

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

**Управление социально-психологическим климатом трудового
коллектива цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова

« ____ » _____ 201 ____ г.

Нормоконтролер
_____ А.А. Ворошилова
« ____ » _____ 201 ____ г.
Руководитель ОПОП

_____ Девятовская И. В

Исполнитель:
Большаков Иван Николаевич
студент группы Б-41z НТ,
4 курса,
заочного отделения,
направление «080400.62 –
Управление персоналом»

Научный руководитель:
Никифорова Д. М.,
старший преподаватель кафедры
философии и акмеологии

Задание на выпускную квалификационную работу

Утверждаю:

Зав. кафедрой ФиА,

канд.психол.наук, доцент

О.В. Кружкова

«___» _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

Студента: Большакова Ивана Николаевича

Тема ВКР: Управление социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»

утверждена Приказом УрГПУ от «___» _____ 20__ г. № _____

Научный руководитель Никифорова Дарья Михайловна, старший преподаватель

Срок представления работы к защите: «___» _____ 20__ г.

1. Исходные данные по работе: учебная литература, периодические издания, Интернет-ресурсы, отчетная документация цеха 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

2. Форма представления материала ВКР: _____

3. Содержание работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1. Проанализировать понятие социально-психологического климата.
2. Изучить особенности социально-психологического климата коллектива цеха 320 АО НПК «Уралвагонзавод».
3. Разработать рекомендации по управлению социально-психологическим климатом коллектива цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

4. Календарный график работы над ВКР

№ п/п	Содержание работы	Дата	Подпись научного руководителя
1.	Выбор темы, подбор научной литературы и представление ее списка науч. рук., определение характера ВКР.	15.02.2016	
2.	Написание и представление оглавления и введения ВКР.	08.07.2016	
3.	Написание и представление 1 главы ВКР.	22.08.2016	
4.	Доработка 1 главы с учетом замечаний и написание выводов по главе.	10.09.2016	
5.	Написание и представление 2 главы.	23.09.2016	
6.	Доработка 2 главы с учетом замечаний и написание выводов по главе. Написание заключения.	01.10.2016	
7.	Завершение ВКР в черновом варианте и сдача на проверку науч. рук.	03.10.2016	
8.	Представление ВКР для отзыва науч. рук. (за 5-10 дней до предварительной защиты).	03.10.2016	
9.	Предварительная защита ВКР.	05.10.2016	
10.	Доработка текста ВКР с учетом рекомендаций комиссии по предварительной защите.	20.10.2016	
11.	Прохождение нормоконтроля (за 4-6 недель до защиты).	31.10.2016	
12.	Представление текста ВКР в дирекцию (электронный вариант на CD-диске в одном документе и печатный вариант - в папке) (за 2 недели до защиты).		
13.	Подготовка защитного слова (5-7 мин.) и мультимедийного сопровождения (10-15 слайдов), согласование его с науч. рук.		
14.	Защита ВКР.		

Научный руководитель: _____ Д.М. Никифорова

« ____ » _____ 20__ г.

Задание принял студент: _____ И.Н. Большаков

« ____ » _____ 20__ г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
Глава 1. Изучение состояния социально-психологического климата трудового коллектива цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».....	10
1.1. Характеристика деятельности цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».....	10
1.2. Анализ системы управления персоналом цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».....	16
1.3. Исследование социально-психологического климата трудового коллектива цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».....	32
Глава 2. Совершенствование социально-психологического климата трудового коллектива цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».....	43
2.1. Рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».....	43
2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации рекомендаций по укреплению социально-психологического климата цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».....	49
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».....	53
Заключение.....	60
Список использованных источников	63
Глоссарий.....	69
Приложения.....	73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. На современном этапе развития социально-экономических и социально-политических процессов в нашей стране, обострились проблемы эффективности организаций и эффективности управления людьми. От качества решения этих проблем во многом будет зависеть, какое место займет наша страна среди стран мирового сообщества. От качества решения этих проблем также будет зависеть повышение уровня жизни граждан.

В условиях организации современного общества постоянно растет интерес к явлению социально-психологического климата коллектива. Актуальность данной проблемы диктуется, прежде всего, возросшими требованиями к уровню психологической включенности индивида в его трудовую деятельность.

Совершенствование социально-психологического климата коллектива – это задача развертывания социального и психологического потенциала общества и личности.

Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции. Вместе с тем, социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации. А это, в свою очередь, связано с перспективой возрастания социальных факторов в структуре производства, с совершенствованием, как организации, так и условий труда.

Эффективность совместной деятельности во многом зависит от оптимальной реализации личностных и групповых возможностей. Благоприятная атмосфера в группе не только продуктивно влияет на

результаты ее деятельности, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности и проявляет потенциальные [2, с. 235].

Лишь немногие люди работают вне производственных коллективов, сами по себе. Большинство работают бок о бок с коллегами. При этом работники могут объединяться в неформальные группы, вырабатывать стандарты, ценности и установки, которые могут отличаться от существующих в организации, и придерживаться именно их. Все работники испытывают и влияние формальной структуры той компании, в которой работают. Как и неформальные группы, формальные объединения создают психологический климат, или культуру идеалов и идей, воздействующую на отношение к работе. Следовательно, на установки работника и на его поведение в организации влияют и социальный климат организации, и психологические характеристики ее персонала.

От уровня оптимальности социально-психологического климата каждого отдельного трудового коллектива во многом зависит и общая социально-политическая, идеологическая атмосфера общества, страны в целом.

Значимость социально-психологического климата определяется также тем, что он способен выступать в качестве фактора эффективности тех или иных социальных явлений и процессов, служить показателем, как их состояния, так и их изменения под влиянием социального и научно-технического прогресса.

Исследования психологического климата в нашей стране были начаты в трудах А. С. Макаренко и успешно продолжены современными социальными психологами: В. И. Антонюком, А. Д. Глоточкиным, О. И. Зотовой, Е. С. Кузьминым, Н. С. Мансуровым, Г. А. Моченовым, В. В. Новиковым, М. А. Ночевником, Б. Д. Парыгиным, К. К. Платоновым, А. А. Русалиновой, Л. Д. Свенцицким, Ю. А. Шерковиным, Е. В. Шороховой и многими другими. В их работах рассматриваются методологические и теоретические вопросы социально-психологического климата,

анализируются практические исследования в области изучения климата различных коллективов. Систематическое изложение и анализ различных подходов к социально-психологическому климату дан в статье З. А. Антонюка, О. И. Зотовой, Г. А. Моченова, В. В. Шороховой, критический анализ работ зарубежных авторов в области исследований социально-психологического климата дан в статьях С. К. Рощина, С. С. Паповяна. Общая теория организации и вопроса изучения социально-психологического климата в коллективе освещена в работах таких исследователей как А. А. Беляев, В. Р. Веснин, В. Г. Казаков, Ю. Н. Лапыгин, В. Н. Литвинов, Н. С. Мансуров, К. К. Платонов, В. М. Шепель. Среди зарубежных исследователей следует отметить труды Дж. К. Лафта, Б. З. Мильнера, Д. Г. Скотта.

Тема «Управление социально-психологическим климатом трудового коллектива» актуальна для организации АО НПК «Уралвагонзавод», так как необходимо повышать управляемость социально-психологического состояния коллектива, и как следствие этого, повышать эффективность его деятельности на основе формирования и совершенствования социально-психологического климата.

Проблема исследования заключается в формировании благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции.

Социально-психологический климат может рассматриваться в качестве полифункционального показателя:

- уровня психологической включенности человека в деятельность;
- меры психологической эффективности этой деятельности;
- уровня психического потенциала личности и коллектива, не только реализуемых, но и скрытых, неиспользованных резервов и возможностей;

– масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива;

– тех сдвигов, которые происходят в структуре психического потенциала личности в коллективе.

Проблема групп, в которые объединены люди в процессе своей жизнедеятельности, — важнейший вопрос в управлении социально-психологическим климатом трудового коллектива.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка системы мероприятий по управлению социально-психологическим климатом трудового коллектива цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

Достижение поставленной цели требует постановки и решения следующих исследовательских **задач**:

1. Дать характеристику деятельности цеха № 320 АО «НПК «Уралвагонзавод».

2. Проанализировать систему управления персоналом цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

3. Исследовать социально-психологический климат трудового коллектива управления персоналом цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

4. Разработать рекомендации по укреплению социально-психологического климата цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

5. Рассмотреть нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации рекомендаций по укреплению социально-психологического климата цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

6. Обосновать социально-экономическую эффективность предложенных рекомендаций по укреплению социально-психологического климата цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

Объект исследования данной работы - социально-психологический климат в трудовом коллективе.

Предмет исследования - условия, благоприятствующие развитию положительных характеристик социально-психологического климата.

При написании выпускной квалификационной работы использовались **методы:** анализ нормативных документов, анкетирование, методика наблюдения за групповым общением Роберта Бейлза, методика диагностика психологического климата в малой производственной группе В. Шпалинского и Э. Г. Шелеста.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, глоссария, приложений.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ЦЕХА № 320 АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Характеристика деятельности цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»

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

Сокращенное фирменное наименование предприятия – АО НПК «Уралвагонзавод».

История развития предприятия и структуры производства берет свое начало с 1936 года. Шесть орденов трудовой и боевой славы на знамени Уральского вагоностроительного завода – итог богатой событиями биографии предприятия.

Сегодня АО НПК «Уралвагонзавод» – это многопрофильный научно-производственный комплекс машиностроения и вагоностроения.

АО НПК «Уралвагонзавод» является крупнейшим предприятием машиностроения, специализированным предприятием России по выпуску грузовых железнодорожных вагонов. Общество осуществляет выпуск некоторых типов экскаваторов, погрузчиков, военной техники, а также ряда товаров народного потребления, является одним из российских лидеров в разработке и изготовлении высококачественной продукции мирового класса, обладает устойчивой репутацией внимательного и надежного партнера [54].

В 2010 году он вошел в список ста крупнейших мировых производителей оружия, составленный Стокгольмским международным институтом исследования проблем мира (SIPRI), и заняв 90 место [55]. В

2011 году снова вошел в список Стокгольмского международного института исследования проблем мира, поднявшись на 86 место [53].

АО Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» состоит из трех основных производств: металлургическое, вагоноборочное и механосборочное.

За период существования предприятие превратилось в современное производство, включающее в себя:

- металлургический завод в составе 13 цехов: литейные, кузнечные и цеха подготовки производства, обеспечивающих получение деталей и заготовок на самом высоком уровне;

- вагоноборочный завод в составе 10 сварочных и прессовых цехов, располагающих широким спектром оборудования;

- механосборочный завод в составе 26 цехов, имеющие в своем составе современное механическое оборудование отечественного и иностранного производства, оборудованного системами электронного управления; комплекс испытательных стендов позволяет производить сборку и испытание машин любой степени сложности в условиях приближенных к натуральным;

- инструментальный завод;

- ремонтно-механический завод - осуществляют вспомогательные функции, обеспечивая предприятие собственным инструментом и ремонтной базой;

- завод нестандартного оборудования;

- проектно-строительный комплекс;

- завод по выпуску товаров народного потребления;

- вспомогательное производство;

- энергетическое производство;

- теплоэлектроцентраль - позволяет обеспечивать собственные нужды производства в тепле и энергии;

- транспортные цеха;

- опытно-экспериментальная база;
- центральная заводская лаборатория;
- технологические службы;
- Уральское конструкторское бюро вагоностроения;
- прочие цеха.

Основные направления деятельности: производство вагонов и цистерн, танковое производство, инженерных машин сопровождения, дорожно-строительной техники, металлургическое, инструментальное, товаров народного потребления.

В состав вагоноборочного завода АО НПК «Уралвагонзавод» входит цех по сборке железнодорожного подвижного состава 320, который является самостоятельной административно-производственной единицей, работающей на началах хозяйственного расчета и находящейся в непосредственном подчинении директора вагоноборочного завода.

Организационная структура цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» представлено в приложении 1.

Структура управления цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» относится к линейно - функциональным организационным структурам, которые являются наиболее распространенными в настоящее время. Она удачно сочетает линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всей организации (планирование, финансы, бухгалтерия, кадры).

Во главе цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» стоит начальник, непосредственно подчиненный директору предприятия. С помощью цехового аппарата начальник цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» осуществляет административное, техническое и хозяйственное руководство, реализовывает управленческое, промышленное управление, подбирает кадровый состав. Он несет персональную ответственность за качество продукции, выполнение

планов, сохранность материальных ценностей, соблюдение техники безопасности, внедрение новой техники.

Улучшения особенности продукта и форсирования технологического прогресса изготовления в структуре управления нынешним цехом предусматривает специальную службу технологической подготовки производства. Службы ТПП цеха № 320 АО НПК Уралвагонзавод» занимается введением новейших научно-технических прессов, обеспечением производственных участков современными средствами технологического оснащения, разработкой мероприятий по научной организации производства, разработкой и внедрением рационализаторских предложений, обеспечением рабочих мест необходимой документацией, реконструкцией термических отделений и участков.

Заместитель начальника цеха № 320 АО НПК Уралвагонзавод» по производству осуществляет оперативное руководство производством. Он следит за своевременностью запуска деталей в обработку и за временем их сдачи потребителю, за распределением изделий по участкам и рабочим местам, несет перед начальником цеха ответственность за выполнение программы. Ему подчиняются планово-оперативные бюро, начальники отделений и участков.

ПДБ составляет календарные планы и графики запуска и сдачи продукции всеми отделениями и участками цеха по месяцам, суткам и сменам (сменно-суточные задания), ведет оперативное регулирование и контроль выполнения программы, обеспечивает рабочие места всем необходимым для бесперебойной работы.

Для контроля качества проекции в цехе № 320 АО НПК Уралвагонзавод» и отделениях организовано бюро технического контроля (БТК), подчиненное общезаводского ОТК. В функции БТК входят: проверка свойств готовых изделий; контроль технологических режимов; проверка состояния средств технологического оснащения и измерительных приборов, контроль за соблюдением технологической дисциплины, систематизация и

анализ брака и разработка рекомендаций по его предупреждению, своевременное выполнение контрольных операций, обеспечение надежности результатов проверки, а так же высокой производительности труда контролеров. Свою деятельность БТК должно согласовывать с другими службами цеха № 320 АО НПК Уралвагонзавод». Начальник БТК обязан своевременно уведомлять администрацию цеха № 320 АО НПК Уралвагонзавод» о всех случаях массового брака и нарушениях технологической дисциплины.

Деятельностью по персоналу в цехе № 320 занимается менеджер по персоналу, который подчиняется непосредственно начальнику службы управления персоналом (отделу по труду и кадрам).

Кадровая служба совместно с другими службами цеха № 320 АО «НПК Уралвагонзавод» несет ответственность за решение задач по достижению экономических, технических и социальных целей цеха № 320 и его работников.

Задачи службы управления персоналом цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» следующие:

- подбор и расстановка кадров;
- изучение деловых качеств работников по их практической деятельности;
- создание резерва для выдвижения на руководящие и материально ответственные должности;
- организация и проведение всех видов подготовки квалификации кадров;
- учет кадров [61].

Рассмотрим функции службы управления персоналом цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»:

- разработка кадровой политики и стратегии цеха;

- определение текущей потребности в кадрах и источниках ее удовлетворения на основе изучения рынка труда;
- комплектование организации кадрами специалистов требуемой профессий, специальностей и квалификации;
- формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров цеха;
- подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений об их назначении на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой для этого документации;
- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами начальника цеха;
- организация проведения аттестации работников цеха, ее методическое и информационное обеспечение, осуществление постоянного контроля за ходом выполнения решений аттестационной комиссии;
- контроль за соблюдением работниками правил внутреннего распорядка;
- анализ текучести кадров;
- разработка мероприятий по снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль за их выполнением;
- рассмотрение обращений работников по вопросам приема, перевода, увольнения, нарушения трудового законодательства [61].

Таким образом, вагоноборочный цех № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» в своей деятельности решает задачи по сохранению, укреплению и развитию кадрового потенциала цеха, созданию квалифицированного и высокопроизводительного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития цеха.

1.2. Анализ системы управления персоналом цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»

К стандартным социально-трудовым показателям относятся численность персонала организации, распределение по полу, возрасту, социально-экономическому статусу работников, образованию, стажу и т.д.

