число работников для i^{oi} подразделения, в t году.

$$Враб_{itk} = Ч_{ijk} * D_{ijk} \quad (14)$$

где D_{ijk} – коэффициент движения кадров.

$$D_{ijk} = K_{пенс} + K_{см} + K_{тек} \quad (15)$$

$K_{пенс}$ – коэффициент, учитывающий уход на пенсию работников данной профессии в прогнозном t году

$$K_{пенс} = 0,03-0,04$$

При среднем уходе на пенсию работников данной профессии через 25 лет (женские профессии) $K_{пенс}=0,04$;

При уходе на пенсию через 33 года (мужчины) $K_{пенс}=0,03$,

$K_{см}$ – коэффициент, учитывающий смертность работников ($K_{см}=0,004$),

$K_{тек}$ – коэффициент текучести

Изменение среднегодовой численности занятых на предприятии с учетом программы STATGRAPHICS представлено на рисунок 21.

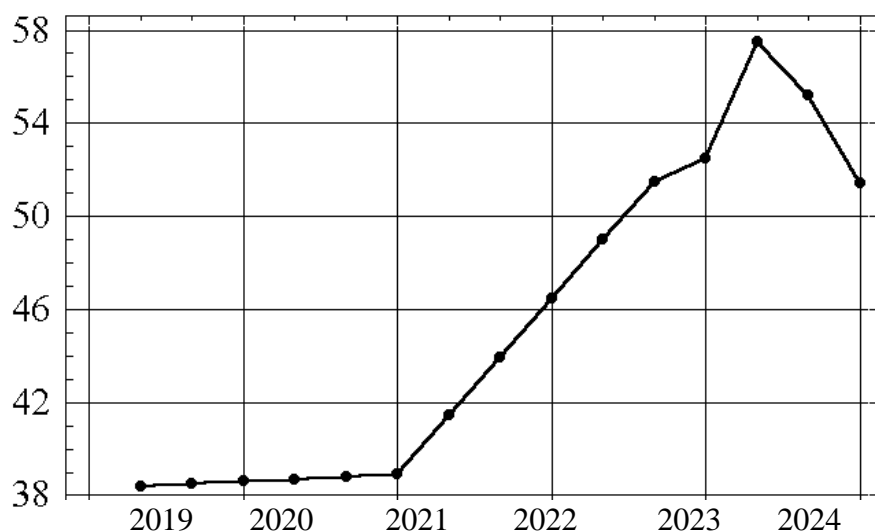


Рисунок 21 – Численности занятых в ЧЭРЗ по годам, чел.

Результаты прогноза потребности в кадрах для завода с учетом пессимистичного и оптимистичного развития предприятия представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Прогноз численности занятых на ЧЭРЗ

чел.

Год	Прогнозируемая численность	Нижняя граница прогнозов	Верхняя граница прогнозов
2019	2321	2265	2534
2020	2379	2280	2578
2021	2441	2316	2670
2022	2785	2580	2890
2023	3110	2975	3210
2024	2940	2870	3170

В соответствии с этими результатами численность занятых на предприятии находится в пределах 2265 - 2534 чел. в 2019г.

Наиболее вероятно, что в прогнозируемый период численность занятых на 2,3% увеличится и составит 2321 чел.

Данный прогноз позволяет выстроить оптимистичный и пессимистичный прогноз потребности в персонале для предприятия на ближайшие годы.

2. Набор персонала

При совершенствовании элемента набора персонала следует уделить внимание процедуре отбора:

– Собеседование проводить по установленной форме, которую разработать в соответствии с картой компетенции и умело использовать различные типы вопросов, стремиться избежать ошибок при выслушивании ответов на эти вопросы.

– Для диагностики различных характеристик личности использовать не только тестирование, но и различные психологические задания.

В первую очередь необходимо разработать карту компетенции (профессиональный портрет, портрет идеального сотрудника) для каждой вакантной должности с участием руководителя соответствующего отдела. Для должностей, которые не являются ключевыми необходимо обновить должностные инструкции.

