

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование кадровой политики организации (на примере АО  
«Тяжмаш»)»

Студент

О.О. Вдовина

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель

Никишина А.Л.

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

«    »

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Вдовина О.О.

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики организации (на примере АО «Тяжмаш»»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент Никишина А.Л.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики предприятия машиностроения.

Объект исследования – АО «Тяжмаш», основным видом деятельности, которого является производство и продажа гидротурбин.

Предмет исследования – кадровая политика организации.

Методы исследования – анализ, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Кадровая политика представляет собой совокупность методов, принципов и специальных организационных форм по выработке задач и целей, направленных на развитие и укрепления кадрового потенциала. Сплоченный и квалифицированный коллектив способен своевременно реагировать на постоянные изменения требования рынка, которые связаны непосредственно со стратегией организации. Что связано с актуальностью выбранной темы.

Во второй главе были проанализирована кадровая политика на АО «Тяжмаш».

В итоге, с уверенностью можно говорить о том, что кадровая политика АО «Тяжмаш» имеет ряд недостатков, одновременно являющихся точками оптимизации.

В третьей главе было предложено создать стабильный резерв персонала.

Создание стабильного резерва персонала поможет решению следующих основных задач:

наличие банка данных о работниках, обладающих высоким уровнем профессиональных знаний, которые по своим деловым и личностным качествам могут быть рекомендованы для выдвижения на более высокие должности;

обеспечение, при необходимости, потребности АО «Тяжмаш» в компетентных кадрах;

улучшение качественного состава руководителей; создание реальной перспективы профессионального служебного продвижения работников, эффективное применение их профессиональных возможностей; обеспечение замены руководителей.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами АО «Тяжмаш».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 40 источников и 10 приложений. Общий объем работы, без приложений, 60 страница машинописного текста, в том числе таблиц–10, рисунков – 9.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы кадровой политики предприятия .....	8
1.1 Сущность и задачи кадровой политики .....	8
1.2. Согласование кадровой политики со стратегией организации .....	12
2. Анализ кадровой политики АО «Тяжмаш».....	21
2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «Тяжмаш» .....	21
2.2. Характеристика кадровой политики в АО «Тяжмаш».....	25
3.Совершенствование кадровой политики АО «Тяжмаш».....	39
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики АО «Тяжмаш».....	39
3.2. Оценка предложенных мероприятий .....	46
Заключение .....	53
Список используемой литературы .....	56
Приложения .....	61

## Введение

Актуальность темы исследования обусловлена рядом факторов: во-первых, на современном этапе развития, в условиях усиливающейся конкурентной борьбы, компании находятся в постоянном поиске устойчивых и трудновоспроизводимых источников конкурентного преимущества; во-вторых, со второй половины XX века не только в теории, но и в практике управления большинства организаций признается наличие зависимости между эффективностью учреждения и эффективностью ее кадровой политики (и кадрового планирования как одного из ее направлений, в том числе).

Первоначально цель данного направления состояла, прежде всего, в удовлетворении потребностей кадрового обеспечения - производственно-экономических потребностей «работодателей» в квалифицированных кадрах, необходимых для максимально эффективного и рационального функционирования учреждения, и лишь затем социально-экономических интересов «работополучателей».

На сегодняшний день она «распространяется» практически на все сферы управления персоналом. Несмотря на признание обозначенной зависимости и роли кадрового планирования в повышении организационной эффективности, для большей части организаций оно не стало управленческой нормой, а если и осуществляется, то не интегрировано в общую бизнес-стратегию, в отличие, например, от планирования производства, сбыта продукции, инвестиций в развитие и пр.

Сложившаяся ситуация не просто «предполагает», а «требует» практических изменений в отношении, формулировании и реализации кадровой политики или направлений ее совершенствования.

Одним из главных факторов, который влияет на эффективность производства и уровень производительности труда являются кадры предприятия.

Сегодня многие предприятия испытывают нехватку квалифицированных кадров, поэтому особую актуальность приобретает задача становления системы управления издержками на персонал, которая является основой согласия социально-экономических целей работодателя и работника.

Кадровая политика ориентирована на развитие человеческих ресурсов и постоянно нуждается в обновлении. Она должна быть гибкой и быстро реагировать на изменения, происходящие в организациях, а также адаптироваться к изменению условий окружающей среды. К сожалению, пока не все отечественные кадровые службы осознали необходимость проведения эффективной кадровой политики. А ведь человеческие ресурсы влияют на все остальные ресурсы любого предприятия, и является ключевым фактором для эффективной деятельности предприятия в условиях рыночных отношений. Кадровая политика организации – это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики АО «Тяжмаш».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность и задачи кадровой политики;
  - раскрыть согласование кадровой политики со стратегией организации;
  - провести анализ кадровой политики АО «Тяжмаш»;
  - раскрыть пути совершенствования кадровой политики АО «Тяжмаш»
- Объект исследования – АО «Тяжмаш».

Предмет исследования – кадровая политика АО «Тяжмаш».

В ходе написания ВКР были использованы эмпирические и теоретические методы исследования.

Информационной базой выпускной квалификационной работы явились:

- национальные и международные нормативно-правовые акты (Конституция РФ, Гражданский кодекс, законы, постановления);
- нормативно-правовые акты, статистическая и бухгалтерская отчетность АО «Тяжмаш»;
- опубликованные труды, результаты исследований, теории.

Практическую значимость исследования заключается в том, что данные в работе рекомендации могут применять на практике руководителями кадровых служб.

# 1 Теоретические основы кадровой политики предприятия

## 1.1 Сущность и задачи кадровой политики

Кадровая политика представляет собой совокупность методов, принципов и специальных организационных форм по выработке задач и целей, направленных на развитие и укрепления кадрового потенциала. Сплоченный и квалифицированный коллектив способен своевременно реагировать на постоянные изменения требования рынка, которые связаны непосредственно со стратегией организации [25, с. 211]. Что связано с актуальностью выбранной темы.

В таблице 1.1 приведем понятия термина «кадровая политика» разными авторами.

Таблица 1.1 - Понятие термина «кадровая политика» разными авторами

Авторы	Понятие «кадровая политика»
Н. М. Кузьмина [19, с. 16]	«Кадровая политика – это такие концепция, стратегия и тактика; это система целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами»
Г. В. Плеханова: Ю. Г. Одегова, П. В. Журавлева, С. А. Каргашова, Н. К. Маусова [25, с. 19]	«широкое понимание: система правил и норм, которые осознаются персоналом и сформулированы конкретным образом, которые приводят персонал в соответствие со стратегией предприятия... Узкое понимание: набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации»
А. Я. Кибанова и В. Р. Веснина [16, с. 214]	«кадровая политика — система знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий государственных органов и организаций основного звена управления, направленных на установление целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой деятельности»
А.Е. Сирченко [29, с. 496]	«кадровая политика» — это важные правила и принципы, которые регламентируют взаимоотношения персонала на предприятии, формирует стратегию поведения в работе с персоналом с учетом стратегии развития предприятия.

Как видно из таблицы 1.1, что определений термина «кадровая политика» существует много и каждый автор понимает по-своему, но они едины в том, что это свод правил, знаний и принципов. Мы считаем, что «кадровая политика» выступает важнейшей составной частью всей



управленческой деятельности организации и заключается в решении поставленной цели — создание такого коллектива, который соответствовал бы определенным требованиям организации.

Эти требования особенно в сфере гостеприимства видим в сплоченном, высокопроизводительном и ответственном персонале. Одна из основ, которая упускается при начальном этапе в кадровой политике, это особые принципы при отборе квалифицированного персонала.

Кадровая политика определяет, какие работники необходимы организации, и как должна быть организована работа с ними, чтобы предприятие смогло своевременно добиться стратегических целей. Определенно невозможно создать идеальную модель кадровой политики всей организации, но залогом успеха любого руководителя может стать грамотно подобранный персонал на начальном этапе.

Для этого может послужить грамотно составленное анкетирование. Вопросы, которые задаются должны быть заранее продуманы, ведь необходимо понимать ради чего они задаются, и какой ответ хотим услышать от кандидата. Задавая эти вопросы, можно многое узнать и решить, в частности каким сотрудником будет тот или иной кандидат. Блиц-интервью поможет в быстрых ответах получить ответы на самые каверзные вопросы, а именно: чего он хочет добиться на этой работе; какие поставленные цели он ставит себе по жизни; видит ли он рост в деятельности этой сферы, является ли он энергичным человеком, который будет полностью отдаваться работе.

Не стоит упускать такие моменты, как участие человека в жизни коллектива, является ли он корпоративным человеком, готов ли поддерживать сплоченность коллектива, задор и идею, ведь одной из основ успешной организации является сплоченный коллектив, команда, которая добивается поставленных целей вместе, несмотря ни на что.

Немаловажно продолжать повышать квалификацию персонала, проводить специальные семинары и тренинги. Они способствуют

мобильности сотрудников, и помогают узнавать о всех новинках в сфере их деятельности.

Помимо этого, для расстановки преимуществ в КП и перспективного распределения ограниченных ресурсов организации (капитал, рабочее время работников и др.), требуется разработка сгруппированной схемы сотрудников по категориям (рисунок 1.1).

Данная схема позволяет организации распределить свои ресурсы с наибольшей отдачей.

Во многих организациях кадры являются всего лишь одним из составляющих производства, а кадровая стратегия принадлежит разряду функциональных и зависит от стратегии предприятия.

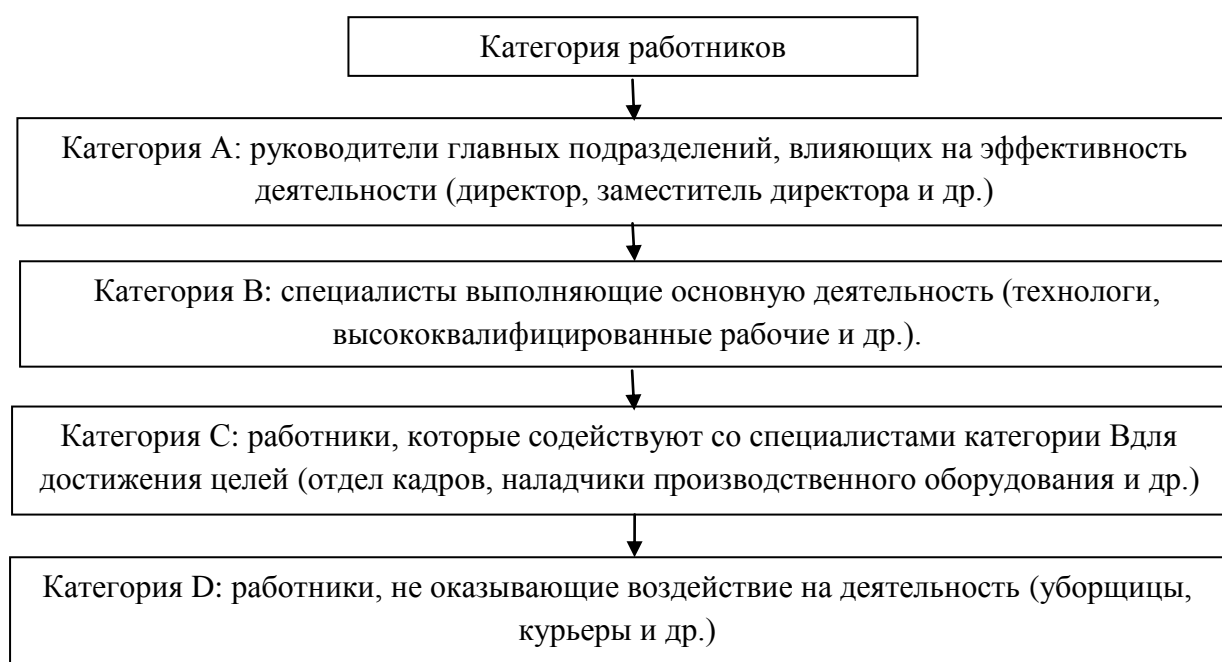


Рисунок 1.1 – Схема сотрудников по категориям

Одним из важнейших направлений деятельности службы управления персоналом предприятия является обучение сотрудников, а также повышение квалификации и организация переподготовки кадров. На наукоемком предприятии данная сфера деятельности является одной из основных, так как

от профессионализма персонала зависит эффективность развития и конкурентоспособность предприятия. В случае, если предприятие по каким-либо причинам не проводит систематические курсы повышения квалификации и переподготовки сотрудников, оно очень быстро может отстать в развитии от более подготовленных, идущих в ногу с научным прогрессом предприятий.

Немаловажным направлением деятельности службы управления персоналом предприятия является деятельность по формированию высокой корпоративной культуры. Ведь только сплоченный коллектив может достичь максимального успеха в деятельности за счет активного взаимодействия сотрудников различных структурных и функциональных подразделений.

Анализ деятельности службы управления персоналом предприятия позволяет сделать следующие выводы:

1) от работы кадровой службы зависит не только эффективность трудовой деятельности персонала, но и успех предприятия в целом;

2) кадровая служба наукоемкого предприятия должна обеспечивать подготовку персонала на максимально высоком уровне, так как адаптивность организации в условиях столь стремительного развития наукоемких технологий напрямую зависит от квалификации сотрудников, их заинтересованности в деятельности, а также от высокого уровня корпоративной культуры;

3) наукоемким предприятиям необходим приток молодых специалистов, соответственно необходима эффективная система мотивации сотрудников, которая позволяет предприятию быть на первых местах в рейтинге работодателей и обеспечивает омоложение и обновление персонала.

На современных предприятиях существует ряд проблем, связанных с системой управления персоналом, но если руководство предприятия ежегодно будет совершенствовать кадровую политику, оно тем самым сможет поддерживать имидж современного предприятия с хорошими

условиями труда, конкурентоспособной заработной платой и развитой корпоративной культурой.

Таким образом, были рассмотрены кадровая политика и ее кадровые стратегии, которых недостаточно для обеспечения эффективного управления кадрами. Требуется их реализация в практической деятельности через действенную систему управления персоналом.

## 1.2. Согласование кадровой политики со стратегией организации

Кадровая политика имеет множество определений и представляет собой многогранное понятие. Представим разнообразие определений кадровой политики с помощью рисунка 1.2.

Необходимость поддерживать постоянный рост эффективности является неотъемлемым условием выживания фирмы в долгосрочном периоде.

Во многих организациях кадры являются всего лишь одним из составляющих производства, а кадровая стратегия принадлежит разряду функциональных и зависит от стратегии предприятия.

Стратегии функционирования предприятия связаны с положением предприятия на рынке, к ним относятся [4, с. 55]:

- стратегия минимизации издержек относится к предприятиям, чье производство (реализация) товаров массового потребления, где работникам не обязателен высокий уровень профессионализма, а главной целью является количество товаров. Организации, которые используют данную стратегию, сокращают расходы на работников за счет экономии фонда заработной платы, что влияет на высокий уровень текучести кадров. Предприятия рассчитывают свой «приемлемый уровень текучести кадров», при котором прибыль от экономии на работниках гораздо выше издержек текучести.



