

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

**Совершенствование методов управления персоналом в цехе 883
АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП

_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер

_____ А.Б. Хрусталев
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Исполнитель:

Шишов Евгений Викторович
обучающийся группы БМ-53z,
5 курса, заочного отделения,
Направление «38.03.03.
Управление персоналом»
(профиль «Служба персонала
и кадровое консультирование»)

(подпись)

Научный руководитель:

Гаврилов Д.Е.,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики
и менеджмента

(подпись)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦЕХЕ 883 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	6
1.1. Общая характеристика цеха 883 АО «НПК «Уралвагонзавод»	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод»	14
1.3. Изучение методов управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод»	25
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦЕХЕ 883 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	38
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод»	38
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод»	46
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод»	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	65
ГЛОССАРИЙ	70
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	75
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	77
ПРИЛОЖЕНИЕ 5	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 6	80
ПРИЛОЖЕНИЕ 7	85

ВВЕДЕНИЕ

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является одним из ключевых факторов ее эффективности. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в конкурентной среде. Но внутренняя среда может быть также и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Во внешней среде происходят изменения, которые обусловлены развитием экономики, ужесточением конкурентной среды и др. Организации все чаще оказываются в условиях, когда изменения становятся постоянными факторами, и сами изменения становятся все более масштабными и непредсказуемыми, влекущими за собой далеко идущие последствия. Все это расставляет принципиально новые акценты в методах управления персоналом. Однако на уровне управления предприятием менеджмент не готов соответствовать данным условиям деятельности. На сегодняшний день многие организации не в полной мере осознают степень важности процесса совершенствования и развития системы управления персоналом.

Без сомнения, в организациях возникает проблема необходимости разработок и применения эффективных методов управления персоналом, которые будут соответствовать новым реалиям рыночной экономики, что делает данную тему еще более актуальной.

Применение эффективных методов управления организациями в целом и методов управления персоналом в частности, обеспечение устойчивого развития предприятий в сложной динамической и неустойчивой среде становится одной из важнейших проблем современной экономики.

Методы управления универсальны, т.е. применимы для воздействия на личность и для оптимального управления любым социумом – официальным или неофициальным (семейным, дружеским, бытовым). Особо сложным объектом управления является коллектив организации, т.е. группа людей, объединенная на основе общих задач, принципов, совместных действий, постоянных контактов. Интеллектуальный, культурный и моральный потенциал членов коллектива настолько разный, что трудно предсказать реакцию каждой личности на управляющее воздействие.

Актуальность темы для анализируемого предприятия обусловлена необходимостью повышать эффективность деятельности организации, в т.ч. за счет совершенствования методов управления персоналом.

Теоретические аспекты методов управления персоналом широко изучены и освещены в научных публикациях таких авторов как М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, А.Я. Кибанов, В.В. Лукашевич, Р.А. Фатхутдинов, В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин и др.

Проблема исследования заключается в неэффективном использовании существующих методов управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Цель исследования: анализ методов управления персоналом в организации и разработка мероприятий по совершенствованию их в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Исходя из цели исследования, поставлены следующие задачи, определяющие структуру выпускной квалификационной работы:

- 1) изучить теоретические основы методов управления персоналом;
- 2) проанализировать систему управления персоналом в организации;
- 3) изучить применяемые методы управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод»;

5) описать нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Объект исследования – методы управления персоналом в организации.

Предмет исследования – совершенствование методов управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Методы исследования: теоретические (изучение теоретических источников и нормативных документов, классификация, описание, обобщение, сравнение). Например, классификация была применена при описании системы методов управления персоналом. Эмпирические методы (сбор данных, анализ документов, опрос, проектирование).

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка использованных источников, 7 приложений, 3 рисунков и 11 таблиц.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В первой главе «Анализ методов управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод» представлена общая характеристика данного цеха, с описанием организационной структуры управления, представлена существующая система управления персоналом с анализом основных показателей, изучены и проанализированы применяемые в цехе методы управления персоналом.

Вторая глава «Мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод» содержит описание предложенных нами мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в рассматриваемом цехе, определение нормативно-правового обеспечения и обоснованию социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод».

В заключении представлены основные выводы исследования.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦЕХЕ 883 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Общая характеристика цеха 883 АО «НПК «Уралвагонзавод»

АО «НПК «Уралвагонзавод» – Российское предприятие, расположенное в г. Нижнем Тагиле Свердловской области РФ, выпускающее спецпродукцию, цистерны, платформы и полувагоны. АО «НПК УВЗ» - это вертикально-интегрированная компания, в состав которой входят: в г. Нижний Тагил – Уралвагонзавод и Уралкриомаш; в г. Екатеринбург - Уралтрансмаш, 144-й бронетанковый ремонтный завод, завод № 9; литейный завод в Каменск-Уральском; в г. Челябинск – Челябинский тракторный завод Уралтрак и НПО «Электромашина»; Томский электротехнический завод; Омсктрансмаш; МК «Витязь» (Ишимбай) и др.

АО «НПК УВЗ» осуществляет в установленном законодательством РФ порядке следующие виды деятельности:

- производство грузовых вагонов и полувагонов для МПС РФ, СНГ и др. стран ближнего и дальнего зарубежья;
- производство бронетанковой техники;
- производство дорожно-строительной техники;
- разработка и производство сельскохозяйственной техники;
- производство товаров народного потребления;
- разработка технологической, конструкторской документации и проектных работ для юридических и физических лиц;
- снабженческо-сбытовая деятельность;
- подготовка кадров для цехов и отделов машиностроительного предприятия;
- торгово-закупочная деятельность путем реализации промышленных и продовольственных товаров через стол заказов, организация общественного питания с оказанием услуг населению.

Рассматриваемый в данной работе цех 883 является структурным подразделением АО «НПК «Уралвагонзавод». Это цех технической эксплуатации средств связи и систем передачи данных 883 (ТЭСС и СПД), который занимается технической эксплуатацией технических средств заводской телефонной связи, системы мобильной радиотелефонной связи, оборудования оперативно-диспетчерской системы, корпоративной сети передачи данных (в данной сети используется оптоволокно), технических средств системы корпоративного телевидения, локальной системы оповещения работников завода и прилегающих территорий о чрезвычайных ситуациях. Технической эксплуатацией системы доступа в сеть Интернет на предприятии. Обслуживанием и эксплуатацией инсталлированных локально-вычислительных сетей и структурированных кабельных сетей, а также активно внедряет и развивает все системы электронного документооборота, от монтажных работ до сдачи в техническую эксплуатацию силами цеха и с помощью подрядных организаций.

Цех 883 начал свою историю в 1932 г., во время строительства Уралвагонзавода, начатого в 1931 г. в системе Урало-Кузбасского военно-промышленного центра. В то время цех был подразделением связи грандиозного строительства. Телефонная связь помогала без промедления решать срочные вопросы при строительстве завода. 11 октября 1936 г. с конвейера сошли первые большегрузные вагоны. Этот день считается днем рождения Уралвагонзавода. А уже в ноябре этого же года была установлена центральная телефонная станция ручного обслуживания на 500 номеров. Это время и является рождением телефонной связи на заводе. Но только 7 ноября 1941 г., согласно приказу, по заводу цех был организован как самостоятельная хозрасчетная единица – цех слабых токов. А в 1962 г. была установлена первая очередь автоматической телефонной станции (АТС) на 800 номеров. Далее были вторая очередь и третья, и только к 1970 г. емкость АТС достигла 4000 телефонных номеров. Цех связи уже как самостоятельная единица в составе завода помогал заводу достигать поставленных целей.

Только за предвоенный период предприятие Уралвагонзавод изготовило 35400 платформ, полувагонов (гондол), крытых вагонов. Это в два раза больше, чем выпустили все вагоностроительные предприятия СССР за годы первой и второй пятилеток 30-х годов прошлого столетия.

В августе 1941 г. по решению Государственного комитета обороны на базе Уралвагонзавода и 12 эвакуированных предприятий был создан Уральский танковый завод № 183 им. Коминтерна. Всего за 2 месяца производство было перестроено на выпуск танков Т-34. Практически каждый третий танк, принявший участие в боевых действиях, сошел с конвейера Уральского танкового завода. Всего за годы войны на его площадях было собрано 25 тысяч боевых машин. Кроме того, завод производил бронекорпуса для самолетов ИЛ-2, авиабомбы (типов ФАБ, ЗАБ, ХАБ), артиллерийские передки. За вклад в победу коллектив был награжден орденами Трудового Красного Знамени (1942 г.), Красного Знамени (1943 г.), Отечественной войны I степени (1945 г.). В 1944 г. танковое конструкторское бюро награждено орденом Ленина. С танка Т-34 началась отечественная конструкторская школа танкостроения, которая развилась и окрепла в стенах Уралвагонзавода.

В послевоенное время завод снова сосредоточился на производстве вагонов. Опыт конвейерного производства танков, новейшие технологии и оборудование были использованы в период восстановления вагонного производства на Уралвагонзаводе. Завод быстро расширил свою деятельность и начал выполнять заказы не только военного, но и сельскохозяйственного, строительного и авиационно-космического характера. 19 марта 1946 г. началось производство большегрузных платформ. В 1947 г. завод приступил к производству полувагонов, в 1948 г. – крытых вагонов. С 1979 г. предприятие перешло на выпуск цельнометаллических полувагонов. На основе легендарного танка военных лет были созданы послевоенные танки от Т-44 до Т-62. Танк Т-72 был самым массовым танком современности. За его создание и организацию производства Уралвагонзавод

был награжден орденами Ленина (1970 г.) и Октябрьской Революции (1976 г.). Новейший танк Т-90С по совокупности боевых и технических характеристик не только не уступает лучшим танкам других стран, но и по многим параметрам их превосходит. Более 100 тысяч единиц бронетехники выпущено Уралвагонзаводом, начиная с 1941 г., а это безусловный мировой рекорд в танкостроении.

Также Уралвагонзаводом был внесен значительный вклад в проектирование и изготовление систем и оборудования для запуска искусственных спутников Земли (начиная с запуска первого спутника 4 октября 1957 г.), и пилотируемых орбитальных кораблей, многоразовой космической системы «Энергия-Буран», кроме того, предприятие участвовало в международной программе «Морской старт».

На сегодняшний день Уралвагонзавод – многопрофильное машиностроительное объединение, выпускающее около 200 видов продукции. Завод также крупнейший в России разработчик и изготовитель различных типов грузовых вагонов, полувагонов, грузовых тележек, контейнер-цистерн. Специалистами был разработан и поставлен в серийное производство универсально-пропашной трактор РТМ-160, он уже имеет награды престижных выставок, зарекомендовал себя на полях страны.

Цех связи 883 также развивается. В связи с требованиями производства на предприятии в цехе также модернизируются и реконструируются существующее оборудование и технологии предоставления услуг телефонной, диспетчерской и радиосвязи, активно внедряются системы передачи данных (электронный документооборот).

27 августа 2007 г. Уралвагонзавод был преобразован в Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского» (далее Общество). Он стал головным предприятием интегрированной структуры, объединяющей около 40 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в пяти федеральных округах России и за рубежом. Учредителем Общества

является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению федеральным имуществом.

В настоящее время головное предприятие Общества, расположено в городе Нижний Тагил Свердловской области. Сам завод состоит из производств, таких как: металлургическое, вагоноборочное, механосборочное, вспомогательное, а они в свою очередь состоят примерно из 150 структурных подразделений (цехов, отделов), на территории площадью 827 тысяч квадратных метров. Уралвагонзавод расположен в близости от транспортной магистрали, имеет свой железнодорожный подъездной путь.

Также в настоящее время согласно указу президента РФ от 27 декабря 2016 г., принадлежащие государству 100% акций Общества переданы в Государственную корпорацию по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростех».

Далее приведем динамику показателей отчета о прибылях и убытках предприятия (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ динамики, состава и структуры прибыли предприятия

Показатель	2014 год		2015 год		2016 год	
	сумма, тыс. руб.	доля, %	сумма, тыс. руб.	доля, %	сумма, тыс. руб.	доля, %
Прибыль от продажи продукции	408509	95,95	1243655	108,26	2855919	149,44
Проценты для получения	27	0,01	193	0,02	4704	0,25
Проценты для уплаты	77483	18,20	109216	9,51	245692	12,86
Сальдо прочих операционных доходов и расходов	-3048	-0,72	33028	2,87	-22522	-1,18
Внереализационные доходы	124356	29,21	232529	20,25	319877	16,74
Внереализационные расходы	26601	6,25	251420	21,89	1001191	52,39
Прибыль до налогообложения	425760	100,00	1148769	100,00	1911095	100,00
Чистая прибыль	320064	75,17	862769	75,10	1381968	72,31

Как видим по данным таблицы 1, в динамике балансовая прибыль в 2015 г. возросла на 723009 тыс. руб. или на 169,82% по сравнению с 2014 г. В 2016 г. балансовая прибыль составила 1911095 тыс. руб. Это на 762326 тыс. руб. больше, чем в 2015 г.

Значительно уменьшили общую сумму полученной прибыли внереализационные расходы, т.е. расходы, возникающие в связи с хозяйственными операциями и фактами хозяйственной жизни, не относящимися к обычным видам деятельности и прочей операционной деятельности.

В связи с тем, что внереализационные расходы не относятся к числу расходов, объективно необходимых для ведения хозяйственной деятельности, снижают возможности предприятия в финансировании расширенного воспроизводства, специалистам планово-экономических служб следует изучить состав и структуру внереализационных расходов, изыскать резервы их оптимизации и принять необходимые управленческие решения. Прибыль от продаж в 2016 г. выросла по сравнению с 2014 г. почти в 7 раз, что объясняется погашением долга иностранными заказчиками за поставленную военную технику.