Карта компетенций необходима для совершенствования оценки квалификации персонала, которая является одним из этапов при проведении оценки кадрового потенциала. При оценке работника эксперт должен будет выбрать степень, в которой проявляется это качество у каждого конкретного работника. Затем можно будет обобщить результаты оценки и получить итоговую картину о квалификации персонала. Личностные и деловые качества работника представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Личностные и деловые качества работника

№	Категория	Отметка
1	2	3
1. Исполнительность		
1.1	Крайне ненадежен, часто забывает или игнорирует данные ему поручения	
1.2	Ненадежен, забывает о некоторых данных ему поручениях, задерживает сроки выполнения заданий	
1.3	Случаются задержки выполнения заданий по уваж-ной причине, которые не имеют серьезных негативных последствий для работы. Предупреждает руководителя о том, что не сможет справиться с заданием в намеченный для этого срок	

Продолжение таблицы 23

1.4	Надежен, крайне редко задерживает выполнение задания, всегда по уважительной причине, о чем заранее предупреждает руководство	
1.5	Очень надежен, всегда в срок выполняет порученные ему задания	
2. Профессиональные знания и умения		
2.1	Не проявляет стремления расширять профессиональный кругозор	
2.2	Свое дело знает, но не более того	
2.3	Неплохо разбирается и действует в пределах своих обязанностей. Старается поддерживать профессиональный уровень	
2.4	Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-нибудь новое	
2.5	Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить	
3. Отношение к работе		
3.1	К работе относится без интереса, пассивен	
3.2	Отношение к работе сложное и противоречивое, то загорается и готов на все, чтобы добиться результата, то равнодушен и пассивен	
3.3	К работе относится как к осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит	
3.4	К работе относится с интересом, выполняет ее добросовестно и качественно	
3.5	Болеет за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов. Отдает работе все свое время и силы	
4. Работоспособность		
4.1	Низкая	
4.2	Ниже среднего	
4.3	Средняя	
4.4	Высокая	
4.5	Очень высокая	
5. Инициативность		
5.1	Не проявляется	
5.2	Проявляется редко	
5.3	Проявляется в половине ситуаций	
5.4	Проявляется в большинстве случаев	
5.5	Проявляется всегда	
6. Стремление совершенствовать методы работы, умение внедрять инновации		
6.1	Не проявляется	
6.2	Проявляется редко	
6.3	Проявляется в половине ситуаций	
6.4	Проявляется в большинстве случаев	
6.5	Проявляется всегда	
7. Коммуникабельность		
7.1	Проявляет агрессию или подавленность. Обстановка вокруг него накаленная или чересчур холодная. Не стремится к конструктивному решению вопросов – либо отступает, формально со всем соглашаясь, либо активно протестует	
7.2	Недостаточно хорошо контролирует свои эмоции, в ряде случаев избегает конструктивного диалога из-за плохого настроения или сосредоточенности на чем-то своем. В благоприятных ситуациях стремится к конструктивному решению вопросов	
7.3	Положительно настроен, стремится к конструктивному решению вопросов	

Окончание таблицы 23

7.4	Доброжелателен, внимательно относится к мнению окружающих, достигает с ними взаимопонимания	
7.5	Положительно настроен, хорошо контролирует свои эмоции. Всегда создает доброжелательную атмосферу, располагает к общению. Проявляет интерес к мнению окружающих, легко достигает с ними взаимопонимания	
8. Умение координировать и взаимодействовать		
8.1	Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель	
8.2	Не может справляться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно	
8.3	Не всегда способен самостоятельно устанавливать необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается	
8.4	Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов различных работников	
8.5	Легко может устанавливать необходимые контакты, скоординировать действия людей, умело согласовывать их интересы	
9. Аналитические способности		
9.1	Анализирует деятельность плохо. Много ссылок на внешние обстоятельства	
9.2	Анализирует свою деятельность только с внешней помощью. Причинно-следственные связи явлений может увидеть только при помощи руководителя	
9.3	Может проанализировать свою деятельность, понять причины проблем, скорректировать ситуацию	
9.4	Хорошо анализирует свою деятельность. В основном видит и понимает причины достижений и неудач, старается делать выводы и корректировать деятельность	
9.5	Отлично анализирует свою деятельность. Четко видит причины достижений и неудач	

3. Оценка и аттестация персонала

В силу того, что на предприятии проводится аттестация персонала, но крайне редко-1 раз в 5 лет. А также отдел кадров обладает всеми ресурсами для ее проведения, предлагается проводить ее 1 раз в 2 года, а для отдельных профессий 1 раз в год. Цель данного мероприятия - определение соответствия работника занимаемой должности; определение соответствия работника разряду; определение необходимости, степени и оптимальных форм повышения квалификации или переподготовки работника; стимулирование повышения профессионального уровня работника; формирование резерва кадрового состава

служащих.