Рисунок 1.2 - Определения кадровой политики

- стратегия повышения качества – нацелена на многообразный потребительский спрос и выпуск товаров с неординарным дизайном, индивидуальными характеристиками, оказание услуг VIP-класса. Повышение цен на эту продукцию позволит компенсировать большинство расходов на персонал. Благодаря данной стратегии и повышения качества продукции легко можно добиться удовлетворенности в трудовых ресурсах.

- стратегия фокусирования (направление организации на определенные рыночные ниши). К примеру, продажа товара в многообразных областях

мира, изготовление товаров для определенных групп потребителей. При выборе предприятием этой стратегии ему не налагают больших требований к работе с кадровым ресурсом. При использовании в организации режимов не полной занятости возможно резервирование дополнительных человеческих ресурсов, с помощью разработки базы соискателей готовых работ, а также с помощью отсрочки замены старого оборудования на новое, позволяющего обеспечить увеличение производительности труда.

Далее можно рассмотреть связь между стратегией развития бизнеса и КС. К основным видам стратегии развития компании относят:

- предпринимательскую стратегию, строящуюся на реализации определенных сделок и на выполнение всех поставленных задач заказчика, в результате становятся успешными среди недоразвитых конкурентов в этой сфере, а главной целью является – закрепление на рынке;

- стратегию динамического роста, чаще применяют молодые компании в любой сфере деятельности, с целью в минимальные сроки занять первенство среди конкурентов, или компании, которые относятся к сфере новейших технологий;

- стратегию умеренного роста, которая относится к предприятиям, твердо стоящим на рынке и функционирующим в традиционных сферах (строительство, автомобилестроение и др.);

- стратегию круговорота (циклическую), которую используют во время кризиса в экономической работе организации, когда требуется реструктуризация или «санация», сокращение нерентабельных направлений деятельности, ее главной целью является стабилизировать ситуацию в минимальные сроки, а в дальнейшем перейти к стадии роста;

- комбинированную стратегию, включающую в себя часть процессов вышеуказанных стратегий развития организации, где бизнес-организация является неким зонтиком для ряда бизнесов, которые могут, работая на разных рынках, иметь общую инфраструктуру.

Таким образом, были рассмотрены кадровая политика и ее кадровые стратегии, которых недостаточно для обеспечения эффективного управления кадрами. Требуется их реализация в практической деятельности через действенную систему управления персоналом.

Далее проведем анализ кадровой политики и ее согласованности со стратегией данной организации. Стратегия фирмы заключается в предоставлении потребителю высококачественной товарной продукции в наиболее удобное время и наиболее удобном месте, а также обеспечение его всей необходимой информацией посредством получения адекватных и качественных консультаций от высокопрофессиональных, доброжелательных и компетентных сотрудников. Определим взаимосвязь и согласованность кадровой политики со стратегией деятельности данной организации. Для этого необходимо обратить внимание на несколько основных моментов, представленных на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Оценка согласованности кадровой политики компании с ее стратегией

Основными направлениями кадровой политики компании в данный момент является улучшение качества имеющегося кадрового состава с одновременным усилением работы в области мотивации сотрудников, что явно говорит о согласованности кадровой политики и стратегии организации в данном аспекте.

Все основные управленческие решения принимаются руководством вне зависимости от кадрового потенциала, исходя из требований рынка, что вынуждает кадровую службу подстраиваться под стратегию деятельности фирмы. Таким образом, можно говорить о подчиненности кадровой политики компании ее стратегии [21].

Выявляется несоответствие нацеленности стратегии организации и ее кадровой политики. Кадровая политика по большей части направлена на повышение профессионализма сотрудников, однако реализация на практике данного направления сопряжена с рядом трудностей.

Стремление руководства компании обеспечить высокий уровень сервиса и одновременный неуклонный рост загруженности работников основных профессий противоречат друг другу. Причинами роста загруженности сотрудников являются: постоянная недоукомплектованность кадрового состава, изменение стандартов обслуживания, нерациональное использование времени специалистов, высокий процент специалистов, не имеющих квалификационной категории.

В итоге с уверенностью можно говорить о том, что кадровая политика компании имеет ряд недостатков, одновременно являющихся точками оптимизации.

Кадровая политика и кадровая стратегия неотъемлемо связаны с мотивацией персонала.

Мотивация представляет собой внутреннее побуждение к действию, вызванное личной заинтересованностью индивида в его совершении. То есть



для совершения какого-либо действия индивидом, ему необходима мотивация или стимулирование [8, с. 118].

Сочетание коллективного и индивидуального подходов к мотивации персонала, на основе учета особенностей его отдельных категорий, квалификации, потенциала развития, с одной стороны, и стратегий развития предприятия (фирмы), с другой, позволяет подобрать адекватные формы и инструменты мотивации и более точно сфокусировать их действие на достижение общеорганизационных целей. Необходим постоянный поиск баланса между потребностями развития (целями) предприятия и возможностями персонала, с одной стороны, и потребностями персонала, и возможностями предприятия, с другой. При этом следует понимать, что достижение общеорганизационных целей тем успешнее, в какой мере, оно связано с возможностями реализации личных целей и удовлетворением потребностей персонала. Только тогда цели организации будут восприниматься работниками как собственные цели.

Мотивация базируется на психике индивида, которая еще глубоко не исследована, поэтому о мотивационном процессе можно говорить только с позиций различных научных концепций и подходов.

Проведя обзор различных подходов и теорий мотивационного поведения человека, сформулируем определение мотивации персонала, под которым предлагается понимать совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют поведение, формы деятельности, придают этой деятельности направленность и ориентируют на достижение личных целей и целей организации.

Мотивация как процесс состоит из нескольких этапов:

1. Возникновение потребности.
2. Поиск путей обеспечения потребностей.
3. Определение направлений действий.
4. Реализация действий.
5. Получение вознаграждения за реализацию действия.

## 6. Ликвидация потребности.

Итак, процесс мотивации состоит из шести последовательных этапов.

Итак, представленный процесс мотивации четко отражает все его этапы, на каждом из которых происходят определенные действия, однако все они сводятся только к одному – удовлетворению потребности. Данная схема наглядно доказывает факт того, что сотрудники любой организации должны быть в обязательном порядке замотивированы на достижение определенных целей. Без разработанной системы мотивации персонала организация не сможет достигать поставленных целей и задач.

Цели мотивации персонала зависят от того, кто их ставит перед собой – организация или сотрудник. Если исходить из целей сотрудников, то для них основной целью мотивации является обеспечение личных потребностей. То есть, каждая сторона в системе мотивации персонала заинтересована в достижении своих личных целей и задач [6, с. 51].

Определим основные функции мотивации персонала. Одной из таких функций является побуждение к действию. Данная функция заключается в разработке конкретных стимулов для выполнения сотрудниками организации тех или иных задач, необходимых для успешного выполнения целей организации [32].

Следующей функцией мотивации является направление деятельности. Для успешного достижения целей организации необходимо грамотно распределить обязанности сотрудников и направить их деятельность в определенное русло.

Третьей функцией мотивации персонала является контроль над деятельностью персонала. Несмотря на разработанные стимулы руководству организации необходимо четко контролировать деятельность сотрудников. Контроль необходим для избегания совершения ошибок, которые могут быть совершены в процессе осуществления деятельности. Помимо этого, четкий контроль позволяет переориентировать сотрудников, если разработанная стратегия не будет приносить ожидаемого результата.

Завершающей, четвертой функцией мотивации является поддержание поведения. Данная функция заключается в том, что при достижении той или иной цели, стимул сотрудников может иссякнуть. Во избежание данной проблемы, руководству организации необходимо обеспечить выбранный порядок стимулирования и мотивации.

Одной из задач системы мотивации персонала является формирование у каждого сотрудника организации понимания сущности и значения мотивации в процессе труда. Данная задача заключается в том, что каждый сотрудник организации должен понимать, что для получения каких-либо дополнительных благ ему необходимо выполнить определенные задачи, поставленные перед ним руководством.

Другой задачей мотивации персонала организации является обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутриорганизационного общения. Долгое время считалось, что единственным стимулом для побуждения персонала к действию является материальное вознаграждение. Однако психологические взаимоотношения сотрудников в коллективе оказывают значительное влияние на эффективность управленческого труда. Поэтому создание благоприятной атмосферы в коллективе является одной из задач мотивации.

Насегоднешний день наиболее распространенными являются материальные, организационные и морально-психологические методы мотивации персонала [6, с. 5]. Все перечисленные методы мотивации являются положительными, и призваны стимулировать сотрудников разнообразными позитивными инструментами. Однако существуют и так называемые «черные коммуникации», о которых говорится в некоторых работах профессора А.Б. Оришева.

Таким образом, эффективное управление, высокая отдача от подчиненных невозможны без целенаправленного и умелого воздействия на мотивацию работников при помощи качественной системы стимулирования труда. Стимулирование труда сотрудников напрямую связано с системой

мотивации персонала на предприятии. Система мотивации персонала – одна из базовых составляющих системы управления организацией [32].

## 2. Анализ кадровой политики АО «Тяжмаш»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «Тяжмаш»

Градообразующим предприятием Сызрани с момента своего основания было и остается акционерное общество «Тяжмаш». Нелегкий труд заводчан сделал город Сызрань одним из центров не только российской, но и мировой тяжелой промышленности.

«Тяжмаш» уверенно завоевывает достойное место на российском и мировом рынках. На предприятии создается мощная научная база, осваиваются новейшие технологии.

Основная продукция, выпускаемая предприятием: мельницы мокрого самоизмельчения (ММС) и мокрого полусамозмельчения (ММПС); конвейеры ленточные стационарные; мельницы-вентиляторы (МВ).

Мельницы шаровые барабанные вентилируемые (ШБМ), предназначены для размола до пылевидного состояния и сушки любых марок каменных, бурых углей и сланцев с величиной кусков не более 25 мм и рассчитаны на непрерывную работу в пылеприготовительной системе на тепловых электрических станциях, как под разрежением, так и под давлением.

Также АО «Тяжмаш» выпускает: мельницы молотковые тангенциальные (ММТ); мельницы валковые среднеходные (МВС).

Производит следующую продукцию: питатели скребковые (ПС); питатели комбинированные сырого топлива (ПКСТ); питатели пыли лопастные (ППЛ); штыковые затворы с гидроприводом (ШЗГ); клапаны-мигалки; сепараторы пыли центробежные воздушно-проходные; циклоны пылевые.

Производит продукцию для АЭС и гидростанций: гидротурбины; конденсаторы поверхностные; подогреватели сетевые; гидроамортизаторы

для АЭС; оборудование для промышленной подготовки нефти; дробилки молотковые; дробилки валковые; дымососы; редукторы.

В 2017 году АО «Тяжмаш» были изготовлены крупные позиции для Усть-Хантайской ГЭС, Белопорожской ГЭС, Миатлинской ГЭС, а также ГЭС «ТоачиПилатон» в Эквадоре. Изделия для атомной энергетики, а именно для Балтийской АЭС, Ленинградской АЭС-2, Белорусской АЭС и Тяньваньской АЭС в Китае.

Развивающееся в последние годы производство кранового оборудования принесло заводу изготовление конвейеров для Михеевского ГОКа и других объектов дробильно-размольного оборудования.

О насыщенной работе предприятия АО «Тяжмаш» в 2017 году говорят не только перечисленные успехи, но и объем валового выпуска. Этот показатель составил 4769 тысяч нормо-часов, что почти на 6% выше запланированного.

За последние несколько лет АО «Тяжмаш» превратилось в перспективный, быстроразвивающийся машиностроительный комплекс. Произошло значительное увеличение персонала.

На АО «Тяжмаш» существует организационная структура линейно-функционального типа. При этой организационной структуре планирование работ осуществляют функциональные подразделения, работы выполняют производственные подразделения, а все подразделения подчиняются руководству (приложение А).

Для оценки развития АО «Тяжмаш» и проведения анализа необходимо рассмотреть основные технико-экономические показатели работы предприятия за 2016-2018 годы финансово-хозяйственной деятельности. Результаты представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Организационно - экономические показатели деятельности предприятия

№	Наименование показателя	Ед.изм.	Значение показателя			Изменение показателя			
			2016 г.	2017 г.	2018 г.	абсолют.		относит.	
						2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Объем реализации продукции	тыс.руб.	4 853 321,00	4 099 617,00	5 400 180,00	-753 704,00	1 300 563,00	-15,53	31,72
2.	Численность работающих	Чел	5463	5783	6104	-118	429	-3,29	12,37
	в т.ч. рабочих		3030	3220	3442	-291	163	-14,05	9,16
3.	Выработка на 1 работающего	тыс.руб. тыс.руб.	1 353,41	1 182,13	1 385,73	-171,28	203,60	-12,66	17,22
	рабочего		2 343,47	2 303,16	2 779,30	-40,31	476,14	-1,72	20,67
4.	Количество рабочих мест	ед.	2000	1700	1900	-300	+200	0	-11
5.	Количество оборудования	ед.	1260	1260	1260	0	0	0	0
6.	Производственная площадь	м <sup>2</sup>	4150	4150	4150	0	0	0	0
7.	Выпуск продукции с 1 м <sup>2</sup> пр.площ.	тыс.руб.	2385,83	2378,34	1587,80	-7,49	-790,54	-0,4	-33,3
8.	Фонд заработной платы работающих рабочих	тыс.руб.	623 422,00	649 488,00	346 214,00	26 066,00	-303 274,00	4,18	-46,69
		тыс.руб.	235 467,00	264 727,00	179 360,00	29 260,00	-85 367,00	12,43	-32,25
9.	Среднегодовая заработная плата работающего рабочего	тыс.руб.	173,85	187,28	88,84	13,43	-98,44	7,73	-52,56
		тыс.руб.	113,70	148,72	92,31	35,03	-56,41	30,81	-37,93
10.	Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста зарплат	раз	-	0,81	2,47	-	1,66	-	-
11.	Полная себестоимость продукции	тыс.руб.	3396435	2491012	3803521	-905 423,00	1 312 509,00	-26,66	52,69
12.	Затраты на 1 руб. реализации	руб.	0,70	0,61	0,70	-0,09	0,10	-13,17	15,92
13.	Прибыль от реализации	тыс.руб.	1 456 886,00	1 608 605,00	1 596 659,00	151 719,00	-11 946,00	10,41	-0,74
14.	Уровень рентабельности продукции	%	42,89	64,58	41,98	21,68	-22,60	-	-
15.	Уровень рентабельности продаж	%	30,02	39,24	29,57	9,22	-9,67	-	-

Из данных таблицы 2.1 и рисунка 2.1 видно, что объем реализации товарной продукции в 2017 году по сравнению с 2016 снизился на 15,53%, а в 2018 году по сравнению с 2017 увеличился на 31,7 %.

В совокупности можно отметить, положительную динамику роста объёмов товарной продукции в денежном выражении. Темп прироста в 2018 года относительно 2016 г. составляет 11,27 %.