Генеральными партнерами корпорации являются крупнейшие отечественные перевозочные компании, а также Министерство обороны РФ и ФГУП «Рособорнэкспорт».

Рассмотрим линейно-функциональную структуру управления АО «НПК «Уралвагонзавод». Во главе Общества стоит генеральный директор, первый заместитель генерального директора и шесть заместителей генерального директора. Далее идет руководитель головного предприятия «Уралвагонзавод» Исполнительный директор, Главный инженер, Главный бухгалтер и Директора: по производству, по коммерции, по транспорту, по персоналу, по информационным технологиям, по военно-техническому сотрудничеству, по связям с государственными органами, по капитальному

строительству, по качеству, по юридическим вопросам, по безопасности, по качеству, по капитальному строительству.

Цех 883 одно из структурных подразделений вспомогательного производства головного предприятия АО «НПК «Уралвагонзавод». В настоящее время цех находится в подчинении Директора Центра информационных технологий (ЦИТ) предприятия, который в свою очередь подчиняется Директору по информационным технологиям Общества и Исполнительному директору предприятия (Приложение 1).

В рассматриваемом цехе 883 (ТЭСС и СПД) руководителем является начальник цеха и у него в подчинении заместитель начальника цеха и главный специалист цеха. У них в подчинении находятся начальники участков и бюро, мастера участков. Менеджер по персоналу цеха находится в подчинении Отдела кадров головного предприятия, который в свою очередь подчиняется Директору по персоналу предприятия в целом.

Начальник цеха относится к категории руководителей, принимается на работу и увольняется с нее приказом Исполнительного директора предприятия. На должность начальника цеха назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических должностях не менее пяти лет.

В своей деятельности начальник цеха руководствуется: законодательными и нормативными актами по вопросам выполняемой работы; методическими материалами по соответствующим вопросам; уставом, правилами внутреннего трудового распорядка АО «НПК «Уралвагонзавод»; приказами и распоряжениями генерального директора Общества и Исполнительного директора предприятия.

На начальника цеха возлагаются следующие функции:

- осуществление руководства производственно-хозяйственной деятельностью цеха;

- внедрение передового отечественного и зарубежного опыта технологии производства;

- координация работы начальников участков и бюро, мастеров и цеховых служб;
- учет, представление установленной отчетности;
- подбор рабочих и служащих, их расстановка и целесообразное использование;
- повышение квалификации рабочих и служащих цеха.

Внутренняя среда у каждой организации своя, т.к. это ситуационные факторы, происходящие внутри организации и находящиеся в поле зрения менеджеров. Главными переменными внутренней среды организации являются цели, структура, задачи, технология и персонал. В основу структуры управления положен принцип разделения труда. Данный принцип является условием создания и функционирования цеха 883, поскольку благодаря разделению труда осуществляется процесс выделения и сосуществования различных видов трудовой деятельности Общества. В цехе 883 использование принципа разделения труда создает возможность для специализации трудовой деятельности, рационального использования ресурсов, повышения качества и эффективности работы. В данном цехе используется горизонтальное разделение труда. Руководитель участка работает без заместителя. Данная структура разделения труда является трудоспособной поскольку есть четкая координация всех уровней управления и каждый работник действует в рамках соответствующих должностных инструкций и обязанностей.

Задачи в цехе решаются для достижения поставленных целей всего Общества. Как и во всех других цехах и отделах на данном предприятии перед менеджером стоит трудная задача – работа с персоналом. Перед нами как перед работниками цеха 883 стоит задача качественного обслуживания и предоставление услуг по телефонной, диспетчерской и радиосвязи, и системам передачи данных согласно сделанного заказа цехов и отделов.

1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Основную работу по управлению персоналом производит отдел кадров, т.е. осуществляет основное планирование человеческих ресурсов по предприятию. Данные по оптимальному расчету рабочей силы отправляются начальнику отдела кадров предприятия и директору по персоналу Общества.

Далее для более полного понимания внутренней структуры предприятия рассмотрим организационную схему соподчиненности отдела кадров на предприятии (рисунок 1). Отдел кадров предприятия состоит из 136 человек: 1 начальник отдела кадров, 1 зам. начальника отдела кадров, 1 старший специалист, 33 инспектора отдела кадров (менеджеры по кадрам) и менеджеров по персоналу в цехах (отделах).



Рис. 1 – Схема организационной структуры отдела кадров
головного предприятия АО «НПК «Уралвагонзавод»

В основу организационной структуры отдела кадров предприятия положен линейно-функциональный тип, который является наиболее распространенным в настоящее время. Данный тип структуры сочетает линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всей

организации. На отдел кадров возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров.

Функции отдела кадров предприятия: оформление документов при приеме, увольнении персонала; оформление документов по учету движения кадров; составление статистической отчетности по учету личного состава; составление справок, участие в разработке планов и другие работы, выполняемые работниками по комплектованию и учету кадров; работы по табельному учету и прочие работы.

В состав основных функций по управлению персоналом предприятия входят следующие взаимосвязанные виды деятельности:

- определение потребностей в работниках различных категорий исходя из стратегии деятельности организации;
- подбор, расстановка и адаптация персонала на производстве;
- планирование карьеры и обеспечение профессионального роста работников;
- создание рациональных условий труда и обеспечение безопасности работы и здоровья персонала;
- организация трудовых процессов рабочих и разработка нормативов затрат и результатов труда;
- анализ использования рабочего времени и фактической занятости персонала;
- обоснование структуры доходов персонала, выбор форм и систем оплаты труда;
- организация изобретательской и рационализаторской деятельности на предприятии;
- разработка коллективных трудовых договоров;
- разработка и осуществление социальной политики предприятия;
- развитие партнерских отношений между работниками и работодателем, профилактика и устранение трудовых конфликтов;

– разработка предложений, направленных на повышение качества работы, уровня жизни и закрепление персонала на предприятии.

Итак, структура управления персоналом в подразделении представляет собой также линейно-функциональную структуру управления. Можно сказать, что структура управления представляет собой наложение элементов матричной структуры на постоянную линейно-функциональную структуру управления. Фактически подобная система является бюрократической, что влечет за собой определенные опасности, такие как отложение во времени решения определенных видов задач стратегического направления, акцентируясь на решении оперативных и тактических задач.

Штатное расписание в цехе утверждается начальником цеха по представлению менеджера по персоналу цеха. Начальник цеха по согласованию с Исполнительным директором предприятия в пределах штатного расписания устанавливает размеры должностных окладов работников.

Для выполнения цехом своих обязательств перед заказчиком в разрезе предоставления услуг менеджером по персоналу планируются и передаются в отдел кадров Предприятия необходимая численность персонала по цеху, т.е. планирование осуществляется в связи с развитием функциональной принадлежности.

Далее опишем систему управления персоналом предприятия относительно функций управления персоналом.

Планирование трудовых ресурсов – это система комплексных решений, позволяющих обеспечить организацию необходимым персоналом, подобрать таких людей, которые могли бы решать поставленные задачи, обеспечивать необходимый уровень квалификации работников, обеспечивать максимально возможное активное участие работников в деятельности предприятия. При этом устанавливается четкая прямая связь между задачами структурных подразделений, ответственностью работников за результат его деятельности, а также за общий результат (например, результат организационно-

производственных показателей предприятия, в т.ч. и финансовых результатов, результат функциональной деятельности). Планирование необходимого количества работников должно обеспечить долгосрочное выполнение задач предприятия и в то же время не допускать переизбытка персонала, который может привести к излишним расходам. После определения соответствия количества персонала и объема работ на планируемый период выявляются и (или) создаются вакансии рабочих мест.

Далее предприятие производит отбор и набор персонала в соответствии с внутренними потребностями.

Мотивация и стимулы. Ключевым пунктом как на предприятии, так и в цехе 883 является обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей, для чего необходимо культивирование и поощрение правильного самоопределения работника. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий его труда и распорядка, установленного в организации.

На предприятии используются: стимулирование свободным временем – регулирование времени по занятости путем предоставления сотруднику за работу во внеурочное время, а также за активное и творческое участие в мероприятиях молодежной организации предприятия дополнительных выходных (отгулов), возможности выбора времени взять отгул; организация питания – выделение средств на организацию питания на предприятии; заработная плата, включающая основную (повременную, окладную) плату.

Планирование потребности в кадровом резерве предприятия. Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью определенного ранга, которые прошли процедуру отбора и квалификационной подготовки. Кадровый резерв используется для горизонтальных и вертикальных перемещений. Кроме того, возможно существование внешнего кадрового резерва, состоящего из

кандидатов, успешно прошедших процедуры отбора в компанию, но не трудоустроенных в силу отсутствия в определенный период свободной вакансии. Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо определить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);

- фактическую численность подготовленного в данный момент кадрового резерва каждого уровня;

- количество руководителей, которые высвобождаются в результате изменения структуры управления, которые могут быть использованы для управленческой деятельности на других участках или объектах.

Должностная структура резерва строится по трём уровням управления – высшим, средним и низшим – в соответствии с утвержденной номенклатурой должностей (компетенция, личные качества, профессиональные качества, навыки, знания и опыт, возраст) формулируются с учетом специфики их будущих должностей и особенностей деятельности предприятия.

Ротация кадров. Время от времени сотрудники организации перемещаются с одной должности на другую, из одного подразделения в другое. Это происходит как по инициативе руководства, так и по собственной инициативе сотрудника. Собственно, такое перемещение и называется ротацией. Ротация работников определенного уровня профессиональной подготовки и образования позволяет раскрыть кадровый потенциал без значительных материальных затрат, предупреждает ошибочные решения, связанные с продвижением работников по службе, предотвращает развитие конфликтов в коллективе. К тому же, этот прием дает возможность проверить действенность избранного пути повышения эффективности производства, методики управления коллективом.

Ротация проводится в соответствии с общим планом кадровой

работы и основывается на принципах законности, профессионализма, взаимной открытости, исходя из служебной необходимости, учитывая интересы цеха и сотрудников.

Обучение персонала – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей. Оценка потребности в обучении и планировании программ подготовки – составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В организации проводится подготовка и переподготовка персонала. Обучение в зависимости от требований к сотруднику может происходить непосредственно на рабочем месте (без отрыва от производства) и вне рабочего места, т.е. с отрывом от производства (например, обучение действием или работа «во втором составе» другого подразделения в определенных условиях).

Аттестация. Чтобы правильно оценить работу персонала, проводится аттестация. Основная задача аттестации персонала – оценить соответствие уровня труда, качества и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности цеха. Однако такая оценка проводится не ради самой оценки, а для того, чтобы на ее основе принять решение о поощрении (наказании), перемещении или обучении сотрудников.

Для более подробного знакомства с предприятием определим основные кадровые показатели анализируемого предприятия.

Рассмотрим данные по обеспеченности цеха персоналом в 2016 г. (на конец отчетного периода), представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Обеспеченность цеха персоналом в 2016 г.

Наименование показателей	Всего	Категории персонала			
		руководители	специалисты	др. служащие	рабочие
Среднесписочная численность работников	110	11	12	10	77
Численность работников списочного состава на конец периода	104	11	12	10	71
Из них:					
Рабочие 2 разряда	-				
Рабочие 3 разряда	3				
Рабочие 4 разряда	30				
Рабочие 5 разряда	45				
Рабочие 6 разряда	2				
Женщины	51	4	2	10	35
Молодежь до 29 лет	30				30
В т.ч. до 18 лет	-	-	-	-	-
Лица пенсионного возраста	13			10	3
Принято работников всего	3				3
Из них:					
Женщины	1				1
Молодежь до 29 лет	3				3
Лица пенсионного возраста	-	-	-	-	-
Выпускники учебных заведений	1	-	-	-	1
Выбыло работников, всего	3				3
Из них:					
Уволены за прогулы					
Нарушение дисциплины	-	-	-	-	-
Уволены по собственному желанию	3				3
Высвобождены в связи с сокращением численности	-	-	-	-	-
Женщины	3				3
Молодежь до 29 лет	2				2
Лица пенсионного возраста	-	-	-	-	-
Число вакантных рабочих мест (требуемых работников) на конец отчетного периода	3				3

В процессе анализа исследуется структура персонала. Оптимальным считается следующее соотношение: рабочих 80 - 85 %, руководителей, специалистов и служащих 10 - 12 %. Структуру цеха нельзя назвать оптимальной, т.к. удельный вес РСС превышает оптимальный на 10,3 %.

Среднесписочная численность работников на конец 2016 г. составляет 104 человека. Из них к категории руководителей относится 11 человек, специалистов – 12 человек, служащие – 10 человек (женщины пенсионного возраста), а к категории рабочих относится 71 человек. Общая численность за 2016 г. сильно изменилась. Уровень текучести по цеху 883 составляет 14%, что выше нормы (5% в год). Наличие вакансий – 3 штатные единицы в основной состав.

Далее проанализируем гендерный состав персонала, в таблице 3.

Таблица 3 – Гендерный состав персонала цеха 883

Показатель	2015 г.	2016 г.
Всего, чел.	110	104
женщины	53	51
мужчины	57	53

Итак, гендерный состав на протяжении двух лет изменялся не сильно. Так, доля женщин снизилась в 2016 г. Из приведенных данных видно, что больший удельный вес в структуре работников занимали мужчины, данный факт обусловлен спецификой служебной деятельности.

Далее рассмотрим и проанализируем кадровый состав цеха 883 (таблица 4), состоящий из руководящих работников, специалистов, работников основных (основные специальности данного цеха), вспомогательных работников (уборщик помещений, сторож).