Основными задачами анализа персонала организации являются:

- изучение динамики численности работников;
- изучение уровня квалификации кадров;
- изучение и оценка обеспеченности организации и ее структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям.

Проведем анализ численности персонала цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» (табл. 1).

Таблица 1 - Динамика структуры персонала цеха № 320 АО НПК
«Уралвагонзавод» по категориям за период с 2013 год по 2015 год

Показатели	2013 год		2014 год		2015 год		Отклонение	
	человек	%	человек	%	человек	%	2014 год к 2013 году	2015 год к 2014 году
Руководители	52	5,8	39	4,4	40	4,5	-13	1
Специалисты	62	6,9	55	6,2	52	5,9	-7	-3
Рабочие	784	87,3	797	89,2	787	89,6	13	-10
Итого	898	100	893	100	878	100	-5	-15

Из данных таблицы 1 можно сделать вывод, что в течение рассматриваемого периода произошло уменьшение среднесписочной численности персонала цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод», в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 8 человек и в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 15 человек.

Рост численности наблюдается у рабочих в 2014 году на 13 человек и у руководителей в 2015 году на 1 человек. Доля специалистов в численном отношении в течение рассматриваемого периода снижалась.

Как видно из таблицы 2, 4,5% численности персонала цеха 320 занимают должности руководителей; 5,9% персонала – служащие и 89,6% численности персонала – рабочие. Отсюда вывод, что в цехе рабочих должностей намного больше, чем должностей руководителей и служащих, что соответствует содержанию деятельности выполняемым функциям.

Динамика кадрового состава цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» по образовательной номенклатуре отражена в таблице 2.

Таблица 2 - Динамика кадрового состава цеха № 320 ОАО НПК
«Уралвагонзавод» по образовательной номенклатуре

Степень образованности	2013 год		2014 год		2015 год		Отклонение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2014 год к 2013 году	2015 год к 2014 году
Высшее	207	23,0	205	23,0	184	21,0	-2	-21
Среднее профессиональное	285	31,7	272	30,5	270	30,7	-13	-2
Начальное профессиональное	358	39,9	368	40,2	376	42,8	10	-17
Среднее и начальное	48	5,4	47	6,3	48	5,5	-1	-8
Итого	898	100	893	100	878	100	-5	-15

Как видно из таблицы 2, основную массу составляют работники, имеющие начальное профессиональное образование и получившие профессиональную подготовку на производстве. Доля таких работников составила в 2013 году 39,9%, в 2014 году она составила 40,20%, в 2015 году 42,8%.

Следующую по численности группу составляют работники, имеющие среднее профессиональное образование, в 2013 году 31,7%, в 2014 году она составила 30,5% и в 2015 году 30,7%.

Количество работников, обладающих высшим образованием составляет в 2013 году 23,0%, в 2014 году 23,0%, в 2015 году 21,0%.

В таблице 3 представлена структура кадрового состава цеха № 320 по стажу работы.

Таблица 3 - Структура персонала цеха № 320 АО «НПК Уралвагонзавод» по стажу работы, в %

Период	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение	
				2014 год к 2013 году	2015 год к 2014 году
До 1 года	136	135	142	-1	7
1-5 лет	132	145	145	13	0
6-10 лет	194	184	177	-10	-7
11-20 лет	209	195	199	-14	4
21-30 лет	177	201	182	24	-19
Более 30 лет	50	38	33	-12	-5
Итого	898	893	878	-5	-15

Как показывает таблица 3, большую часть персонала цеха 320 составляют люди со стажем работы от 6 до 10 лет и от 11 до 20 лет.

В таблице 4 представлена динамика структуры персонала цеха № 320 по полу.

Таблица 4 - Динамика персонала цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» по полу в 2013-2015 гг.

Показатели численности	2013 год		2014 год		2015 год		Отклонение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2014 год к 2013 году	2015 год к 2014 году
Мужчин	655	72,96	664	74,35	650	74,00	9	-14
Женщин	243	27,04	229	25,65	228	26,00	-14	-1
Всего	898	100	893	100	878	100	-5	-15

Согласно таблице 4, в цехе 320 в 2013-2015 гг. численность мужчин в составе персонала больше, чем женщин. Мужской состав персонала обусловлен спецификой работы на предприятии.

В таблице 5 представлена динамика структуры персонала по возрастному составу.

Таблица 5 - Динамика структуры персонала цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» по возрастному составу, %

Группы работников по возрасту	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение	
				2014 год к 2013 году	2015 год к 2014 году
до 20 лет	0,96	0,74	0,53	-0,22	-0,21
от 20 до 30 лет	21,20	21,21	22,13	0,01	0,92
от 30 до 40 лет	27,25	28,36	27,39	1,11	-0,97
от 40 до 50 лет	27,78	27,14	29,52	-0,64	2,38
от 50 до 60 лет	20,36	21,49	19,94	1,13	-1,55
60 лет и старше	2,45	1,06	0,49	-1,39	-0,57
Средний возраст	40,3	40,1	39,8	-0,2	-0,3

Анализ структуры персонала цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» по возрастному составу, представленный в таблице 5, выявил, что наибольший удельный вес в его общей численности приходится на работников в возрасте 30-40 лет и в возрасте 40-50 лет. Третьей по значению группой персонала являются работники в возрасте от 20 до 30 лет. Причиной такой структуры персонала цеха 320, по мнению руководства, является то, что именно работники в возрасте от 30 до 50 лет обладают достаточно высокими навыками работы, более стабильны в ее выборе, реже меняют место работы. Данные таблицы 5 также свидетельствуют, что наблюдается ежегодное снижение среднего возраста работников коллектива. Это связано с политикой предприятия, нацеленной на омоложение кадров. В настоящее время средний возраст работающих в цехе 320 – 39,8 лет. Средний возраст женщин – 37,93 лет, средний возраст мужчин – 40,15 лет.

Кадровая политика цеха направлена на стабилизацию коллектива. Ее задача – помочь каждому найти свое место в жизни, отвечающее его психофизиологическим данным, способностям, призванию и в то же время потребностям АО НПК «Уралвагонзавод». Рекомендации штатного

психолога во многом определяют эффективность использования индивидуальных возможностей работников.

Система обучения и развития сотрудников АО «НПК «Уралвагонзавод» имеет три направления:

Комплексные программы развития - программы совершенствования технических и функциональных навыков, развития лидерских качеств и освоения новых бизнес-процессов. Флагманами направления являются «Новые лидеры АО НПК «Уралвагонзавод» и «Форум руководителей».

Стандартные программы обучения. Рассчитаны на руководителей; план по обучению и развитию персонала разрабатывается на один календарный год, исходя из бизнес-задач, приоритетов обучения и развития (на год) и требований к сотрудникам на текущих позициях.

Профессиональное обучение и повышение квалификации подразумевает обязательные программы обучения и сертификации для конкретных профессий

Комплексные программы развития. Система комплексных программ развития объединяет программы совершенствования технических и функциональных навыков, развития лидерских качеств и освоения новых бизнес-процессов.

Флагманами комплексных программ развития являются:

Стандартные программы обучения. Стандартные программы обучения направлены на выявление и дальнейшее развитие талантливых сотрудников внутри компании, повышение квалификации.

Программы имеют комплексный подход и состоят из серий тренингов по повышению управленческой эффективности. Управленческая эффективность подразумевает не только управленческие навыки, но и базовые знания, являющиеся фундаментом (например, знания финансов для нефинансистов, навыки управления проектами, знания компьютера и др.).

Планирование процесса обучения основывается на определении потребности в обучении персонала в структурных подразделениях АО НПК

«Уралвагонзавод». Директор по персоналу издает распоряжение о предоставлении в отдел подготовки кадров заявок на обучение персонала на следующий год. Структурные подразделения и подразделения управления предприятия формируют годовые заявки на обучение (приложение 2). На основании представленных заявок Центр подготовки персонала АО НПК «Уралвагонзавод» разрабатывает и утверждает общий план обучения персонала на следующий год. В соответствии с разработанным планом обучения составляется и утверждается смета затрат на обучение персонала на следующий год.

Подготовка, переподготовка, обучение рабочих вторым (смежным) профессиям, повышение квалификации проводится в форме курсового или индивидуального обучения. Производственное обучение при курсовой и индивидуальной форме подготовки проводится непосредственно на рабочих местах в структурных подразделениях под руководством инструкторов производственного обучения из числа высококвалифицированных рабочих, не освобожденных от основной работы. В процессе обучения заполняется журнал (при курсовой форме обучения) или карточка учета (при индивидуальной подготовке) [59].

Служба управления персоналом ежегодно в срок до первого декабря составляет программу обучения персонала предприятия и предоставляет на рассмотрение руководителю. На основании утвержденной программы обучения персонала с учетом изменения внешних и внутренних условий руководители структурных подразделений уточняют потребность в обучении.

Создается план профессионального обучения персонала, который утверждается руководителем. Ответственность за несвоевременное предоставление заявок на обучение персонала несет руководитель соответствующего подразделения. Специалисты службы управления персоналом проводят мониторинг рынка образовательных услуг и информируют руководителей структурных подразделений о появляющихся

возможностях профильного обучения. По согласованию и с учетом мнения руководителей структурных подразделений, выбирают наиболее подходящую организацию для обучения сотрудников.

Одним из важных направлений деятельности отдела по работе с персоналом цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» является работа с молодыми специалистами и специалистами, зачисленными в резерв руководителей.

Разработанное «Положение о стажировке руководителей и специалистов АО НПК «Уралвагонзавод» определяет цели и задачи стажировки, порядок ее прохождения, обязанности ответственного за стажировку специалиста и самого стажера. Для каждого специалиста, с учетом его образования, опыта предыдущей работы и ее специфики разрабатывается индивидуальная программа стажировки, назначается руководитель и ответственные по разделам стажировки, устанавливаются сроки и дата аттестации. Программа стажировки включает практические задания, в которых специалист отрабатывает навыки составления документации, анализа работы подразделения [66].

Положение о наставничестве предназначено для целей внутреннего использования работниками АО НПК «Уралвагонзавод», принимающими участие в реализации системы наставничества [65].

Вышеперечисленные положения способствуют реализации планов предприятия по профессиональному развитию персонала, а также созданию условий в рамках организации для развития профессионального потенциала персонала, что способствовало бы устойчивости и развитию самой организации, а также согласованию общих, групповых и индивидуальных интересов.

Работа по формированию резерва на выдвижение начинается с индивидуального отбора. Он проводится с момента первой встречи с кандидатом уже в ходе интервью. По результатам тестирования специалист по работе с персоналом должен сделать предварительное заключение о

перспективах карьерного роста каждого соискателя. Это предварительный отбор, на основании которого составляется список кандидатов на включение в резерв. Составляя этот список, менеджер по персоналу должен обращать внимание на профессиональное образование, возраст, производственный опыт, личные качества.

Далее, в процессе первых 5-6 месяцев работы на основании практических результатов деятельности, способности к обучению, выявившихся личных качеств кандидата, делается предварительное предположение о зачислении его в резерв на выдвижение. На этом этапе проводятся дополнительные мероприятия, направленные на более серьезное исследование личных и деловых качеств специалиста, как практического характера – выполнение особых поручений организационного и творческого характера, так и психологическое тестирование, выявляющее лидерские качества.

Планированием карьеры в цехе занимается менеджер по персоналу и его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры специфичны для разных субъектов планирования.

Основными факторами при подборе и выдвижении кандидата на руководящую должность являются управленческая компетентность кандидатов вместе с опытом работы и с наличием необходимых профессиональных навыков, а также на наличие необходимых организаторских способностей, соответствующего образования, высокого морально-этического уровня кандидатов (рис. 1).

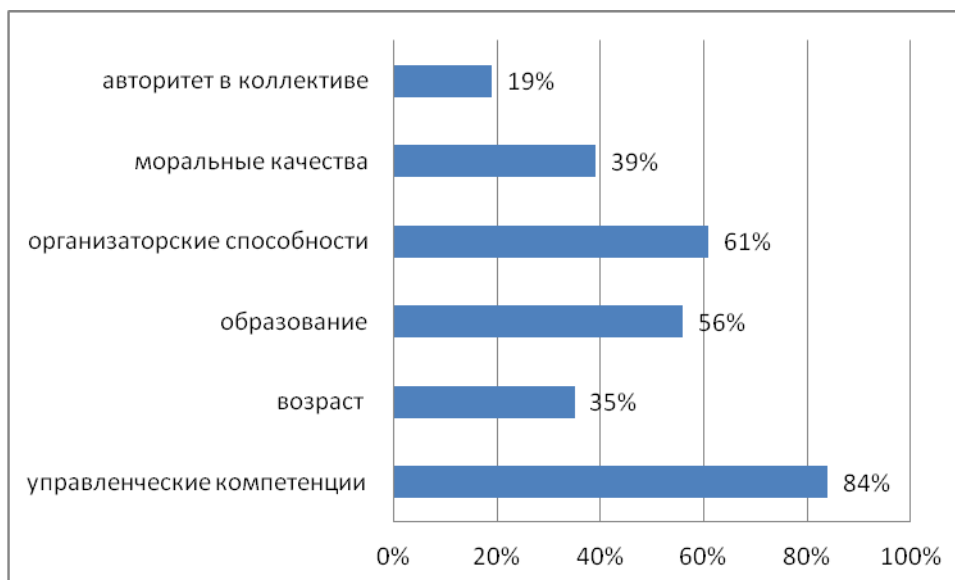


Рисунок 1 - Факторы, учитываемые при подборе и выдвижении кандидата на руководящую должность в цехе № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»

Для руководителей резко возрастает цена ошибки, допущенной в процессе управления. Поэтому методологической основой управленческой деятельности руководителей должны стать такие качества, как профессиональная компетентность, активная жизненная позиция, духовность.

Данные качества могут максимально обеспечить достижение целей в плане профессионального продвижения личности [60].

Теперь рассмотрим аттестацию персонала цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

Аттестация инженерно-технических работников проводится в целях наиболее рационального использования работников, стимулирования роста их квалификации и повышения ответственности исполнительской дисциплины, развития у них инициативы и творческой активности, усиления материальной и моральной заинтересованности работников.

При аттестации оцениваются эффективность и качество труда, личный вклад в развитие науки и техники, создание и внедрение в производство новой техники и технологий, отвечающих по своим показателям мировому

уровню, сложность и своевременность выполняемых исследований и разработок.

По результатам аттестации выносится решение о соответствии занимаемой должности (присвоенному разряду); несоответствие занимаемой должности; соответствие занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с последующей переаттестацией. По итогам аттестации менеджер по персоналу в журнале заполняет резерв на замещение.

Проведение аттестации.

Аттестация проводится в присутствии аттестуемого и руководителя соответствующего структурного подразделения цеха № 320 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы, заслушивает аттестуемого и руководителя соответствующего подразделения.

Обсуждение профессиональных, деловых и личностных качеств аттестуемого работника должно проходить в обстановке объективности, требовательности и доброжелательности.

В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин, она может провести аттестацию в его отсутствие.

Оценка работы аттестуемого производится с учетом исполнения им обязанностей согласно должностной инструкции, разработанной в соответствии с квалификационной характеристикой предусмотренной Квалификационным справочником должностей специалистов.

Решение об оценке профессиональных, деловых и личностных качеств аттестуемого, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются большинством голосов от числа присутствовавших на заседании членов аттестационной комиссии открытым голосованием. При равенстве голосов аттестуемый признается соответствующим занимаемой должности.

Заседания аттестационной комиссии оформляются протоколами, которые подписываются всеми членами комиссии, принимавшими участие в голосовании.

Аттестационный лист, оформленный в установленном порядке после проведения аттестации, хранится в отделе кадров (приложение 3).

На основе всестороннего, объективного рассмотрения профессиональных и личностно-значимых качеств аттестуемого, его отношения к выполнению служебных обязанностей аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок его деятельности:

- соответствие занимаемой должности;
- несоответствие занимаемой должности.

В цехе № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» обычно применяются два метода оценки: на основе качественного описания деятельности и ее результата и по количественным показателям, которые могут быть представлены как реальными величинами, так и условными баллами, определенными экспертным путем. При этом результаты оцениваются по степени достижения поставленных целей, полноте, качеству и своевременности выполнения заданий.

На этапе проведения аттестации зачитывается отзыв, служебная характеристика, изучается работа аттестуемого за прошедший период, задаются вопросы.

Результаты аттестации сообщаются работнику сразу же после голосования. По результатам аттестации выпускается итоговый приказ АО НПК «Уралвагонзавод» по подразделению на аттестованного работника [63].