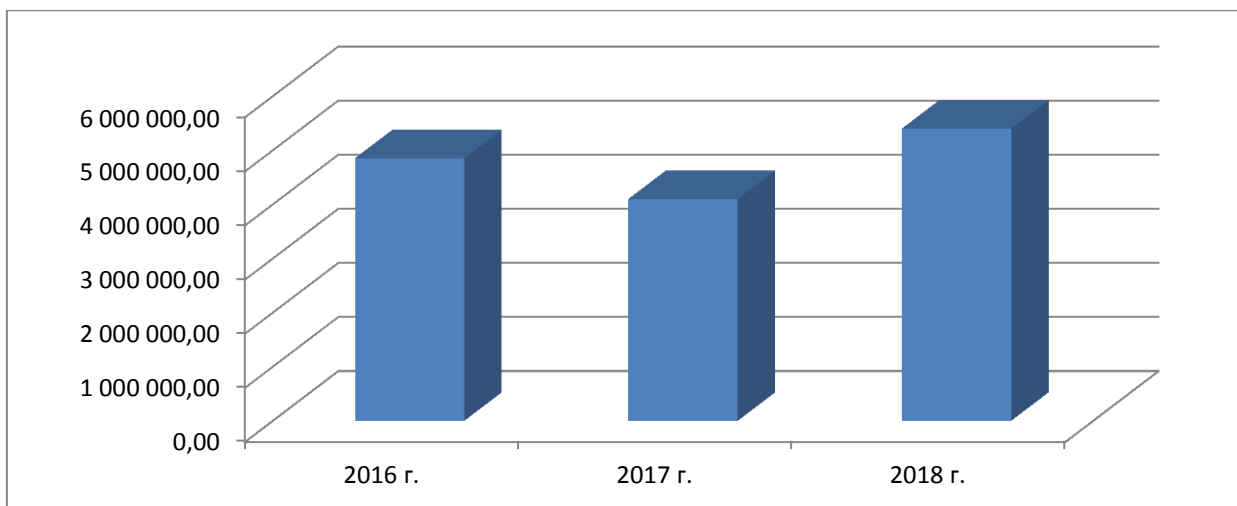


Рисунок 2.1 - Объем реализации продукции (тыс. руб.)

В связи с этим необходимо отметить эффективность системы менеджмента в «экстремальных» экономических условиях.

Совокупная численность персонала за анализируемый период увеличилась на 311 человек (8 %). Произошло это в основном за счет увеличения численности служащих, которое обусловлено развитием новых направлений по производству высокотехнологичной продукции.

Численность рабочих уменьшилась на 128 чел. (сокращение в 2018 г. по сравнению с 2016 составило 6,2 %). Численность служащих увеличилась на 440 человек. Следовательно, рост численности работающих в 2018 году относительно 2016 г. составляет 8,67 %. опережение темпа роста объема реализации над темпами роста численности говорит о росте производительности труда. Так, среднегодовая выработка одного работающего составила в 2018 году 1223 тыс. руб., в то время как в 2017 году – 1185 тыс. руб. (1329 тыс. руб. в 2016 г.), следовательно, производительность труда в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 3,1 %, а в целом за анализируемый период уменьшилась на 8 %.



## 2.2. Характеристика кадровой политики в АО «Тяжмаш»

Кадровая политика АО «Тяжмаш» находит отражение в таких документационных источниках как: стандарты предприятия; «Правила внутреннего трудового распорядка АО «Тяжмаш»; «Положение о персонале АО «Тяжмаш», «Положение об оплате труда» и «Положение о коммерческой тайне».

Взаимоотношения между работодателем и работниками строятся на основе коллективного договора. Именно в коллективном договоре оговорены все права и обязанности работников, предоставляемые им социальные льготы и гарантии.

Политика АО «Тяжмаш» – привлечение высококвалифицированных, талантливых и работоспособных сотрудников, способных решать любые технические, экономические и социальные задачи.

Основанием для начала работы по подбору персонала является бланк – заказ (приложения Б, В), оформленный руководителем подразделения, в соответствии с имеющимися в штатном расписании подразделения вакансиями.

В бланке – заказе руководитель обязан указать основные обязанности и требования по компетентности к кандидату:

- для РСиС согласно должностной инструкции,
- для рабочих согласно инструкции по профессии и требований к компетентности рабочих по профессиям (приложение Г).

Заполненный бланк – заказ руководитель передает в ОК.

Подобранный кадровой службой АО «Тяжмаш» кандидат проходит собеседование, определяющее уровень профессиональной компетенции (проверка знаний, умений и навыков в соответствии с должностной инструкцией для РСиС и инструкцией по профессии для рабочего) и являющееся приоритетным при оценке кандидата.

Собеседование проводится непосредственным руководителем:

- руководителем структурного подразделения – для рабочего, служащего, специалиста и категории младший менеджмент (начальник смены, мастер, начальник участка);

- директором по направлению – для руководителей структурных подразделений, заместителей руководителей, начальников бюро, руководителей групп;

- руководителем предприятия – для категории высший менеджмент (директора по направлению, заместителей директоров по направлению, главные специалисты).

Руководитель, проводивший собеседование, фиксирует его результаты в пункте 2 бланка определения компетентности, а кандидат, в случае успешного прохождения собеседования, пишет заявление о приеме на работу.

В случае оформления на работу кандидата, несоответствующего формальным требованиям, предъявляемым к вакантной единице (согласно пункта 1 в бланке определения компетентности), проводится анализ адекватности заявленных требований:

- по РСиС – руководителем структурного подразделения совместно с ООТиЗ;

- по рабочим – руководителем структурного подразделения совместно с ОК.

Результаты анализа адекватности фиксируются в бланке определения компетентности персонала (пункт 3). При неадекватности требований проводится их пересмотр.

При адекватности требований, предъявляемых к вакантной единице, принятый работник, несоответствующий требованиям, не входит в число компетентного персонала при определении уровня компетентности персонала по предприятию согласно разделу 10.

Основные составляющие кадровой политики АО «Тяжмаш» показаны на рисунке 2.2.

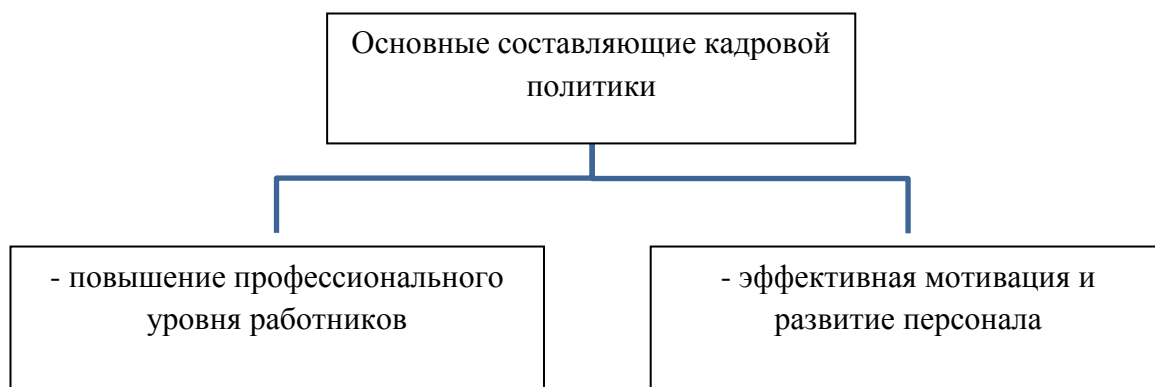


Рисунок 2.2 - Основные составляющие кадровой политики АО «Тяжмаш»

АО «Тяжмаш» активно использует ротацию кадров.

Все это означает, что предприятию необходимы квалифицированные специалисты. Руководство акционерного общества уверено, что наиболее эффективной может стать система обучения без отрыва от производства, поэтому в Сызранском филиале Самарского Государственного Технического Университета открыта базовая кафедра «Тяжмаш».

Принцип обучения предполагает одновременное получение теоретических и практических знаний и навыков по специальности. Первую половину дня студенты трудятся в цехах и отделах, вникая в производственный процесс, во второй половине дня они занимаются в аудиториях. Таким образом, обучающиеся на кафедре АО «Тяжмаш» не только получают бесплатное высшее образование, и имеют возможность зарабатывать деньги. Оригинальная и пока непривычная система имеет статус обучения на дневном отделении с выдачей соответствующего диплома

государственного образца аккредитованного вуза. Студентам предоставляется отсрочка от призыва в армию на период обучения. Институт осуществляет подготовку специалистов высшей квалификации для одной из самых перспективных отраслей – машиностроения.

Квалификация выпускника – инженер.

У выпускников кафедры АО «Тяжмаш» не будет проблем с трудоустройством по окончании обучения. Более того – каждый из них на момент выпуска уже является полноправным членом трудового коллектива, знающим производство и его специфику. Тем, кто пройдет обучение на кафедре АО «Тяжмаш» не потребуется время на адаптацию. Нередко бывает, что у новичка, недавно появившегося в коллективе, начинается так называемый «мертвый сезон», ему опасаются поручать по-настоящему важную и интересную работу, первое время к нему «присматриваются», оценивая его исполнительность, грамотность, компетентность. Зачастую за это время у молодого специалиста пропадает энтузиазм и желание работать. Эти проблемы благополучно минуют выпускников кафедры АО «Тяжмаш», которые к тому же по окончании обучения будут занимать достаточно высокие должности.

На «Тяжмаш» введена практика командирования молодых специалистов на объекты монтажа продукции завода вместе с опытными специалистами. Такая совместная работа дает колоссальный опыт и вдохновение, необходимые молодежи для полноценного труда.

Отдел главного конструктора (ОГК) – одно из возможных мест трудоустройства молодых специалистов. Работа конструктора не только творческая, интересная, престижная, но и перспективная. АО «Тяжмаш» стремится довести до мирового уровня не только объем и качество выпускаемой продукции, но и оплату труда работников.

АО «Тяжмаш» проявляет заботу о своем будущем. Действующая комплексная система подготовки кадров показана на рисунке 2.3.

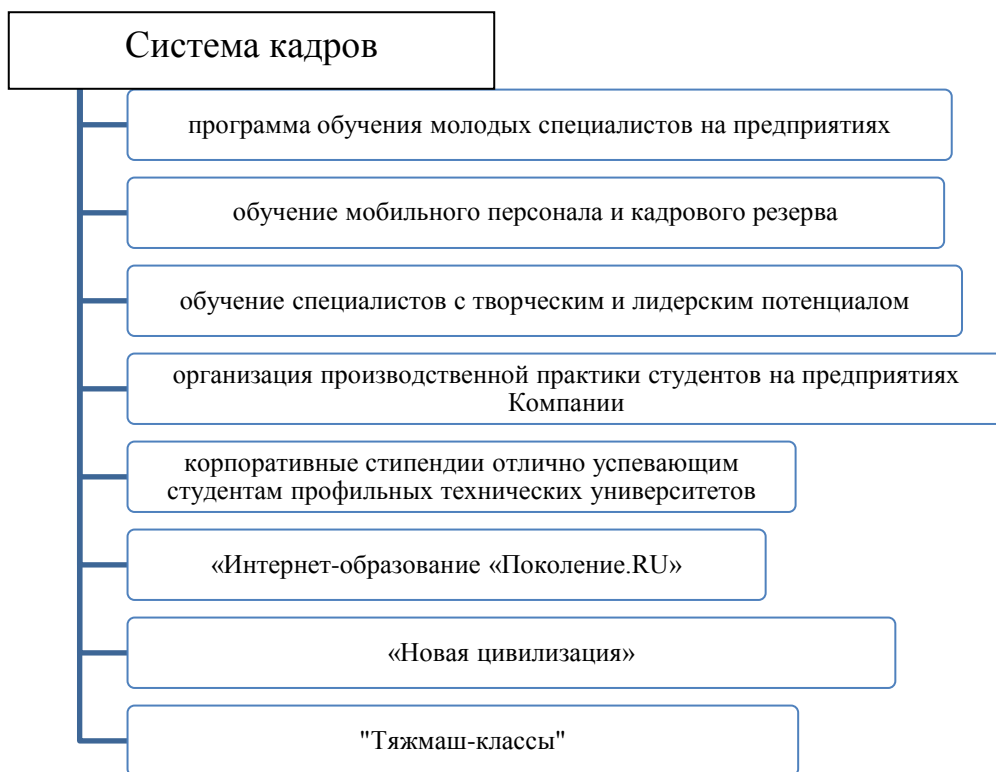


Рисунок 2.3 - Система подготовки кадров АО «Тяжмаш»

Для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности АО «Тяжмаш» активно реализует мероприятия по обучению и развитию персонала, формированию квалифицированного кадрового резерва.

Обучение и развитие деловых и личностных качеств персонала направлено на поддержание и повышение профессионального уровня работников компании. С этой целью проводятся мероприятия по выявлению потребности в различных видах подготовки для рабочего, инженерно-технического и руководящего персонала.

Основными составляющими системы корпоративного образования АО «Тяжмаш» являются:

- планирование и координация обучения;

- индивидуальный подход к обучению и развитию сотрудников компании;
- возрождение института наставничества и привлечение для этой работы высококвалифицированных специалистов;
- активное внимание поддержке преемственности поколений и созданию новых трудовых династий;
- вовлечение персонала в развитие и внедрение новых технологий;
- анализ эффективности системы обучения.

Планирование обучения осуществляется на этапе заключения контрактов на проектирование и производство продукции тяжелого машиностроения, анализа требований действующего законодательства РФ, а также на основании текущих потребностей в подготовке персонала.

Кроме того, с целью определения оптимальных путей развития и дальнейшей занятости на предприятии, регулярно проводится аттестация служащих, специалистов и руководителей. Применяемая модель оценки уровня развития сотрудников включает корпоративные, управленческие, профессиональные, личностные и деловые компетенции. Правильно подобранные компетенции сотрудников направлены на повышение эффективности профессиональной деятельности каждого подразделения и предприятия в целом.

По результатам анализа всей полученной информации составляется годовой план и бюджет обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала АО «Тяжмаш».

Индивидуальный подход к обучению и развитию сотрудников предприятия осуществляется благодаря созданному для этих целей АНО ДПО «Корпоративный университет группы компаний «Тяжмаш», который имеет лицензию на образовательную деятельность № 5616 от 10.04.2015 года, выданную Министерством образования и науки Самарской области. Преподавательский состав АНО ДПО «Корпоративный университет группы компаний «Тяжмаш» проводит обучение и подготовку, переподготовку,

обучение вторым (смежным) профессиям и повышение квалификации рабочих, специалистов и руководителей по 65 различным направлениям.

Возрождение института наставничества и привлечение для этой работы высококвалифицированных специалистов позволяют сохранить лучшие знания, опыт и традиции, накопленные десятилетиями. В данной программе принимают участие десятки специалистов различных профессий и специальностей.

Особое внимание АО «Тяжмаш» уделяет социальной защищенности работающих.