Таблица 4 – Среднегодовая численность и структура работающих в цехе 883

Категории работающих	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу
Среднесписочная численность	115	100,0	110	100,0	110	100,0
Руководящий состав	11	9,7	11	10	11	10
Инженерно-технические работники	12	10,4	12	10,9	12	10,9
Работники основные	78	67,8	77	70	77	70
Работники вспомогательные	14	12,1	12	9,1	10	9,1

По данным таблицы 4 видно, что количество работников цеха 883 с каждым годом незначительно уменьшается. Однако, это уменьшение не отразилось на руководящем составе и на категории инженерно-технических работников. Численность основных работников по сравнению с 2014 г. в 2015 г. уменьшилась до 77 человек, и в 2016 г. их стало еще меньше (71 человек). Количество вспомогательных работников в 2015 г. уменьшилось на 2 человека, и в 2016 г. на 1 человека.

Далее рассчитаем количество приходящихся основных работников на 1 человека руководящего состава или инженерно-технических работников. Для этого необходимо количество основных работников за определенный период разделить на численность руководящего состава (ИТР). Отсюда получаем, что с 2014 г. по 2016 г. на 1 человека руководящего состава приходится 6,8 основных работников. В 2014 г. на 1 ИТР приходилось 6,5 основных работников основного производства, в 2015 г. – 6,4 основных работников, а в 2016 г. 5,8 основных работников. Также уменьшение численности связано с невысокой зарплатой по цеху и довольно тяжелыми условиями на предприятии (неравномерность заказов на основную продукцию).

Далее рассмотрим структуру персонала цеха по категориям (таблица 5).

Таблица 5 – Структура персонала цеха 883 по категориям

Год	Всего, чел.	В том числе по категориям							
		Рабочие		Руководители		Специалисты		Служащие	
		кол-во, чел	уд. вес, %	кол-во, чел	уд. вес, %	кол-во, чел	уд. вес, %	кол-во, чел	уд. вес, %
2014	115	78	67,8	11	9,7	12	10,4	14	12,1
2015	110	77	70	11	10	12	10,9	12	9,1
2016	104	71	70	11	10	12	10,9	10	9,1

Анализ таблицы 5 показывает, что в 2016 г. по сравнению с 2014 г. количество рабочих уменьшилось на 7 человек. В целом, в связи с текучестью кадров, с каждым годом численность всех категорий работников

цеха и предприятия сокращается. Вместе с тем все категории данных работников должны присутствовать в том количестве, которое может обеспечить эффективную работу цеха и всего предприятия.

Таблица 6 – Образовательный уровень персонала

Годы	Всего, чел.	Количество, чел.		
		Высшее	Среднее профессиональное	Общее среднее
2014	115	10	12	93
2015	110	10	12	88
2016	104	10	13	81

Таблица 6 показывает, что в цехе 883 работают сотрудники в большинстве с общим средним образованием, т.к. требования к основным специальностям позволяют иметь данный уровень. Численность персонала с высшим или средним профессиональным образованием не увеличивается. За исследуемый период количество работников с высшим образованием по сравнению с 2014 г., не изменилось, а работников со средним профессиональным образованием увеличилось на 1 человека. Также можно наблюдать, что количество работников с полным средним образованием уменьшилось на 12 человек. Однако это произошло из-за общего уменьшения численности работников.

Таблица 7 – Квалификационный состав рабочих

Разряд по единой тарифной сетке	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %
II	2	2,5	-	-	-	-
III	5	6,5	7	9	4	5,6
IV	15	19	14	18	8	11,2
V	52	67	52	67,6	55	77,4
VI	4	5	4	5,4	4	5,8
Итого:	78	100	77	100	71	100

Данные таблицы 7 показывают, что преобладает наибольшее количество работников V разряда. За исследуемый период 2014 – 2016 г.

работников II разряда становится меньше, в 2015 г. и 2016 г. нет ни одного человека. В цехе работают грамотные специалисты, об этом свидетельствует возрастание работников V разряда по единой тарифной сетке. Стабильность VI разряда объясняется тем, что это высший разряд в данном цехе, и чтобы его получить, нужны веские основания.

Таблица 8 – Распределение персонала по стажу работы

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Распределение персонала по стажу работы, кол-во, чел.:	115	110	104
До 1 года	2	-	-
1-2 года	3	2	1
2-5 лет	42	43	44
5 лет и более	68	65	59

По таблице 8 видно, что в цехе 883 работают сотрудники с большим опытом работы. Работников со стажем работы от 5 и более лет в 2014 г. насчитывалось 68 человек, в 2015 г. уменьшилось на 3 человека, а в 2016 г. на 6 человек.

По приведенным данным наблюдается изменение среднесписочной численности работников цеха 883, это связано с непрерывной текучестью кадров. За исследуемый период количество работников сократилось на 11 человек. Это довольно негативный показатель, ведь в это число входят рабочие, имеющие высокий разряд и большой стаж работы в данном цехе, а, учитывая специфику производимых работ, это немаловажно. Необходимо проводить мероприятия для удержания ценных сотрудников и привлечения на работу грамотных специалистов путем улучшения условий труда работников, в т.ч. возможным увеличением уровня заработной платы в данном цехе.

Итак, согласно приведенным выше данным, можно судить о некотором снижении организационных показателей, что может свидетельствовать о снижении функции контроля над организационно-управленческими показателями в цехе.

Таким образом, при анализе системы управления персоналом в цехе, выявилось снижение динамики организационных показателей, о чем свидетельствуют: увеличение уровня текучести персонала, повышение динамики движения персонала, недостатки в использовании методов управления персоналом.

Более детальный анализ существующей ситуации позволит определить приоритетные направления для дальнейшей эффективной деятельности организации. Анализ составляющих показателей позволит более подробно проанализировать скрытые недостатки в методах управления персоналом и возможные причины текущего состояния.

Итак, на основании собранного материала будет составлен список выявленных негативных факторов, обуславливающих текущее состояние по снижению уровня воздействия методов управления персоналом для более детальной диагностики этих методов.

1.3. Изучение методов управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Управление персоналом как целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации базируется на научном подходе, определяющем методы управления персоналом, способы его практической организации, что и определяет значимость изучения применяемых на предприятии методов управления персоналом.

Первым шагом важно определить понятие методов управления персоналом.

Р.А. Фатхутдинов дает следующее определение этому термину: «метод управления – это метод воздействия субъекта управления на объект управления для практического осуществления стратегических и тактических целей системы управления» [45].

«Понятие «метод» применительно к управлению персоналом по своему содержанию означает совокупность определенных приемов и способов, типичных подходов к воздействию и влиянию на персонал (как на работников, так и на трудовой коллектив в целом) с целью достижения конкретных результатов» [47].

В учебнике под редакцией А.Я. Кибанова под методами управления персоналом понимаются «способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации» [43, С. 106].

В свою очередь, В.В. Лукашевич методы управления персоналом определяет, как «конкретные приемы и способы воздействия администрации на персонал для достижения определенных целей. Они многообразны, но их воздействие на персонал предприятия в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией.

В поведении людей важную роль играют потребности и интересы. Осознанные потребности побуждают к действию. Совокупность потребностей, на удовлетворение которых направлена деятельность людей, определяет мотивационную направленность методов управления: экономических, организационно-распорядительных (административных) и правовых, социально-психологических» [21, С. 24].

«Эволюция методов управления персоналом является закономерным продолжением развития методов управления и ставит своей задачей, во-первых, анализ прогрессирующих закономерностей развития персонала, а во-вторых, извлечение полезного опыта из того, что накоплено практикой управления» [47].

Многообразие методов управления персоналом вызывает необходимость изучения и упорядочения всей их совокупности путем классификации. Например, Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин методы управления персоналом объединяют в три подгруппы:

- 1) методы формирования кадрового состава организации;

- 2) методы поддержания работоспособности персонала;
- 3) методы оптимизации кадрового потенциала.

«К первой группе методов, ориентированных на формирование кадрового состава организации, относятся методы проектирования организационной структуры. В динамично изменяющихся условиях внешней и внутренней среды проектирование превращается в достаточно постоянную деятельность руководства организаций. В самом общем виде можно обозначить четыре основных метода, используемых при создании проекта организационной структуры: аналитический, технологический, организационно-культурный и «прототипический» методы» [44, С. 144].

«Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ» [44, С. 158].

«Для поддержания работоспособности персонала менеджер должен проводить регулярный мониторинг ситуации в организации. Для этого важно разработать системы оценки эффективности труда, аттестации» [44, С. 220].

По мнению А.Я. Кибанова и ряда других авторов, наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические (Приложение 2) [43, С. 106].

В результате изучения литературы можно утверждать, что данная классификация методов управления персоналом является наиболее распространенной.

«Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения» [43, С. 109].

«Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжением вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект» [43, С. 110].

«Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «карать». Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т.п. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации» [46].

«К группе экономических методов относятся прогнозирование и планирование работы с персоналом, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в персонале, источников ее обеспечения и др.» [39].

«Социально-психологические методы управления используются для решения задач кадрового менеджмента: оптимального подбора и расстановки кадров, наиболее рационального формирования персонала, регулирования

межличностных отношений в коллективе, повышения эффективности стимулирования деятельности работников и воспитательной работы в коллективе, укрепления дисциплины, рационализации трудовых процессов» [21, С. 28].

Также следует упомянуть о методах влияния, которые также можно отнести к группе социально-психологических методов управления персоналом (Приложение 3).

Как подчеркивают авторы М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, «организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Данный подход возможен и основывается на том, что человек обладает способностью быть наученным поведению, менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны организационного окружения.

Можно утверждать, что применение лишь таких методов как формальный приказ, письменное распоряжение неэффективно для управления коллективом, организацией. Необходимо применение и других методов – методов влияния, важность и значение которых увеличивается» [25, С. 470].

«Общепринятая классификация методов управления не в полной мере отражает их сущность. Например, любой нормативный акт как атрибут административного метода управления, кроме административно-правовых, решает и социально-экономические вопросы, а реализация нормативного акта требует применения знаний в области психологии. Вместе с тем результаты экономического управления чаще всего отражаются или фиксируются в нормативных (административных) документах. Экономические вопросы неправомерно рассматривать в отрыве от социальных и, наоборот, социальные – в отрыве от экономических и правовых вопросов» [45].

В основе классификации методов управления, по мнению Р.А. Фатхутдинова, следует положить иной признак – «степень свободы объекта управления в связи с воздействием на него субъекта. Индивидуум как объект управления может иметь следующие степени свободы:

1) ограниченную свободу, при которой субъект управления принуждает зависимый объект выполнять планы или задания;

2) мотивационную свободу, при которой субъект управления должен найти обоснованные мотивы, побуждающие объект управления к выполнению планов или заданий;

3) высокую степень свободы, при которой субъект управления должен с использованием логики и психологии формировать метод воздействия на относительно независимый объект управления, ставя во главу угла изучение психологического портрета управляемой личности и тенденции ее развития. Для объекта управления в этом случае удовлетворение первичных физиологических потребностей не является приоритетным, для него важнее удовлетворение высших потребностей (самореализация, самовыражение).

Исходя из рассмотренных степеней свободы объекта методы управления целесообразно подразделять на три группы: принуждения, побуждения, убеждения.» [45]. Сравнительная характеристика этих методов приведена в таблице Приложения 4.

Рассмотрим применяемые в цехе 883 административные методы управления персоналом.

Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы в компании разработаны и применяются.

При принятии решений четко прослеживается использование организационно-распорядительных методов управления. Распорядительные

документы, регламентирующие управление персоналом в цехе 883, следующие: устав предприятия, коллективный договор, положение, приказ, структура и штатная численность, правила внутреннего трудового распорядка, должностная инструкция.

Можно отметить лишь такой недостаток: должностные инструкции работников являются типовыми, не конкретизированы, т.е. не отражают специфику деятельности отдельных работников.

Распорядительные методы воздействия направлены на достижение поставленных целей менеджмента, соблюдение требований согласно внутренним документам и поддержание заданных параметров системы управления с помощью прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий, которые в том числе применяются в цехе 883, относятся: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координация работ и контроль исполнения. В целом можно отметить, что методы распорядительного воздействия в цехе применяются эффективно, недостатков по данной подгруппе методов не отмечено.

Дисциплинарная ответственность и взыскания как методы могут применяться при нарушении трудового законодательства, неисполнении или ненадлежащем исполнении трудовых обязанностей, обозначенных в должностной инструкции, и выражаются в замечания, выговорах, понижении в должности и в увольнении. При этом следует отметить, что директор организации должен создавать необходимые для соблюдения сотрудниками дисциплины труда условия. В числе этих методов можно отметить трудовой распорядок, который устанавливается Правилами внутреннего трудового распорядка.

Другой пример - материальная ответственность работника как стороны трудового договора возможна за причиненный организации ущерб. Условия материальной ответственности в полном размере причиненного работодателю ущерба определяет трудовой договор, заключенный между предприятием в лице начальника цеха 883 и бухгалтером-кассиром.

Запрет, консультация, деловой совет, разъяснение, предложение можно отметить в качестве примеров административных методов управления. Однако, помимо преимуществ, эти методы могут нести и негативные воздействия, когда предприятие может столкнуться с проблемами принятия формальных коллективных договоров, использования устаревших положений и правил, текучести кадров, отсутствие системы контроля и просто безразличное отношение сотрудников к работе.

Как видим, административные методы управления обладают прямым характером воздействия, т.к. любой регламентирующий, административный акт должен обязательно выполняться.