Далее рассмотрим систему мотивации в цехе № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

Социально-трудовые отношения на предприятии регулируются коллективным договором. Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в АО НПК «Уралвагонзавод» и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

Порядок разработки проекта коллективного договора и заключения определяется сторонами в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами на срок не более трех лет.

В Коллективном договоре наиболее полно отражена система мотивации и стимулирования труда, которая постоянно совершенствуется. В АО Научно – производственная корпорация «Уралвагонзавод» разработана и внедрена система ключевых показателей эффективности (КПЭ/КРІ) [58].

Среднемесячная заработная плата одного работника цеха №320 АО НПК «Уралвагонзавод» в 2015 году составила 28848,0 руб., что на 4067,0 руб. больше чем в 2014 году (табл. 6).

Таблица 6 - Средняя заработная плата работников цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»

Наименование показателя	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение	
				2014 год к 2013 году	2015 год к 2014 году
Среднесписочная численность работников, чел.	898	893	878	-5	-15
Среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	20790,0	24781,0	28848,0	3991,0	4067,0

Рассмотрим показатели рентабельности цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» (табл. 7).

Таблица 7 - Показатели рентабельности цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» 2013-2015 года

Показатели	Годы			Темп роста (%); отклонение (+/-)		
	2013	2014	2015	2014 к (от) 2013	2015 к (от) 2014	2015 к (от) 2013
1	2	3	4	5	6	7
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, млн р.	118034	216826	267947	183,70	123,58	227,01

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7
Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг, млн р.	79954	157763	205950	197,32	130,54	257,59
Прибыль от реализации продукции, млн р.	16594	27529	22738	165,90	82,60	137,03
Чистая прибыль, млн р.	7347	13155	2555	179,05	19,42	34,78
Среднегодовая стоимость основных средств, млн р.	48992	73687	100070,5	150,41	135,80	204,26
Среднегодовая стоимость краткосрочных активов, млн р.	48650	75398,5	90424	154,98	119,93	185,87
Функционирующий капитал, млн р.	97642	149085,5	190494,5	152,69	127,78	195,09
Фонд заработной платы, млн р.	28422,8	53091,5	65218,5	186,79	122,84	229,46
Экономические ресурсы, млн р.	126064,8	202177	255713	160,38	126,48	202,84
Рентабельность продаж, %	14,06	12,70	8,49	-1,36	-4,21	-5,57
Рентабельность трудовых ресурсов, %	25,85	24,78	3,92	-1,07	-20,86	-21,93
Рентабельность функционирующего капитала, %	7,52	8,82	1,34	1,30	-7,48	-6,18
Рентабельность основных средств, %	15,00	17,85	2,55	2,86	-15,30	-12,44
Рентабельность краткосрочных активов, %	15,10	17,45	2,83	2,35	-14,62	-12,28
Рентабельность продукции, %	20,75	17,45	11,04	-3,30	-6,41	-9,71
Рентабельность экономических ресурсов, %	5,83	6,51	1,00	0,68	-5,51	-4,83

По АО НПК «Уралвагонзавод» рентабельность продаж в 2015 году составила 8,49 % и снизилась по сравнению с 2014 годом на 4,21 %, по сравнению с 2013 годом – на 5,57 %. Однако уровень рентабельности продаж, исчисленная отношением прибыли от реализации к выручке от реализации продукции не учитывает, при каких экономических ресурсах (активах), собственном и заемном капитале достигнут конечный финансовый результат и как эффективно они используются. В связи с этим следует определить рентабельность экономических ресурсов. О снижении эффективности использования имеющихся ресурсов, применяемой стратегии и тактики деятельности организации, свидетельствует снижение

рентабельности капитала. Рентабельность краткосрочных активов в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 14,62 %.

Итак, показатели рентабельности за исследуемый период снизились, что характеризует снижение эффективности деятельности организации. Возможными причинами снижения рентабельности продаж мы предполагаем, список санкций, введенные в отношении российских граждан и юридических лиц, в том числе и АО НПК «Уралвагонзавод», а так же снижение цен, изменение структуры ассортимента продаж, увеличение норм затрат. В один рубль выручки от реализации продукции (работ, услуг) увеличивается доля себестоимости и снижается удельный вес прибыли от реализации продукции.

Таким образом, по результатам анализа в качестве отрицательного момента отметим снижение эффективности использования оборотных средств, снижение показателей рентабельности. В качестве положительного момента необходимо отметить повышение эффективности использования трудовых ресурсов, краткосрочных активов, финансовой устойчивости организации.

Рассмотрим анализ использования моральных и социальных стимулов в цехе № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

Помимо прямого денежного вознаграждения существуют различные формы косвенных материальных компенсаций работникам, которые называются социальными льготами, или социальным пакетом компании.

Социальные льготы, представляя собой дополнительные блага, получаемые работниками от предприятия, повышают их благосостояние и качество трудовой жизни. Часть социальных льгот предоставляются в законодательном порядке и обязательны для всех предприятий (оплачиваемые основные и дополнительные отпуска, оплата временной нетрудоспособности, льготы молодым сотрудникам и женщинам и т.д.).

Часть социального пакета предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам.

В 2016 году АО НПК «Уралвагонзавод» продолжает финансировать своим работникам основной пакет социальных гарантий:

- уровень средней заработной платы работников, при условии выполнения бюджетных объемов производства товарной продукции и с учетом индексации;

- оказание материальной помощи работникам: рождение ребенка, смерть работника предприятия или его близких родственников, лечение, семейные обстоятельства;

- дополнительные краткосрочные оплачиваемые отпуска: в связи со свадьбой, смертью близких родственников, рождением ребенка, сборами детей в первый класс и проводы в армию;

- частичная компенсация расходов на питание;

- скидки на путевки «Мать и дитя» в санатории-профилактории (90% - оплачивает предприятие, 10% - работник), при амбулаторно-курортном лечении в других медицинских учреждениях (до 95% в зависимости от стажа работы);

- денежная помощь на частичную оплату процентов за жилищные кредиты;

- дополнительные оплачиваемые отпуска за работу во вредных или тяжелых условиях труда;

- мероприятия по улучшению условий и охраны труда;

- бесплатная выдача молока на работах с вредными условиями труда (из расчета 0,5 литра на 8-часовую рабочую смену);

Динамика льгот и социальных выплат работникам в цехе № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» в 2013 - 2015 гг. представлена в таблице 8.

Таблица 8 - Динамика основного пакета социальных гарантий
работникам цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» в 2013 - 2015 гг.

Наименование льгот и социальных выплат	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение	
				2014 год к 2013 году	2015 год к 2014 году
Льготы и социальные выплаты, всего тыс.руб., в том числе	9753,35	11226,73	10872,36	1473,37	-354,37
– погашение % жилищных кредитов	1254,00	1344,42	1106,42	90,42	-238,00
– культура и спорт	2271,12	2452,46	2189,52	181,33	-262,94
– мат. помощь	738,46	748,44	700,61	9,98	-47,83
– охрана здоровья	2842,39	3866,94	3541,29	1024,55	-325,65
– страховая защита	2703,06	2938,32	2497,54	235,26	-440,78
Расходы на ОТ и ТБ, всего	9042,70	22550,23	20551,33	13507,53	-1998,90
– СИЗ	5155,31	17366,58	15780,45	12211,27	-1586,13
– мероприятия по улучшению условий труда	3887,39	5183,64	4871,3	1296,26	-312,34
– благотворительность	1072,86	2383,92	2264,44	1311,06	-119,48

Исходя из динамики распространения льгот в 2013-2015 гг. В цехе № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» можно говорить о постепенном усилении системы компенсационных социальных выплат.

К наиболее часто применяемым льготам можно отнести выплаты на охрану здоровья, льготы на погашение жилищных кредитов, выплаты материальной помощи работникам, на культуру и спорт, на мероприятия по улучшению условий и охраны труда. В АО НПК «Уралвагонзавод» успешно функционирует «Единая корпоративная программа добровольного медицинского страхования» работников и членов их семей. Кроме того, все работники дополнительно застрахованы от несчастного случая на производстве [64].

Таким образом, проведя анализ системы управления персоналом можно сделать следующие выводы:

- анализ возрастного состава показывает, что средний возраст работников цеха составляет 39,8 года, что соответствует среднему возрасту трудоспособного населения;
- в цехе преобладает количество мужчин;
- основная масса рабочих имеет стаж от 6 до 10 лет свыше 15 лет;
- основную массу составляют работники, имеющие начальное профессиональное образование и получившие профессиональную подготовку на производстве.

1.3. Исследование социально-психологического климата трудового коллектива цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»

Мы провели исследование социально - психологического климата трудового коллектива цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод», с целью выявления особенностей социально-психологического климата в коллективе.

Для анкетирования был выбран цех № 320, участок № 2, смена № 1, с численностью 142 человека. Непосредственно в исследовании приняли участие 50 человек, из них: 11 человек (22%) ИТР и 39 человек (78%) рабочие (рис. 2).

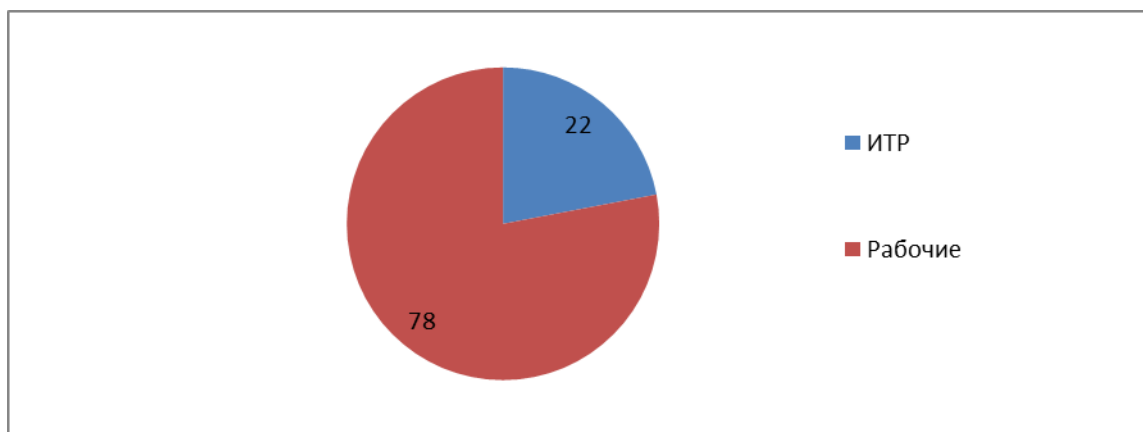


Рисунок 2 - Кадровый состав исследуемого персонала цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»

Проанализируем качественный состав исследуемого персонала цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» (табл. 9).

Таблица 9 - Качественный состав исследуемого персонала цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»

категория		Исследуемый персонал (50 человек)	
		ИТР (11 человек – 22%)	Рабочие (39 человек – 78%)
По половому признаку	мужской	5 человек (46%)	9 человек (23%)
	женский	6 человек (54%)	30 человек (77%)
По возрасту	26-30 лет	1 человек (9%)	2 человека (5%)
	31-45 лет	2 человека (18%)	5 человек (13%)
	46-50 лет	3 человека (27%)	17 человек (43%)
	старше 51 года	5 человек (46%)	15 человек (39%)
По образованию	среднее (общее) образование	-	15 человек (39%)
	средне-профессиональное образование	-	24 человека (61%)
	высшее профессиональное образование	11 человек (100%)	-
По стажу работы в данной организации	до 3 лет	1 человек (9%)	10 человек (26%)
	4-7 лет	2 человека (18%)	18 человек (46%)
	8-12 лет	5 человек (46%)	6 человек (15%)
	больше 13 лет	3 человека (27%)	5 человек (13%)

Из таблицы № 9 видно, что среди всего персонала цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» мы исследовали 50 человек, среди них: ИТР – 22%,

рабочие 78%. Среди сотрудников ИТР преобладает больше женщин, возрастная категория - старше 51 года, все сотрудники с высшим профессиональным образованием и со стажем работы больше 8 лет, это говорит об опытности и стабильности персонала. Среди рабочих преобладают мужчины, возрастная категория от 46 лет, со средним или средне-профессиональным образованием, по стажу работы в данной организации – до 7 лет.

Для выявления социально-психологического климата в цехе № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» были использованы наблюдение и тестовые методики:

1. Анкетирование.
2. Методика наблюдения за групповым общением (методика Р. Бейлза).
3. Диагностика психологического климата в малой производственной группе (В. Шпалинский и Э. Г. Шелест).

Первым этапом нашего исследования мы провели анкетирование. Анкета составлена индивидуально автором и включает в себя 16 вопросов (приложение 4).

На вопрос «Нравиться ли вам ваша работа?» большинство исследуемого персонала ответили положительно (89%), 21% ответили отрицательно (приложение 5, рис. 1).

Большинство членов коллектива – хорошие, приятные люди, считают 35% исследуемого персонала, 49% считают, что в коллективе – разные люди и 16% считают, что большинство членов коллектива – люди малоприятные (приложение 5, рис. 2).

В общем и целом довольны своими коллегами 64% исследуемого персонала, не довольны – 15% и затрудняются ответить 21%(приложение 5, рис. 3).

Часто возникает желание сменить работу у 15% исследуемого персонала, иногда возникает желание у 27% и не возникает у 58% исследуемого персонала (приложение 5, рис. 4).

Из условий труда, которые не удовлетворяют персонал, можно назвать: неудовлетворительная заработная плата – так считают 26%, система наказаний и правил – считают 17%, отсутствие продвижения по службе – ответили 17%, система контроля деятельности ответили 13%, неудобный режим работы – считают 27%. Такие условия труда как, методы управления, отсутствие обучения, отсутствие корпоративных мероприятий, повышающих сплоченность и корпоративный дух и отсутствие социальных благ (мат. помощь, ссуда, медицинская страховка, питание, отпуск и т.д.) исследуемый персонал не отнес к неудовлетворительным (приложение 5, рис. 5).

Большинство исследуемого персонала (36%) ответили, что вполне демократичное руководство, 13% считают, что руководство часто злоупотребляет своим служебным положением, 21% считают, что руководство осуществляет помощь и поддерживает в работе, 17% ответили, что руководство жесткое, слишком требовательное и принципиальное, 13% считают, что вполне адекватное руководство, но иногда не учитывающее возможности сотрудников и производственных ситуаций (приложение 5, рис. 6).

Правила внутреннего трудового распорядка нарушали 21% исследуемого персонала, должностную инструкцию нарушали 11% и 68% ответили, что ничего не нарушали (приложение 5, рис. 7).

Надежность, перспективы роста и развития наиболее ценны в организации 31%, профессионализм руководителей и сотрудников наиболее ценны 23% и взаимоотношения в коллективе ценны 46% исследуемого персонала (приложение 5, рис. 8).

На вопрос « Что больше всего нравится в Вашей работе»: хороший, дружный коллектив считаю 17%, хорошее руководство ответили 13%, сама работа ответили 7%, возможность вырасти на более высокую должность, считают 13%, мои результаты труда ценятся в компании, ответили 21%, достойная зарплата ответили 29% исследуемого персонала (приложение 5, рис. 9).

На вопрос «Соответствуют ли Ваши обязанности Вашим возможностям?»: положительно ответили 89%, отрицательно ответили 11% исследуемого персонала (приложение 5, рис. 10).

13% считают, что в коллективе их постоянно «обходят», для 4% тяжелая психологическая обстановка, 4% чувствую себя неуютно, «чужаком», слишком безразличное отношение друг к другу ответили 15%, хороший коллектив, нет проблем ответили 64% (приложение 5, рис. 11).

Таким образом, можно сделать вывод по проведенному анкетированию, что в цехе № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» большинство сотрудников довольны своей работой. Удовлетворенность работой, результатами работы, отношениями с коллегами, финансовым результатом трудовой деятельности. Сотрудники выполняют свою работу потому, что их удовлетворяет своя профессия, содержание трудовой деятельности. Также для данного коллектива характерна дружеская атмосфера. Взаимная поддержка - отношения друг с другом, наставничество, поддержка в работе. Каждый старается прислушиваться к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Тем не менее 1/3 персонала не довольны социально-психологическим климатом, сложившимся в цехе № 320.

Для исследования социально-психологического климата мы использовали методику, разработанную американским психологом Робертом Бейлзом (приложение 6) [44]. Данная методика была применена нами для наблюдения за членами коллектива в ходе служебных совещаний, собраний, трудовой деятельности.