4. Для снижения коэффициента текучести персонала каждый факт увольнения должен быть серьезно проанализирован постараться тактично выяснить причины увольнения, по возможности провести анкетирование. Администрация должна продумать меры, предотвращающие подобные случаи в будущем.

5. Необходимо заключить договор на прохождение производственной практики студентов. Это позволит лучше узнать потенциальных работников.

6. Воплотить в работу нормы и принципы этических взаимоотношений в коллективе разработанного кодекса деловой этики.

На Челябинском электровозоремонтном заводе предлагается внедрить план работы с персоналом на 2019 год, представленный в таблице 24, в который по необходимости в течение 2019 года могут вносить изменения.

Таблица 24 – План работы с персоналом на ЧЭРЗ на 2019 год

№ п/п	Мероприятия	Срок исполнения	Ответственный исполнитель
1	Определить потребность в персонале	Декабрь 2018 г.	Отдел кадров
2	Составить и контролировать исполнение направления работников на курсы повышения квалификации	IV кв. 2018 г. в течение года	Отдел кадров
3	Составить, утвердить список резерва на замещение должностей	I кв. 2019г.	Руководители отдела кадров
4	Провести техническую учёбу рабочему персоналу	II – III кв. 2019г.	Начальники подразделений, отдел кадров
5	Проведение вводного, периодического, внеочередного инструктажей по технике безопасности, пожарной безопасности	I – IV кв. 2019г.	Мастера, инженер по технике безопасности
6	Контроль качества продукции предприятия	В течение года	Инженер по качеству
7	Обеспечение персонала спецодеждой	В течение года	Начальник отдела снабжения, мастера
8	Ремонт бытовых помещений	I квартал	Ремонтно-строительный цех
10	Провести аттестация ИТР	II – III кв. 2019г.	Отдел кадров, плановый отдел, профком.

Окончание таблицы 24

11	Оказание помощи учащимся – заочникам, а так же студентам, обучаемым за счёт предприятия (консультации, материальная помощь, положенная по закону)	В течение года	Отдел кадров
12	Составить программу переподготовки персонала, обучение вторым профессиям, освоение нового оборудования	В течение года	Технический отдел
13	Укомплектовать техническую библиотеку, закрепить ответственного	II квартал	Администрация, технический отдел
14	Оформить, укомплектовать комнату отдыха, сауну	I квартал	Администрация
15	Составить программу спортивных мероприятий с участием работников	I квартал	Профком
16	Пересмотреть должностные инструкции	I квартал	Начальники цехов, администрация

А также используя полученную информацию о производственной деятельности, техническом состоянии зданий, сооружений и оборудования, технологии управления персоналом завода и соответствие указанных условий действующим нормативам, предлагаются следующие мероприятия (и их обоснования):

7. Списки кандидатов на замещение вышестоящих должностей (резерв) не обнародованы и не ознакомлены под роспись кандидатур.

Предлагается: с разделом оперативного плана подготовки персонала на 2019 год, в части резерва замещения, ознакомить указанных лиц под роспись, выдать им темы для самоподготовки, предусмотреть в планах повышение квалификации, направить на соответствующие курсы (2019 – 2020 годы);

8. Работники участков работают, выполняя фактически однотипную работу, повышая производительность и отрабатывая навыки на одном месте. Необходимо направлять часть персонала для работы на других участках (это и обмен опытом и повышение деловых навыков);

9. На предприятии нет технической библиотеки, техническая и иная литература (даже 60-70-х годов) разбросана по цехам и участкам. Предлагается

укомплектовать техническую библиотеку, закрепить ответственного, определить порядок пользования литературой.

Всё это позволит привлечь в первую очередь эффективнее выстроить трудовую деятельность работников ЧЭРЗ, увеличить дополнительно значительный объём заказов, улучшить технологическую оснастку, качество выпускаемой продукции и, как следствие, предприятие получит дополнительную чистую прибыль, которая будет направлена как на расширение производства, так и на оплату работников.