Итак, как видим, в цехе применяются несколько подгрупп административных методов: обязательное исполнение (запрет, указание и т.д.); компромиссные (консультация, деловой совет и т.д.); и рекомендательные (разъяснение, предложение и т.д.), т.е. достаточно широкий арсенал административных методов.

Рассмотрим применяемые в цехе 883 экономические методы управления персоналом.

Система оплаты труда, применяемая в цехе 883, не учитывает конечную результативность, слабо стимулирует рост производительности труда. Преобладание подобной системы оплаты труда работников цеха 883 связывается с наличием неэкономических критериев, например, статусно-иерархическими параметрами, такими как тарифная сетка для рабочих, должностные оклады для руководителей, специалистов.

Из числа экономических методов управления персоналом применяется только такой метод как основная заработная плата (повременная система оплаты труда), т.е. обеспечивающая минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени. Доплаты и надбавки не применяются. Премирование за счет прибыли не существует в виде системы и не зафиксировано в виде положения, где был бы установлен порядок и условия применения.

Не применяется и вознаграждение за конечный результат, цель которого стимулировать групповые интересы, поощрять коллективизм, и который выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов отдельными структурными подразделениями при увеличении объема товарной продукции, работ и услуг; росте производительности труда; повышении качества продукции, работ и услуг; экономии ресурсов и т.п.

Известен целый ряд современных видов материального стимулирования, которые относятся к группе экономических методов управления персоналом: предоставление работнику медицинского страхования; беспроцентные ссуды; участие работника в распределении прибыли организации; льготные условия покупки акций компании и т.п. Однако, среди перечисленных методов ни один не применяется в цехе 883.

Нами посредством опроса было проведено исследование значения заработной платы для работников цеха. Опросный лист (анкета) представлен в Приложении 5. Результаты опроса представлены в таблице 9. Оценка проводилась по пятибалльной шкале.

Таблица 9 – Значение заработной платы для персонала цеха

Показатели качества	Важность	Удовлетворенность
Потребность	5	1, 2
Статус, самооценка	5	3, 1
Степень значимости в сравнении		
Зарплата	5	1, 2
интересная работа	4, 1	3, 6
уважение	4, 5	4, 4
отношение в коллективе	4, 2	4, 1
Справедливость при оценке труда и определении величины зарплаты	4, 9	2, 1
Удовлетворенность системой оплаты	3, 2	1, 4
Удовлетворенность получаемой зарплатой	5	0, 5
Сопоставление зарплаты с работниками своего цеха	4, 2	2, 8
Сопоставление зарплаты с зарплатой в регионе	3, 8	3, 8
Сопоставление зарплаты с зарплатой руководителей	4, 1	3, 8

Данные таблицы 9 позволяют сделать выводы о значимости заработной платы для персонала и степени удовлетворенности этим фактором:

- 1) заработная плата является крайне важным показателем деятельности персонала, при этом наблюдается неудовлетворенность данным показателем;
- 2) уровень заработной платы сотрудники связывают с самооценкой и социальным статусом;
- 3) наблюдается тесная корреляция между зарплатой, уважением, отношениями в коллективе;
- 4) для работников имеет большое значение системы оплаты труда и справедливости оценки труда;
- 5) работники не удовлетворены ни системой оплаты, ни реальным уровнем заработной платы;
- 6) сопоставление своей зарплаты с другими работниками своего отдела – значимый показатель для работника;
- 7) сопоставление зарплаты рабочих и менеджеров не значимый показатель в отличии от сопоставления зарплаты специалистов.

Таким образом, эти условия показывают значимость оплаты труда как фактора мотивации для работников цеха 883, однако, в целом работники не удовлетворены системой оплаты труда, ее уровнем и соотношением с результатами труда.

Можно сделать вывод, что вознаграждение и результаты деятельности персонала не взаимосвязаны, такой вид стимулирования как заработная плата не используется в полной мере, т.к. ее размер не увязан с показателями деятельности, в то время как для персонала это является значимым фактором; дополнительные экономические стимулы не применяются.

Анализ данных по персоналу и результатов деятельности организации показывает, что на нем никаких мероприятий по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов мотивации и стимулирования посредством экономических методов управления персоналом не проводится.

Не применяются эффективные методы управления, тем самым у работников нет заинтересованности в повышении эффективности труда.

Можно сделать вывод о том, что экономические методы управления персоналом применяются не в полной мере. При этом стоит отметить, что экономические методы только косвенно воздействуют на персонал. Они предполагают свободу личного выбора и поведения, во многом зависят от индивидуальных способностей каждого работника. Четко установить заключительный эффект воздействия указанных методов довольно сложно.

Далее проведем изучение социально-психологических методов управления персоналом в цехе 883.

В целом на предприятии Уралвагонзавод и в цехе 883 среди социально-психологических методов управления применяется установление социальных норм поведения (их регламентация), т.к. действует Кодекс корпоративной этики (текст представлен в Приложении 6), который является приложением к Коллективному договору. В трудовой деятельности все работники должны придерживаться определенных этических норм поведения.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, намек, похвала, просьба, совет и т.д.

Тот факт, что социально-психологические методы управления персоналом в цехе по большей части не применяются, подтверждается тем, что не уделяется должного внимания объектам управления, а именно:

1) не изучаются личностные характеристики работников, а также их психологические особенности (индивидуальные особенности сотрудников, включающие их деловые качества и свойства личности, не имеющие

непосредственного отношения к выполняемой профессиональной деятельности);

2) не изучается социально-психологический климат в коллективе.

Также одним из недостатков является то, что руководящий состав цеха не проходит обучение, повышение квалификации по основам управления персоналом и, в частности, по применению методов управления персоналом.

В условиях экономического кризиса становится актуальным изучение вопросов, как добиться поставленных целей наиболее эффективным путем. Ответом на данный вопрос, на наш взгляд, является оптимальное сочетание методов управления, совершенствование методов управления персоналом. Это связано с тем, что управление персоналом в условиях нестабильности внешней среды играет ключевую роль, т.к. именно научная организация труда на данном участке управленческой работы позволяет обеспечить реализацию избранной стратегии развития организации.

Как мы выяснили, управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников.

Проведенный анализ показал, что система управления персоналом не полностью эффективна. К ее достоинствам можно отнести сформированность кадрового состава, его достаточный образовательный и профессиональный уровень, достаточно полное и эффективное использование административных методов управления персоналом. Однако изучение экономических и социально-психологических методов управления персоналом выявило недостатки, игнорирование которых может отрицательно повлиять на эффективность деятельности цеха 883.

Нами выявлены ключевые проблемы в применении методов управления персоналом в цехе 883, а именно:

1) по группе административных методов управления персоналом – должностные инструкции работников являются типовыми, не

конкретизированы, т.е. не отражают специфику деятельности отдельных работников;

2) экономические методы управления персоналом применяются не в полной мере;

3) руководящий состав цеха не проходит обучение, повышение квалификации по основам управления персоналом и, в частности, по применению методов управления персоналом.

Тот факт, что социально-психологические методы управления персоналом в цехе по большей части не применяются, подтверждается тем, что не изучаются объекты управления, а именно: не изучаются личностные характеристики работников, а также их психологические особенности (индивидуальные особенности сотрудников, включающие их деловые качества и свойства личности, не имеющие непосредственного отношения к выполняемой профессиональной деятельности); не изучается социально-психологический климат в коллективе.

В целом можно отметить, что в настоящее время в цехе 883 применение административных методов управления персоналом преобладает над экономическими и социально-психологическими. Эта диспропорция требует корректировки.

**ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦЕХЕ 883
АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Поскольку управление персоналом является важнейшим направлением в системе управления любой организации, а на таком крупном предприятии как Уралвагонзавод это становится более значимым, работа отдела персонала должна быть направлена на постоянное совершенствование системы методов управления персоналом.

Нами выявлены недостатки в применении методов управления персоналом, что требует разработки мероприятий по их устранению (соответствующие мероприятия, ответственные лица и сроки внедрения представлены в таблице 10).

Таблица 10 – Мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Недостатки	Мероприятия по совершенствованию	Ответственные лица	Сроки внедрения
1	2	3	4
По группе административных методов управления персоналом – должностные инструкции работников являются типовыми, не конкретизированы, т.е. не отражают специфику деятельности отдельных работников	Провести анализ и конкретизировать должностные инструкции работников, внести необходимые корректировки. Утвердить изменения в должностных инструкциях. Ознакомить работников с изменениями в должностных инструкциях.	Начальник цеха Начальник отдела кадров Менеджер по персоналу цеха	Январь-март 2018 г. Апрель 2018 г.

1	2	3	4
<p>Экономические методы управления персоналом применяются не в полной мере</p>	<p>Проведение совещания по совершенствованию методов управления персоналом (цели совещания: организация внедрения мероприятий, согласование интересов сторон, снижение сопротивления изменениям, формирование структуры взаимодействия с руководителями структурных подразделений на период внедрения).</p> <p>Утверждение плана действий по совершенствованию методов управления персоналом.</p> <p>Информационное обеспечение внедрения мероприятий, рабочие совещания, групповая работа.</p> <p>Разработать проект изменений оплаты труда.</p>	<p>Начальник цеха</p> <p>Начальник отдела кадров</p> <p>Начальник отдела оплаты труда персонала</p>	<p>Май-сентябрь 2018 г.</p>
<p>Социально-психологические методы управления персоналом по большей части не применяются</p>	<p>Расширение применения социально-психологических методов управления персоналом.</p>	<p>Начальник цеха</p> <p>Начальник отдела кадров</p>	<p>Май-сентябрь 2018 г.</p>
<p>Руководящий состав цеха не проходит обучение, повышение квалификации по основам управления персоналом и, в частности, по применению методов управления персонала.</p>	<p>Подготовка и утверждение графика обучения линейных руководителей социально-психологическим методам управления персоналом.</p> <p>Запланировать и организовать обучение персонала (линейных руководителей) применению методов управления персоналом.</p> <p>Обучение линейных руководителей (курсы повышения квалификации, тренинги, деловые игры).</p>	<p>Начальник цеха</p> <p>Начальник отдела кадров</p>	<p>Октябрь-декабрь 2018 г.</p>

1	2	3	4
Не изучаются личностные характеристики работников, а также их психологические особенности (индивидуальные особенности сотрудников, включающие их деловые качества и свойства личности, не имеющие непосредственного отношения к выполняемой профессиональной деятельности)	Запланировать и организовать обучение менеджера по персоналу цеха применению методов анализа личностных характеристик персонала, первоначально - при отборе, в дальнейшем - уже работающих сотрудников; либо привлечение к анализу штатного психолога головного предприятия	Начальник отдела кадров	Октябрь-декабрь 2018 г.
Не изучается социально-психологический климат в коллективе	Запланировать и организовать обучение менеджера по персоналу цеха применению методов анализа личностных характеристик персонала, первоначально - при отборе, в дальнейшем - уже работающих сотрудников; либо привлечение к анализу штатного психолога головного предприятия	Начальник отдела кадров	Октябрь-декабрь 2018 г.

Рассмотрим предложенные мероприятия подробнее.

По группе административных методов управления персоналом предлагается провести анализ и конкретизировать должностные инструкции работников, внести необходимые корректировки.

Для конкретизации должностных инструкций необходимо:

- провести анализ и конкретизировать должностные инструкции работников, внести необходимые корректировки;
- утвердить внесенные изменения в должностных инструкциях;
- ознакомить работников с изменениями в должностных инструкциях.

По группе экономических методов управления персоналом необходимо провести ряд мероприятий.

Необходимым обеспечивающим внедрение мероприятий этапом будет проведение совещания по совершенствованию методов управления персоналом (цели данного совещания: организация внедрения мероприятий, согласование интересов сторон, снижение сопротивления изменениям, формирование структуры взаимодействия с руководителями структурных подразделений на период внедрения); а также утверждение плана действий по совершенствованию методов управления персоналом.

Отдельным направлением совершенствования методов управления персоналом в цехе 883, по нашему мнению, может стать разработка проекта изменений оплаты труда.

Важным для снижения сопротивления изменениям является информационное обеспечение внедрения мероприятий, рабочие совещания, групповая работа.

По группе социально-психологических методов управления персоналом так же необходимо провести ряд действий.

Основные преобразования должны быть ориентированы в первую очередь на социально-психологические методы управления персоналом. Однако следует помнить, что данные методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы и личность конкретного сотрудника, такой инструмент требует дозированного и дифференцированного применения.

Приемы и способы социально-психологического воздействия определяются компетентностью и способностью руководителей. Для повышения эффективности социально-психологических методов требуются знания и умения руководящего состава.

Поэтому необходимо запланировать и провести обучение линейных руководителей применению методов управления персоналом (методы обучения: курсы повышения квалификации, тренинги, деловые игры).

В своей деятельности для наилучшего использования социально-психологических методов, линейным руководителям следует формировать

трудовой коллектив с учетом психологической совместимости, опираться на наиболее активных, сознательных, авторитетных членов коллектива.

Необходимо запланировать и организовать обучение менеджера по персоналу цеха применению методов анализа личностных характеристик персонала, первоначально – при отборе, в дальнейшем – уже работающих сотрудников.

Усиливается роль психологических методов управления персоналом, поэтому рекомендуется изучать параметры психологического портрета личности и принимать решения с учетом этих параметров.

Методы убеждения в управлении основаны на исследовании психологического портрета личности, мотивации ее потребностей, составляющих физиологические, духовные и социальные нужды. Структура и объем потребностей определяются характером, образованием, социальным положением и ценностями личности. Чтобы успешно управлять людьми, необходимо хорошо их знать.