По результатам исследования (приложение 6), можно сказать, что состав трудового коллектива разнообразен, это видно по возрастному и статусному признаку, а также каждый человек представляет собой очень сложную личность, со своими психологическими особенностями. Отдельный работник имеет свой темперамент, определенные черты характера, присущие только ему, и с которыми всем остальным необходимо считаться. В любом коллективе могут возникнуть как симпатия, так и антипатия

каждого работника друг к другу, различные конфликты и столкновения интересов, этот процесс неизбежен. Но умение работников и руководителя правильно это решать, сглаживать углы, формирует благоприятный социально-психологический климат.

Нельзя точно определить благоприятный или нет социально-психологический климат в том или ином коллективе, так как признаки каждого из состояний могут возникать и независимо друг от друга.

На работе члены коллектива в цехе № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, и добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности.

В исследуемом коллективе наблюдаются признаки как благоприятного, так и неблагоприятного социально-психологического климата. Работники цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» приветливы, обмениваются личной информацией, то есть доверяют друг другу, так же часто приходят на помощь товарищам, если им это необходимо. В зависимости от настроения каждого работника тон в коллективе может быть как жизнерадостный и бодрый, также пассивный и подавленный. Все зависит от внешних носителей и источников. Также можно сказать что наблюдается напряженная ситуация между отдельными сотрудниками коллектива и руководством, с которым создаются конфликтные ситуации (в основном, по причине несогласия какого либо решения или в отношении исполнения какого-либо поручения). Нет возможности участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения. Не присутствует моральное стимулирование, ведь моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализоваться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

Для проверки социально-психологического климата мы использовали методику диагностики психологического климата в малой производственной группе В. В. Шпалинского и Э. Г. Шелеста (приложение 7) [36].

Диагностика психологического климата выявила:

- 56% опрошиваемых человек считают свой психологический климат средней благоприятности.
- 27% респондентов оценивают психологический климат с точки зрения высокой благоприятности.
- 13% опрошиваемых человек ответили, что их психологический климат - незначительной благоприятности.
- 4% респондентов оценивают свой психологический климат, как неблагоприятный (рис. 3).



Рисунок 3 - Результаты исследования по диагностики психологического климата в малой производственной группе (В. В. Шпалинский, Э. Г. Шелест)

По полученным данным видно, что неблагоприятным психологический климат назвали 4% («новичка»), которые еще не прошли адаптацию (и которые считают, что к ним относятся «настороженно»).

В целом большинство респондентов оценили психологический климат с точки зрения средней благоприятности.

Благоприятные личные взаимоотношения людей в организации улучшают деловые отношения, повышают эффективность работы

коллектива. Удачно сформированные группы представляют собой живой организм, наделенный основными свойствами единой системы.

Наибольшие трудности при формировании групп для выполнения производственных целей вызывают вопросы психологической совместимости их членов.

Использование анализа документов, включенного наблюдения, анкетирования, метода тестирования, и метод экспертных оценок позволило нам сделать следующие выводы:

1. В результате анализа документов было выяснено, что на предприятии успешно функционируют программы по управлению персоналом, на основании локально - нормативных актов.

2. Результаты анкетирования показали:

– большинство сотрудников довольны своей работой. Удовлетворенность работой, результатами работы, отношениями с коллегами, финансовым результатом трудовой деятельности. Сотрудники выполняют свою работу потому, что их удовлетворяет своя профессия, содержание трудовой деятельности.

– для данного коллектива характерна дружеская атмосфера. Взаимная поддержка - отношения друг с другом, наставничество, поддержка в работе. Каждый старается прислушиваться к критике и советам коллег, начальства и подчиненных.

Положительная атмосфера отношений дает возможность каждому сотруднику чувствовать себя частицей коллектива, обеспечивает его интерес к работе и необходимый психологический настрой, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач как собственных, так и коллег, организации в целом. Профессиональный труд позволяет удовлетворять социальные потребности коллектива.

Помимо зарабатывания денег коллектив стремится производить благоприятное впечатление на окружающих, самоутверждаться, развиваться, оказывать влияние на других людей или иметь уверенность в завтрашнем

дне.

Сплоченность трудового коллектива зависит от социально-психологического климата, характеризующего социальное лицо коллектива, его производственный потенциал.

– большинство данного коллектива считают, что руководитель осуществляет помощь и поддерживает в работе. Стараются учитывать индивидуальность каждого работника. Руководитель считает, что высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе.

Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей. То есть тогда, когда он имеет высокий уровень трудовой мотивации.

Отношения между людьми на работе, как и в личной жизни должны опираться на взаимность. Единственная разница в том, что руководитель обязан относиться с определенным интересом и уважением ко всем без исключения подчиненным.

– конфликты в коллективе случаются, но редко. Как организатор руководитель коллектива старается обеспечить высокий уровень организованности коллектива. Поэтому руководитель ставит перед коллективом конкретные цели, определяют средства и методы решения конкретных задач, развивает инициативу коллектива, умело использует их знания и опыт при распределении заданий, тем самым старается предотвратить конфликтные ситуации.

– Тем не менее 1/3 персонала не довольны социально-психологическим климатом, сложившимся в цехе № 320.

3. По итогам наблюдения (по методике Р. Бейлза) в естественных условиях работы трудового коллектива цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод», можно отметить, что иногда наблюдается напряженная

ситуация между отдельными сотрудниками коллектива и руководством, с которым создаются конфликтные ситуации (в основном, по причине несогласия какого либо решения или в отношении исполнения какого-либо поручения).

Подводя итоги исследования, выделим проблемы в социально-психологическом климате коллектива в цехе № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»:

1. Персонал не имеет возможности принимать участие в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения.
2. Отсутствует эффективная система мотивации.
3. Информация до персонала не доводится своевременно.
4. При формировании рабочей группы не учитывается психологическая совместимость сотрудников.

На подробном решении проблем, мы остановимся и раскроем в п. 2.1.

Выводы по главе 1. В первой главе мы изучили состояние социально-психологического климата трудового коллектива цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод», где дали характеристику деятельности цеха, проанализировали систему управления персонала цеха, из сделали вывод, что анализ возрастного состава показывает, что средний возраст работников цеха составляет 39,8 года, что соответствует среднему возрасту трудоспособного населения; в цехе преобладает количество мужчин; основная масса рабочих имеет стаж от 6 до 10 лет свыше 15 лет; основную массу составляют работники, имеющие начальное профессиональное образование и получившие профессиональную подготовку на производстве.

Так же мы исследовали социально-психологический климат трудового коллектива цеха, где выявили, что существует ряд проблем:

1. Персонал не имеет возможности принимать участие в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения.
2. Отсутствует эффективная система мотивации.

3. Информация до персонала не доводится своевременно.

4. При формировании рабочей группы не учитывается психологическая совместимость сотрудников.

Из всего нашего проведенного исследования можно сделать вывод о том, что в цехе № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» преобладает благоприятный социально-психологический климат, но существуют некоторые проблемы.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ЦЕХА № 320 АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1. Рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»

Коллектив является важнейшим звеном в организации. Коллектив — это группа людей, объединенных по определенному принципу и включенных в систему управленческих отношений организации [50, с. 325].

В рамках коллектива удовлетворяется естественная потребность человека в общении, деловом взаимодействии и принадлежности к группе себе подобных. В коллективе человек обретает поддержку и находит признание своих успехов и достижений. В зависимости от характера социально-психологического климата в трудовом коллективе, человек будет стремиться к общению и достижениям.

Социально-психологический климат — эмоционально-нравственное состояние коллектива, отражающее настроение людей, занятых совместной деятельностью; их отношение друг к другу; отношение к труду и взаимоотношения с руководством [36, с. 115].

Состояние или характер социально-психологического климата подразделяется на положительный и отрицательный. Положительный социально-психологический климат способствует росту производительности труда и удовлетворению им, сплачивает коллектив. В свою очередь отрицательный социально-психологический климат ухудшает экономические показатели работы, разобщает людей и может привести к распаду коллектива.

Состояние социально-психологического климата — один из ведущих показателей работы руководителя. Роль руководителя актуализируется в определении и влиянии его личностных качеств на управление социально-психологическим климатом трудового коллектива, стиля руководства, а также степенью участия в жизнедеятельности коллектива.

Работа руководителя организации, по своей сущности, довольно сильно отличается от работы тех, кем он управляет. Действительно, работа начальника цеха имеет значительно больше общего с работой генерального директора, чем с работой людей, которые присутствуют под его управлением.

По мнению А. Файоля, у руководителя присутствуют 5 функций:

1. Предвидение и планирование. Файоль считает, собственно, что процесс предвидения и планирования считается центральным в предпринимательской работе. Для успешного функционирования организация нуждается в проекте, который владеет надлежащими чертами: единством, неразрывностью, гибкостью и точностью.

2. Организация – выстраивание структуры предпринимательства как материальной, так и человеческой. Задача руководителя состоит в том, чтобы выстроить организационную структуру, которая даст вероятность воплотить в жизнь работу организации наилучшим образом.

3. Координация – работа совместно, в тесной взаимосвязи, объединив усилия и гармонически действуя. Распоряжение относится к взаимоотношениям между управляющим и подчиненными в рамках осуществления непосредственной задачи.

4. Отдание распоряжений – «поддержание активности в среде персонала». Третья функция руководителя логически связана двумя первыми. Работа должна начинаться с составления плана определения операции. Затем должна быть построена организационная структура, соответствующая достижению этих целей.

5. Контроль – наблюдение за тем, чтобы все происходило в соответствии с установленными правилами и сделанными распоряжениями [9, с. 84].

Значимость, проводимого нами, исследования социально-психологического климата трудового коллектива заключается в том, что при активном участии руководителя и оптимизации его личных качеств в коллективе будет преобладать положительная атмосфера. Атмосфера, способствующая продуктивному взаимодействию между сотрудниками, результативному трудовому процессу и реализации творческого потенциала. Тем самым, уменьшится количество конфликтов и текучесть кадров, увеличится производительность труда.

Важнейшим этапом совершенствования социально-психологического климата в коллективе цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» в деятельности организации является внедрение технологии по эффективному управлению персоналом. В таблице 10 представим информационное и кадровое обеспечение реализации мероприятий.

Таблица 10 – Информационное и кадровое обеспечение реализации мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата в коллективе цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»

№ п/п	Проблема	Решение	Ответственный	Затраты, руб
1	2	3	4	5
1	Персонал не имеет возможности принимать участие в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения.	1.Создание «ящика идей»	Служба управления персоналом	68371
		2.Разработка Положения об организации инновационной деятельности и стимулировании творческой активности сотрудников цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».	Начальник службы управления персонала (отдела по труду и кадрам) цеха	-

Продолжение таблицы 10

		3.Разработка внутриорганизационной Доски почета сотрудников	Начальник службы управления персоналом (отдела по труду и кадрам) цеха № 320	-
2	Отсутствует эффективная система мотивации.	1.Добавления пункта в Положения о мотивации сотрудников цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» про занесение лучших специалистов на Доску почета.	Начальник службы управления персоналом (отдела по труду и кадрам) цеха № 320	-
		2.Разработка Положения о Доске почета	Начальник службы управления персоналом (отдела по труду и кадрам) цеха № 320; Служба управления персоналом	20120
3	Информация до персонала не доводится своевременно..	Проведение каждые 2-3 недели совещаний	Старший мастер	-
4	При формировании рабочей группы не учитывается психологическая совместимость сотрудников.	1.Проводить анкетирование сотрудников цеха	Начальник службы управления персоналом (отдела по труду и кадрам) цеха № 320	34608
		2. Процедуру и условие анкетирование сотрудников прописать в положении о кадровой политикой и стратегии подразделения	Начальник службы управления персоналом (отдела по труду и кадрам) цеха № 320	
		3. Проводить исследование личностных качеств начальника цеха	Служба управления персоналом	51912
		4. Распоряжение «О подборе экспертов»	Начальник службы управления персоналом (отдела по труду и кадрам) цеха № 320	-

		5. Процедуру и условие исследования личностных качеств начальника цеха прописать в положении о кадровой политике и стратегии подразделения.	Начальник службы управления персонала (отдела по труду и кадрам) цеха № 320	-
ИТОГО:				175011

1. Создание «ящика идей» – потребность работников в самоутверждении, с их стремлением занимать какое-то общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Это характеризуется возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, это позволит сотрудникам делиться со своими даже самыми смелыми идеями. Многие люди, в силу своего характера, бывают застенчивыми и стеснительными, а такое воплощение творческой инициативы, пойдет на пользу, как персоналу, так и организации. «Ящик идей» необходимо разместить на видном месте, например, около проходной в цех.

2. Разработка внутриорганизационной Доски почета сотрудников - потребность человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Социально-психологический климат коллектива формируется и за счёт небольших, но приятных мелочей: доска почёта (и соревновательный элемент присутствует и возможность проявить себя), вручение грамот за определённые заслуги (и чем большей «номинаций» будет придумано, тем лучше, главное, чтобы грамоту мог получить любой сотрудник).

3. Проведение каждые 2-3 недели совещаний (5-ти минуток) с участием старшего мастера, сменных мастеров и рабочими – позволит больше общаться всем работникам с руководителем. Неформальное общение поднимет рабочий дух коллектива. Также на этих пятиминутках можно обсуждать неотложные рабочие моменты.

4. Начальнику цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» для успешного осуществления своей деятельности по формированию положительного социально-психологического климата в коллективе необходимо постоянно ориентироваться на развитие своих личных качеств, отвечающих конкретным требованиям, предъявляемым характером выполняемой деятельности. В связи с этим целесообразно не реже 2 раз в год проводить исследование личностных качеств начальника цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод». Это выявит временную динамику качеств и диапазон их колебаний, а также позволит знать мнение членов коллектива по этому вопросу.

5. Необходимо регулярно (не реже двух раз в год) проводить анкетирование сотрудников для выявления состояния социально-психологического климата в коллективе. Анкетирование следует проводить анонимно, так как интерес представляет, прежде всего, общая картина по коллективу.

Управление психологией коллектива, воздействие на формирование его социально-психологического климата – не самоцель, а средство оптимизации влияния на коллектив в целях усиления его производственной, трудовой и воспитательной функций, дальнейшего совершенствования стиля руководства, максимального приближения его к нормативным требованиям деловитости, конкретности, человечности.

Таким образом, воплощение этих мероприятий позволит в целом укрепить социально-психологический климат в коллективе и уважительных (доверительных) отношений между руководителем и подчиненными, а также предоставлении возможности развития и реализации личных способностей работников, что в результате приведет к повышению удовлетворенности и, как следствие, эффективности работы сотрудников и предприятия в целом.

Воздействуя на поведение людей, коллектив во многом способствует его изменению, поскольку участвуя в коллективных действиях, каждый

человек должен приспосабливаться к требованиям группы, групповым нормам.

2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации рекомендаций по совершенствованию социально-психологического климата цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»

В своей деятельности цех № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» руководствуется:

1. Должностные инструкции АО НПК «Уралвагонзавод».
2. Кадровая политика и стратегия подразделения цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».
3. Коллективный договор АО НПК «Уралвагонзавод».
4. План подготовки, переподготовки и повышении квалификации кадров цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».
5. Положение о комитете по кадрам и вознаграждениям цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».
6. Положение о службе управления персонала (отделом по труду и кадрам) цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».
7. Положение об адаптации цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».
8. Положение об аттестации цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».
9. Положение об оплате труда и премировании цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».
10. Положением о наставничестве цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».
11. Положением о стажировке руководителей и специалистов цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».
12. Правила внутреннего трудового распорядка цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».
13. Устав АО НПК «Уралвагонзавод».

14. Штатное расписание цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод», его профиль, специализация и перспективы развития.

В пункте 2.1. мы рекомендовали внедрить в организацию ряд мероприятий, направленные на совершенствование социально-психологического климата цеха № 320 и для этого мы предлагаем нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации рекомендаций по совершенствованию социально-психологического климата цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»:

1. Ящик идей — инструмент, позволяющий сотрудникам официально создавать предложения по улучшению собственной работы или работы всей организации (в частности цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»). Для регламентации проекта рекомендуем создать Положение об организации инновационной деятельности и стимулировании творческой активности сотрудников цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» (приложение 8), где будет четко описаны: порядок предложения идей, критерии их оценки, условия внедрения, варианты стимулирования персонала и т. д. Все предложения сохраняются в архиве, поскольку возможны и «сырые» идеи — недоработанные либо неактуальные на данный момент (которые в будущем могут стать необходимыми).