Сегодня развитие социальной ответственности бизнеса становится все большей необходимостью. В связи с тем, что система государственного регулирования отошла на второй план, произошло изменение общественных настроений, ожиданий и системы ценностей. Роль и значение бизнеса в решении насущных задач социальной поддержки многочисленных слоев населения в значительной степени возросла. Это, безусловно, коснулось и АО «Тяжмаш» – крупнейшего в регионе предприятия тяжелого машиностроения, который обеспечивает рабочими местами несколько тысяч людей и является одним из основных налогоплательщиков в областной бюджет.

Основными принципами корпоративной политики АО «Тяжмаш» являются высокая социальная ответственность перед сотрудниками предприятия, жителями города Сызрани и Самаркой области. АО «Тяжмаш» является инициатором многих благотворительных акций и социальных проектов, а также осуществляет регулярную спонсорскую помощь.

Кадровый состав – главная ценность АО «Тяжмаш». Именно для работников предприятия в первую очередь разрабатываются многие социальные проекты. Среди основных направлений социально-экономического развития предприятия в долгосрочной перспективе в числе приоритетных поставлена задача поддержания социального контакта,

предполагающего доверие между сотрудниками и аппаратом топ-менеджмента.

В рамках внешней социальной политики АО «Тяжмаш» стремится обеспечить высокий уровень готовности и профессиональной способности бизнеса взять на себя решение социальных проблем, связанных с жизнью региона.

Конечная цель работы с кадрами на АО «Тяжмаш» – это создание сплоченного коллектива работников, где текучесть кадров не превышает необходимый для обновления и омоложения состава персонала, где действия всех объединены общими социально значимыми производственными задачами и целями.

Основными направлениями кадровой политики АО «Тяжмаш» в данный момент является улучшение качества имеющегося кадрового состава с одновременным усилением работы в области мотивации сотрудников, что явно говорит о согласованности кадровой политики и стратегии организации в данном аспекте.

Все основные управленческие решения принимаются руководством вне зависимости от кадрового потенциала, исходя из требований рынка, что вынуждает кадровую службу подстраиваться под стратегию деятельности АО «Тяжмаш». Таким образом, можно говорить о подчиненности кадровой политики компании ее стратегии.

Выявляется несоответствие нацеленности стратегии организации и ее кадровой политики. Кадровая политика по большей части направлена на повышение профессионализма сотрудников, однако реализация на практике данного направления сопряжена с рядом трудностей.

Стремление руководства АО «Тяжмаш» обеспечить высокий уровень сервиса и одновременный неуклонный рост загруженности работников основных профессий противоречат друг другу. Причинами роста загруженности сотрудников, на наш взгляд, являются: постоянная недоукомплектованность кадрового состава, изменение стандартов



обслуживания, нерациональное использование времени специалистов, высокий процент специалистов, не имеющих квалификационной категории (31,9%).

Анализ персонала проводится на основании штатного расписания, личных карточек (приложение Д), книги учета движения трудовых книжек (Приложение Е).

Среднесписочная численность работающих АО «Тяжмаш», ее структура характеризуется следующими данными, представленными в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Общая численность сотрудников по годам и категориям

Категория сотрудников	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение(%)	
				2017-2016	2018-2017	2017/2016	2018/2017
Руководители, чел	480	491	522	11	31	102	106
Специалисты, чел	1251	1337	1361	86	24	107	102
Служащие, чел.	702	735	779	33	44	105	106
Рабочие, чел.	3030	3220	3442	190	222	106	107
Общая численность, чел.	5463	5783	6104	320	321	106	106

Таким образом, численность рабочих в 2018 г. выросла за счет увеличения объемов производства, ввода в структуру АО «Тяжмаш» дополнительных цехов, отделов и служб управления.

Показатели текучести кадров еще называют «индексом крутящихся дверей», поскольку они дают понять, как долго сотрудник компании занимает свою должность (Приложение Д).

Проанализируем текучесть кадров на АО «Тяжмаш» (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Сведения о текучести персонала за 2016-2018г.г.

Категория сотрудников	2016 год				2017 год				2018 год			
	При нято	Уво- лено	Числен -ность	Теку чество	При нято	Уво- лено	Числен- ность	Теку- чество	При нято	Уво- лено	Числен- ность	Теку чество
Руководители, чел.	31	15	480	2,8	41	14	491	2,8	88	55	522	10,54
Специалисты, чел.	24	22	1251	0,009	54	13	1337	0,009	158	121	1361	8,89
Служащие, чел.	44	21	702	0,02	45	21	735	0,02	68	34	779	4,36
Рабочие, чел.	222	201	3030	0,03	329	101	3220	0,03	917	700	3442	20,34
Всего, чел	321	259	5463	2,6	469	149	5783	2,6	1231	910	6104	14,91

В последний год наблюдается большая текучесть кадров – 14,91%. Данные текучести говорят о плохой кадровой работе на предприятии.

Наблюдается текучесть кадров, в основном это персонал со стажем работы три–пять лет. Работники, которые давно трудятся на предприятии, увольняются редко. Однако если они увольняются, то это высококвалифицированные специалисты, в которых нуждается предприятие.

Причины текучести были изучены по анкетам (приложение Ж).

Оценка рабочих АО «Тяжмаш» по стажу работы в организации в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Анализ стажа работы сотрудников АО «Тяжмаш» за 2018 г.

Срок работы	Количество сотрудников, чел.
До 1 года	1276
До 3 лет	3320
Свыше 3 лет	1508
Всего	6104

На основании таблицы 2.4 мы видим, что большинство рабочих (54%) работают на предприятии до 3 лет. Для наглядности представит это на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 Анализ стажа работы сотрудников АО «Тяжмаш» за 2018 г.

Произведем анализ персонала по уровню образования за 2013-2015 гг. и представим в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Уровень образования персонала АО «Тяжмаш» за 2016-2018 гг.

Годы	Уровень образования сотрудников, чел.				Всего
	Среднее	Среднее специальное	Незаконченное высшее	Высшее	
2016	728	2284	1038	1413	5463
2017	861	2389	1230	1303	5783
2018	1219	2234	1427	1224	6104

Из таблицы 2.5 видно, что на предприятии ежегодно увеличивается количество работников, имеющих среднее и незаконченное высшее образование. Причем, наибольший удельный вес занимают работники, имеющие среднее специальное образование.

Для наглядности представит это на рисунке 2.5.

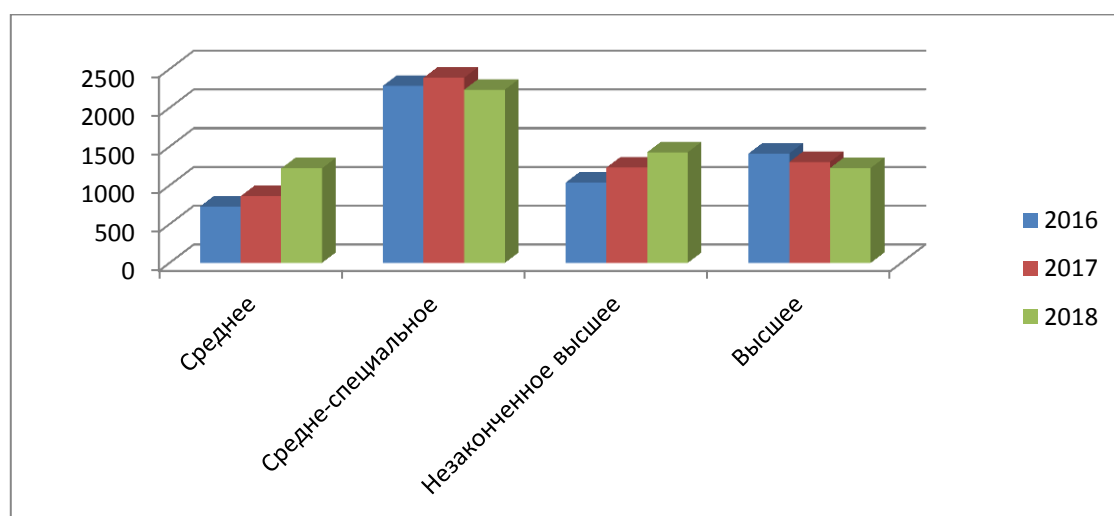


Рисунок 2.5 - Уровень образования персонала АО «Тяжмаш» за 2016-2018 гг.

Проведем анализ кадрового состава работников АО «Тяжмаш» (таблица 2.6).

Таблица 2.6 - Кадровый состав АО «Тяжмаш» согласно штатному расписанию

Категория сотрудников	По штатному расписанию	2016	2017	2018	Отклонение (+/-)		
					2016	2017	2018
Руководители, чел.	522	480	491	522	-42	-31	0
Специалисты, чел.	1412	1251	1337	1361	-161	-75	-51
Служащие, чел.	800	702	735	779	-98	-65	-21
Рабочие чел.	4500	3030	3220	3442	-1470	-1280	-1058
Общая численность, чел.	7234	5463	5783	6104	-1771	-1451	-1130

На основании таблицы 2.6 можно сказать, что штатному расписанию не соответствует ни один год. В 2016 г. отклонение от штатного расписания составило 1711 человек, в 2017 г. 1451 человек и в 2018 г. 1130 человек.

Из таблицы 2.6 видим, что на АО «Тяжмаш» существует кадровый дефицит в основном по рабочим профессиям самый укомплектованный персонал - это служащие.

В итоге, с уверенностью можно говорить о том, что кадровая политика АО «Тяжмаш» имеет ряд недостатков, одновременно являющихся точками оптимизации.

Обозначим выявленные проблемы кадровой политики и ее взаимосвязи со стратегией организации на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 - Проблемы кадровой политики компании

При этом разобьем их на группы в соответствии с аспектами кадровой политики, в которых выявляются проблемы (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Группы проблем кадровой политики и методы их выявления

Группы проблем	Методы выявления
Проблемы, связанные с общими принципами формирования кадровой политики.	Выявлены на основе анализа локальных документов (Устав организации; Коллективный договор; Правила внутреннего трудового распорядка; Трудовой договор сотрудника; Положение об аттестации кадров) и при проведении анкетирования сотрудников по поводу удовлетворенности кадровой политикой организации (приложение Ж);
Проблемы, связанные с организационно-штатным аспектом кадровой политики.	Выявлены на основе показателей деятельности предприятия за 2016-2018г.г. (таблица 2.6)
Проблемы, связанные с информационным аспектом кадровой политики.	Выявлены при проведении анкетирования сотрудников по поводу удовлетворенности кадровой политикой организации (приложение Ж);
Проблемы, связанные с политикой развития персонала.	Выявлены на основе показателей деятельности предприятия за 2016-2018г.г. (таблицы 2.5, 2.6 и рисунок 2.5).

Таким образом, обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда является основной целью формирования кадровой политики предприятия.

Достигается эта цель путем решения основных задач управления процессом формирования требуемого состава и качества персонала, а также рационального использования его возможностей.

### 3. Совершенствование кадровой политики АО «Тяжмаш»

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики АО «Тяжмаш»

Системный подход является основополагающим при исследовании деятельности организации. Рассмотрим АО «Тяжмаш» как производственную систему и представим ее в виде системной пентады (приложение 3).

Содержание системы рассмотрим с двух позиций: морфологической и функциональной.

Завод как производственная система выполняет следующие функции:

- производственная, самая главная функция системы, с помощью которой достигается цель системы – выпуск продукции;
- финансовая, позволяет заводу управлять своими финансами;
- кадровая, связанная с кадровой политикой предприятия;
- социальная, характеризующаяся участием предприятия в жизни города, а так же предоставление сотрудникам различных социальных пакетов;
- исследовательская, характеризует процессы проведение НИОКР;
- хозяйственная, являющаяся вспомогательной функцией по отношению к производственной, обеспечивает обслуживание производственной функции.

Единство элементов системы возникает в результате того, что между ними устанавливаются связи, то есть реальные взаимодействия, характеризующиеся:

- предметом связи;
- направлением действия;
- силой;
- степенью свободы (подчиненные, равноправные, безразличные);
- характером (односторонние или взаимные);

- степенью постоянства (эпизодические, регулярные);

В случае производственных систем имеют место все виды связей.

Следующим составным элементом пентады является субъект управления. В его состав входят компоненты системы, которые связаны с выработкой решений, обеспечением их выполнения. Управление системой осуществляется по двум направлениям:

1. функционирование системы;
2. развитие системы.

Управление функционированием системы предполагает текущее управление процессами системы и осуществляется с помощью уставных документов предприятия, государственных и отраслевых стандартов, производственных планов, проектной документации, должностных инструкций и т.п. Управление развитием системы представляет собой управление потенциалом системы, скрытыми резервами, которые можно использовать для изменения системы. В качестве инструментов такого управления выступают программы обучения и повышения квалификации персонала, совершенствования материально-технической базы и т.д.

Для улучшения кадровой политики проведем 1 мероприятие – это формирование кадрового резерва рабочих.

Кадровый резерв рабочих - это, прежде всего, внешний резерв либо внутренние ротации. Формирование резерва рабочих является важнейшим направлением кадровой политики всех предприятий.

Карьера рабочего может развиваться в трех направлениях:

- 1) карьера компетенций (разрядность);
- 2) карьера почета (мастер участка и т.д.);
- 3) двойная карьера (смежные профессии).

Именно персонал обеспечивает устойчивые конкурентные преимущества предприятия на рынке. Эффективность использования потенциала сотрудников во многом зависит от содержания и качества системы оценки персонала, которая позволяет диагностировать уровень



исходных показателей персонала, их динамику, а также определять направления и методы оптимизации количественно-качественной структуры работников.

Осознавая высокие резервные возможности оценки, многие российские предприятия начали успешно применять в управлении персоналом оценочные технологии и процедуры. Однако при этом прослеживается ряд типичных недостатков и нерешенных проблем, к числу которых следует отнести, прежде всего, поверхностный характер оценки.

В частности, иногда используется ограниченный набор оценочных критериев: устанавливаются показатели результативности труда, стаж, возраст, трудовая биография, повышение квалификации и пр. Остаются за пределами рассмотрения такие показатели, как трудовое поведение, трудовая мотивация и трудовой потенциал. Между тем результативность труда существенно зависит именно от этих показателей.

В некоторых случаях, наоборот, акцент делается на личностных качествах и поведении работников, но не устанавливается их влияние на экономические результаты. Кроме того, оценка показателей базируется на субъективных предпочтениях осуществляющих ее лиц. Научно обоснованные методики используются редко.

С целью определения единого подхода в организации работы с резервом персонала в АО «Тяжмаш» разработано Положение «О формировании и подготовке резерва рабочих для карьерного роста».

Создание стабильного резерва персонала поможет решению следующих основных задач:

- наличие банка данных о работниках, обладающих высоким уровнем профессиональных знаний, которые по своим деловым и личностным качествам могут быть рекомендованы для выдвижения на более высокие должности;

- обеспечение, при необходимости, потребности АО «Тяжмаш» в компетентных кадрах;

- улучшение качественного состава рабочих; создание реальной перспективы профессионального служебного продвижения работников, эффективное применение их профессиональных возможностей.