3.2 Оценка эффективности мероприятия

Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

Неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности наносит ущерб не только его собственному развитию, но и оборачивается потерей для предприятия. Рациональное распределение людей по рабочим местам, обеспечение благоприятных условий для всестороннего раскрытия возможностей работника, постоянная оценка всех его качеств и повышение квалификации, а также совершенствование технологий и техники приводят к повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия.

В связи с совершенствованием кадровой политики предприятия предполагается повышение производительности труда, за счет более эффективного использования персонала и как следствие увеличение продаж. Экспертным путем на основе данных аналогичных предприятий, совершенствующих кадровую политику, было рассчитано, что при реализации предложенных мероприятий, валовая выручка предприятия за срок реализации проекта увеличится на 5%.

Оценка экономической эффективности рекомендаций сводится к расчету экономической эффективности от совершенствования механизмов кадровой политики предприятия.

Рассчитаем экономическую эффективность, используя формулу рентабельности от реализации (16):

$$R = \frac{BB}{Cб} \cdot 100\% , \quad (16)$$

где R – рентабельность;

BB – валовая выручка;

$Cб$ – себестоимость.

$$R = \frac{2961659,4}{2779786} \cdot 100\% = 6,54\%$$

Таким образом, рентабельность реализованной продукции, при условии совершенствования кадровой политики, возрастет на 6,54%.

В результате внедрения оперативного плана работы с персоналом и предложений по совершенствованию работы персонала ожидается рост производительности труда с 1246 тыс. руб. на человека до 1333 тыс. руб. на человека. Рост производительности труда составит 7%.

Оценка социальной эффективности рекомендаций:

- увеличится удельный вес работников, удовлетворенных содержанием и режимом работы;
- сократится число конфликтов по производственным вопросам;
- сократятся потери времени из-за социально-трудовых конфликтов;
- повысится квалификация сотрудников;
- повысится численность работников, выразивших удовлетворение возможностями личного развития и сознанием полезности труда;
- повысится численность работников, удовлетворенных условиями для самовыражения и системой вознаграждения;
- улучшится морально-психологический климат на фирме;

- улучшится трудовая дисциплина;
- снижение негативных последствий текучести кадров;
- снижение нагрузки на отдел по работе с персоналом;
- рабочий потенциал. Персонал, занимающийся развитием своих навыков и желающий их улучшить, может брать на себя дополнительные обязанности. У таких сотрудников больше возможностей для продвижения по службе;
- ослабление стресса. Адекватная подготовка, соответствующая рабочим требованиям, ослабляет стресс и повышает способность приспосабливаться к изменениям в работе в сложных условиях;
- мотивация и удовлетворение от работы. Повышая свою квалификацию, сотрудники ощущают заботу руководства, что способствует повышению мотивации и удовлетворения от работы;
- выявление потенциальных руководителей и управленческого персонала. В процессе повышения квалификации проявляют себя сотрудники с потенциальными способностями к руководству и менеджменту, в связи с чем, можно строить долгосрочные планы на будущее в масштабах всей организации.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о целесообразности предложенных рекомендаций, которые принесут прибыль предприятию, помогут снизить текучесть кадров, улучшить социально-психологический климат в коллективе предприятия, а также стабилизируют финансовое положение предприятия и помогут ему избежать банкротства.

Таким образом, предложенные меры экономически выгодны и принесут не только дополнительную прибыль фирме, но и повысят социальную эффективность деятельности за счет более эффективной работы с персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Назначение кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Для достижения поставленных целей особенно важно обеспечить требуемое организации производственное поведение каждого из ее сотрудников. Кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации.

Кадровая политика организации – это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Успешная работа с персоналом зависит не только от организации работы с людьми в организации, умного построения кадровой службы, но и от того, как организовано само исполнение кадровых действий, насколько оно продумано и технологично.

В кадровой политике любой компании на первом месте должен стоять человеческий фактор.

С точки зрения работников предприятия, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Основные цели кадровой политики должны отвечать миссии организации и полностью отвечать концепции ее развития. Сама же концепция развития должна охватывать самые различные направления деятельности организации и определять задачи руководства с учетом анализа реальной ситуации, складывающейся на предприятии и на рынке.

Анализ состояния кадровой политики ЧЭРЗ показал, что у руководства, нет четкого понимания важности кадровой политики как широкого комплекса мероприятий, которые реализуются не в полном объеме на предприятии.