2. Доска почета создается с целью мотивации сотрудников цеха № 320 к повышению результативности своего труда, а также для отражения успехов и особых достижений в их профессиональной деятельности. В АО НПК «Уралвагонзавод» учреждена общая доска почета организации, а мы предлагаем создать Доску почета в структурном подразделении, а именно в цехе № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

На доску почета заносятся сотрудники, внесшие наиболее весомый вклад в производственную и хозяйственную деятельность цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод», добившиеся стабильных высоких результатов, особо отличившиеся в служебной и трудовой деятельности.

Данное мероприятие можно внедрить на основе Положения о мотивации сотрудников цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод», путем добавления пункта про занесение лучших специалистов на Доску почета (приложение 9), а также разработать положения о Доске почета (приложение 10).

Также, в настоящее время получили распространение электронные Доски почета, представляющие собой виртуальную галерею фотографий наилучших сотрудников организации, размещаемую на корпоративном web-сайте организации. Порядок занесения на электронную доску почета может быть отражен также на основе Положения о мотивации сотрудников цеха 320 АО НПК «Уралвагонзавод», а на самом web-сайте организации [36] во вкладке «Корпорация» добавить «Доска почета» и разбить ее на пункты по цехам всего АО НПК «Уралвагонзавод».

3. Проведение каждые 2-3 недели совещаний (5-ти минуток) с участием старшего мастера, сменных мастеров и рабочими. Данную рекомендацию можно прописать в правилах внутреннего трудового распорядка цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод», о том, что общие собрания трудового коллектива с участием старшего мастера, сменных мастеров и рабочими проводится по мере необходимости, но не реже 1 раза в месяц.

4. При изучении личностных качеств начальника цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» с целью нахождения тех из них, которые являются определяющими для успешной деятельности по формированию позитивного социально-психологического климата рекомендуется проводить оценку качеств в трех измерениях:

- перечень конкретных требований, которые работа предъявляет к начальнику цеха;
- самооценка начальника цеха;
- внешняя оценка начальника цеха со стороны подчиненных, а также сопоставление и анализ полученных данных.

Для этого можно, начальнику службы управления персоналом (отдела по труду и кадрам) цеха № 320 поручить проводить исследование личностных качеств начальника цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавода» не реже 2 раз в год, с привлечением экспертов. Составить распоряжение «О подборе экспертов» (приложение 11). Процедуру и условие данного мероприятия можно прописать в положении о кадровой политике и стратегии подразделения.

5. Необходимо регулярно (не реже двух раз в год) проводить анкетирование сотрудников для выявления состояния социально-психологического климата в коллективе. Анкетирование следует проводить анонимно, так как интерес представляет, прежде всего, общая картина по коллективу. Примерный перечень методик на выявление социально-психологического климата в коллективе, можно посмотреть на сайте:

- <http://hr-portal.ru/tags/psihologicheskij-klimat>.

Для этого, необходимо назначить ответственного по разработке материалов для проведения опроса службу управления персоналом, мастеров - за исполнение и контроль данной процедуры. Процедуру и условие данного мероприятия можно также прописать в положении о кадровой политике и стратегии подразделения.

Таким образом, все выше перечисленные нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации рекомендаций по совершенствованию социально-психологического климата цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» позволит нам внедрить наши мероприятия.

2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»

Для совершенствования социально-психологического климата цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» необходимо обосновать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий представляет собой результат воздействия социально-психологического климата трудового коллектива на результаты деятельности цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод (изменение производительности труда, качество производимых услуг, социально-психологический климат в рабочем коллективе и т.д.).

При оценке экономической эффективности от совершенствования мероприятий социально-психологического климата трудового коллектива в цехе № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» определяется воздействие данного процесса на результативность деятельности работников и организации в целом.

Эффективность мероприятий данного направления проявляется в увеличении производительности труда и увеличении прибыли от реализации предлагаемых мероприятий. Общая эффективность от мероприятий равна сумме всех мероприятий, вводимых в организацию. Для экономической эффективности выявим показатели, по которым будем производить расчет (табл. 11).

Таблица 11 – Показатели для расчета экономической эффективности

Показатели	Единица измерения	Величина показателя
Среднедневной объём выручки от действующих мероприятий по социально-психологическому климату до введения новых	млн. руб.	1084
Ожидаемый прирост среднедневного объёма выручки от внедренных мероприятий по социально-психологическому климату в сравнении с ранее существующими	%	1
Количество дней учёта объёма выручки	дни	247
Прибыль на 1 рубль реализации мероприятий по социально-психологическому климату	руб.	227,3
Затраты на мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата	тыс. руб.	

Прирост объёма реализации мероприятий, можно определить по формуле:

$$\Delta V = (V_{\text{ср.дн}} \times \beta \times Д) / 100, \quad (1)$$

где $V_{\text{ср.дн}}$ – среднедневной объём выручки от действующих мероприятий по социально-психологическому климату до введения новых, млн. р.;

β – ожидаемый прирост среднедневного объёма выручки от внедренных, %;

$Д$ – количество дней учёта объёма выручки.

Прирост объёма реализации мероприятий по социально-психологическому климату равен:

$$\Delta V = (1084 \times 1 \times 247) / 100 = 2677 \text{ млн. руб.}$$

Прирост прибыли можно рассчитать по формуле:

$$\Delta П = \Delta V \times П_p, \quad (2)$$

где $П_p$ – прибыль на 1 рубль реализации мероприятий.

Прирост прибыли от реализации мероприятий по социально-психологическому климату равен:

$$\Delta П = 2677 \times 227,3 = 608482 \text{ млн. руб.}$$

Для начала выявим затраты по каждому мероприятию:

1. Ящик идей. Можно спрогнозировать, что в месяц будут подаваться около 5–10 предложений, поскольку проект не предполагает очень жестких

рамок. Инновационная программа позволяет не только стать ближе к позиции лидера в отрасли, но и дает сотрудникам возможность профессионального роста и участия в развитии организации. Из этого количества можно спрогнозировать, что 2 идеи будут реализованы и по завершении внедрения получает премию в размере 10% от своей средней заработной платы. Это примерно 28848 руб. $-10\%=2848$ тыс. руб. премия за 1 реализованную идею.

$$2848*2=5697 \text{ тыс. руб. в месяц.}$$

$$5697*12=68371 \text{ тыс. руб. в год.}$$

2. На разработку Положения об организации инновационной деятельности и стимулировании творческой активности сотрудников цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» ни каких финансовых затрат не требуется.

3. Доска почета. Печать 4 фотографий формата А3 ($4*30=120$) + денежное вознаграждение $4*5000$ руб.=20000 тыс. руб.

$$20000 +120 =20120 \text{ тыс. руб. в год.}$$

4. На добавление пункта в Положение о мотивации сотрудников цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» про занесение лучших специалистов на Доску почета ни каких финансовых затрат не требуется.

5. На разработку Положения о Доске почета ни каких финансовых затрат не требуется

6. На проведение совещаний (5-ти минуток) с участием старшего мастера, сменных мастеров и рабочими ни каких финансовых затрат не требуется.

7. На изучении личностных качеств начальника цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» можно выделить премию в размере 5% от средней заработной платы экспертам, которые будут проводить исследование.

В примере распоряжения «О подборе экспертов», мы написали, что подбор экспертов проводится с учетом трех уровней должностей по отношению к должности опрашиваемого (вышестоящие, равностоящие, нижестоящие), из расчета 2 чел. от каждого уровня.

Следовательно, на изучение личностных качеств начальника цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» будет затрачено 28848 тыс. руб.-10%=2884 тыс. руб. на одного эксперта.

$2884*6=17304$ тыс. руб. на 6 экспертов, и т.к. не реже двух раз в год, то $17304*2=34608$ тыс. руб. в год.

8. На распоряжение «О подборе экспертов» ни каких финансовых затрат не требуется

9. Процедуру и условие исследования личностных качеств начальника цеха прописать в положении о кадровой политикой и стратегии подразделения - ни каких финансовых затрат не требуется.

10. На анкетирование сотрудников для выявления состояния социально-психологического климата в коллективе можно также предложить выделить премию в размере 10% от средней заработной платы ответственным за проведение опроса из службы управления персоналом. Для проведения опроса из службы управления персоналом можно выделить 5 человек.

Следовательно, на анкетирование сотрудников цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» будет затрачено 28848,00 руб. - 10%=2884 тыс. руб. на одного ответственного или 1 контролирующего.

$2884*9=25956$ тыс. руб. на 9 человек (ответственных и контролирующих), а т.к. не реже двух раз в год, то $25956*2=51912$ тыс. руб. в год.

11. Процедуру и условие анкетирование сотрудников прописать в положении о кадровой политикой и стратегии подразделения - ни каких финансовых затрат не требуется.

Рассчитаем суммарные затраты (ΔZ) на совершенствование социально-психологического климата исходя из предложенных мероприятий:

$$68371+20120+34608+51912=175011 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем эффективность, ожидаемую после предложенных мероприятий по формуле:

$$\mathcal{E}=\Delta\Pi/\Delta Z, \quad (3)$$

где $\Delta\Pi$ - прирост прибыли от реализации мероприятий по социально-психологическому климату, млн. руб;

ΔZ – суммарные затраты на совершенствование социально-психологического климата исходя из предложенных мероприятий, тыс. руб.

Эффективность= 608482 млн. руб. / 175011 тыс. руб. = 3476 млн. руб.

Таким образом, мы видим, что экономический эффект положительный, мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата эффективны.

Социальная эффективность предложенных мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Социальные, психофизиологические, психологические и иные показатели, не поддающиеся стоимостной оценке, рассматриваются как дополнительные показатели эффективности и учитываются при принятии решения о реализации и внедрении мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата трудового коллектива в цехе 320 АО НПК «Уралвагонзавод». Такими показателями являются:

- развитие положительного отношения к профессии и к предприятию в целом;
- удовлетворенность трудом;
- высокая трудовая дисциплина;
- развитие чувства принадлежности к коллективу и четкое понимание целей организации;
- устойчивый социально-психологический климат;
- повышение содержательности труда.

Выводы по главе 2. Во второй главе мы разработали рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»:

1. Создание «ящика идей».
2. Разработка Положения об организации инновационной деятельности и стимулировании творческой активности сотрудников цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».
3. Разработка внутриорганизационной Доски почета сотрудников.
4. Добавления пункта в Положения о мотивации сотрудников цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» про занесение лучших специалистов на Доску почета.
5. Разработка Положения о Доске почета.
6. Проведение каждые 2-3 недели совещаний.
7. Проводить анкетирование сотрудников цеха.
8. Процедуру и условие анкетирование сотрудников прописать в положении о кадровой политикой и стратегии подразделения.
9. Проводить исследование личностных качеств начальника цеха.
10. Распоряжение «О подборе экспертов».
11. Процедуру и условие исследования личностных качеств начальника цеха прописать в положении о кадровой политикой и стратегии подразделения.

Воплощение этих мероприятий позволит в целом укрепить социально-психологический климат в коллективе и уважительных (доверительных) отношений между руководителем и подчиненными, а также предоставлении возможности развития и реализации личных способностей работников, что в результате приведет к повышению удовлетворенности и, как следствие, эффективности работы сотрудников и предприятия в целом.

Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации рекомендаций по укреплению социально-психологического климата цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» позволит нам внедрить наши мероприятия.

Обосновали социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» и сделали вывод, что экономический

эффект положительный, мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата эффективны.

Конечно, данные рекомендации не являются совершенными и достаточно полными. Но если руководство обратит на них внимание и предпримет действия к исполнению данных рекомендаций – это будет один из первых шагов на пути к совершенствованию социально-психологического климата трудового коллектива и использованию ее для дальнейшего повышения эффективности деятельности цеха № 320, а в дальнейшем и возможно других структурных подразделений АО НПК «Уралвагонзавод».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе мы дали характеристику цеха № 320 АО «НПК «Уралвагонзавод», где сделали вывод, что цех № 320 вагонсборочного завода АО «НПК «Уралвагонзавод» в своей деятельности решает задачи по сохранению, укреплению и развитию кадрового потенциала цеха, созданию квалифицированного и высокопроизводительного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития цеха. Также проанализировали систему управления персоналом цеха 320 АО «НПК «Уралвагонзавод», и сделали следующие выводы:

- анализ возрастного состава показывает, что средний возраст работников цеха составляет 39,8 года, что соответствует среднему возрасту трудоспособного населения;

- в цехе преобладает количество мужчин;

- основная масса рабочих имеет стаж от 6 до 10 лет свыше 15 лет;

основную массу составляют работники, имеющие начальное профессиональное образование и получившие профессиональную подготовку на производстве.

Далее мы исследовали социально-психологический климат трудового коллектива управления персоналом в цехе 320 АО «НПК «Уралвагонзавод», с помощью анализ нормативных документов, анкетирование, методика наблюдения за групповым общением Роберта Бейлза, методика диагностика психологического климата в малой производственной группе В. Шпалинского и Э. Г. Шелеста.

Из всего нашего проведенного исследования можно сделать вывод о том, что в цехе № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» преобладает благоприятный социально-психологический климат, но существуют некоторые проблемы.

Во второй главе мы разработали рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата в цехе 320 АО НПК «Уралвагонзавод», изучив теоретический материал и проанализировав практические исследования, мы можем рекомендовать внедрить в организацию ряд мероприятий, таких как:

1. Создание «ящика идей»
2. Разработка Положения об организации инновационной деятельности и стимулировании творческой активности сотрудников цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».
3. Разработка внутриорганизационной Доски почета сотрудников
4. Добавления пункта в Положения о мотивации сотрудников цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» про занесение лучших специалистов на Доску почета.
5. Разработка Положения о Доске почета
6. Проведение каждые 2-3 недели совещаний
7. Проводить анкетирование сотрудников цеха
8. Процедуру и условие анкетирование сотрудников прописать в положении о кадровой политикой и стратегии подразделения
9. Проводить исследование личностных качеств начальника цеха
10. Распоряжение «О подборе экспертов»
11. Процедуру и условие исследования личностных качеств начальника цеха прописать в положении о кадровой политикой и стратегии подразделения.

Воплощение этих мероприятий позволит в целом укрепить социально-психологический климат в коллективе и уважительных (доверительных) отношений между руководителем и подчиненными, а также предоставлении возможности развития и реализации личных способностей работников, что в результате приведет к повышению удовлетворенности и, как следствие, эффективности работы сотрудников и предприятия в целом.

Также мы дали нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации рекомендаций по укреплению социально-психологического климата в цехе № 320 АО «НПК «Уралвагонзавод» и представили расчет социально-экономического эффекта от предложенных мероприятий по укреплению социально-психологического климата в цехе 320 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Далее мы обосновали социально-экономическую эффективность предложенных рекомендаций по укреплению социально-психологического климата цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» и выявили, что эффективность= 3476 млн. руб.

Таким образом, экономический эффект положительный, мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата эффективны.

Конечно, данные рекомендации не являются совершенными и достаточно полными. Но если руководство обратит на них внимание и предпримет действия к исполнению данных рекомендаций – это будет один из первых шагов на пути к совершенствованию социально-психологического климата трудового коллектива и использованию ее для дальнейшего повышения эффективности деятельности цеха 320, а в дальнейшем и возможно других структурных подразделений АО НПК «Уралвагонзавод».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Источники одного автора

1. Авдулова, Т. П. Психологические основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / Т. П. Авдулова. – М.: Либерия - Бибинформ, 2015. – 344 с.
2. Андреева Г. М. Социальная психология [Текст]: учебник для ВУЗов / Г. М. Андреева. - М.: Аспект Пресс, 2014. - 363с.
3. Аникеева, Н. П. Психологический климат в коллективе [Текст]: учебное пособие / Н. П. Аникеева. - М.: Просвещение , 2011. - 224 с.
4. Аширов, Д. А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Д. А. Аширов. – М.: Проспект, 2011. – 432 с.
5. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Т. Ю. Базаров. – М.: Академия, 2011. – 244 с.
6. Бойко, В. В. Социально-психологический климат коллектива и личности [Текст]: учебное пособие / В. В. Бойко. - М.: Мысль , 2013. - 207 с.
7. Бухалков, М. И. Управление персоналом на предприятии [Текст]: учебное пособие / М. И. Бухалков. – М.: Экзамен, 2011. – 320 с.
8. Быков, А. В. Качества личности руководителя и успех деятельности [Текст]: учебное пособие / А. В. Быков. – М.: УРАО, 2011. – 275 с.
9. Веснин, В. Р. Управление персоналом: теория и практика [Текст]: учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2011. – 688 с.
10. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст]: учебник / О. С. Виханский. – М.: Экономист, 2013. – 489 с.
11. Ворожейкин, И. Е. Управление социальным развитием организации [Текст]: учебное пособие / И. Е Ворожейкин.- М.: ИНФРА, 2011. – 227 с.
11. Глуков, В. В. Менеджмент [Текст]: учебник / 2-е изд., испр. и доп./ В.