Чтобы умело убеждать сотрудника в необходимости качественно, в срок и с наименьшими затратами выполнить задание, субъекту управления следует знать психологические установки личности как объекта управления. Линейным руководителям необходимо учитывать законы динамики психологических процессов, межличностных отношений, группового поведения.

При этом важно прогнозировать воздействие социально-психологических методов управления на работу персонала, учитывая, что данные методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы и личность конкретного сотрудника.

Руководителю важно не только знать, но владеть искусством успешного применения методов управления персоналом, учитывать сильные и слабые стороны, преимущества и недостатки каждого метода. Длительное использование одного и того же метода, пусть даже эффективного, постепенно ведет к тому, что система управления к нему адаптируется, что

ослабляет воздействие метода. В этой связи становится серьезной проблема сочетания и выбора методов в зависимости от условий, ситуации и т.д.

Комплексному использованию методов управления способствует умение менеджера в каждом методе различать содержание (требования каких законов он реализует), направленность (на какие мотивы направлен) и организационную форму его применения (приказ, совет и т.п.).

Мощным резервом и средством повышения эффективности труда персонала является его регулярное и максимально возможное информирование о делах фирмы, ее целях, задачах, проблемах ее функционирования, неудачах и успехах. В этом случае сотрудники будут чувствовать свою сопричастность делам организации, тем самым повысится лояльность к компании-работодателю.

Каждый сотрудник должен знать цели, стоящие перед организацией, т.е. необходимо обеспечить так называемые ориентирующие условия, поскольку, удовлетворяя личные потребности, сотрудник одновременно работает, чтобы выполнить цели, стоящие перед организацией в целом.

Поэтому рекомендуется на регулярной основе проводить массовые собрания руководителей всех уровней, что позволит не только обсуждать ключевые цели компании, но и повысит понимание сотрудниками установок новой философии и реализации ее принципов.

Экономические и социально-психологические методы управления персоналом должны преобладать над административными.

Методы мотивации, относящиеся к группе социально-психологических, используются для достижения нужной активности работника. Данный метод предполагает применение различных психологических побуждений, которые в свою очередь формируют мотивы профессиональной деятельности работника. Методы психологического воздействия многообразны. Например, внушение предполагает целенаправленное влияние руководителя на своего подчиненного. Использование данного метода является наиболее эффективным в условиях

конфликтных ситуаций. Сила внушаемости так же зависит и от авторитета внушаемого. Убеждение заключается в воздействии работодателя на волю работника при помощи различных логических средств. Подражание выражается в воздействии на работника путем личного примера руководителя, либо человека, который является эталоном поведения, авторитетом в коллективе. Принуждение предполагает воздействие на человека для достижения поставленных целей. Методы профессионального отбора и обучения предполагают отбор работников с наиболее подходящими психологическими и профессиональными качествами, которые в полной мере будут подходить для выполняемой работы.

Руководство должно быть направлено на осуществление сотрудничества персонала и администрации в достижении поставленных перед организацией целей. Все чаще должен применяться принцип коллегиальности в управлении, когда менеджеры работают в тесном контакте друг с другом, с учетом принципов сотрудничества, взаимозависимости и взаимопомощи.

Главным должно стать побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда. Менеджер должен не приказывать своим подчиненным, а ориентировать их на проблемы, стоящие перед компанией, ранжируя их по значимости, направлять усилия, помогать раскрытию способностей людей, концентрировать их на самом главном, формировать вокруг себя группу единомышленников. Весь коллектив должен быть командой, самостоятельно решающей текущие проблемы. В этом случае менеджер имеет больше времени для решения стратегических задач.

График проведения мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод» представим на рисунке 2.

Мероприятия	месяцы 2018 г.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Провести анализ и конкретизировать должн. инструкции работников, внести необходимые корректировки	■	■	■									
Утвердить изменения в должностных инструкциях				■								
Ознакомить работников с изменениями в должностных инструкциях				■								
Проведение совещания по совершен. методов упр. персоналом					■							
Утверждение плана действий по совершен. методов упр. персоналом					■	■	■	■	■			
Информационное обеспечение мероприятий, рабочие совещания, групповая работа					■	■	■	■	■			
Разработать проект изменений оплаты труда					■	■	■	■	■			
Расширение применения соц.-псих. методов управления персоналом					■	■	■	■	■			
Подготовка и утверждение графика обучения линейных руководителей										■	■	■
Запланировать и организовать обучение линейных руководителей										■	■	■
Обучение линейных руководителей										■	■	■
Запланировать и организовать обучение менедж. по персоналу цеха										■	■	■

Рис. 2 – График мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Итак, в данном разделе мы предложили ряд мероприятий, направленных на совершенствование методов управления персоналом в цехе 883, в первую очередь – социально-психологических. Внедрение мероприятий запланировано сроком на 1 год, определены ответственные за мероприятия должностные лица.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Правовое регулирование системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации. Нормативно-правовое обеспечение создает условия для эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Рассмотрим, на каких нормативно-правовых актах основаны разработанные мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 883.

Нормативно-правовые основания:

1) Федеральный уровень: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, который создает основы трудовых взаимоотношений между руководством организации и персоналом, Концепция социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.

2) Региональный уровень: законы Свердловской области.

3) Организационный уровень: стратегия развития организации, локальные нормативные акты.

Некоторые экономические методы управления персоналом регулирует ТК РФ. ТК РФ определяет понятие заработной платы следующим образом: «Заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты

и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)» [42]. Помимо этого, работодатель имеет право и возможность создавать разнообразные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок.

Кодекс устанавливает перечень основных государственных гарантий по оплате труда. Минимальный размер оплаты труда (минимальная заработная плата) – это гарантированный федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда. В размер минимального размера оплаты труда не включаются доплаты, надбавки, премии и иные поощрительные выплаты, а также выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, за работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, иные компенсационные и социальные выплаты.

Тарифная ставка (оклад) – это фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени.

Государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, во всех организациях на территории Российской Федерации осуществляют органы федеральной инспекции труда.

При выплате заработной платы работодатель обязан в письменной форме извещать каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях проведенных удержаний, а также о денежной сумме, подлежащей к выплате. Заработная плата, как правило, выплачивается работнику в месте выполнения им работ либо перечисляется на указанный работником счет в банке на условиях, определенных коллективным или трудовым договорами. Заработная плата должна выплачиваться работнику не реже чем каждые

полмесяца в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка организации, коллективным и трудовым договорами.

Такие мероприятия как внедрение методов развития персонала, формирование системы обучения персонала, относящиеся к совершенствованию социально-психологических методов управления персоналом, обеспечиваются следующими нормативно-правовыми актами.

В настоящее время право работников на профессиональное обучение относится к международно-правовым стандартам трудовых прав.

Профессиональной подготовке и профессиональной ориентации посвящены Конвенция МОТ № 142 о профессиональной ориентации и профессиональной подготовке в области развития людских ресурсов (1975 г.) и одноименная Рекомендация МОТ № 150 (1975 г.), а также Рекомендации № 88 о профессиональном обучении работников, включая инвалидов (1950 г.), № 136 о специальных программах занятости и подготовки молодежи (1970 г.), № 117 о производственном ученичестве (1962 г.). В этих актах содержится широкий комплекс норм, направленных на формирование в государствах – членах МОТ развитых национальных систем профессиональной ориентации и профессионального обучения населения. В данной связи заявленные положения и принципы являются основой для формирования правового механизма реализации права работников на профессиональное обучение.

Государство должно устанавливать национальные квалификационные рамки, способствующие непрерывному обучению работника, помогающие предприятиям и агентствам по трудоустройству сочетать спрос и предложение специалистов нужной квалификации (государственные стандарты квалификационных требований), обеспечивать при разработке систем профессионального обучения и подготовки кадров надлежащие возможности для развития и аттестации квалификации, отвечающей запросам рынка труда. Кроме того, государства – члены МОТ обязаны укреплять социальный диалог с социальными партнерами по вопросам

подготовки кадров на различных уровнях – международном, национальном, региональном, местном, отраслевом и на уровне предприятия.

Согласно ТК РФ, право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации является по своей природе одним из основных трудовых прав работника (ст. 21). По сути, в ст. 21 ТК РФ речь идет о праве на профессиональное обучение. При этом следует разграничить формы профессионального обучения: профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников.

Право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации является самостоятельным правом, которое следует рассматривать во взаимосвязи с правом на образование, в т.ч. его составляющей – правом на профессиональное образование.

Право каждого человека на образование признается во Всеобщей декларации прав человека и иных международно-правовых актах.

Конституция РФ гарантирует право на получение профессионального образования (ст. 43). Речь идет о получении профессионального образования соответствующего уровня (начальное, среднее, высшее, послевузовское и дополнительное) в образовательных учреждениях или образовательных подразделениях организаций, имеющих соответствующую лицензию, в соответствии с установленными государственными образовательными стандартами.

В ТК РФ правовой механизм реализации права работника на профессиональное обучение выведен на локальный и договорный уровни. Необходимость и периодичность профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для собственных нужд определяет работодатель. В локальном порядке с учетом мнения представительного органа работников он устанавливает формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, перечень необходимых профессий и специальностей. В этой связи для реализации права на профессиональную подготовку, переподготовку,

повышение квалификации необходимо, как правило, наличие сложного фактического состава:

1) коллективный договор (соглашение) или локальный нормативный акт или трудовой договор;

2) дополнительный договор между работником и работодателем или ученический договор.

Право на профессиональное обучение может быть осуществлено в двух основных правовых формах: профессиональное обучение непосредственно в организации (на производстве); профессиональное обучение путем направления работника на обучение в образовательные учреждения или другие организации.

И в первом, и во втором случаях профессиональное обучение проводится за счет средств работодателя, в интересах работодателя на договорных началах. Речь идет о самостоятельных видах договоров. Так, в теории трудового права ряд авторов вполне обоснованно индивидуальные договоры о труде по признаку особенности содержания подразделяют на две группы: договоры о трудовой деятельности работника (трудовой договор, договор о совместительстве и др.) и договоры об учебно-трудовой деятельности работника (ученические договоры, договоры о повышении квалификации).

Право на профессиональное обучение (профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации) реализуется в индивидуально-договорной форме.

В ТК РФ право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям, реализуется путем заключения соответствующих договоров:

1) ученический договор как договор на профессиональное обучение или переобучение с отрывом от производства или без отрыва;

2) договоры на повышение квалификации, профессиональную подготовку, переподготовку работника.

Ученические договоры. В первоначальной редакции ТК РФ предусматривались два вида ученических договоров:

1) с работником данной организации на переобучение без отрыва от производства;

2) с лицом, ищущим работу, на профессиональное обучение (ст. 198).

Первый вид названного договора являлся дополнительным к трудовому договору и регулировался трудовым законодательством. Второй вид ученического договора согласно ТК РФ, характеризовался как гражданско-правовой и, соответственно, регулировался гражданским законодательством.

Следует выделить два вида ученических договоров в зависимости от правового статуса ученика: ученический договор с лицом, ищущим работу, и ученический договор с работником. Ученический договор с лицом, ищущим работу, предполагает последующее заключение трудового договора по окончании ученичества (ст. 207 ТК РФ). Ученический договор с работником данной организации признается дополнительным к трудовому договору (ст. 198 ТК РФ).

Договоры о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации у данного работодателя или иных образовательных учреждениях по направлению работодателя. В отличие от ученического договора названные договоры в ТК РФ не получили даже рамочного правового опосредования. Законодатель ограничился лишь общим указанием на заключение в этом случае с работником дополнительного договора (ст. 197 ТК РФ) – имеется в виду дополнительный по отношению к трудовому договору. Таким образом, к трудовым договорам о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации относятся только договоры, заключенные работодателем и работником организации. При заключении таких договоров с лицами, ищущими работу, они носят гражданско-правовой характер. Только в отношении работников

организации работодатель вправе по соглашению сторон включить в качестве дополнительного условия трудового договора условие об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение проводилось за счет работодателя.

Содержание рассматриваемых договоров о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации определяется соглашением сторон трудового договора, так же, как и основания его прекращения, продления. Поскольку названные договоры носят трудово-правовой характер, постольку на них, как и на ученический договор, распространяется трудовое законодательство.

Основами нормативно-правового обеспечения мероприятий являются локальные акты предприятия, в которых закреплён порядок проведения изменений направлений совершенствования системы управления предприятием.

Для внедрения мероприятий необходимо разработать и утвердить следующие документы, регламентирующие внедрение предложенных нами мероприятий: приказ о внесении изменений в должностные инструкции, проект которого представлен в Приложении 7.

Нормативно-правовое обеспечение разработанных нами мероприятий состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на подчиненных с целью достижения эффективной деятельности организации, одним из которых является приказ о внесении изменений в должностные инструкции.

Для разработки и дальнейшего внедрения мероприятий совершенствования системы управления организацией в части методов управления персоналом необходимо оформить документы. Необходимо издать приказ о проведении работ по проектированию системы управления, а затем составлять план-график диагностики и внедрения мероприятий. Это те документы, с которых необходимо начать разработку мероприятий совершенствования.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 883 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Методология оценки эффективности базируется на системе управления трудовыми ресурсами, включающей показатели их формирования, развития и повышения качества трудовой жизни. В связи с этим компании осуществляют планирование потребности в персонале, целенаправленный отбор и расстановку персонала, разработку систем оплаты труда и льгот, обучение и профориентацию, оценку труда, а также подготовку руководящих кадров.

В современной литературе по управлению персоналом существует в основном единство мнений о том, что управление персоналом ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью. Исходным пунктом является следующее соображение: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и социальные, потребности и интересы сотрудников.