Следует заметить, что опыт и квалификация сотрудников по подготовке кадров достаточны для управления всем комплексом этих мероприятий. Положительной оценки заслуживает система подготовки и переподготовки кадров, которая основана на реальной потребности подразделений предприятия.

Однако, несмотря на эти позитивные моменты, в настоящее время возник вопрос о необходимости улучшения работы с кадрами.

Так, в частности в ходе исследования был выявлен ряд проблем кадровой политики и предложены возможные варианты решения данных проблем.

В ходе проведенных исследований в данной организации были разработаны обоснованные мероприятия и предложены следующие методы управления персоналом и минимизации текучести персонала.

Проанализировав уровень текучести кадров необходимо делать акцент на предупреждение реальных увольнений работников. Необходимо не только анализировать мотивы уже состоявшихся, но и данные о мотивации потенциальной текучести – готовность работников к смене места работы.

Такой подход соответствует принципам опережающего управления. Только зная факторы готовности работника к уходу с предприятия, можно определить,

чем вызвано его неудовлетворение местом работы, и как снизить степень этой неудовлетворенности, предотвратив тем самым увольнение.

Необходимо подбирать персонал так, чтобы принятый человек работал наиболее эффективно, так как от этого зависит прибыль. И сделать это возможно лишь при условии объективной оценки кандидата, причем не, только его квалификации, но, и, что, возможно, является даже более важным, его психологической стороны. Так как, если человек не уживется в коллективе, может пойти насмарку работа всей административной единицы, которая потом отрицательно скажется на выполнении работы всей организации. Поэтому необходимо провести психологический анализ личности нанимающегося с целью выявления его индивидуальных особенностей. Конечно, немаловажным фактором является компетентность кадровой службы. Именно от нее зависит, насколько объективно будет оценен тот или иной претендент, что впоследствии может сказаться на деятельности предприятия и, в конечном итоге, на их же зарплате (что сейчас в России является доминирующим стимулом).

Кроме перечисленных мероприятий руководству представляется необходимым особое внимание уделять организации работы с резервом.

При этом упор необходимо делать не на создание резерва вообще подготовленных кандидатов, а на руководителей вполне определенного типа и уровня управления с учетом новых подходов к организации работы.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия должно стать обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
3. Комментарий к Трудовому Кодексу РФ / Ю.П. Орловский – М.: Инфра – М, 2015.- 899 с.
4. Комментарий к Трудовому Кодексу РФ / К.Я. Ананьева.- М.: Омега-Л, 2016. – 912 с.
5. Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 (ред. от 07.03.2018) "О занятости населения в Российской Федерации" – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
6. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 10.02.2017) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с "Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года") – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
7. Постановление Правительства РФ от 09.04.2009 N 316 (ред. от 21.12.2009) "О дополнительных мерах по поддержке рынка труда Российской Федерации – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
8. О предоставлении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию дополнительных мероприятий, направленных на снижение напряженности на рынке труда субъектов Российской Федерации: Постановление Правительства РФ №1089 от 31 декабря 2008 г. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

9. Основные направления антикризисных действий Правительства Российской Федерации на 2010 год» (одобрено на заседании Правительства РФ (протокол от 30.12.2009 N 42)) – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

10. Постановление Правительства РФ «О предоставлении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов РФ на реализацию дополнительных мероприятий, направленных на снижение напряженности на рынке труда субъектов Российской Федерации» от 31 декабря 2008 г. № 1089 Федеральная служба по труду и занятости. Официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.rostrud.info/pravo/postanovlenia>.

11. Постановление Правительства РФ «О финансировании материальных затрат безработных граждан в связи с направлением их на работу или обучение в другую местность по предложению органов государственной службы занятости населения» от 2 июля 2007 г. № 422 Федеральная служба по труду и занятости. Официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.rostrud.info/pravo/postanovlenia>.

12. Постановление Правительства РФ от 30.06.2004 N 324 (ред. от 21.02.2018) "Об утверждении Положения о Федеральной службе по труду и занятости" – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

13. Батурин, В.К. Общая теория управления: Учебное пособие / В.К. Батурин. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 487с.

14. Борисов, Е.Ф. Экономика: учебное пособие / – Е.Ф.Борисов. М.: КОНТРАКТ, 2015. – 132с.

15. Бусов, В.И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / В.И. Бусов, О.А. Землянский, А.П. Поляков; – М.: Юрайт, 2015. – 430с.