- В. Глуков. – СПб: Лань, 2012. – 487 с.
- 12.Евтихов, О. В. Психология управления персоналом: теория и практика [Текст]: учебное пособие / О. В. Евтихов. – СПб.: Речь, 2010. – 319 с.
- 13.Егоршин, А. П. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
- 14.Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2012. – 450 с.
- 15.Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / А. Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2013. – 304 с.
- 16.Коломинский, Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах [Текст]: учебное пособие / Я. Л. Коломенский. – М.:ТетраСистемс, 2010. – 321 с.
- 17.Красовский, Ю. Д. Управление поведением в фирме [Текст]: учебное пособие. - М.: ИНФРА - М. – 2011. – 452 с.
- 18.Лукичева, Л. И. Управление организацией [Текст]: учебное пособие / Л. И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2015. – 360 с.
- 19.Макарова, И. К. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / И. К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2014. – 304 с.
- 20.Мансуров, Н. С. Морально-психологический климат и его изучение [Текст]: учебное пособие / Н. С. Мансуров. - М.: Знание, 2015. - 282 с.
- 21.Машков, В. Н. Психология управления [Текст]: учебное пособие / В. Н. Машков. – СПб: Издательство Михайлова В. А., 2015. – 254 с.
- 22.Машков, В. Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента [Текст]: учебное пособие / В. Н. Машков. – СПб.: Речь, 2015. – 304 с.
- 23.Новиков, В. В. Социальная психология: феномен и наука [Текст]: учебное пособие / В. В. Новиков. - М.: Изд-во Института Психотерапии, 2013. - 344 с.

24. Панкратов, В. Н. Искусство управлять людьми: Практические рекомендации [Текст]: учебное пособие / В. Н. Панкратов. - М.: Изд-во Института Психотерапии, 2010. - 342 с.
25. Парыгин, Б. Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения [Текст]: учебное пособие / Б. Д. Парыгин. - СПб: Наука, 2011. - 192 с.
26. Пугачёв, В. П. Руководство организацией персонала [Текст]: учебник / В. П. Пугачёв. – М.: Аспект-Пресс, 2008. – 279 с.
27. Райгородский, Д. Я. Психология руководства [Текст]: учебное пособие / Д. Я. Райгородский. – Самара: Бахрах – М, 2010. – 311 с.
28. Ревская, Н. Е. Психология менеджмента. Конспект лекций [Текст]: учебное пособие / Н. Е. Ревская. – СПб.: Альфа, 2011. – 240 с.
29. Резник, С. Д. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / С. Д. Резник. – Пенза: ПГАСА, 2011. – 594 с.
30. Рогожин, М. Ю. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / М. Ю. Рогожин. – М.: Проспект, 2012. – 320 с.
31. Розанова, В. А. Психология управления [Текст]: учебное пособие / В. А. Розанова. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 352 с.
32. Румянцева, З. П. Менеджмент организации [Текст]: учебное пособие / З. П. Румянцева. – М.: Инфа-М, 2011. – 432 с.
33. Станкин, М. И. Психологические способы установления контактов между людьми [Текст]: учебное пособие / М. И. Станкин. – Воронеж: ПО «МОДЭК», 2011. – 397 с.
34. Столяренко, А. М. Психология менеджмента [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / А. М. Столяренко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 127 с.
35. Тидор, С. И. Психология управления: от личности к команде [Текст]: учебное пособие / С. И. Тидор. - Петрозаводск: «Периодика», 2011. - 256 с.
36. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А. Я.

- Кибанова / 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 387 с.
37. Харский, К. В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / К.В. Харский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 442 с.
38. Цыпин, Ю. А. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук Ю. А. Цыпина. - М: ЮНИТИ, 2011. – 413 с.
39. Чебунин, А. И. Управление социально-психологическим климатом в трудовом коллективе [Текст]: учебное пособие / А. И. Чебунин. - Киев: Знание, 2011. - 213 с.
40. Шепель, В. М. Управленческая психология [Текст]: учебное пособие / В. М. Шепель. - М.: Экономика, 2013. - 248 с.
- Источники двух авторов:*
41. Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 303 с.
42. Зайцева, Т. В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 336 с.
43. Кибанов, А. Я., Дуракова, И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг [Текст]: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дураков. – М.: ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
44. Кричевский, Р. Л. Социальная психология малой группы [Текст]: учебное пособие для вузов / Е. М. Дубовская, Р. Л. Кричевский. – М.: Аспект Пресс, 2011. – 318 с.
45. Мишурова, И. В., Кутелев, П. В. Управление мотивацией персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. – М.: Март, 2014. – 345 с.
46. Травин, В. В., Дятлов, В. А. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: учебное пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 2012. – 272 с.

47. Федорова, Н. В., Минченкова, О. Ю. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2012. – 324 с.
48. Хворостенко, А. В., Шумал, С. С. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие для вузов / А. В. Хворостенко, С. С. Шумал. – М.: Экзамен, 2012. – 160 с.
49. Шахова, В. А., Шапиро, С. А. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие / В. А. Шахова, С. А. Шапиро. – М.: ООО «Вершина», 2013. – 224 с.
- Источники трех авторов:*
50. Дорофеев, В. Д. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА-М, 2012. — 440 с.
51. Турчинов, А. И., Александров, В. А., Кибанов, А. Я. Управление персоналом [Текст]: учебник / общ. ред. А. И. Турчинова. — М.: Изд-во РАГС, 2012. - 488 с.
- Статьи из журналов и газет:*
52. Баринов, В. А., Баринов, Н. В. Организационный подход к управлению конфликтом в кризисной ситуации [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом / В. А. Баринов, Н. В. Баринов. - 2009. - № 5 (12). - С. 16 - 32.
- Ресурсы удаленного доступа:*
53. В список крупнейших производителей оружия попали 11 российских компаний: Наука и техника [Электронный ресурс]: электронное периодическое издание «Лента.ру» интернет-газета. - М.: «Рамблер Афиша», 2011. – Режим доступа к журн.: <https://lenta.ru/news/2010/04/12/sipri/>.
54. О истории возникновения завода // Официальный сайт АО Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» [сайт]. Режим доступа: <http://uvz.ru/>.

55. Российская компания вошла в двадцатку крупнейших производителей оружия: Наука и техника [Электронный ресурс]: электронное периодическое издание «Лента.ру» интернет-газета. - М.: «Рамблер Афиша», 2010. – Режим доступа к журн.: <https://lenta.ru/news/2010/04/12/sipri/>.

Нормативные документы:

56. Должностные инструкции АО НПК «Уралвагонзавод».

57. Кадровая политика и стратегия подразделения цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

58. Коллективный договор АО НПК «Уралвагонзавод».

59. План подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

60. Положение о комитете по кадрам и вознаграждениям цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

61. Положение о службе управления персонала (отделом по труду и кадрам) цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

62. Положение об адаптации цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

63. Положение об аттестации цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

64. Положение об оплате труда и премировании цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

65. Положением о наставничестве цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

66. Положение о стажировке руководителей и специалистов цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

67. Правила внутреннего трудового распорядка цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

68. Устав АО НПК «Уралвагонзавод».

69. Штатное расписание цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод», его профиль, специализация и перспективы развития.

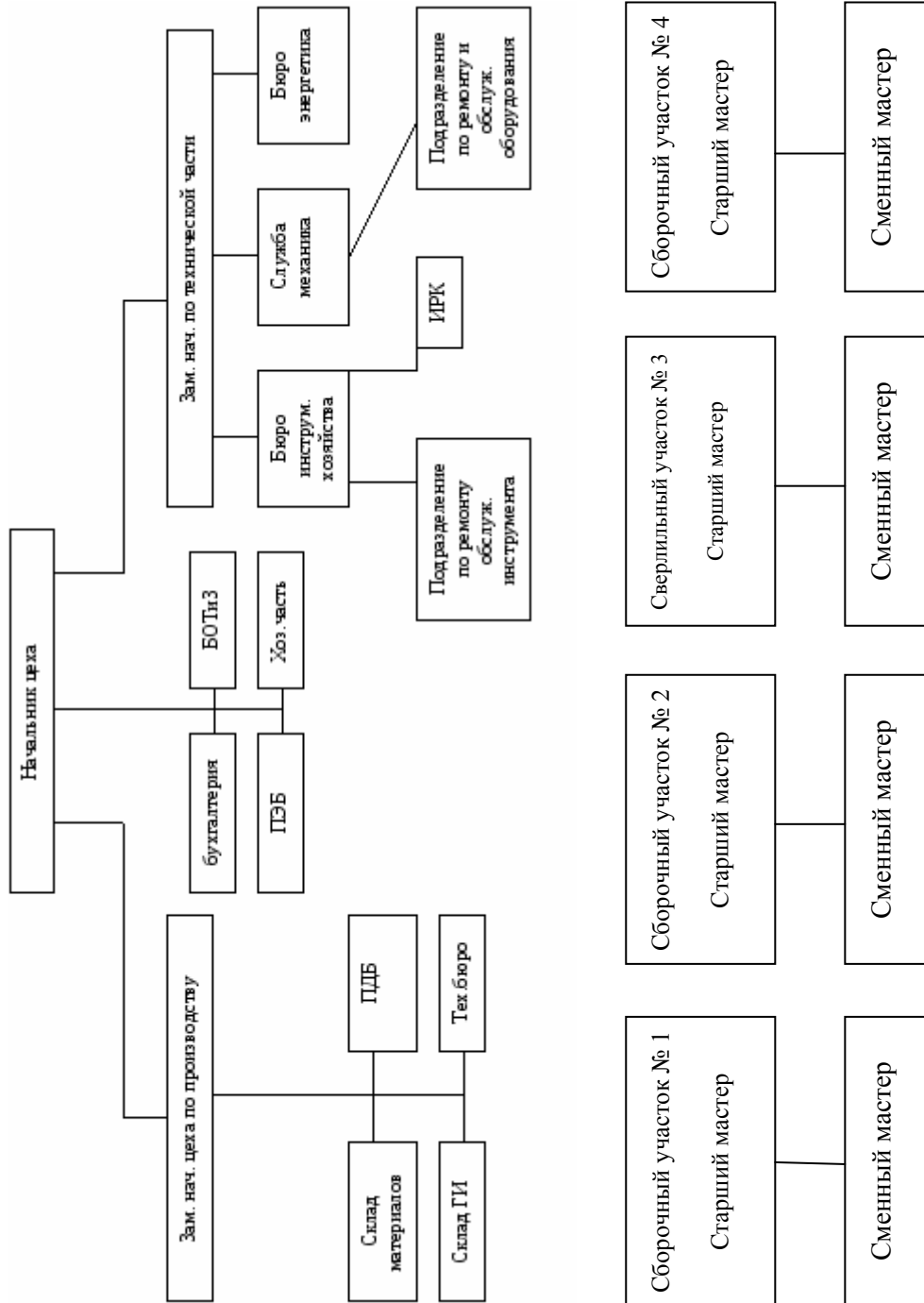
ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Социально-психологический климат	эмоционально-нравственное состояние коллектива, отражающее настроение людей, занятых совместной деятельностью; их отношение друг к другу; отношение к труду и взаимоотношения с руководством.	Турчинов, А. И., Александров, В. А., Кибанов, А. Я. Управление персоналом [Текст]: учебник / общ. ред. А.И. Турчинова. — М.: Изд-во РАГС, 2012. С. 115.
Трудовой коллектив	это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями.	Машков, В. Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента [Текст]: учебное пособие / В. Н. Машков. – СПб.: Речь, 2015. С. 49.
Трудовые отношения	это отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником трудовой функции (работы по должности, профессии или специальности либо конкретного вида поручаемой ему работы) за заработную плату. Работник, вступивший в трудовые отношения, обязан подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка, а работодатель обязан обеспечить ему условия труда в соответствии с законодательством, коллективным или индивидуальным трудовым договором.	Мансуров, Н. С. Морально-психологический климат и его изучение [Текст]: учебное пособие / Н. С. Мансуров. - М.: Знание, 2015. С. 98.
Межличностные отношения	совокупность взаимодействий между людьми. Эти отношения преимущественно основаны на связях, существующих между членами общества благодаря разным видам общения: в первую очередь визуальному (или невербальным связям, которые включают в себя как внешний вид, так и телодвижения, жесты), лингвистическому (устная речь), аффективному, а также языкам, построенным в результате развития сложных обществ (экономических, политических и т. д.).	Коломинский, Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах [Текст]: учебное пособие / Я. Л. Коломенский. – М.:ТетраСистемс, 2010. С. 71.
Нормы поведения	это совокупность требований и ожиданий, которые предъявляет социальная общность к своим членам с целью регуляции деятельности и отношений	Парыгин, Б. Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения [Текст]: учебное пособие / Б. Д. Парыгин. - СПб: Наука, 2011. С. 64.
Статус личности	положение личности в группе, коллективе, ее место и роль в системе межличностных	Коломинский, Я. Л. Психология

	отношений, определяющее ее права, обязанности и привилегии	взаимоотношений в малых группах [Текст]: учебное пособие / Я. Л. Коломенский. – М.:ТетраСистемс, 2010. С. 48.
Социальные роли	это совокупность действий, которые должен выполнить человек, занимающий данный статус. Человек должен выполнять те или иные материальные ценности в социальной систем	Панкратов, В. Н. Искусство управлять людьми: Практические рекомендации [Текст]: учебное пособие. - М.: Изд-во Института Психотерапии, 2010. С. 132.
Ценностные ориентации	важный компонент мировоззрения личности или групповой идеологии, выражающий (представляющий) предпочтения и стремления личности или группы в отношении тех или иных обобщенных человеческих ценностей (благополучие, здоровье, комфорт, познание, гражданские свободы, творчество, труд и т. п.).	Райгородский, Д. Я. Психология руководства [Текст]: учебное пособие / Д. Я. Райгородский. – Самара: Бахрах – М, 2010. С. 79.
Глобальная макросреда	обстановка в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и др. условий. Стабильность в экономической, политической жизни общества обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на социально-психологический климат рабочих групп.	Ревская, Н. Е. Психология менеджмента. Конспект лекций [Текст]: учебное пособие / Н. Е. Ревская. – СПб.: Альфа, 2011. С. 86.
Локальная макросреда	организация, в структуру которой входит трудовой коллектив. Размеры организации, статусно-ролевая структура, отсутствие функционально-ролевых противоречий, степень централизации власти, участие сотрудников в планировании, в распределении ресурсов, состав структурных подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический) и т.д.	Ревская, Н. Е. Психология менеджмента. Конспект лекций [Текст]: учебное пособие / Н. Е. Ревская. – СПб.: Альфа, 2011. С. 87.
Физический микроклимат	это комплекс физических факторов внутренней среды помещений, оказывающий влияние на тепловой обмен организма и здоровье человека.	Тидор, С. И. Психология управления: от личности к команде [Текст]: учебное пособие / С. И. Тидор. - Петрозаводск: «Периодика», 2011. С. 54.
Удовлетворенность работой	показатель того, насколько человек доволен своей работой. Обычно имеется в виду удовольствие от процесса труда. На удовлетворённость работой влияют разные факторы: стиль и культура управления, вовлечённость в работу, наличие полномочий в принятии решений. Это очень важный показатель, который часто подвергается исследованию. Проведение исследований предполагает опрашивание работников об уровне оплаты труда,	Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Т. Ю. Базаров. – М.: Академия, 2011. С. 67.