Экономическая эффективность в области управления персоналом означает достижение целей организации (например, производство товаров) путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. Этот принцип реализуется при наиболее благоприятном соотношении между результатом труда и масштабом его использования (продуктивность труда) и соответственно при наиболее благоприятном соотношении между результатами труда персонала и затратами на персонал (экономичность труда).

Социальная эффективность менеджмента выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и

каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относятся, например, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Единство экономической и социальной эффективности работы с персоналом единодушно признается всеми специалистами.

В настоящее время невозможно с достаточной степенью достоверности провести оценку экономико-социальной эффективности, и она может носить только сугубо приближенный характер.

В 2016 году было уволено 15 человек при среднесписочной численности 110 человек. Отсюда, уровень текучести кадров в 2016 году составил 13,6%, что выше нормативного показателя (5% в год).

Поскольку методы управления персоналом применимы для воздействия на личность, в том числе мотивацию и для оптимального управления коллективом, то совершенствование методов управления персоналом позволит улучшить социально-психологический климат трудового коллектива, систему мотивации, в т.ч. нематериальное стимулирование. Следовательно, это положительно повлияет на закрепляемость кадров в организации. В результате уровень текучести кадров, предположительно снизится на 20% и составит 11% в год.

Учитывая, что набор и отбор персонала является существенной статьей затрат в бюджете отдела персонала, проведем расчет экономической эффективности мероприятий, исходя из снижения уровня текучести кадров на 20%.

Затраты на набор и отбор представим в таблице 11.

Таблица 11 – Затраты на набор и отбор одного сотрудника

№ п/п	Статья затрат	Сумма, руб.
1	Размещение объявлений о вакансиях в течение 2 месяцев (средний срок набора и отбора персонала)	9000
2	Затраты на оценку кандидата менеджером по кадрам	1000
3	Затраты на оценку кандидата линейным руководителем	1500
4	Средняя заработная плата кандидата в период испытательного срока	22000
5	Затраты на адаптацию кандидата менеджером по кадрам	1000
6	Затраты на адаптацию кандидата линейным руководителем	1000
7	Затраты на канцелярские товары, оргтехнику в ходе набора и отбора персонала	500
Итого:		36 000

По данным таблицы 11 видно, что затраты на набор и отбор персонала составляют 36000 руб. В 2016 г. по причинам, относящимся к текучести, было уволено 15 человек. В случае, если уровень текучести кадров по результатам мероприятий будет снижен на 20% (отсутствие необходимости набора и отбора 3 сотрудников), экономия составит 108000 руб. в первый год.

Получаем, что экономическая эффективность мероприятий составит 108000 руб.

Рассмотрим подробнее показатели социальной эффективности мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом.

Моральное поощрение, относящееся к группе социально-психологических методов и основанное на принципе объективности и значимости личных моральных интересов отдельного работника, позволит сформировать правильный микроклимат на предприятии и улучшить командный дух, тем самым повысив стремление других участников производственного процесса трудиться еще более эффективно.

Поощрение путем продвижения по служебной лестнице является наиболее эффективным методом, способным обеспечить работника именно такого рода деятельностью, которой он должен заниматься согласно

полученному образованию, а также запланировать дальнейшее развитие карьеры его профессиональный рост.

В связи с вышесказанным в результате реализации предложенных мероприятий к числу показателей социальной эффективности можно будет отнести следующие:

- реализация и развитие индивидуальных способностей работников, их творческая самореализация;
- повышение обоснованности кадровых решений;
- более благоприятный социально-психологический климат в трудовом коллективе цеха (обеспечение возможностей для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр. за счет прозрачности решений о повышении по итогам аттестаций).

Кроме того, за счет улучшения социально-психологического климата в коллективе и повышения уровня мотивации персонала посредством реализации индивидуальных способностей работников социальная эффективность внедренных мероприятий проявится также в следующих показателях:

- снижение уровня текучести кадров, удержание сотрудников организации;
- рост производительности труда;
- повышение инициативности;
- повышение результативности и эффективности труда;
- удовлетворенность работой;
- оценка сотрудником собственных производственных результатов в сравнении с коллегами;
- развитие чувства принадлежности к коллективу и четкое понимание целей организации;
- снижение уровня конфликтности в коллективе, уменьшение нервно-эмоциональной нагрузки;

– обеспечение приверженности и лояльности сотрудников организации.

На рисунке 3 наглядно представим некоторые из показателей социальной эффективности мероприятий.



Рис. 3 – Показатели социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом

В числе рекомендованных нами мероприятий является изучение личностных особенностей сотрудников коллектива, а именно психологическое планирование, которое является новым направлением в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива. Оно включает в себя: постановку целей развития и разработку критериев эффективности производственной деятельности, обоснование психологических нормативов, создание методов планирования социально-психологического климата и достижения конечных результатов.

Результатами психологического планирования будут:

- 1) формирование подразделений (групп) с учетом психологической совместимости сотрудников;
- 2) создание комфортного социально-психологического климата в коллективе;
- 3) формирование личной мотивации сотрудников исходя из философии организации;
- 4) минимизация межличностных конфликтов;
- 5) разработка моделей профессионального продвижения сотрудников на основе психологической ориентации;
- 6) рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации персонала;
- 7) формирование организационной культуры на основе норм поведения и образов «эффективных» сотрудников.

Социальная эффективность проявится в высокой степени достижения индивидуальных целей работников и будет характеризовать удовлетворение в процессе руководства ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников.

Позитивные социальные последствия реализации мероприятий предположительно будут формироваться и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа учреждения и пр.).

Все эти показатели социальной эффективности в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом.

В результате внедрения мероприятий будут устранены недостатки системы управления персоналом в части используемых методов, будет устранена диспропорция в применяемых группах методов управления персоналом; квалификация специалистов, ответственных за работу с персоналом, будет приведена в соответствие объему решаемых задач и

позволит достигать уровня управления человеческими ресурсами, необходимого для развития организации.

Таким образом, «при постоянном совершенствовании менеджмента персонала на выходе коллектив получает полное удовлетворение своих потребностей, а предприятие – реализацию собственных, и получение прибыли» [29].

Эффективность реализации разработанных мероприятий, направленных на совершенствование методов управления персоналом, очевидна, это позволит руководству предприятия рационализировать структуру управления и повысить эффективность использования кадровых ресурсов предприятия.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей и задач во многом зависят от выбора вариантов построения системы управления персоналом предприятия, создания эффективного механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми, а также проектирования организационной структуры управления.

Таким образом, изучение применяемых методов управления персоналом в цехе показало низкую эффективность существующих подходов. Предлагаемые мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом позволят повысить работоспособность штата цеха путем синтеза множества факторов, влияющих на управляемый персонал.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий составит 108 000 руб. в первый год проекта за счет снижения уровня текучести кадров и, как следствие, снижения затрат на набор и отбор персонала.

Эффективность реализации разработанных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом очевидна.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании теоретического анализа научной литературы установлено следующее.

Эффективная и результативная деятельность предприятия в наибольшей степени зависит от грамотного использования всей группы методов управления персоналом. Персонал выступает одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства, обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно восприимчив к управленческим воздействиям, реакция на которые не может быть определена достоверно.

В области управления персоналом метод определяется как совокупность организационно-технических средств, социально-экономических стимулов и психолого-педагогических способов воздействия на человека, обеспечивающих достижение высоких личных целей и производственных задач при сохранении высокого уровня качества и продуктивности труда. Собственно с помощью разных методов реализуются принятые процедуры отбора, найма и использования рабочей силы, координируется повседневная работа персонала.

В широком смысле метод – это путь исследования, способ достижения цели, решения конкретной задачи, совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения существующей действительности. В узком смысле методом является совокупность организационно-технических средств, социально-экономических стимулов и психолого-педагогических способов воздействия на работника, которые обеспечивают достижение его личных целей и задач предприятия при высоком качестве и производительности труда.

Виды методов подразделяются на административные, экономические и социально-психологические. Однако все эти группы методов должны работать в комплексе.

Административные методы управления характеризуются непосредственным влиянием управляющей системы на управляемый объект. К числу административных методов управления причисляют нормативно-правовые и организационно-распорядительные. Нормативно-правовые методы управления являют собой совокупность средств законодательного, нормативно-правового и административно-управленческого воздействия на социально-правовые отношения персонала на производстве. Организационно-распорядительные методы управления включают в себя разнообразные формы распорядительства, подготовку и принятие управленческих решений в виде письменных или устных приказов и распоряжений, а также контроль за их исполнением в процессе производства.

Экономические методы управления основаны на взаимодействии личных, групповых и организационных мотивов и интересов работников и их прямой зависимости от общих производственных результатов. Экономические методы управления позволяют использовать на предприятии такие формы оплаты труда и системы стимулирования, которые дадут возможность каждому работнику трудиться с наивысшей продуктивностью и получать наивысшее вознаграждение за такой труд.

Социально-психологические методы управления персоналом основываются на применении социального механизма управления (например, система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.).

Специфика указанных методов охватывает использование неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности.

Цех 883 является структурным подразделением Акционерного общества «НПК «Уралвагонзавод». Это цех технической эксплуатации средств связи и систем передачи данных 883 (ТЭСС и СПД), который занимается технической эксплуатацией технических средств заводской телефонной связи, системы мобильной радиотелефонной связи, оборудования оперативно-диспетчерской системы, корпоративной сети передачи данных (в данной сети используется оптоволокно), технических средств системы корпоративного телевидения, локальной системы оповещения работников завода и прилегающих территорий о чрезвычайных ситуациях.

Проведенный анализ показал, что система управления персоналом в цехе 883 не полностью эффективна. Наблюдается некоторое снижение организационных показателей, что может свидетельствовать о снижении функции контроля за организационно-управленческими показателями на предприятии.

К достоинствам системы управления персоналом можно отнести сформированность кадрового состава, его достаточный образовательный и профессиональный уровень, достаточно полное и эффективное использование административных методов управления персоналом. Однако изучение экономических и социально-психологических методов управления персоналом выявило недостатки, игнорирование которых может отрицательно повлиять на эффективность деятельности цеха 883.

Нами выявлены ключевые проблемы в применении методов управления персоналом в цехе 883, а именно:

1) по группе административных методов управления персоналом – должностные инструкции работников являются типовыми, не конкретизированы, т.е. не отражают специфику деятельности отдельных работников;

2) экономические методы управления персоналом применяются не в полной мере;

3) руководящий состав цеха не проходит обучение, повышение квалификации по основам управления персоналом и, в частности, по применению методов управления персоналом.

Тот факт, что социально-психологические методы управления персоналом в цехе по большей части не применяются, подтверждается тем, что не изучаются объекты управления, а именно: не изучаются личностные характеристики работников, а также их психологические особенности (индивидуальные особенности сотрудников, включающие их деловые качества и свойства личности, не имеющие непосредственного отношения к выполняемой профессиональной деятельности); не изучается социально-психологический климат в коллективе.

В целом отмечается, что в настоящее время в цехе 883 применение административных методов управления персоналом преобладает над экономическими и социально-психологическими. Эта диспропорция требует корректировки.

Нами разработан перечень мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом, в числе которых: анализ и конкретизация должностных инструкций работников, внесение необходимых корректировок; проведение совещания, утверждение по его итогам плана действий по совершенствованию методов управления персоналом; информационное обеспечение внедрения мероприятий, рабочие совещания, групповая работа; разработка проекта изменений оплаты труда; расширение применения социально-психологических методов управления персоналом; обучение линейных руководителей; обучение менеджера по персоналу цеха применению методов анализа личностных характеристик персонала, первоначально – при отборе, в дальнейшем – уже работающих сотрудников и др. Выявлена необходимость совершенствования в первую очередь социально-психологических методов управления персоналом.

Внедрение мероприятий запланировано сроком на 1 год, определены ответственные за мероприятия должностные лица. Эффективность

реализации разработанных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом, очевидна.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 407 с.
2. Алехина, Л.Л. Влияние социально-психологических факторов на формирование личности в коллективе работников организации в условиях нестабильности / Л.Л. Алехина, И.В. Ильин // Фундаментальные исследования. 2015. № 2-12. – С. 2637-2641.
3. Ананьев, А.Н. Политика доходов и заработной платы: Учебник / А.Н. Ананьев, под ред. П.В. Савченко, Ю.П. Кокина. – М.: Юристъ, 2014. – 456 с.
4. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика / В.М. Анисимов. – М.: «Экономика», 2015. – 704 с.
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. в англ. / М. Армстронг. – М.: Питер, 2014. – 825 с.
6. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. в англ. / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 328 с.
7. Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ - УПИ, 2015. – 151 с.
8. Бельская, Е.Г. Управление персоналом: технологии и методы: Учебное пособие / Е.Г. Бельская. – М.: ГУУ, 2015. – 109 с.
9. Васильева, О.Н. Модели и методы материального стимулирования (теория и практика) / О.Н. Васильева, В.В. Засканов, Д.Ю. Иванов, Д.А. Новиков. – СПб.: Ленанд, 2015. – 288 с.
10. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. – 496 с.
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом / В.Р. Веснин. – М.: КНОРУС, 2014. – 496 с.

12. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2014. – 528 с.
13. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2014. – 448 с.
14. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: Учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Костромина. – М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2015. – 251 с.
15. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: Монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 2014. – 232 с.
16. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2014. – 416 с.
17. Колосницына, М.Г. Экономика труда: Учебное пособие для студ. экон. вузов / М.Г. Колосницына. – М.: ИЧП «Издательство Магистр», 2013. – 240 с.
18. Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2014. – 752 с.
19. Конституция Российской Федерации [Текст]. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2016. – 64 с.
20. Крымов, А.А. Вы – управляющий персоналом / А.А. Крымов. – М.: Бератор, 2015. – 185 с.
21. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2015. – 232 с.
22. Лукичева, Л.И. Управление организацией: Учебное пособие / Л.И. Лукичева, под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2016. - 360 с.
23. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2015. – 144 с.

24. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник / В.И. Маслов. – М.: «Финпресс», 2014. – 288 с.
25. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2016. – 720 с.
26. Моргунов, Е.Б. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 464 с.
27. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: учеб. для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2016. – 528 с.
28. Мухаметова, А.Ф. Современные подходы к управлению персоналом / А.Ф. Мухаметова // Актуальные проблемы экономики современной России. 2016. № 3. – С.428-430.
29. Мычка, С.Ю. Современные методы управления персоналом в условиях нестабильности внешней среды / С.Ю. Мычка, М.А. Шаталов // Территория науки. 2014. № 5. – С.138-141.
30. Настинова, Ц.С. Управление персоналом в современных условиях / Ц.С. Настинова // Молодой ученый. 2016. № 8. – С.632-634.
31. Остапенко, Ю.М. Экономика труда: Учебное пособие / Ю.М Остапенко. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 272 с.
32. Пережогина, К.А. Инновационные изменения в системе управления персоналом / К.А. Пережогина // Молодой ученый. 2015. № 4. – С.403-408.
33. Попов, Ю.Н. Современная экономика и социология труда: Учебное пособие / Ю.Н. Попов, А.В. Шевчук. – М.: Изд-во Академии народного хозяйства при пр-ве РФ, 2014. – 230 с.
34. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 279 с.

35. Разинькова, О.П. Управление персоналом предприятия в условиях нестабильного производства: Монография / О.П. Разинькова. – Тверь: Изд-во ТГТУ, 2014. – 144 с.
36. Рынок труда и доходы населения: Учебное пособие / Под общ. ред. Н.А. Волгина. – М.: Филинь, 2014. – 280 с.
37. Рынок труда: Учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. -М.: Вузовский учебник, 2014. – 208 с.
38. Самыгин, С.И. Основы управления персоналом / С.И. Самыгин, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. -480 с.
39. Сенгеева, О.Н. Анализ методов управления персоналом в организации / О.Н. Сенгеева, А.В. Михайлова // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития: Матер. II Междунар. науч.-практ. конф. 2016. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс». – С.92-94.
40. Стукова, Ю.Е. Психологические методы управления персоналом / Ю.Е. Стукова, Ю.Н. Чупахина // Молодой ученый. 2017. № 24. – С.298-300.
41. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2014. – 272 с.
42. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2017. – 272 с.
43. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
44. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
45. Фатхутдинов, Р.А. Новые методы управления персоналом [Электронный ресурс] / Р.А. Фатхутдинов. Режим доступа: [<http://www.elitarium.ru/harakteristika-metodov-upravleniya-obuzhdenie-ubezhdenie-prinuzhdenie-personal-psihologiya-motivaciya-sistema-metod>]. (Дата обращения: 01.09.2017.)

46. Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом [Электронный ресурс] / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/people/hrm_methods.shtml] (Дата обращения: 10.09.2017.)

47. Функции и методы управления персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://polbu.ru/personnel_management/ch06_all.html] (Дата обращения: 01.09.2017.)

48. Чижов, Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия / Н.А. Чижов. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. – 580 с.

49. Чижов, Н.А. Управление корпоративными кадрами / Н.А. Чижов. - СПб.: Питер, 2015. – 352 с.

50. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2014. - 368 с.

51. Экономика труда: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. – М.: Юристъ, 2014. – 592 с.

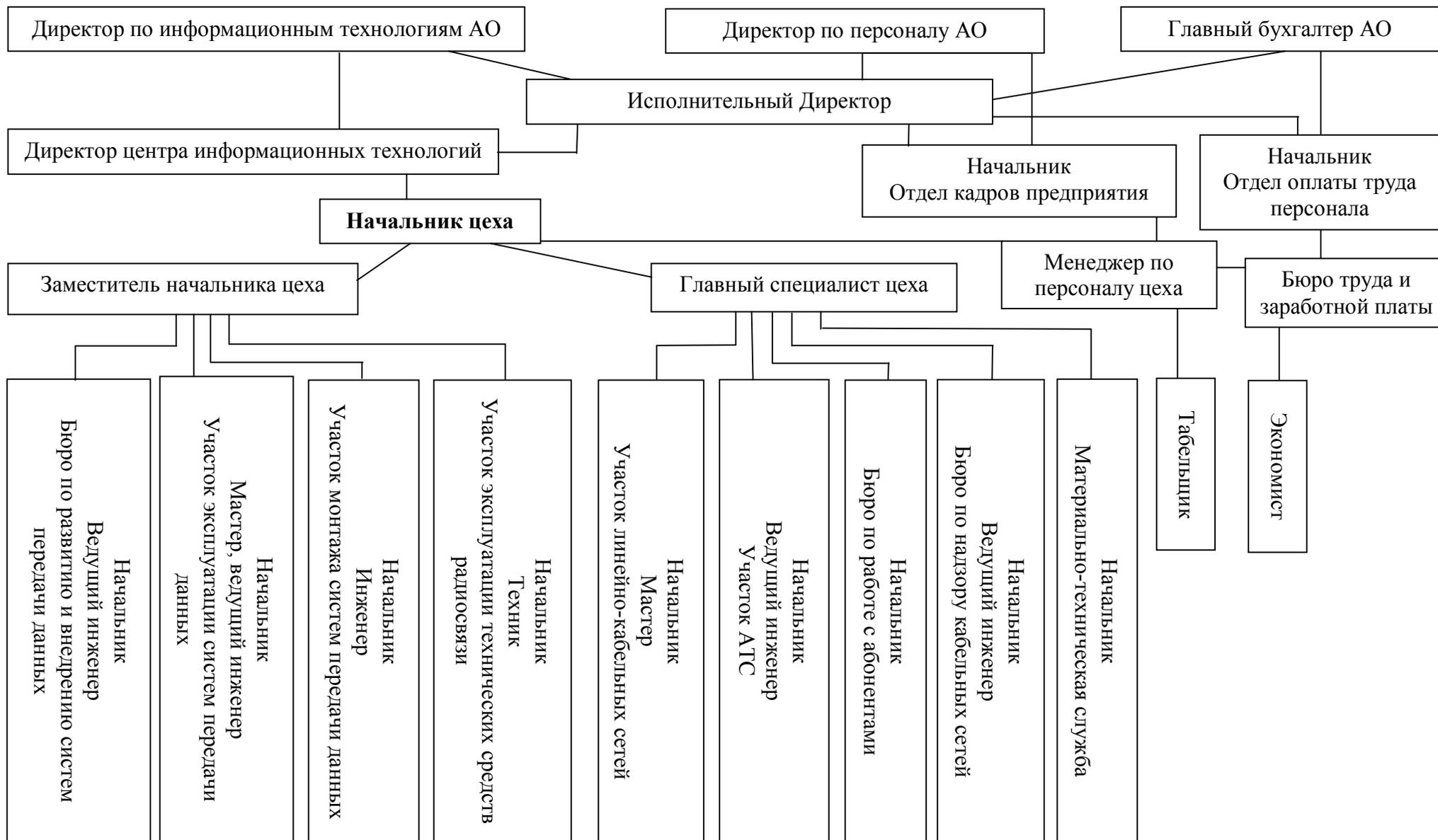
ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Методы управления персоналом	способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.106
Методы управления персоналом	методы воздействия субъекта управления на объект управления для практического осуществления стратегических и тактических целей системы управления	Фатхутдинов, Р.А. Новые методы управления персоналом [Электронный ресурс] / Р.А. Фатхутдинов. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/harakteristika-metodov-upravleniya-pobuzhdenie-ubezhdenie-prinuzhdenie-personal-psihologiya-motivaciya-sistema-metod/]. (Дата обращения: 01.09.2017.)
Развитие персонала	совокупность мероприятий в области обучения, повышения профессионального мастерства и квалификации персонала	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.142
Административные методы управления персоналом	методы, которые базируются на власти, дисциплине и взысканиях	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.109
Экономические методы управления персоналом	методы, которые основываются на правильном использовании экономических законов	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.109
Экономические методы управления персоналом	способы воздействия на персонал на основе использования экономических законов	Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом [Электронный ресурс] / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/people/hrm_methods.shtml] (Дата обращения: 10.09.2017.)
Социально-психологические методы управления персоналом	методы, которые исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения»	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.109
Кадры	постоянный (штатный) состав работников	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.8

Понятие	Определение понятия	Источник
Социально-психологические методы управления персоналом	методы, которые используются для решения задач кадрового менеджмента: оптимального подбора и расстановки кадров, наиболее рационального формирования персонала, регулирования межличностных отношений в коллективе, повышения эффективности стимулирования деятельности работников и воспитательной работы в коллективе, укрепления дисциплины, рационализации трудовых процессов	Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2015. – С.28
Управление персоналом организации	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.85
Управление персоналом	это специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников – персонал. Управление персоналом также означает целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду в целях получения большего результата от его деятельности	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.4
Система управления персоналом	подсистема управления, направленная на привлечение и эффективное использование имеющейся на предприятии рабочей силы, основанная на выполнении специфических функций, распределённых среди управленцев предприятия	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.142
Персонал	совокупность физических лиц, состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определёнными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей организации	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.8

Понятие	Определение понятия	Источник
Кадровое планирование	определение численности работников, их профессионально-квалификационного состава, определение будущих потребностей в рабочей силе, оценка издержек на подготовку, оплату и развитие работников	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.140
Мотивация	процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения их собственных потребностей и интересов в сочетании с достижением целей организации	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.141
Трудовой потенциал предприятия	совокупная трудовая дееспособность его коллектива, ресурсные возможности в области труда списочного состава предприятия исходя из их возраста, физических возможностей, имеющихся знаний и профессионально-квалификационных навыков	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.143
Трудовой потенциал работника	совокупная способность физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определённых результатов деятельности, способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.6
Трудовые ресурсы	трудоспособная часть населения, обладающая физическими и интеллектуальными способностями к трудовой деятельности, способная производить материальные блага и оказывать услуги. Это трудоспособное население страны в трудоспособном возрасте, а также граждане моложе и старше трудоспособного возраста, занятые в экономике	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.143
Система стимулирования труда	совокупность приемов и методов целенаправленного внешнего воздействия на персонал организации в целях создания позитивной мотивации к труду. Эта система направлена на формирование мотивов или внутренних побудителей человеческой деятельности	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.142

Схема организационной структуры управления цеха 883 АО «НПК «Уралвагонзавод»



Система методов управления персоналом организации



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Сравнительная характеристика различных методов влияния

Метод	На что влияет	Достоинства	Недостатки
Методы, используемые при личном общении			
Использование власти, основанной на обязанности	Поведение в пределах зоны, которую другой считает законной в свете своих обязанностей	Быстрота: не требует затрат ресурсов	Если просьба за пределами зоны, то не действует; если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать незаконной
Использование власти, основанной на предполагаемой компетенции	Отношения и поведение в пределах зоны предполагаемой компетенции	Быстрота: не требует затрат ресурсов	Если просьба за пределами зоны, то не действует; если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать незаконной
Использование власти, основанной на отождествлении с руководителем	Отношения и поведение, не противоречащие идеалам, лежащим в основе отождествления	Быстрота: не требует затрат ограниченных ресурсов	Ограничен влиянием, не противоречащим идеалам, которые лежат в основе отождествления
Использование власти, основанной на представлении о зависимости	Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть легко управляемым	Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Повторяющееся влияние поощряет другого человека на приобретении власти над влияющим
Использование власти, основанной на принуждении и на представлении о зависимости	Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть легко управляемым	Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Предполагает к ответному удару; очень рискованно
Использование убеждения	Широкий диапазон отношений и видов поведения	Может производить внутреннюю мотивацию, которая не требует управления; не требует власти или расходования ограниченных ресурсов	Может требовать много времени; нужен слушатель
Сочетание различных методов	Зависит от точности сочетания	Может быть более действенным и менее рискованным, чем использование какого-то одного метода	Более дорогостоящий подход, чем какой-то один метод

Метод	На что влияет	Достоинства	Недостатки
Косвенные методы			
Манипулирование окружением другого человека, используя один или все прямые методы	Широкий диапазон отношений и видов поведения	Может дать результат, когда не срабатывают прямые методы	Может потребовать много времени; сложен для использования; рискованный, если часто используется
Изменение сил, которые воздействуют на индивидуума – правил формальной и неформальной организации, технологии, имеющихся ресурсов, объявленных целей организации	Широкий спектр отношений и видов поведения на непрерывной основе	Имеет непрекращающееся влияние, а не одноразовый эффект; может иметь сильное воздействие	Часто требует проявления значительной власти для достижения цели

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Сравнительная характеристика методов управления (по Р.А. Фатхутдинову)