В АО «Тяжмаш» из 6104 штатных сотрудников в резерве находятся 440 человек (42%), в том числе на руководящие должности – 272 работника (26%), 167 человек (16%) состоят в резерве на должности главных и ведущих специалистов, 241 рабочий на карьерный рост. В резерв на одну должность, как правило, претендуют 1 - 2 работника. Подбор кандидатов в резерв персонала производится из наиболее подготовленного персонала.

При отборе кандидатов в резерв персонала принимаются во внимание: результаты производственной деятельности работника; оценка его исполнительской деятельности, а также индивидуальных особенностей и личных качеств; большое значение имеет и профессиональная компетентность.

Выдвижение работников в резерв проходит в каждом отделе по схеме вертикальной ротации кадров.

Предложения по составу резерва представляются в отдел по работе с персоналом, а затем утверждаются Генеральным директором АО «Тяжмаш».

Ответственность за подготовку резерва возложена на начальников (заместителей) отделов, которые в соответствии с общим планом мероприятий по проведению работы с резервом в АО «Тяжмаш», совместно со специалистами, включенными в состав резерва, разрабатывают индивидуальный план учебы, конкретно по срокам исполнения. Он включает в себя изучение нормативных документов, проведение семинаров, тестирований, деловых игр, занятий по повышению профессионального уровня, обучение на курсах повышения квалификации. В плане определены сроки заслушивания при начальнике цеха отчетов резервистов и их руководителей.

Второе мероприятие – это обучение резерва рабочих на смежные профессии. Необходимо отметить, что в АО «Тяжмаш» не ставили цель

обучить работников за один год. Процесс подготовки сотрудников делится на два этапа: базовый (теоретический) и практический.

На первом этапе особое внимание уделяется изучению должностных обязанностей, положений (например, об отделе), нормативных указаний, памяток с целью приобретения специальных теоретических знаний и знакомства с функциями, операциями, которые необходимо знать по специальности, на которую рабочий зачислен в резерв. По результатам обучения проводятся собеседования, тестирование или принятие зачетов.

Второй этап – практический, включает в себя составление сотрудниками, включенными в резерв, отчетов, информации, аналитических материалов, тестов, подготовку практических заданий для принятия зачетов, проведение тематических проверок и проверок организации работы.

Определение уровня компетентности персонала по предприятиям проводится специалистом ОК в рамках процесса "Управление персоналом".

Данные направляются владельцу процесса- директору по персоналу для анализа функционирования процесса в соответствии с СтП 02-4.2.

При не достижении целевого значения по уровню компетентности персонала и невозможности решения вопроса на уровне директора по персоналу, данные по уровню компетентности (с указанием категории персонала, подразделения и каким требованиям не соответствует) направляются директору по качеству для рассмотрения вопроса на совещании по качеству при анализе СМК высшим руководством.

В целях формирования у резервистов управленческой компетентности им поручается анализировать работу рабочих цеха и оценивать их исполнительскую деятельность.

В обязательном порядке резервисты проводят занятия в рамках профессиональной учебы, что позволяет в определенной степени приобретать уверенность в себе и навыки публичных выступлений (Приложение И).

За активный и творческий подход к организации и проведению профессиональной учебы ряд работников, находящихся в резерве, поощряются.

Одним из методов обучения рабочих АО «Тяжмаш», включенных в резерв, является прохождение ими курсов повышения квалификации. В течение последних пяти лет прошли обучение на различных курсах около 70% работников, состоящих в резерве на руководящие должности. Это курсы, повышающие профессиональную компетентность персонала, способствующие совершенствованию технологии эффективного управления, а также для пользователей электронно-вычислительных машин.

Кроме курсов повышения квалификации (если позволяют финансовые возможности), АО «Тяжмаш» направляет сотрудников, включенных в резерв, для обмена опытом на другие предприятия, а также принимает представителей регионов России у себя. Такое непосредственное общение с коллегами им нравится, и они находят для себя полезную информацию.

После допуска к самостоятельной работе руководитель подразделения определяет необходимость в дальнейшем обучении с учетом:

- а) Требований законодательства РФ;
- б) Мероприятий;
- в) Целей в области качества;
- г) Приказов, распоряжений, протоколов совещаний руководителя предприятия, директоров по направлениям АО «Тяжмаш»;
- д) Планов по организации работы с кадровым резервом, в том числе на выдвижение;
- е) Требований к квалификации персонала, указанных в технологической документации, инструкциях и должностных инструкциях, в том числе современных требований к знаниям, умениям и навыкам персонала.
- ж) Изменений стандартов или внедрения новых процедур и нового оборудования.

По любой новой или измененной работе, в дополнение к ознакомлению с изменениями технологической или нормативной документации, может проводиться подготовка персонала (в том числе и персонала, проводящего оценку внешнего вида изделий) в виде инструктажа на рабочем месте.

Обучение данному направлению проводят начальники участков, мастера производства (цеха), непосредственные руководители работника. Заявка на данное обучение не оформляется.

«Заявка на организацию обучения рабочего персонала, периодическую проверку знаний» по всем направлениям оформляется по форме приложения И.

В течение года могут подаваться заявки на обучение для вновь принятых или переведенных работников, незапланированные в начале года, но не менее чем за 30 календарных дней до требуемого обучения.

В целях развития у резервистов деловых и организаторских качеств, уверенности в себе их направляли на тренинги. Так, в 2017 г. 12 специалистов прошли тренинг в Самарской экономической школе по теме «Публичные выступления и организация эффективного взаимодействия». Подобные мероприятия очень полезны, так как они помогают деловому общению и умению выступать перед аудиторией.

Для повышения уровня знаний и квалификации, а также подготовки занятий по профессиональной учебе резервисты активно используют печатные издания.

Работе с резервом в АО «Тяжмаш» придается большое значение, об этом свидетельствует и тот факт, что периодически практикуются заслушивания отчетов начальников отделов и их заместителей об организации работы в отделах, а также с резервом кадров. Так, в 2018 г. проведено три производственных совещания при генеральном директоре АО «Тяжмаш», на которых заслушаны отчеты «О выполнении индивидуальных мероприятий» всех резервистов и ответственных лиц за их подготовку,

высказаны рекомендации по совершенствованию деятельности в этом направлении.

В результате проводимой работы с резервом подготовлено 60% рабочих, состоящих в резерве на смежные профессии.

Необходимо отметить, что в АО «Тяжмаш» кадровое продвижение происходит медленно, поэтому свыше 30% подготовлены или проходят обучение уже по третьей профессии, что расширяет возможность их карьерного роста.

Эти мероприятия могут позволить сформировать именно высокопрофессиональный коллектив с широким трудовым потенциалом, что будет способствовать приведению кадровой политики к согласованности со стратегией фирмы. Система представленных мероприятий различается по своей направленности, потребностям в ресурсах для обеспечения их жизнеспособности, сложности реализации, срочности и потенциальным возможностям своего внедрения. Однако все они в определенной степени взаимозависимы, и ни одно из них нельзя оставить без должного внимания.

Все предложенные рекомендации тесно взаимосвязаны между собой и взаимозависимы. Успешная их реализация невозможна без системной работы по каждой из них отдельно с учетом их взаимосвязи. В случае их успешного внедрения они могут благотворно повлиять не только на кадровую политику организации, но и на ее согласованность со стратегией организации.

В своей стратегии организация позиционирует своих сотрудников как высококвалифицированный персонал.

В соответствии с вышесказанным все предлагаемые мероприятия направлены на повышение заинтересованности сотрудников в росте собственной квалификации.

### 3.2. Оценка предложенных мероприятий

Рассчитаем, как повлияет внедрение системы кадрового резерва на трудоемкость процесса выработки и обоснования управленческих решений на примере годового тактического плана финансовых показателей работы организации.

Таблица 3.1 - Затраты труда рабочего на изготовление детали до и после внедрения системы кадрового резерва

Действие	Продолжительность, мин.		Изменение, %
	До внедрения	После внедрения	
1	2	3	4
Подготовка к работе на станке ЧПУ	245	245	-
Ввод информации	220	220	-
Обработка детали	710	653	-8,03
Расчет показателей	340	333	-4,86
Окончание работы	173	167	-9,57
Итого	1688	1618	-4,2

Таким образом, в результате внедрения системы кадрового резерва на 0,42% снижается трудоемкость выполнения операций. Затраты на мероприятия составят 70 тыс.руб.и будут связаны с повышением квалификации работающих вышедших в кадровый резерв. Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности предлагаемого мероприятия представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятия

№ п/п	Показатель	Условное обозначение	Значение показателя
1	2	3	4
1	Годовой объем реализации, тыс.руб.	$O_{p1}$	5 400 180
2	Годовой объем реализации, тыс.руб.	$O_{p2}$	5 430 130
3	Численность персонала, чел.	$\text{Ч}$	6104
4	Средняя годовая заработная плата, тыс.руб.	$Z_r$	88,84
5	Обязательные страховые взносы, %	$O_{CB}$	30
6	Условно-постоянные расходы, тыс.руб.	$Y$	3803521
7	Сумма текущих затрат, тыс.руб.	$Z_{\text{тек}}$	70
8	Доля специалистов основного управленческого персонала, %	$d$	0,07

Произведем расчет показателей экономической эффективности от внедрения программы резервов. Рассчитаем прирост производительности труда работников аппарата управления предприятием:

$$ПТ = \frac{\downarrow TE \times 100}{100 - \downarrow TE}, \quad (3.1)$$

где  $TE$  – снижение трудоемкости операций, %

$ПТ$  – рост производительности труда, %

$$ПТ_{ay} = \frac{0,42 \times 100}{100 - 0,42} = 0,42\%$$

Таким образом, в результате внедрения программы резервов на 0,42% снижается трудоемкость выполнения рабочих операций.



Проведём перерасчёт прироста производительности труда на всю численность в целом с учётом доли специалистов основного управленческого персонала

$$ПТ_{n/n} = d_{ay} \times ПТ_{ay}, \quad (3.2) \text{ где } d_{ay} - \text{доля} \\ \text{специалистов аппарата управления, чел.}$$

$$ПТ_{n/n} = 0,07 \times 0,42 = 0,03\%$$

Рассчитаем условное высвобождение численности рабочих в результате роста производительности труда:

$$\mathcal{E}_q = \frac{Ч_{исх} \times \Delta ПТ}{100 + \Delta ПТ}, \quad (3.3)$$

где  $\mathcal{E}_q$  – экономия численности, чел

$Ч_{исх}$  – исходная численность персонала, чел

$$\mathcal{E}_q = \frac{6104 \times 0,03}{100 + 0,03} = 1,8 \text{ чел.}$$

Далее рассчитаем прирост производительности труда в целом по АО «Тяжмаш» исходя из полученного значения условной экономии численности:

$$\Delta ПТ_{общ} = \frac{\mathcal{E}_q}{Ч_{исх} - \mathcal{E}_q} \times 100, \quad (3.4)$$

$$\Delta ПТ_{общ} = \frac{1,8}{6104 - 1,8} \times 100 = 0,03\%$$

Рассчитаем экономию себестоимости по заработной плате, обязательным страховым взносам и условно-постоянным расходам:

по основной заработной плате:

$$\mathcal{E}_{\text{оснз/пл}}^{\text{с/с}} = \Delta ПП \times \mathcal{E}_y, (3.5)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{оснз/пл}}^{\text{с/с}}$  – экономия себестоимости по основной заработной плате,  
тыс. руб.

$$\mathcal{E}_{\text{оснз/пл}}^{\text{с/с}} = 88,84 \times 1,8 = 159,912 \text{ тыс. руб}$$

по обязательным страховым взносам:

$$\mathcal{E}_{\text{осв}} = \mathcal{E}_{\text{оснз/пл}}^{\text{с/с}} \times ОСВ, (3.6)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{осв}}$  – экономия себестоимости по основным страховым взносам,  
тыс. руб

$ОСВ$ - обязательные страховые взносы, %

$$\mathcal{E}_{\text{осв}} = 159,912 \times 0,30 = 47,97 \text{ тыс. руб.}$$

$$\mathcal{E}_{\text{упр}}^{\text{с/с}} = \frac{Y_1}{O_{p1}} - \frac{Y_2}{O_{p2}} \times O_{p2}, (3.7)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{упр}}^{\text{с/с}}$  – экономия себестоимости по условно-постоянным  
расходам, тыс. руб

$Y$ - условно-постоянные расходы, тыс. руб.

$O_p$ - годовой объем реализации, тыс. руб.

$$\mathcal{E}_{\text{упр}}^{\text{с/с}} = \frac{3803521}{5400180} - \frac{3803521}{5430130} \times 5430180 = 21720,52 \text{ тыс. руб.}$$

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{оснз/пл}}^{\text{с/с}} + \mathcal{E}_{\text{осв}} + \mathcal{E}_{\text{с/с}}^{\text{упр}}, \quad (3.8)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{общ}}$  - общая экономия себестоимости по затратам, тыс. руб.

Таким образом, общая экономия себестоимости составит:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = 159,912 + 47,97 + 21720,52 = 21928,402 \text{ тыс. руб.}$$

Ежемесячные затраты на программу резерва составляют 70 тыс. руб. в год. Тогда найдем условно-годовую экономию:

$$\mathcal{E}_{\text{уг}} = \mathcal{E}_{\text{общ}} - \mathcal{Z}_{\text{тек}}, \quad (3.9)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{уг}}$  - условно-годовая экономия, тыс. руб.

$\mathcal{Z}_{\text{тек}}$  – сумма текущих затрат, тыс. руб.

$$\mathcal{E}_{\text{уг}} = 21928,402 - 70 = 21858,402 \text{ тыс. руб.}$$

Так как отсутствуют капитальные затраты, то годовой экономический эффект равен условно-годовой экономии:

$$\mathcal{E}_2 = \mathcal{E}_{\text{уг}}, \quad (3.10)$$

где  $\mathcal{E}_2$  – годовой экономический эффект, тыс. руб.

В результате введения программы резерва в АО «Тяжмаш» ожидаемое увеличение производительности труда в целом по предприятию 0,03%, условно-годовая экономия денежных средств составит 21858,204 тыс. руб., годовой экономический эффект составит 21858,204 тыс. руб.

Предложенные мероприятия могут позволить сформировать именно высокопрофессиональный коллектив с широким трудовым потенциалом, что

будет способствовать приведению кадровой политики к согласованности со стратегией фирмы.

Система представленных мероприятий различается по своей направленности, потребностям в ресурсах для обеспечения их жизнеспособности, сложности реализации, срочности и потенциальным возможностям своего внедрения. Однако все они в определенной степени взаимосвязаны, и ни одно из них нельзя оставить без должного внимания.

## Заключение

Таким образом, кадровая политика представляет собой совокупность методов, принципов и специальных организационных форм по выработке задач и целей, направленных на развитие и укрепления кадрового потенциала. Сплоченный и квалифицированный коллектив способен своевременно реагировать на постоянные изменения требования рынка, которые связаны непосредственно со стратегией организации. Это связано с актуальностью выбранной темы.