	степени ответственности, разнообразии рабочих заданий, перспективах карьерного роста, о работе в целом и об отношениях с сотрудниками.	
Организация совместной деятельности	формальная структура группы, способ распределения полномочий, наличие единой цели влияет на социально-психологический климат. Взаимозависимость задач, нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие сотрудника его профессиональной роли, психологическая несовместимость участников совместной деятельности повышают напряженность отношений в группе и могут стать источником конфликтов.	Бухалков, М. И. Управление персоналом на предприятии [Текст]: учебное пособие / М. И. Бухалков. – М.: Экзамен, 2011. С. 92.
Коммуникации	это устойчивая связь между участниками управленческого процесса, представляющая собой взаимозависимость этапов работы с информацией.	Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. С. 117.
Характер выполняемой деятельности	является одним из показателей нагрузки интеллектуального характера при гигиенической оценке напряженности трудового процесса работника	Глуков, В. В. Менеджмент [Текст]: учебник / 2-е изд., испр. и доп./ В. В. Глуков. – СПб: Лань, 2012. С. 174.
Психологическая совместимость	характеристика длительного взаимодействия между двумя и более индивидами, при котором проявления свойственных данным индивидам устойчивых черт характера не приводят к длительным и неразрешимым, без внешнего вмешательства, противоречиям.	Розанова, В. А. Психология управления [Текст]: учебное пособие / В. А. Розанова. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. С. 79.
Сплоченность коллектива	это степень единства коллектива, проявляющаяся в единстве мнений, убеждений, традиций, характере межличностных отношений, настроений и др., а также в единстве практической деятельности.	Ворожейкин, И. Е. Управление социальным развитием организации [Текст]: учебное пособие / И. Е. Ворожейкин.- М.: ИНФРА, 2011. С. 84.
Контактность	определяют степень развития личных взаимоотношений сотрудников, уровень психологической близости между ними.	Авдулова, Т. П. Психологические основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / Т. П. Авдулова. – М.:Либеря - Бибинформ, 2015. С. 213.
Ответственность	контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых в организации правил и норм. В подразделениях с положительным социально-психологическим климатом сотрудники стремятся к принятию на себя ответственности за успех или неудачу совместной деятельности.	Евтихов, О. В. Психология управления персоналом: теория и практика [Текст]: учебное пособие / О. В. Евтихов. – СПб.: Речь, 2010. С. 49.
Коллективизм	понимается как принцип совместной	Зайцева, Т. В. Управление

	<p>деятельности людей, проявляемый в осознанном подчинении личных интересов общественным интересам, в товарищеском сотрудничестве, готовности к взаимодействию и взаимопомощи, во взаимопонимании, доброжелательности и тактичности, интересе к проблемам и нуждам друг друга, особенно характерен для групп высокого уровня развития и коллективов, где сочетается с коллективным самоопределением и идентификацией, являясь основой группового единства и сплоченности.</p>	<p>персоналом [Текст]: учебное пособие / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2012. С. 167.</p>
Трудовой потенциал	<p>это персонифицированная рабочая сила, обладающая своими индивидуальными качественными характеристиками.</p>	<p>Кибанов, А. Я., Дуракова, И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг [Текст]: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дураков. – М.: ИНФРА-М, 2013. С. 89.</p>



Форма заявки на обучение персонала

Подготовка (переподготовка), обучение вторым и совмещаемым профессиям, повышение квалификации рабочих

(наименование структурного подразделения)

Наименование профессий	Количество, чел. в том числе по кварталам				Обоснование необходимости обучения
	I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6
1 Подготовка, переподготовка рабочих, в т.ч. по профессиям:					
2 Обучение вторым и совмещаемым профессиям, в т.ч. по профессиям:					
3 Повышение квалификации рабочих, в том числе по профессиям:					
3.1 Производственно-экономические курсы, в т.ч. по профессиям:					
3.2 Курсы целевого назначения, в т.ч. по профессиям:					

Руководитель

структурного подразделения

(подпись) Ф.И.О.

Виза:

Специалист по труду и кадрам

Цеховой организатор

Аттестационный лист

К протоколу № _____ от _____ 2016 г.

Фамилия, имя, отчество _____

Год рождения _____

Цех / отдел _____

Таб. № _____

Образование _____

Занимаемая должность _____

Стаж в занимаемой должности _____ в цехе _____

Оценка деятельности работника _____

Рекомендации аттестационной комиссии _____

Председатель АК _____

Зам. председателя _____

Секретарь АК _____

Члены АК:

С аттестационным листом ознакомлен _____ « ____ » _____
2016 г.

Анкета

Уважаемый сотрудник!

Просим Вас ответить на ряд вопросов, нашей анонимной анкеты, касающихся Вашей работы.

Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы о нашей организации. Но это, конечно зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов.

Пожалуйста, ознакомьтесь с вопросами и выберите ответ, который Вы считаете наиболее верным и отметьте его каким либо знаком (+). Просим Вас ответить на все вопросы анкеты.

Заранее благодарим за сотрудничество!

1. Нравиться ли Вам Ваша работа?

- А) Да;
- Б) Нет.

2. Отметьте, пожалуйста, с какими из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны? (Выберите одно, соответствующее Вашему мнению)

- А) Большинство членов коллектива – хорошие, приятные люди;
- Б) В коллективе – разные люди;
- В) Большинство членов коллектива – люди малопрятные.

3. В общем и целом Вы довольны своими коллегами?

- А) Да;
- Б) Нет;
- В) Затрудняюсь ответить.

4. Возникает ли у Вас когда-нибудь желание сменить работу?

- А) Да, часто;
- Б) Иногда, редко;
- В) Нет, не возникает.

5. Укажите, какие условия труда Вас не удовлетворяют:

- А) Неудовлетворительная заработная плата;
- Б) Система наказаний и правил;
- В) Отсутствие продвижения по службе;
- Г) Система контроля деятельности;
- Д) Методы управления, в - общем;
- Е) Отсутствие обучения;
- Ё) Отсутствие корпоративных мероприятий, повышающих сплоченность и корпоративный дух;
- Ж) Неудобный режим работы;
- З) Отсутствие социальных благ (мат. помощь, ссуда, мед.страховка, питание, отпуск и т.д.).

6. Ваше отношение к руководству организации:

- А) Руководство часто злоупотребляет своим служебным положением;
- Б) Уважительное отношение, учитывающее мою личность, мои желания и способности;
- В) Осуществляет помощь, поддерживает в работе;
- Г) Несправедливое, слишком придирчивое к недостаткам;
- Д) Вполне демократичное руководство;
- Е) Жесткое, слишком требовательное и принципиальное;
- Ё) Вполне адекватное, но иногда не учитывающее возможности сотрудников и производственных ситуаций;
- Ж) Предоставляющее слишком много свободы, порой, где не нужно.

7. Нарушали ли Вы:

- А) Правила внутреннего трудового распорядка;
- Б) Должностную инструкцию;
- В) Договор о материальной ответственности;
- Г) Ничего не нарушал(а).

8. Что, на Ваш взгляд, наиболее ценное в организации?

- А) Ее надежность, перспективы роста и развития;
- Б) Профессионализм руководителей и сотрудников;
- В) Взаимоотношения в коллективе.

9. Что больше всего нравится в Вашей работе:

- А) Хороший, дружный коллектив;
- Б) Хорошее руководство;
- В) Сама работа;
- Г) Возможность вырасти на более высокую должность;
- Д) Мои результаты труда ценятся в компании;
- Е) Достойная зарплата;
- Ё) Стабильность организации;
- Ж) Самостоятельность, независимость в работе;
- З) Направление деятельности организации;
- И) Условия труда

10. Соответствуют ли Ваши обязанности Вашим возможностям?

- А) Да;
- Б) Нет.

11. Морально-психологический климат в коллективе

- А) В коллективе меня постоянно «обходят»;
- Б) Тяжелая психологическая обстановка;
- В) Чувствую себя неуютно, «чужаком»;
- Г) Все «смотрят в рот» руководству и не защищают себя;
- Д) Полный беспорядок;
- Е) Слишком безразличное отношение друг к другу;
- Ж) Хороший коллектив, у меня нет проблем.

12. Ваш пол:

- А) Мужской;
- Б) Женский.

13. К какой категории Вы относитесь?

- А) ИТР;
- Б) Рабочие.

14. Ваш возраст _____

15. Ваше образование _____

16. Ваш стаж работы в данной организации _____

Анализ результатов анкетирования персонала

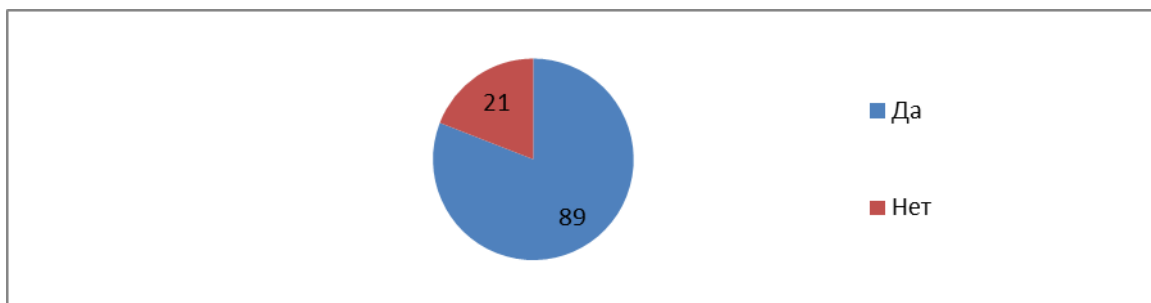


Рисунок 1 – Результаты исследования персонала на вопрос «Нравиться ли Вам Ваша работа?»

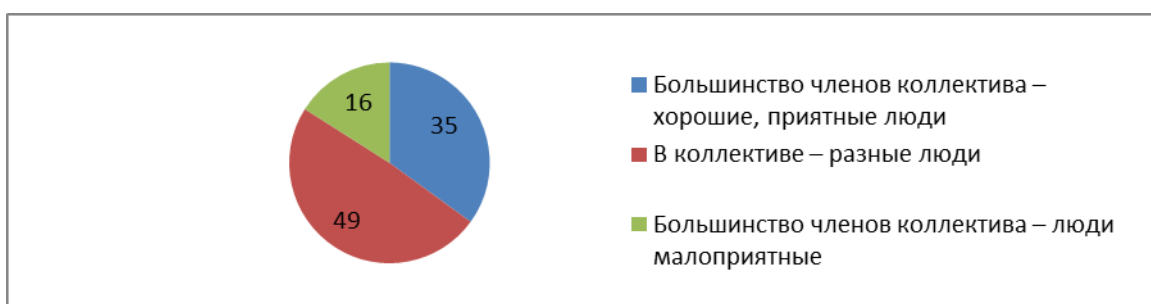


Рисунок 2 – Результаты исследования персонала на вопрос «Отметьте, пожалуйста, с какими из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны? (Выберите одно, соответствующее Вашему мнению)»

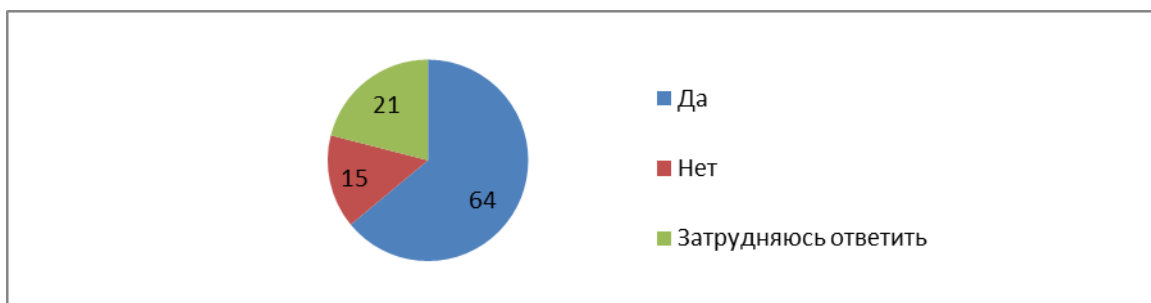


Рисунок 3 – Результаты исследования персонала на вопрос «В целом и целом Вы довольны своими коллегами?»

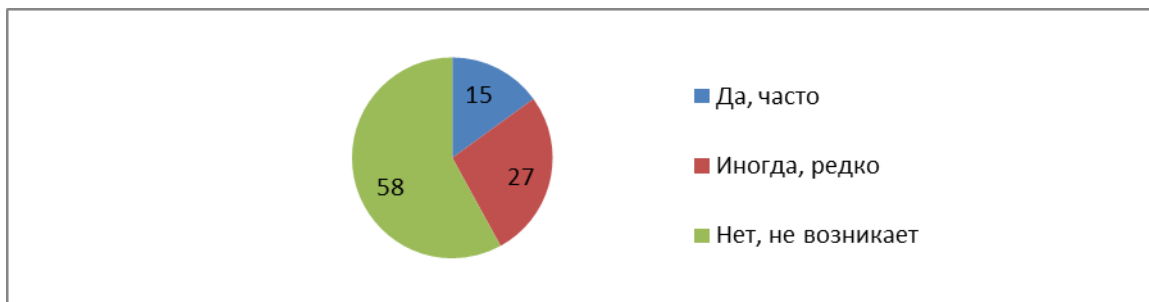


Рисунок 4 – Результаты исследования персонала на вопрос «Возникает ли у Вас когда-нибудь желание сменить работу?»



Рисунок 5 – Результаты исследования персонала на вопрос «Укажите, какие условия труда Вас не удовлетворяют»



Рисунок 6 – Результаты исследования персонала на вопрос «Ваше отношение к руководству организации»

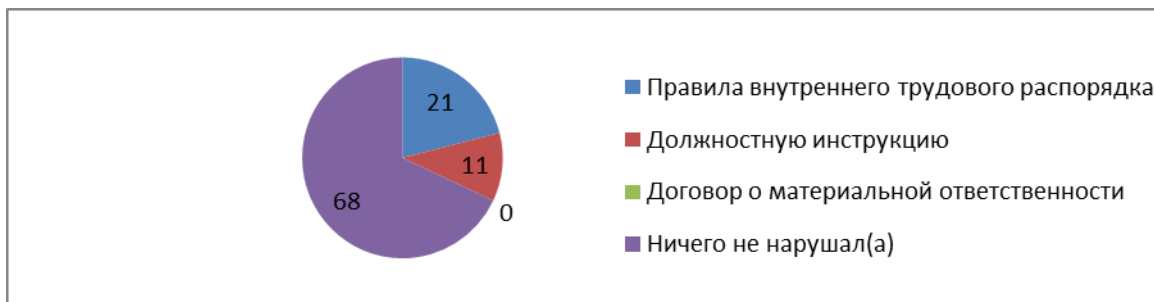


Рисунок 7 – Результаты исследования персонала на вопрос «Нарушали ли Вы»



Рисунок 8 – Результаты исследования персонала на вопрос «Что, на Ваш взгляд, наиболее ценное в организации?»



Рисунок 9 – Результаты исследования персонала на вопрос «Что больше всего нравится в Вашей работе»

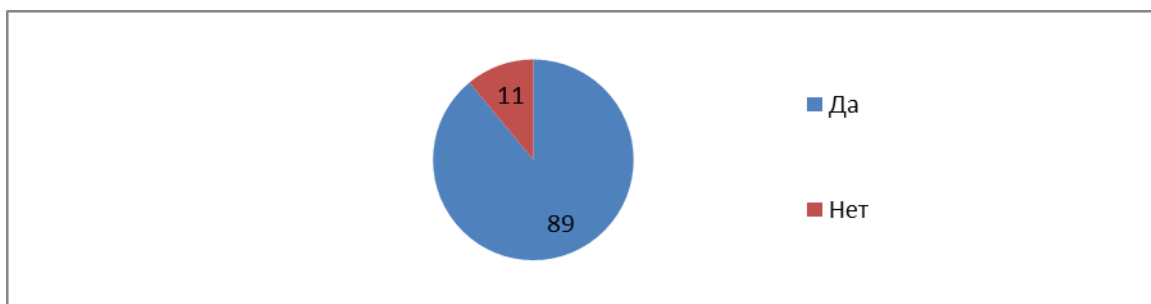


Рисунок 10 – Результаты исследования персонала на вопрос «Соответствуют ли Ваши обязанности Вашим возможностям?»