16. Егоршин, А.П. Мотивация стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие /А.П. Егоршин – М.: Инфра-М, 2013. – 378 с.

17. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова – М.: Дашков и К, 2014. - 380 с.

18. Карпова, С.В. Маркетинг и современность. Актуальные маркетинговые технологии в развитии российской экономики. Сборник научных статей. [Электронный ресурс] / С.В.Карпова – Режим доступа: <http://knigi.konflib.ru>
19. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: Инфра – М, 2015. – 524 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление конфликтами и стрессами: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов; – М.: Проспект, 2013. - 88 с.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление конфликтами и стрессами: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов; – М.: Проспект, 2013. - 88 с.
22. Ковалев, С.В. Система контроллинга персонала промышленной организации: Учебное пособие / С.В. Ковалев. – М.: КноРус, 2013. - 264с.
23. Коротков, Э. М. История менеджмента: учебное пособие /Э.М. Коротков – М.: Инфра-М, 2014. – 240 с.
24. Короткова, Э.М. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э.М. Короткова, – М.: Юрайт, 2013. – 445с.
25. Кузнецова, И.В. Документационное обеспечение управления персоналом: учебное пособие / И.В. Кузнецова, Г.А. Хачатрян – М.: Дашков и К, 2014. - 220 с.
26. Макарова, И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: учебное пособие / И.К. Макарова, О.Е. Алехина, Л.М. Крайнова; – М.: Дело, 2015. – 124с.
27. Маховикова, Г.А. Экономическая теория: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г.А. Маховикова, Г.М. Гукасян, В.В. Амосова.— М.: Издательство Юрайт, 2017. – 443 с.
28. Резник, С.Д. Основы личной конкурентоспособности менеджер: учебное пособие / С.Д. Резник, А.А. Сочилова. – М.: Инфра-М, 2014. - 224 с.

29. Романова, Ю.Д. Информационные технологии в менеджменте (управлении): учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Д. Романова – М.: Издательство Юрайт, 2017. — 478с.
30. Сорокин, А.В. Теория общественного богатства: курс лекций в двух частях. Ч. 1 /А.В.Сорокин – М.: Изд-во Московского ун-та, 2014. - 224 с.
31. Спивак, В.А. Лидерство: Учебник для академического бакалавриата/ В.А.Спивак. – М.: Юрайт, 2016. - 301 с.
32. Тебекин, А.В.Управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин – М.: КноРус, 2013. – 624 с.
33. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2013. – 512 с.
34. Шлендер, П.Э. Управление персоналом учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» [Электронный ресурс] / П.Э. Шлендер. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 319 с.
35. Микушина, Ф. А. Управление персоналом и его подбор / Ф.А. Микушина // журнал «Эксперт» Серия «Экономика». – 2017 г. – № 6. – С. 19-21
36. Шумаков, А.С. Профориентация молодежи / А.С. Шумаков // журнал «Человек и труд» Серия «Рынок труда». – 2015г. – № 3. – С. 16–18.
37. Сайт российской газеты – Режим доступа: www.rg.ru.
38. Сайт Росстата – Режим доступа: www.gks.ru.
39. Сайт Охрана труда. Техдок.ру – Режим доступа: www.tehdok.ru.
40. Сайт Правительства РФ – Режим доступа: [http:// www.government.ru](http://www.government.ru).
41. Сайт Министерство труда и социальной защиты – Режим доступа: www.rosmintrud.ru.
- 42.Сайт Фонд социального страхования РФ. – Режим доступа <http://www.fss.ru>.
43. Сайт Департамента Госсанэпиднадзора России – Режим доступа http://www.depart.drugreg.ru/doc/proekt_sanpin-vdt-2002.html.
- 44.Сайт Консультант Плюс – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/Newdocs/Prof>

45. Сайт Минюста – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/Justice/>.
46. Сайт системы «ГАРАНТ» – Режим доступа: <http://www.garant.ru>.
47. Сайт электронно-библиотечной системы «IPRbooks» – Режим доступа: <http://iprbookshop.ru>.
48. Сайт электронно-библиотечной системы «Юрайт». – Режим доступа: <http://www.biblio-online.ru/>.
49. Сайт электронно-библиотечной системы «Лань» – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/>.
50. Сайт «Библиотека управления» – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>.