Кадровая политика выступает важнейшей составной частью всей управленческой деятельности организации и заключается в решении поставленной цели — создание такого коллектива, который соответствовал бы определенным требованиям организации. Эти требования особенно видим в сплоченном, высокопроизводительном и ответственном персонале. Одна из основ, которая упускается при начальном этапе в кадровой политике— это особые принципы при отборе квалифицированного персонала. Кадровая политика определяет, какие работники необходимы организации, и как должна быть организована работа с ними, чтобы предприятие смогло своевременно добиться стратегических целей. Определенно невозможно создать идеальную модель кадровой политики всей организации, но залогом успеха любого руководителя может стать грамотно подобранный персонал на начальном этапе.

Стратегия фирмы заключается в предоставлении потребителю высококачественной товарной продукции в наиболее удобное время и наиболее удобном месте, а также обеспечение его всей необходимой информацией посредством получения адекватных и качественных консультаций от высокопрофессиональных, доброжелательных и компетентных сотрудников.

Основными направлениями кадровой политики компании является улучшение качества имеющегося кадрового состава с одновременным

усилением работы в области мотивации сотрудников, что явно говорит о согласованности кадровой политики и стратегии организации.

Кадровая политика и кадровая стратегия неотъемлемо связаны с мотивацией персонала. Мотивация представляет собой внутреннее побуждение к действию, вызванное личной заинтересованностью индивида в его совершении. То есть для совершения какого-либо действия индивидом, ему необходима мотивация или стимулирование. Сочетание коллективного и индивидуального подходов к мотивации персонала, на основе учета особенностей его отдельных категорий, квалификации, потенциала развития, с одной стороны, и стратегий развития предприятия (фирмы), с другой, позволяет подобрать адекватные формы и инструменты мотивации и более точно сфокусировать их действие на достижение общеорганизационных целей.

Во второй главе были проанализирована кадровая политика на АО «Тяжмаш».

В итоге, с уверенностью можно говорить о том, что кадровая политика АО «Тяжмаш» имеет ряд недостатков, одновременно являющихся точками оптимизации.

При этом разобьем их на группы в соответствии с аспектами кадровой политики, в которых выявляются проблемы:

- проблемы, связанные с общими принципами формирования кадровой политики;
- проблемы, связанные с организационно-штатным аспектом кадровой политики;
- проблемы, связанные с информационным аспектом кадровой политики.
- проблемы, связанные с политикой развития персонала.

Именно персонал обеспечивает устойчивые конкурентные преимущества предприятия на рынке. Эффективность использования потенциала сотрудников во многом зависит от содержания и качества системы оценки персонала, которая позволяет диагностировать уровень исходных показателей персонала,

их динамику, а также определять направления и методы оптимизации количественно-качественной структуры работников.

Осознавая высокие резервные возможности оценки многие российские предприятия начали успешно применять в управлении персоналом оценочные технологии и процедуры.

Создание стабильного резерва персонала поможет решению следующих основных задач:

- наличие банка данных о работниках, обладающих высоким уровнем профессиональных знаний, которые по своим деловым и личностным качествам могут быть рекомендованы для выдвижения на более высокие должности;

- обеспечение, при необходимости, потребности АО «Тяжмаш» в компетентных кадрах;

- улучшение качественного состава руководителей; создание реальной перспективы профессионального служебного продвижения работников, эффективное применение их профессиональных возможностей; обеспечение замены руководителей.

## Список используемой литературы

1. Конституция РФ [Текст]. – М.: Новая волна, 2016. – 64 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 2002. - № 1 (ч. 1). - Ст. 3.
3. Бедненко А. Эффективная кадровая стратегия [Электронный ресурс] / А. Бедненко /// <http://hr-portal.ru/article/effektivnaya-kadrovaya-strategiya> (дата обращения: 13.04.2019).
4. Валькович О. Н. Кадровая политика как стратегия управления персоналом [Текст] / О.Н. Валькович, К.А. Лагерева// Символ науки. – 2016. - № 12. – С. 55-57.
5. Герасимов Б.Н. Методика исследования подпроцесса управления персоналом [Текст] / Б.Н. Герасимов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. - № 3. – С. 46-48
6. Герасимов Б.Н. Управление компетентностью персонала организации: проблемы, направления развития [Текст] // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. - № 4. – С. 51-53.
7. Знаменский Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник для магистров [Текст] / Д.Ю. Знаменский. - М.: Юрайт, 2018. - 479 с.
8. Илаева З.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала [Текст] / З.М. Илаева, Л.А. Яндарбаева, Р.С. Гаирбекова // ФГУ Science. - 2015. - № 1 (3). - С. 118 - 121.
9. Калашникова Л. Человеческий ресурс предприятия [Текст] / Л. Калашникова, Ю. Бирюков // Служба кадров. – 2016. – № 2. - С. 23-26.
10. Карамова А.С. Управление человеческими ресурсами в индустрии туризма [Электронный ресурс] / А.С. Карамова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - - URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3685> (дата обращения: 13.04.2019).



11. Кауфман Н.Ю. Особенности формирования управленческих инноваций в условиях развития человеческого капитала [Электронный ресурс] / Н.Ю. Кауфман, Е.В. Ширинкина // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 1. – С. 169-172. – URL: [https:// fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41334](https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41334) (дата обращения: 13.04.2019).
12. Кибанов А.Я. Разработка кадровой политики организации [Текст] / А.Я. Кибанов// Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2018. - № 1. - С. 23-25.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А. Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 695 с.
14. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник для бакалавров: монография [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: Юрайт, 2018. - 364 с.
15. Карпова Е.Н. Долгосрочная финансовая политика организации: учеб. пособие / [Текст] Е.Н. Карпова. - М.: Альфа-М, 2018. - 591 с.
16. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2015. - 526 с.
17. Козак, Н. Н. Кадровая политика организации. Библиотека топ-менеджера [Текст] / Н.Н. Козак. - М.: Издательские решения, 2015. - 260 с.
18. Кочурина Р.А. Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / Р.А. Кочурина, Д.М. Магомелкеримова// Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № S5. – С. 36–40. – URL: <http://e-koncept.ru/2014/14550.htm> (дата обращения: 13.04.2019).
19. Кузьмина Н. М. Кадровая политика корпорации: монография [Текст] / Н. М. Кузьмина — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. — 168 с
20. Куриленко А.А. Методы управления [Электронный ресурс] / А.А. Куриленко. – Режим доступа: <http://www.ibl.ru/konf/031209/24.html> (дата обращения: 13.04.2019).

21. Логвинова П.И. Специфика разработки кадровой стратегии инновационного предприятия [Электронный ресурс] / П.И. Логвинова, И.О. Трубина // Современные научные исследования и инновации. - 2018. - № 2. - URL: <http://web.snauka.ru/issues/2018/02/85744> (дата обращения: 10.04.2019).

22. Лучкина В.В. Индивидуальное планирование развития персонала предприятия [Текст] / В.В. Лучкина// Лидерство и менеджмент. — 2016. — Т. 3. — № 2. — С. 133-148.

23. Опарина Н.Н. Оценка эффективности кадровой стратегии [Электронный ресурс] / Н.Н. Опарина // <https://www.propersonal.ru/article/7769-otsenka-effektivnosti-kadrovoy-strategii> (дата обращения: 13.04.2019).

24. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие [Текст] / сост. О. Х. Аршолоева. — Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2015. — 160 с.

25. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум [Текст] / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. - Москва: Высшая школа, 2015. - 444 с.

26. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст] / Ю.Г. Одегов. - М.: Юрайт, 2018. - 442 с.

27. Пимурзин М.О. Кадровая стратегия микрофинансовой организации [Электронный ресурс] / М.О. Пимурина, О.А. Сазыкина // Современные научные исследования и инновации. - 2016. - № 6 - URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/06/68093> (дата обращения: 11.04.2019).

28. Савостова Т.Л. Государственная кадровая политика и инновационное развитие России: концептуальные подходы. Монография [Текст] / Т.Л. Савостова. - М.: Русайнс, 2016. - 592 с.

29. Сирченко А.Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом [Текст] / А.Е. Сирченко// Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 496-499.

30. Суздальский С. Корпоративный менеджмент: кадры решают все [Электронный ресурс] / С. Суздальский. - Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru> (дата обращения: 13.04.2019).

31. Мироседи С.А. Подходы к оценке системы управления персоналом [Текст] / С.А. Мироседи, Т.Г. Мироседи, Н.С. Савченко // Актуальные региональные вопросы экономики и управления в условиях инновационной экономики материалы науч.-практ. конф. студентов: тезисы докладов ВПИ (филиал) Госуд. образов. учрежд. Высш. професс. Образования «ВолгГТУ»; М.К. Старовойтов (гл. редактор) 2016. – С. 106-108.

32. Сирченко А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом. [Электронный ресурс] / А.Е. Сирченко // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 496-499. — Режим доступа: <http://moluch.ru/archive/92/20172/> (дата доступа 30.04.2019).

33. Стратегия функционирования предприятия (КСР). Виды стратегий. [Электронный ресурс] / — Режим доступа: [http://studopedia.ru/3\\_169182\\_strategii-funktsionirovaniya-predpriyatiya-ksr.html](http://studopedia.ru/3_169182_strategii-funktsionirovaniya-predpriyatiya-ksr.html). (дата обращения 30.04.2019).

34. Терехина И.Е. Согласование кадровой политики со стратегией организации [Электронный ресурс] / И.Е. Терехина // Студенческие научные исследования. URL: <http://student.snauka.ru/2014/04/2188> (дата обращения: 01.05.2019).

35. Филиппова, Т.А. Разработка и реализация кадровой стратегии предприятия [Текст] / Т.А. Филиппова, Г.С. Фролова // Сборник научных трудов Sworld. – Выпуск 2 (39). Том 15. – Иваново: Научный мир, 2015. - С.74-78.

36. Филиппова Т.А. Сущность и задачи кадровой политики и кадровой стратегии предприятия [Электронный ресурс] / Т.А. Филиппова // Гуманитарные научные исследования. - 2016. - № 12 URL: <http://human.snauka.ru/2016/12/18558> (дата обращения: 07.02.2019).

37. Центр управления финансами. Кадровая политика. [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Kadrovaya-politika.php>. (дата обращения 30.04.2019)

38. Цырулева О. Кадровая политика на государственном предприятии / Ольга Цырулева. - М.: LAP LambertAcademicPublishing, 2017. - 112 с.

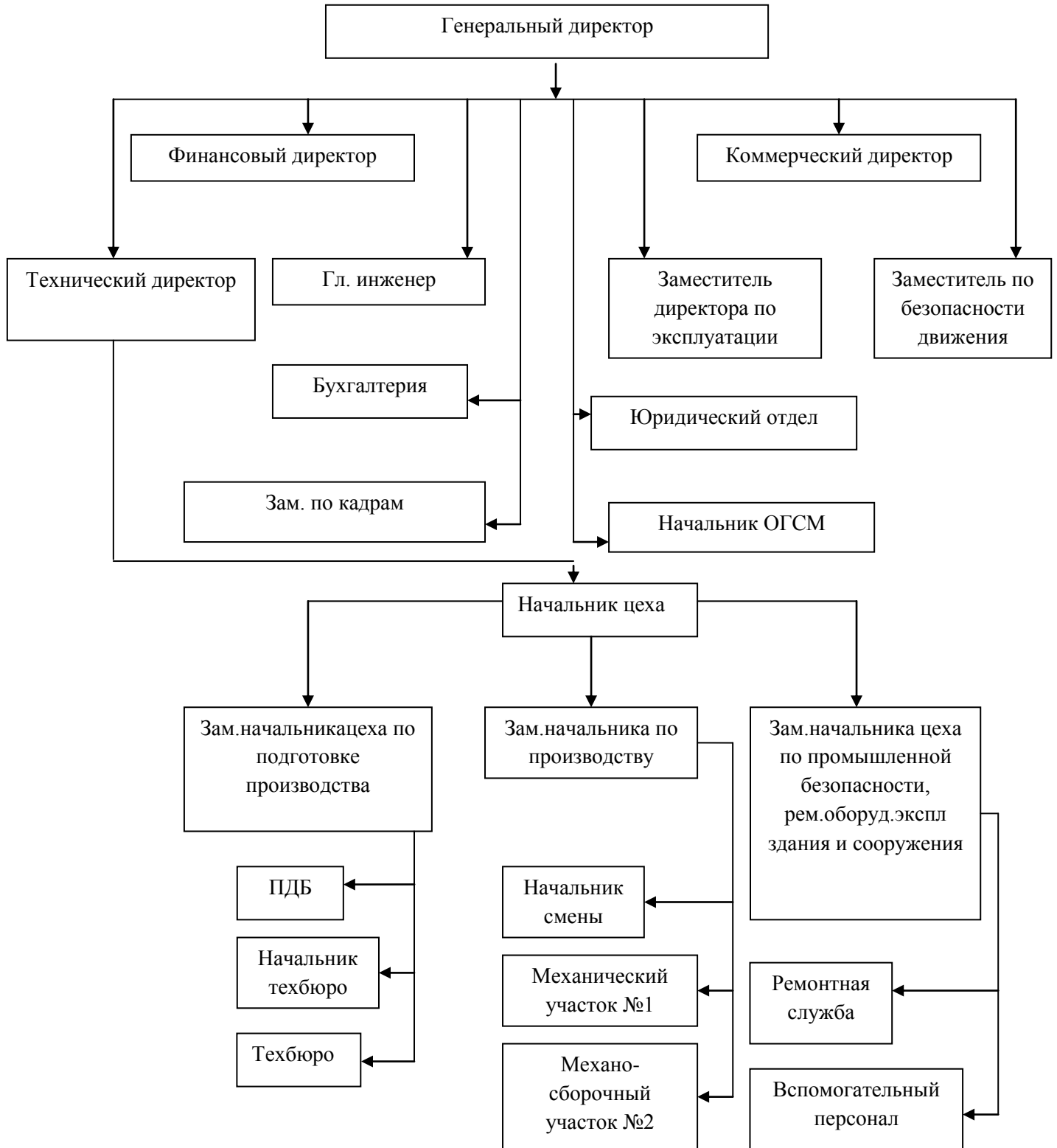
39. Экономика – экономика предприятия. Внешние и внутренние факторы функционирования организации. [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <http://finlit.online/predpriyatiya-ekonomika/vneshnie-vnutrennie-factoryi-11175.html>. (дата обращения 18.02.2019).

40. Ялмаев Р.А. Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов [Текст] / Р.А. Ялмаев// Internationalscientificreview. – 2017. - № 4. – С. 17-22.