Признаки методов управления	Группы методов управления		
	методы принуждения	методы побуждения	методы убеждения
1	2	3	4
1. Общепринятое название группы методов, примерно соответствующей новой группе	Административные	Экономические	Социально-психологические
2. Субстанция методов	Директива, дисциплина	Оптимизация мотивов	Психология, социология
3. Цель управления	Выполнение законов, директив, планов	Достижение конкурентоспособности выпускаемых объектов	Достижение взаимопонимания
4. Структура управления	Жесткая	Адаптивная к ситуациям	Адаптивная к личности
5. Форма собственности, где преимущественно применяются методы	Государственная	Корпоративная, частная, государственная и др.	Частная
6. Субъект воздействия	Коллектив, индивидуум	Индивидуум	Индивидуум
7. Форма воздействия	При помощи нормативно-методических документов	Мотивация	Управление социально-психологическими процессами
8. Основное требование к субъекту при применении методов	Исполнительность, организованность	Профессионализм в данной области	Психологическая устойчивость личности
9. Потребности, на удовлетворение которых нацелены методы	Физиологические, обеспечение безопасности	Физиологические	Все потребности
10. Тип организационной структуры, для которой в наибольшей мере приемлемы данные методы	Линейная, функциональная	Проблемно-целевая, матричная	Бригадная
11. Преимущественное направление управляющего воздействия	Сверху вниз	Вертикальное (сверху-вниз и снизу-вверх)	Вертикальное и горизонтальное
12. Уровень иерархии управления, где преимущественно применяются методы	Высший и средний	Высший, средний, низший	Низший
13. Характер управленческой информации	Качественная, детерминированная	Качественная, стохастическая	Комплексная (как фактор качества), стохастическая
14. Стиль руководства, характерный для данной группы методов	Авторитарный	Смешанный	Демократический

1	2	3	4
15. Тип темперамента субъекта управления (руководителя), наиболее адекватный данной группе методов	Флегматик	Сангвиник	Сангвиник
16. То же относительно объекта управления (исполнителя)	Сангвиник	Флегматик, холерик	Меланхолик
17. Тип чаще всего принимаемого управленческого решения	Решения, основанные на строгом соблюдении нормативно-методических документов и директив	Решения, основанные на моделировании и комплексном обосновании	Решения, основанные на суждении, интуиции, опыте лица, принимающего их
18. Конкретные методы и способы управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Государственное регулирование экономики. 2. Стандартизация и сертификация. 3. Мониторинг экосистемы. 4. Нормативно-методическое регулирование системы управления. 5. Планирование, учет и контроль 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экономическое стимулирование. 2. Анализ затрат, качества и других параметров систем (фотография рабочего времени, хронометраж, анкетирование, тестирование, факторный анализ и др.) 3. Экономико-математическое моделирование. 4. Балансовые методы 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мониторинг социально-психологических процессов. 2. Моделирование социально-психологических процессов. 3. Психотехнологии. 4. Моральное стимулирование
19. Рекомендуемое соотношение применяемых методов (сумма равна 10)	4	4	2

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Опросный лист (анкета)

Инструкция:

оцените по 5-бальной шкале значимость для Вас следующих параметров:

Показатели	Важность	Удовлетворенность
Потребность в заработной плате		
Статус, самооценка относительно заработной платы		
Степень значимости в сравнении Зарплата интересная работа уважение отношение в коллективе		
Справедливость при оценке труда и определении величины зарплаты		
Удовлетворенность системой оплаты		
Удовлетворенность получаемой зарплатой		
Сопоставление зарплаты с работниками своего цеха		
Сопоставление зарплаты с зарплатой в регионе		
Сопоставление зарплаты с зарплатой руководителей		

Спасибо за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Кодекс корпоративной этики АО «НПК «Уралвагонзавод»
(приложение к коллективному договору на 2014-2017 гг.)

Представитель Работников:
Председатель профсоюзного
комитета НПО «Уралвагонзавод»
Первичная профсоюзная
организация
В.В.Красноруцков



Работодатель:
Генеральный директор

О.В.Сиенко



**Открытое акционерное общество
«Научно-производственная корпорация
« Уралвагонзавод»
имени Ф.Э.Дзержинского»**

**КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР
на 2014 – 2017 годы**

Принят на конференции работников
ОАО «Научно-производственная
корпорация « Уралвагонзавод»
имени Ф.Э.Дзержинского»

Постановление
от «3» апреля 2014 г.

ЗАРЕГИСТРИРОВАНО ГКУ «Нижнетагильский ЦЗ» « 10 » <u>июня</u> 20 <u>14</u> г. Запись за № <u>45-к</u>
--

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ
ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящий Кодекс разработан в соответствии с законодательством РФ, коллективным договором, а также с учетом общепризнанных мировых стандартов делового поведения и корпоративного управления.

1.2. Кодекс корпоративной этики Общества (далее - Кодекс) является сводом этических норм и правил поведения, которыми рекомендовано руководствоваться сотрудникам Общества (далее - Общество) при выполнении должностных обязанностей.

1.3. Целью настоящего Кодекса является формирование и развитие единой корпоративной культуры, ориентированной на достижение превосходных результатов деятельности, создание деловой атмосферы в коллективе и поддержание имиджа конкурентоспособного и эффективно развивающегося Общества.

1.4. Основными задачами настоящего Кодекса являются:

- Закрепление корпоративных ценностей, стандартов, правил и норм деловой этики для работников Общества;
- создание и поддержание в коллективе корпоративного духа, ориентированного на повышение эффективности деятельности, создание деловой атмосферы в коллективе, укрепление отношений сотрудничества и взаимного уважения;
- мотивация работников к повышению производительности и качества труда;
- повышение уровня лояльности сотрудников;
- укрепление трудовой дисциплины.

1.5. Настоящий Кодекс распространяется на весь персонал Общества.

1.6. Настоящий Кодекс рекомендуется как основа для разработки и утверждения полномочными органами управления в каждом из хозяйствующих субъектов, входящих в Корпорацию, собственного Кодекса, исходя из общих целей и принципов, установленных настоящим Кодексом.

2. КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ ОБЩЕСТВА

2.1. Общество признает свой персонал важнейшим конкурентным преимуществом в современных рыночных условиях. Основными задачами в области управления персоналом Общества являются:

- повышение эффективности деятельности каждого сотрудника и развитие его профессиональных компетенции;
- обеспечение и поддержание необходимого уровня жизни сотрудников, повышение уровня социальной защищенности;
- создание и поддержание благоприятной производственной среды, обеспечение безопасных условий труда, всемерная поддержка здорового образа жизни.

2.2. Общество ценит в своих сотрудниках и их работе:

- ориентированность на достижение стратегических целей Общества;
- профессионализм в своей деятельности и стремление к повышению профессионального уровня подготовки, квалификации, мастерства;
- инициативность и активность при исполнении должностных обязанностей;
- умение сотрудников принимать самостоятельные решения и реализовывать задачи, поставленные руководством,
- дисциплинированность и ответственность;

- умение работать в команде и нести ответственность за ее конечные результаты;
- помощь и поддержку коллегам по работе, оказание содействия Молодым сотрудникам Общества и уважение его ветеранов;
- соблюдение сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка, требований по охране труда и промышленной безопасности;
- поддержание здорового образа жизни;
- стремление к повышению личного культурного уровня и активное участие в общественной жизни коллектива.

3. ПРАВИЛА ДЕЛОВОГО ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ОБЩЕСТВА

3.1. Работники должны руководствоваться в процессе своей трудовой деятельности следующими деловыми этическими нормами:

- поддерживать деловую репутацию и имидж Общества, разделять корпоративные ценности Общества;
- исходить из заботы об общих интересах и единстве всего персонала Общества;
- добросовестно относиться к выполнению производственных задач, быть требовательным к себе, срокам и качеству выполняемой работы;
- проявлять разумную инициативу в развитии личностных и профессиональных компетенции, стремиться к постоянному повышению своего профессионального уровня;
- проявлять вежливость, доброжелательность, уважение во взаимоотношениях с коллегами, руководством и третьими лицами, вести себя корректно, достойно, избегать и предотвращать конфликтные ситуации в коллективе, не допускать, отклонений от признанных норм делового общения, принятых в Обществе;
- стремиться рационально использовать свое рабочее время и время своих коллег;
- содержать в порядке рабочее место, придерживаться делового стиля одежды, соблюдать культуру и правила поведения, принятые в Обществе;
- во взаимоотношениях с работниками других организаций, в том числе при заключении и исполнении договоров, действовать в интересах Общества, избегать любых действий, которые могли быть расценены либо истолкованы как протекция или иная мера, обеспечивающая преимущества или льготы для сторонней организации или ее работников;
- обеспечивать сохранение коммерческой тайны, конфиденциальность полученной информации, никогда не использовать эту информацию для целей личной выгоды либо в интересах третьих лиц, исключая служебную необходимость и случаи, предусмотренные законодательством РФ, нормативными актами Общества или заключенным с ним трудовым договором;
- никогда не вступать ни прямо, ни косвенно в коммерческие отношения с третьими лицами, если это может привести к ущемлению экономических интересов Общества или нанести ущерб его деловой репутации или имиджу;
- рационально использовать ресурсы Общества исключительно в целях выполнения трудовых обязанностей, бережно относиться к имуществу Общества;
- в рабочее время не заниматься делами, не связанными с выполнением трудовых обязанностей.

3.2. Руководители всех уровней, помимо принципов, изложенных в разделе 3.1. настоящего Кодекса, должны руководствоваться в процессе своей трудовой деятельности следующими деловыми этическими нормами:

- проявлять объективность, доброжелательность, внимательность и беспристрастность в отношениях с подчиненными и в оценке результатов их деятельности;
- создавать равные условия для профессионального развития сотрудников, способствующих повышению качества выполняемой работы и достижению поставленных целей;

- проявлять разумность и справедливость в принятии управленческих решений, в том числе, в случаях применения дисциплинарных взысканий в отношении работников;
- поддерживать в коллективе устойчивый благоприятный социально-психологический климат;
- задавать своим поведением своеобразный эталон этичного поведения среди сотрудников;
- грамотно делегировать полномочия;
- учитывать личные интересы работников и их ценностные приоритеты.

3.3. Внешний вид персонала - важный элемент создания деловой атмосферы в коллективе и поддержания имиджа Общества как конкурентоспособного и эффективно развивающегося работодателя.

3.3.1. Одежда работников Общества должна соответствовать деловому имиджу Общества, выполняемой трудовой функции, быть аккуратной, чистой, выглаженной.

3.3.2. Все рабочие Общества, а также руководители, специалисты и служащие, занятые на производственных участках, обязаны использовать специальную одежду в корпоративном стиле в соответствии с типовыми отраслевыми нормами, принятыми в Обществе.

3.3.3. Для остальных руководителей, специалистов и служащих обязательен деловой стиль одежды - строгий, консервативный, выдержанный стиль, отдающий предпочтение классическим моделям одежды сдержанных цветовых сочетаний (Приложение 1).

3.4. Руководству и сотрудникам необходимо стремиться к соблюдению правил и этических норм, предусмотренных в настоящем Кодексе, а также осознавать свою персональную ответственность за их нарушение или несоблюдение.

Заместитель генерального директора
по персоналу С.И. Иванилова

Приложение № 1
к Кодексу корпоративной этики ОАО «Научно-производственная корпорация
«Уралвагонзавод»

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ДЕЛОВОМУ СТИЛЮ ОДЕЖДЫ

	Женщины	Мужчины
Одежда	Юбочные и брючные костюмы классических фасонов в сочетании с блузками, водолазками, жилетами; строгие закрытые платья, которое можно дополнить жакетом. Заменой пиджаку может служить джемпер. Минимальная длина юбок - на ладонь выше колена. Не допускаются глубокие декольте, разрезы. Цветовая гамма костюма, платья:	Костюмы классического покроя; рубашки с длинным или коротким рукавом; галстук. Заменой пиджаку может служить джемпер. Цветовая гамма костюма:
	черный, темно-синий, серый, бежевый, в летний период - светлые пастельные тона. Цветовая гамма блузы, водолазки:	черный, темно-синий, синий, серый. Рисунок ткани может быть разным. Цветовая гамма рубашки:
	белый, светлые пастельные тона.	белый, пастельные тона. Рубашки рекомендовано носить светлее костюма и галстука.
Чулки / носки / колготки	Обязательны колготки / чулки телесного цвета независимо от времени года.	Однотонные НОСКИ в тон или на тон темнее костюма
Обувь	Классические туфли на среднем каблуке, из матовой кожи, без вычурных украшений. Цветовая гамма:	Кожаные ботинки со шнурками. Цветовая гамма:
	черный, темно-синий, коричневый, серый, бежевый, в летний период - светлые пастельные тона.	черный, темно-коричневый, в летний период - светлые пастельные тона.
Аксессуары	Умеренное использование шейных платков, шарфов, украшений, иных аксессуаров, которые должны гармонировать с костюмом.	Не рекомендуется увлекаться аксессуарами. Ремень в тон обуви.
Макияж	Неброский, сдержанный. Спокойные пастельные оттенки.	
Волосы, руки	Ухоженные, чистые. Маникюр с лаком пастельных тонов. Аккуратная классическая прическа естественных оттенков.	Ухоженные, чистые. Коротко постриженные ногти. Коротко постриженные волосы с классической прической
Парфюмерия	Нейтральный запах или легкий аромат парфюмерии.	Нейтральный запах или легкий аромат парфюмерии.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Образец приказа о внесении изменений в должностные инструкции

ПРИКАЗ № _____

(номер приказа)

о внесении изменений в должностные инструкции

г. Нижний Тагил

« ____ » _____ 201__ г.

В связи с _____
(указать причины внесения изменений в должностные инструкции)

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Внести в должностные инструкции _____
(наименования должностей сотрудников)

следующие изменения:

- _____;
- _____;
- _____.

(перечислить вносимые изменения)

2. Ознакомить сотрудников с изменением должностных инструкций в срок до _____;
(указать срок)

3. Контроль за исполнением данного приказа возложить на менеджера по персоналу _____.
фамилия, имя, отчество

Начальник цеха _____ / _____ /
*(наименование должности и подпись с расшифровкой
руководителя организации)*