# Приложения

## Приложение А

### Организационная структура АО «Тяжмаш»



Приложение Б

Форма бланк- заказа на проведение работ по подбору РСиС и пример заполнения

БЛАНК-ЗАКАЗ № 1

НА ПРОВЕДЕНИЕ РАБОТ ПО ПОДБОРУ РСиС

Наименование предприятия	Наименование подразделения	Наименование должности	Количество вакансий
АО «Тяжмаш»	Служба главного конструктора по спец.изделиям, ОПРиОКР	Инженер-конструктор I категории	1 единица

1. Требования к кандидату

Предпочтительный пол кандидата	мужской
Предпочтительный возраст кандидата	25-45 лет
Образование	Высшее (техническое, инженер-механик)
Основные обязанности	Изучение и анализ поступающей документации, внедрение ее в производство; выполнение эскизов сложных деталей с натуры; разработка извещения об изменении на ранее разработанные конструкторские документы.
Опыт работы	Не менее 2-х лет в должности инженера-конструктора 2 категории
Личные характеристики	Ответственность, исполнительность.
Работа на компьютере	Опытный пользователь ПК. Знание программ: Word, Excel
Владение иностранными языками	Не требуется
Дополнительные требования к кандидату	Умение и желание работать

2. Условия работы

Работник подчиняется	Начальнику конструкторско-технологической службы, главному инженеру
Работник имеет в подчинении	-
Место работы (территориально)	АО «Тяжмаш»
График работы	IA
Продолжительность испытательного срока	Три месяца
Тип оформления трудовых отношений, срок контракта	Бессрочно
Заработная плата (после вычета налогов)	От 9657 р. до 10571 р.
Дополнительные выплаты, социальные гарантии и льготы	

3. Организационная информация

Инициатор заявки, подпись	Главный инженер В.Д. Горбатов Горбатов
Телефоны для связи	37-71-36
Дата заполнения заявки	17.06.2018
Причина заполнения вакансии (отметить галочкой):	V Вместо уволенного работника <u>Иванова Ивана Петровича</u> (ФИО уволенного) (дата увольнения) (основание увольнения) На вновь вводимую единицу  (указать основание)

СОГЛАСОВАНО:

Начальник ООТиЗ Хохлова С.Г. Хохлова 17 « июня » 2018 г.  
должность представителя ООТиЗ

Форма бланк- заказа на проведение работ по подбору рабочих и пример заполнения

БЛАНК-ЗАКАЗ № 2

НА ПРОВЕДЕНИЕ РАБОТ ПО ПОДБОРУ РАБОЧИХ

Наименование предприятия	Наименование подразделения	Наименование профессии	Количество вакансий
АО «Тяжмаш»	Литьевое производство №8	кладовщик	1 единица

1. Требования к кандидату

Предпочтительный пол кандидата	женский
Предпочтительный возраст кандидата	От 18 лет до 45 лет
Образование	Начальное общее, начальное профессиональное и т.д.
Основные обязанности	Отгрузка готовой продукции, оформление накладных работа в Аксапте
Опыт работы	приветствуется
Личные характеристики	Ответственность, внимательность, коммуникабельность
Работа на компьютере	Знание ПК
Другие требования к кандидату	

2. Условия работы

Работник подчиняется	Старшему кладовщику, заведующему складом
Работник имеет в подчинении	-
Место работы (территориально)	АО «Тяжмаш»
График работы	По 12 часов
Продолжительность испытательного срока	Три месяца
Тип оформления трудовых отношений, срок контракта	Бессрочно
Заработная плата (после вычета налогов)	6 000 рублей

3. Организационная информация

Инициатор заявки, подпись	Начальник ЛПП-8 В.П. Лешин Лешин
Телефоны для связи	37-70-63
Дата заполнения заявки	17.06.2018
Причина заполнения вакансии (отметить галочкой):	Вместо уволенного работника <u>Иванова Ивана Петровича</u> _____ _____ (ФИО уволенного) _____ (дата увольнения) _____ (основание увольнения) На вновь вводимую единицу _____ _____ (указать основание)

СОГЛАСОВАНО:

Начальник ООТиЗ Хохлова С.Г. Хохлова 17 « июня » 2018г.  
 должность представителя ООТиЗ

Требования к компетентности рабочих по профессиям

1 Требования к компетентности рабочих на минимальный разряд по ЕТКС:

№ п/п	Категория персонала	Наименование профессии	Образование	Дополнительные требования			
				дополнительное образование	опыт работы		
1	2	3	4	5	6		
1	неквалифицированный рабочий персонал	литейщик	начальное общее	профессиональная подготовка внутри предприятия	не обязательно	не обязателен	
		оператор					
		сборщик изделий	начальное общее	не обязательно			
		маляр					
		аппаратчик					
		вальцовщик					
		каландровщик					
		дробильщик					
		формовщик					
		изготовитель блоков					
		прессовщик					
		сварщик					
		штамповщик					
		проборщик					
		резчик пластмасс					
		склейщик					
		тиснильщик					
сновальщик							
вязальщик							
заправщик							
изолировщик							
обмотчик элементов							
2	квалифицированные рабочие	слесарь-ремонтник	начальное- профессиональн ое образование по профилю				
		слесарь-электрик					
		слесарь КИПиА					
		слесарь- инструментальщик					
		сварщик					
		станочник					
		электромеханик					
		электромонтёр					
		оператор станков с ЧПУ					
	квалифицированные рабочие	электроэрозионист	начальное- профессиональное образование	не обязательно	по профилю (или с соответствию		
		монтажник					
		слесарь МСР					
		оператор теплового пункта					
		наладчик оборудования					
		аккумуляторщик					



		машинисты гальваник термист травильщик швея закройщик раскройщик колорист вязальщик резчик на пилах, ножовках, станках строгальщик газорезчик сверловщик резьбошлифовщик заточник	по профилю		ющим оборудован ием)
					не обязателен
					по профилю (или с соответству ющим оборудован ием)
3	вспомогательный персонал:	помощник мастера	начальное- профессиональное образование по профилю		по профилю (или с соответству ющим оборудован ием)
		лаборант контролёр	начальное- профессиональное образование по профилю или среднее общее		
		кладовщик оператор ЭВМ распределитель работ	начальное общее	оператор ЭВМ	не обязателен
		столяр стропальщик плотник		основы делопроизводства	
				удостоверение	
	вспомогательный персонал:	водитель автомобиля водитель погрузчика транспортировщик машинист машин (кран, экскаватор) лифтёр корректировщик	начальное общее	удостоверение на право вождения данного транспорта	не обязателен
				удостоверение не обязательно	
4	обслуживающий персонал	курьер уборщик дворник сливщик- разливщик укладчик – упаковщик комплектовщик подсобный рабочий	начальное общее	не обязательно	не обязателен

		грузчик			
		гардеробщик			
		обходчик			
		печатник			
		санитарка			
		сестра-хозяйка			
		горничная			
		сортировщик			
		составитель поездов			
		переплётчик			

2 Требования к компетентности рабочих на разряды выше минимального:

а) образование – начальное общее,

б) дополнительные требования:

- дополнительное образование - в соответствии с п. 1 настоящего приложения,

- опыт работы - наличие опыта работы по профилю с соответствующим разрядом или определенный период работы по предшествующему разряду (при переводе).

Продолжительность периода работы для последовательного повышения квалификации рабочих определяется согласно приказу по предприятию, проект которого оформляет АНО ДПО «Альянс-Обучения» (по договору аутсорсинга).

# Приложение Д

Унифицированная форма № Т-2  
Утверждена постановлением Госкомстата РФ  
от 5 января 2004 г. № 1

Форма по ОКУД по ОКПО	Код
	0301002

**АО «Тяжмаш», цех № 17**  
наименование организации

Дата составления	Табельный номер	Идентификационный номер налогоплательщика	Номер страхового свидетельства государственного пенсионного страхования	Алфавит	Характер работы	Вид работы (основная, по совместительству)	Пол (мужской, женский)
10.04.2018	00687	632504115296	009-928-324-75	Н	постоянная	основная	женский

## ЛИЧНАЯ КАРТОЧКА работника

### I. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Трудовой договор	номер	12
	дата	01.04.2018

1. Фамилия Нустрова Имя Любовь Отчество Анатольевна

2. Дата рождения 21 декабря 1961 г.  
день, месяц, год

3. Место рождения Куйбышевская обл. Октябрьск по ОКATO

4. Гражданство Российское по ОКИН

5. Знание иностранного языка \_\_\_\_\_ по ОКИН  
наименование степень знания

6. Образование Среднее профессиональное по ОКИН  
среднее (полное) общее, начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное

Наименование образовательного учреждения	Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний			Год окончания
	наименование	серия	номер	
<b>Сызранский механико-технологический техникум</b>		<b>ЕТ</b>	<b>289261</b>	<b>1982</b>

Квалификация по документу об образовании	Направление или специальность по документу	Код по ОКСО
<b>техник-электрик</b>	<b>Энергоснабжение и энергетическое хозяйство ж.д. транспорта</b>	

Наименование образовательного учреждения	Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний			Год окончания
	наименование	серия	номер	

Квалификация по документу об образовании	Направление или специальность по документу	Код по ОКСО

Послевузовское профессиональное образование \_\_\_\_\_ Код по ОКИН  
аспирантура, адъюнктура, докторантура

Наименование образовательного, научного учреждения	Документ об образовании, номер, дата выдачи			Год окончания
	Направление или специальность по документу			
				Код по ОКСО

7. Профессия	по ОКПДТР	Код
		_____ по ОКПДТР
_____ по ОКПДТР		
_____ другая		

8. Стаж работы (по состоянию на " 10 " апреля 2018 г.):

Общий	<u>17</u>	дней	<u>11</u>	месяцев	<u>22</u>	лет
Непрерывный	<u>1</u>	дней		месяцев		лет
Дающий право на надбавку за выслугу лет	<u>1</u>	дней		месяцев		лет
		дней		месяцев		лет

9. Состояние в браке замужем Код по ОКИН 

10. Состав семьи:

Степень родства (ближайшие родственники)	Фамилия, имя, отчество	Год рождения
1	2	3
<b>муж</b>	<b>Нустров Анатолий Николаевич</b>	<b>01.01.1961</b>
<b>дочь</b>	<b>Нустрова Вера Анатольевна</b>	<b>07.01.1986</b>
<b>дочь</b>	<b>Нустрова Надежда Анатольевна</b>	<b>07.01.1986</b>

11. Паспорт: Серия 36 06 №602848 Дата выдачи " 07 " февраля 2007 г.  
 Выдан УВД города Сызрани Самарской области  
наименование органа, выдавшего паспорт

Адрес места жительства

По паспорту 446031 Самарская область г. Сызрань ул. Звездная д.2 кв.100

Фактический

Дата регистрации по месту жительства " " \_\_\_\_\_ г.  
 Номер телефона \_\_\_\_\_

**II. СВЕДЕНИЯ О ВОИНСКОМ УЧЕТЕ**

1. Категория запаса _____	6. Наименование военного комиссариата по месту жительства _____
2. Воинское звание _____	
3. Состав (профиль) _____	7. Состоит на воинском учете: _____
4. Полное кодовое обозначение ВУС _____	а) общем (номер команды, партии) _____
5. Категория годности к военной службе _____	б) специальном _____
	8. _____
	<small>отметка о снятии с воинского учета</small>

**Работник кадровой службы** \_\_\_\_\_ должность  
 \_\_\_\_\_ личная подпись  
 \_\_\_\_\_ расшифровка подписи

**Работник** \_\_\_\_\_ личная подпись  
 " " \_\_\_\_\_ 20 г.

### III. ПРИЕМ НА РАБОТУ И ПЕРЕВОДЫ НА ДРУГУЮ РАБОТУ

Дата	Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Тарифная ставка (оклад), надбавка, руб	Основание	Личная подпись владельца трудовой книжки
1	2	3	4	5	6
10.04.2018	Цех №17	Распорядитель работ 3 р.	34470 руб	№12 от 06.04.18	

### IV. АТТЕСТАЦИЯ

Дата аттестации	Решение комиссии	Документ (протокол)		Основание
		номер	дата	
1	2	3	4	5

### V. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

Дата		Вид повышения квалификации	Наименование образовательного учреждения, место его нахождения	Документ (удостоверение, свидетельство)			Основание
начала обучения	окончания обучения			наименование	серия, номер	дата	
1	2	3	4	5	6	7	8

### VI. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА

Дата		Специальность (направление, профессия)	Документ (диплом, свидетельство)			Основание
начала обучения	окончания обучения		наименование	номер	дата	
1	2	3	4	5	6	7

**VII. НАГРАДЫ (ПООЩРЕНИЯ), ПОЧЕТНЫЕ ЗВАНИЯ**

Наименование награды (поощрения)	Документ		
	наименование	номер	дата
1	2	3	4

**VIII. ОТПУСК**

Вид отпуска (ежегодный, учебный, без сохранения заработной платы и др.)	Период работы		Количество календарных дней отпуска	Дата		Основание
	с	по		начала	окончания	
1	2	3	4	5	6	7

**IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ,  
на которые работник имеет право в соответствии с законодательством**

Наименование льготы	Документ		Основание
	номер	дата выдачи	
1	2	3	4

**X. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ**


---



---



---



---

**XI. ОСНОВАНИЕ ПРЕКРАЩЕНИЯ  
ТРУДОВОГО ДОГОВОРА (УВОЛЬНЕНИЯ)**

Дата увольнения “      ” \_\_\_\_\_ 20      г.

Приказ (распоряжение) № \_\_\_\_\_ от “      ” \_\_\_\_\_ 20      г.

**Работник кадровой службы** \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
должность личная подпись расшифровка подписи

**Работник** \_\_\_\_\_  
личная подпись

## Форма книги учета движения трудовых книжек и вкладышей в них

Приложение № 3  
к Постановлению  
Минтруда России  
от 10.10.2003 № 69

**КНИГА  
УЧЕТА ДВИЖЕНИЯ ТРУДОВЫХ КНИЖЕК И ВКЛАДЫШЕЙ В НИХ**

№ п/п	Дата приема на работу, заполнения трудоустройственной книжки или вкладыша в нее			Фамилия, имя и отчество вла- дельца трудовой книжки	Серия и номер трудо- вой книжки или вкла- дыша в нее	Должность, профессия, специ- альность работ- ника, который сдал трудовую книжку или на которого запов- нена трудовая книжка или вкладыш в нее	Наиме- нование места работы (с указанием струк- турного подраз- деления), куда принят работник	Дата и № приказа (распо- ряжения) или иного решения работодателя, на основании которого произведен прием работ- ника	Расписка ответст- венного лица, приняв- шего или запов- нившего трудоустрой- тельную книжку	Полу- чено за запов- ненные трудоустрой- ственные книжки или вкла- дыши в них (руб.)	Дата выдачи на руки трудоустрой- ственной книжки при уволь- нении (прекра- щении трудоустрой- ственного договора)	Расписка работника в полу- чении трудоустрой- ственной книжки
	число	месяц	год									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	12	9	2011	Романов С.А.	ТК 3475743	водитель	гараж	приказ от 12.09.2011 №39 о/к			15.10.200 6	
2	10	2	2012	Денисова А.В.	ТК 398668	бухгалтер	бухгалтерия	10.02.2012				
3	3	2	2016	Марков А.А.	ТК 3443231	инженер	констр. Бюро	02.03.2016				

Форма анкеты по изучению причин текучести персонала и пример заполнения

**АНКЕТА**  
по изучению причин текучести персонала

Дата увольнения « 20 » 08 2017 г.

1. Сообщите некоторые сведения о себе:

- Ваш возраст (полных лет) 33
- Ваш пол:  муж.  жен.
- Образование:  среднее (общее, полное),  
 начальное профессиональное,  
 среднее профессиональное,  
 высшее профессиональное.
- Подразделение ИСО
- Стаж работы в организации: 5 лет  
 месяцев  
 дней
- Профессия (должность), с которой Вы увольняетесь диспетчер
- Разряд / Категория \_\_\_\_\_
- График работы:  1 сменный  
 2 сменный  
 3 сменный  
 4 сменный

2. Укажите основные причины увольнения:

- Уход на пенсию или по состоянию здоровья
- Низкая зарплата:  
какая зарплата Вас устраивает? (минимум 20 000 руб.)
- Плохие отношения внутри коллектива
- Конфликт с руководством
- Не удовлетворительные условия труда
- Отсутствие возможности карьерного роста
- Нестабильность работы
- Не устраивает график работы
- Иная причина увольнения \_\_\_\_\_  
(призыв в РА, поступление в УЗ и т.д)

3. Какую заработную плату Вы получали в организации 8000 руб

4. Вы уже нашли другую работу:  ДА  НЕТ

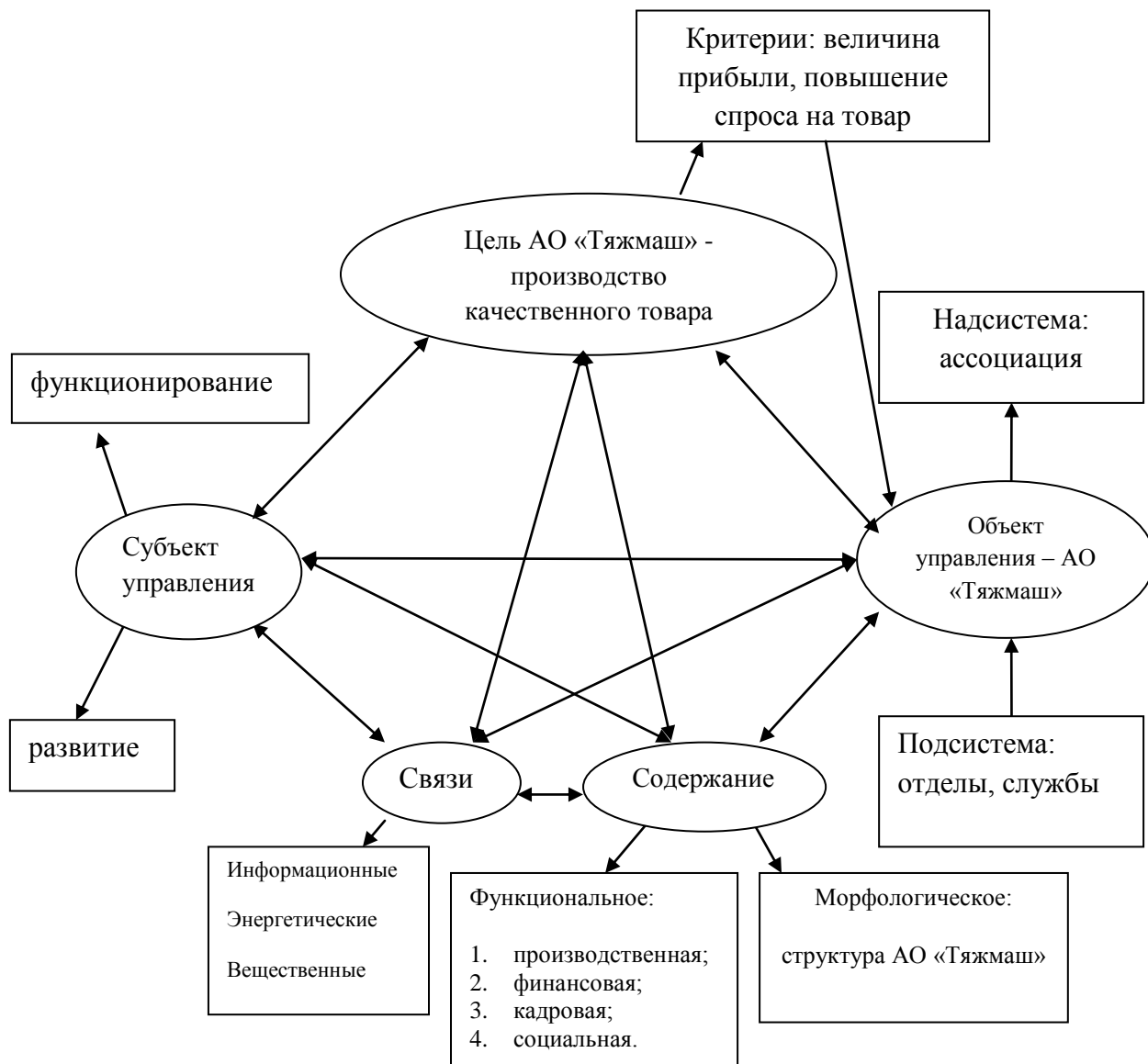
- Что привлекло в другой организации заработная плата

5. При каких условиях, Вы могли бы остаться в нашей организации при повышении З/П

Дата заполнения « 20 » 08 2017г."

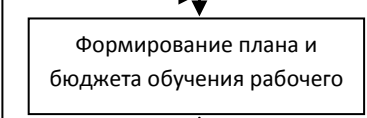
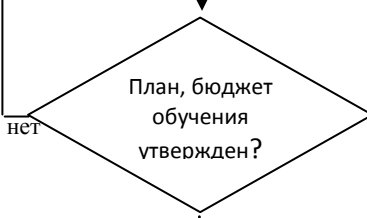
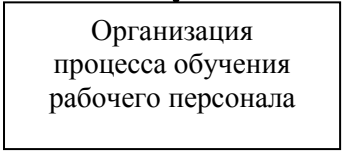
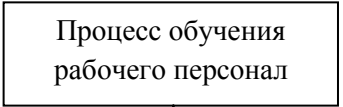


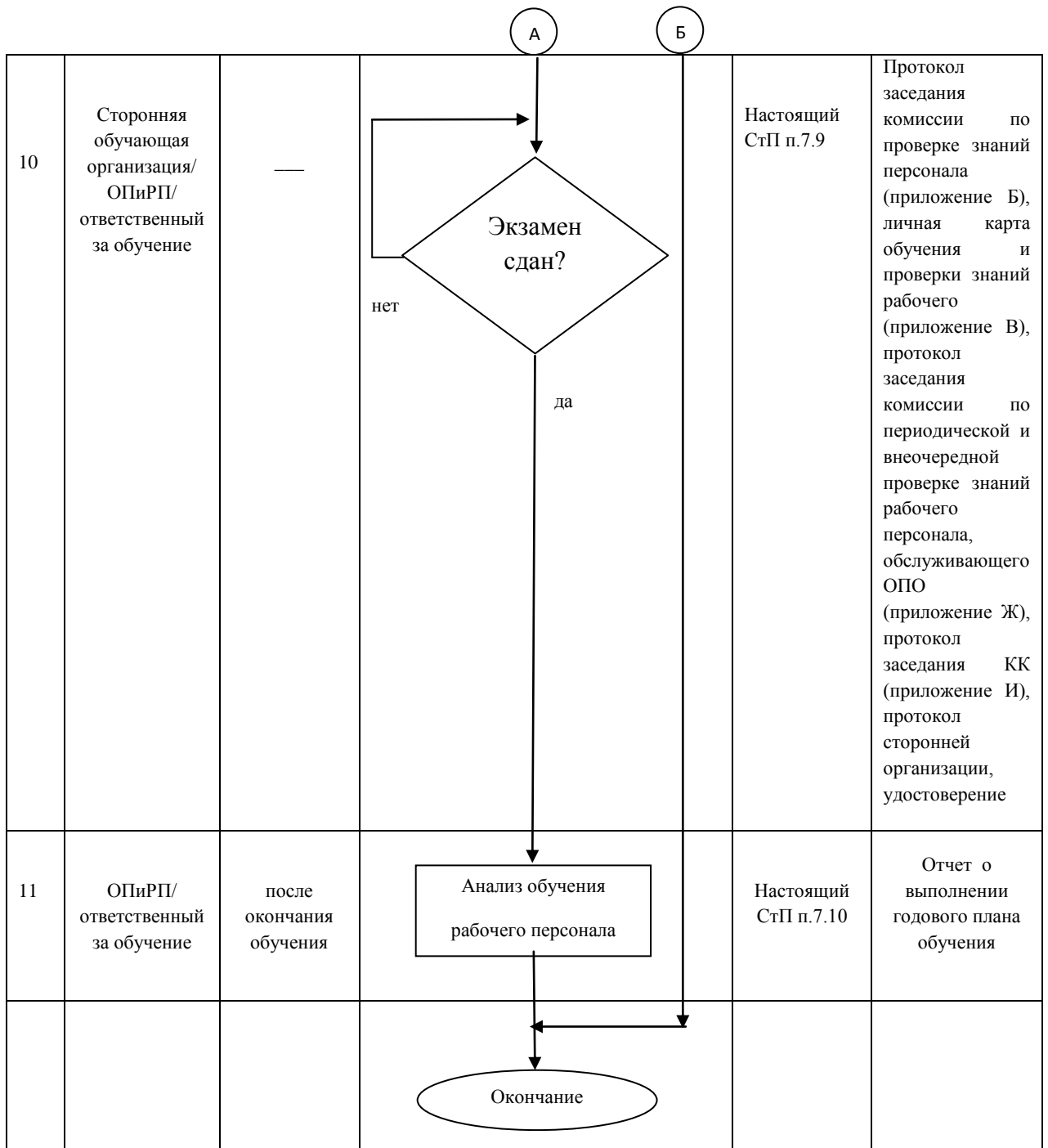
Системная пентада



Организация процесса обучения рабочего персонала осуществляется по следующей блок-схеме:

№ п/п	Ответственный исполнитель	Срок	Блок-схема	Документ	
				регламентирующий	подтверждающий
1	Ответственный за обучение	в первый день работы		Положение о наставничестве, стажировке и преподавательстве	Распоряжение о назначении наставника
2	Наставник	в соответствии с Положением о наставничестве, стажировке и преподавательстве		Положение о наставничестве, стажировке и преподавательстве	Карта обучения на рабочем месте
3	Комиссия в соответствии с таблицей 1	—		Настоящий СтП п.7.2	Протокол заседания комиссии по проверке знаний персонала (приложение Б), личная карта обучения и проверки знаний рабочего (приложение В)
4	Руководитель подразделения	в соответствии с п.7.3		Настоящий СтП п.7.3, технологическая документация, РД 03-19	—
5	Ответственный за обучение персонала	до 15 ноября/ за 30 дней до планируемого обучения		Настоящий СтП п. 7.4	Заявка на организацию обучения рабочего персонала, периодическую проверку знаний (приложение Г)

6	ОПиРП	до 20 января		А	Настоящий СтП п.7.5	Проект годового плана обучения рабочего персонала, проект бюджета обучения рабочего персонала	
7	Директор по персоналу, старший вице-президент	В течении 5 рабочих дней		Б	Настоящий СтП п.7.5	Годовой план обучения рабочего персонала, годовой бюджет обучения рабочего персонала	
8	ОПиРП, ответственный за обучение	В соответствии с годовым планом обучения			Настоящий СтП п.7.6 СтП 03-7.2	Договор, распоряжение об организации обучения, список преподавателей теоретического обучения рабочего персонала, перечень программ, приказ о создании комиссии, КК, заявление (приложение Д).	
9	Сторонняя обучающая организация/ преподаватель теоретического обучения/ наставник	в соответствии с программой		А	Настоящий СтП п.7.7, 7.8, положение о наставничестве, стажировке и преподавательстве	Журнал теоретического обучения, заключение о выполненной пробной работе (приложение Е), карта обучения на рабочем месте	
				А	Б		



Форма заявки на организацию обучения рабочего персонала, периодическую проверку знаний

и пример заполнения

**Заявка на организацию обучения рабочего персонала, периодическую проверку знаний**

АО «Тяжмаш» в 2018 году

Предприятие (подразделение)

№ п/п	Желаемый срок обучения или повторной проверки знаний (месяц)	Фамилия, имя, Отчество (полностью)	Профессия (разряд)	Образование	Год рождения	Профессия, которой будут обучаться, наименование курса целевого назначения, периодической проверки знаний	Указание истечения срока действия удостоверения в случае периодической проверки знаний
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА</b>							
<b>Подготовка по профессии (в т.ч. новые кадры) *</b>							
1.	март	Смирнов Анатолий Иванович	водитель напольного транспорта	высшее	1975	водитель напольного транспорта	-----
<b>ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ:</b>							
<b>Корпоративно-информационные системы (КИС)</b>							
2.	февраль	Иванова Светлана Григорьевна	кладовщик	среднее	1983	1С – акцепт счетов	-----
<b>Повышение квалификации по профессии</b>							
3.	март	Смирнов Анатолий Иванович	слесарь-ремонтник 3 разряд	высшее	1975	слесарь-ремонтник 4 разряд	-----
4.	февраль	Петров Владимир Иванович	оператор ППУ	среднее	1964	сосуды, работающие под давлением	-----
5.	апрель	Сидоров Петр Сергеевич	сварщик	ср. профес	1975	пожарно технический минимум	15.04.2009
<b>Система менеджмента качества (СМК)</b>							
6.							
<b>ОБУЧЕНИЕ ВТОРОЙ ПРОФЕССИИ</b>							
7.	сентябрь	Кирилин Сергей	грузчик	среднее	1983	водитель напольного	-----

	<i>рь</i>	<i>Петрович</i>				<i>транспорта</i>	
<b>ПЕРЕПОДГОТОВКА</b>							
8.	<i>июнь</i>	<i>Иванов Сергей Михайлович</i>	<i>оператор ППУ</i>	<i>среднее</i>	<i>1980</i>	<i>слесарь-ремонтник 3 разряд</i>	<i>-----</i>
<b>Всего (чел.)</b> <u>7 человек</u>							

*Руководитель Пр1*

*Сидоров*

*А.И. Сидоров*

*05.03.2018г.*

Ответственный за обучение *Петрова,*

*Т.И. Петрова*

*тел. 20-59*

*05.03.2018г.*

**СОГЛАСОВАНО**

**(по профессиям, подконтрольным Ростехнадзору)**

**ООТЭиПКПБ** *Ведущий инженер*

*Фролова, И.Л. Фролова*

*05.03.2018г.*

**(при обучении КИС)**

**АО «Тяжмаш»** *Директор*

*Трифонов Д.С. Трифонов*

*05.03.2018г.*

\* - в случае планирования подготовки новых рабочих заполняется графа «Профессия, которой будут обучаться» с количеством человек, а остальные данные подаются дополнительно по мере поступления работников