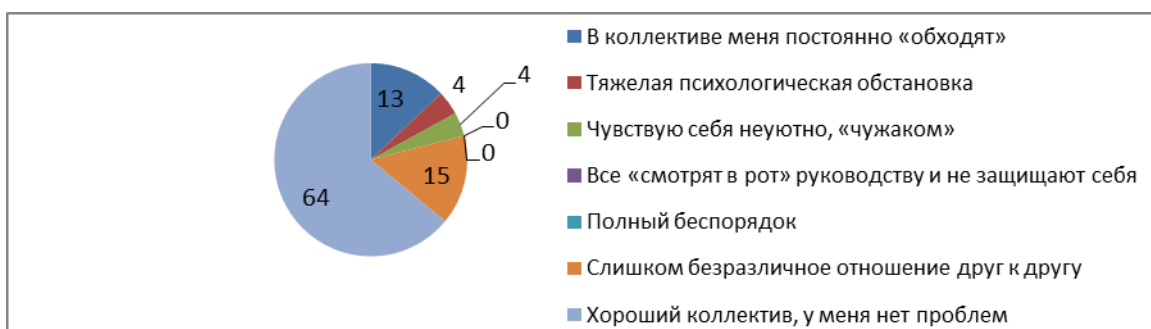


Рисунок 11 – Результаты исследования персонала на вопрос «Морально-психологический климат в коллективе»

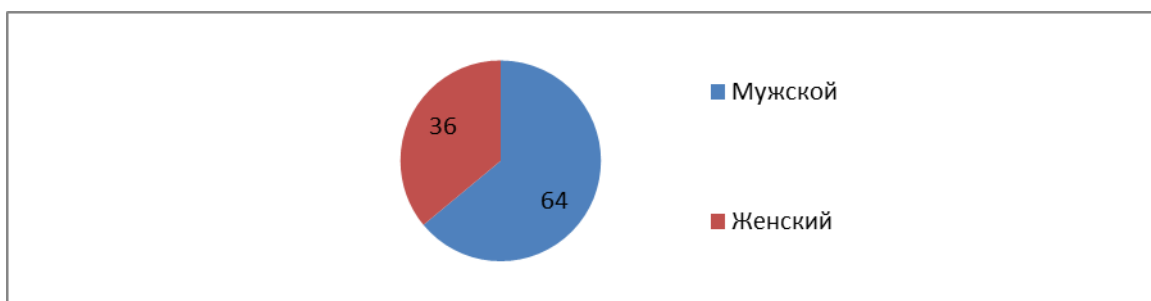


Рисунок 12 – Результаты исследования персонала на вопрос «Ваш пол»

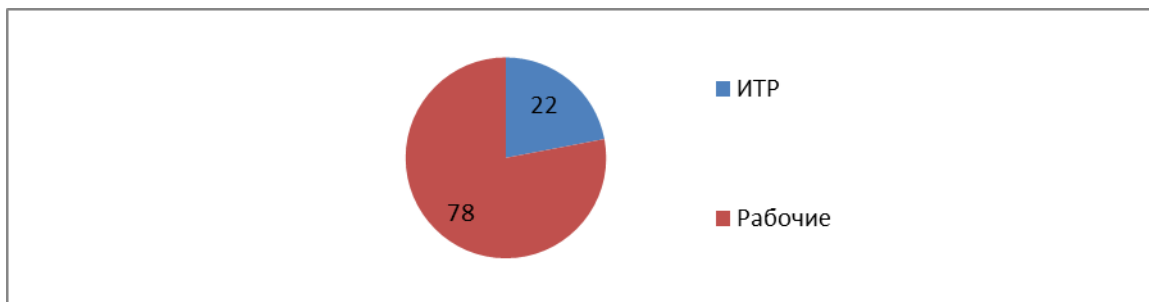


Рисунок 13 – Результаты исследования персонала на вопрос «К какой категории Вы относитесь»

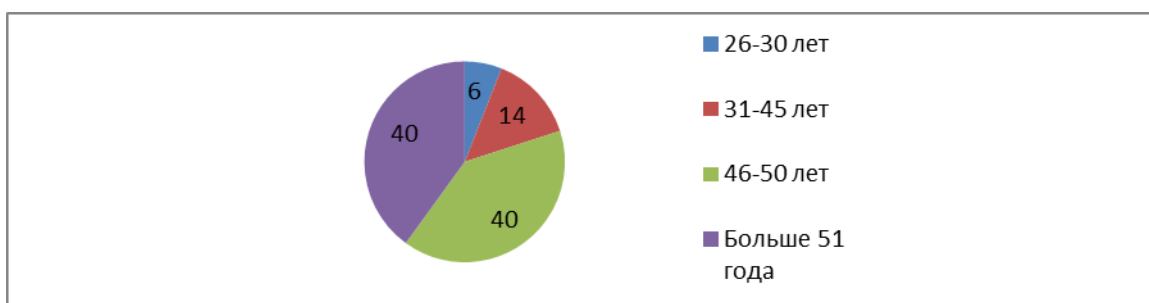


Рисунок 14 – Результаты исследования персонала на вопрос «Ваш возраст»

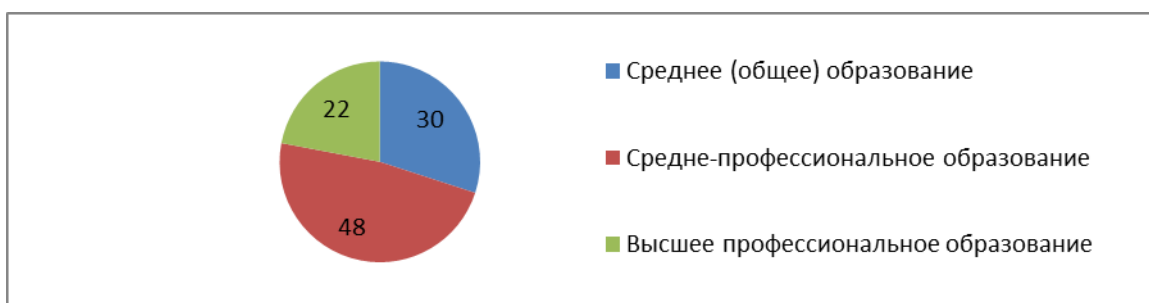


Рисунок 15 – Результаты исследования персонала на вопрос «Ваше образование»

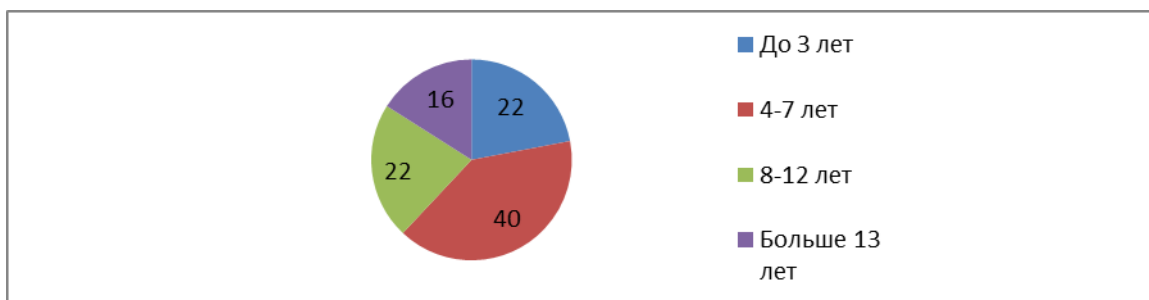


Рисунок 16 – Результаты исследования персонала на вопрос «Ваш стаж работы в данной организации»

Бланк наблюдения
Модифицированная методика Р. Бейлза

Вид реакции	Количество реакций (наблюдение за 50 чел.)
1. Инструментальные реакции	
Предлагают версии или действия	15
Задают вопросы	20
Отвечают на вопросы	20
Соглашаются	35
Спорят, критикуют	15
Подбадривают, стимулируют других («Думайте», «Давайте быстрее»)	11
Выполняют предметные действия (берут предметы, показывают документы)	11
Общая сумма реакций по инструментальным реакциям	127
2. Эмоциональные реакции	
<i>Положительные</i>	
Смех, улыбка	17
Позитивная оценка другого члена коллектива	25
Общая позитивная оценка результатов («Хорошо», «Молодцы»)	5
<i>Негативные</i>	
Негативная оценка другого члена коллектива	13
Насмешка	11
Общая негативная оценка результатов («Ничего не получается»)	8
Общая сумма реакций по эмоциональным реакциям	79

**Диагностика психологического климата в малой
производственной группе (В. Шпалинский и Э. Г. Шелест)**

Признаки здорового психологического климата Шкала оценки
Признаки нездорового психологического климата

1. Я редко вижу в начале рабочего дня хмурые и постные лица своих коллег. 5-4-3-2-1

1. Большинство членов коллектива приходят на работу с будничным настроением, не ощущая подъема и приподнятости.

2. Большинство из нас радуются, когда появляется возможность пообщаться друг с другом. 5-4-3-2-1

2. Члены нашего коллектива проявляют безразличие к эмоциональному общению.

3. Доброжелательность и доверительные интонации преобладают в нашем деловом общении. 5-4-3-2-1

3. Нервозность, явная или скрытая раздражительность окрашивают наши деловые отношения.

4. Успехи каждого из нас искренне радуют всех остальных и почти ни у кого не вызывают зависти. 5-4-3-2-1

4. Успех почти любого из нас может вызвать болезненную реакцию окружающих.

5. В нашем коллективе новичок скорее всего встретит доброжелательность и радушие. 5-4-3-2-1

5. В нашем коллективе новичок еще долго будет чувствовать себя чужаком.

6. В случае неприятностей мы не спешим обвинять друг друга, а пытаемся спокойно разобраться в их причинах. 5-4-3-2-1

6. В случае неприятностей у нас будут пытаться свалить вину друг на друга или найдут виноватого.

7. Когда рядом с нами наш руководитель, мы чувствуем себя естественно и раскованно. 5-4-3-2-1

7. В присутствии руководителя многие из нас чувствуют себя скованно и напряженно.

8. У нас обычно принято делиться своими семейными радостями и заботами. 5-4-3-2-1

8. Многие из нас предпочитают «свое» носить в «себе».

9. Неожиданный вызов к руководителю у большинства из нас не вызовет отрицательных эмоций 5-4-3-2-1 9.

9. Неожиданный вызов к руководителю у многих из нас сопровождается отрицательными эмоциями.

10. Нарушитель трудовой дисциплины будет у нас держать ответ не только перед руководителем, но и всем коллективом. 5-4-3-2-1

10. Нарушитель трудовой дисциплины у нас будет держать ответ лишь перед руководителем.

11. Большинство критических замечаний мы высказываем друг другу тактично, исходя из лучших побуждений. 5-4-3-2-1

11. У нас критические замечания чаще всего носят характер явных или скрытых выпадов.

12. Появление руководителя у нас вызывает приятное оживление. 5-4-3-2-1

12. Появление руководителя у большинства из нас особых восторгов не вызывает.

13. В нашем коллективе гласность - это норма жизни. 5-4-3-2-1

13. До настоящей гласности в нашем коллективе еще далеко.

Пример Положения об организации инновационной деятельности и стимулировании творческой активности сотрудников цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»

I. Общие положения

1.1. Настоящее положение определяет основную цель инновационной деятельности – развитие цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» (далее - цеха) на основе передовых идей, предложенных сотрудниками.

1.2. Задачи введения Положения:

– информировать сотрудников об организации инновационной деятельности в цехе и в организации в целом;

– установить порядок подачи, рассмотрения заявлений об идеях, критерии их оценки, использования и стимулирования.

1.3. Действие настоящего Положения распространяется на весь коллектив цеха.

1.4. Финансирование проекта «Корпоративный банк идей» будет производиться из выделенного бюджета АО НПК «Уралвагонзавод» (далее - Корпорация). Расходы, связанные с проведением опытно-экспериментальных работ, разработкой новых услуг и продуктов и прочих мероприятий, будут относиться на бюджеты как корпорации, так и подразделений.

II. Признаки инновационного предложения/идеи

2.1. Идеей признается любое предложение, направленное на создание или изменение продуктов/услуг, технологий, методов, организационных форм и пр., являющееся новым и полезным для организации. Любая идея будет оцениваться по следующим критериям:

– полезность. Идея должна быть новой, актуальной, предполагать положительный эффект. Приветствуются оригинальные идеи;

– усилия для реализации. Идея будет рассмотрена с точки зрения требуемых ресурсов и степени риска в реализации.

2.2. Не все идеи могут отвечать параметру экономического эффекта, но все должны быть ориентированы на положительный результат для Корпорации.

2.3. В случае неспособности самостоятельно произвести расчеты, сделать сложные чертежи и т. д. будут привлечены квалифицированные специалисты из штата Корпорации.

III. Порядок подачи и рассмотрения идей

3.1. 25-е число каждого месяца устанавливается Корпоративным днем идей. К этому дню сотрудники должны подавать свои предложения в специальном заявлении, бланк которого можно взять у руководителей.

При необходимости нужно приложить расчеты, чертежи, схемы, рисунки, подписанные автором (соавтором). Представленные материалы должны быть изложены доступно и понятно.

3.2. Способы подачи предложений:

– заявление с описанием идеи можно передать лично начальнику службы управления персоналом (отдела по труду и кадрам) цеха 320 или непосредственному руководителю;

– сотрудники офиса могут пересылать заявления начальнику службы управления персоналом (отдела по труду и кадрам) цеха № 320 по электронной почте;

– сделать запись в каталоге идей или опустить бланк в ящик для идей при информационном стенде цеха.

3.3. 25-го числа все идеи будут собраны. Оценивать инновационные предложения будет специальный экспертный совет в течение недели. В совет может привлекаться любой компетентный сотрудник Корпорации.

3.4. В течение месяца со дня подачи заявления будет принято решение о внедрении идеи, ее доработке или отклонении. О принятом решении автор будет извещен в устной или письменной форме.

IV. Право авторства и конфиденциальность информации

4.1. Право авторства на инновационное предложение двух или более сотрудников принадлежит им совместно как соавторам, поэтому каждый премируется в соответствии с вкладом в разработку идеи. Вклад будет обсуждаться в каждом случае индивидуально. Не признаются соавторами лица, оказавшие автору идеи только техническую помощь (изготовление чертежей и образцов, выполнение расчетов, оформление документации и т. п.).

4.2. Первенство идеи определяется по дате поступления в Корпорацию заявления. Авторство признается за тем сотрудником, который первым подал заявление.

4.3. Права пользования идеями, составляющей коммерческую тайну, будут принадлежать Корпорации. Автор должен будет подписать Соглашение о неразглашении коммерческой тайны.

V. Формы поощрения за инновационную деятельность

5.1. Вознаграждение выплачивается всем авторам (соавторам), чья идея будет реализована (полезность идеи и ниже затраты на ее реализацию, тем она эффективнее для Корпорации), по завершении внедрения получает премию в размере 10% от своей средней заработной платы.

5.4. Дополнительно предусмотрены другие формы поощрения: участие в экспертном совете, обучение, продвижение по службе, отдых.

5.5. Выплата вознаграждения за идею производится в течение 1–2 месяцев со дня ее подачи.

VII. Порядок исполнения и условия хранения идей

6.1. После выбора идеи назначается исполнитель или группа исполнителей для ее практического применения. Это может быть как сам автор, так и другие сотрудники Корпорации.

6.2. На каждом экспертном совете начальник подразделения должен представлять краткий отчет о процессе внедрения.

6.3. Все идеи будут регистрироваться и храниться в корпоративном архиве идей у начальника службы управления персоналом (отдела по труду и кадрам) и начальников подразделений. Любой сотрудник по согласованию с руководством имеет право пользоваться архивом корпоративных идей.

**Добавление пунктов в Положение о мотивации сотрудников цеха № 320
АО НПК «Уралвагонзавод»**

1. Общие положения

...

1.2. Работники по итогам работы за год награждаются: за высокие достижения в повышении эффективности и конкурентоспособности производства, улучшении качества производимых работ и выпускаемой продукции, за плодотворную производственную, научную деятельность, проработавшие в компании не менее одного года.

1.3. Установлен следующий перечень наград и квоты награждаемых работников:

...

*Занесение лучших специалистов на Доску почета цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» - 4 чел.

...

2. Порядок награждения

2.1. Решение о награждении принимается начальником цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

2.2. Ходатайства подаются мастерами производственных участков до 15 декабря и рассматриваются в течение одного месяца. Мастера, возбудившие ходатайство о награждении подчиненных им работников, несут персональную ответственность за обоснованность представления к награждению и достоверность сведений, изложенных в подписанных ими ходатайствах.

2.3. Вручение ценных подарков и занесение на доску почета сопровождается Благодарственными письмами, которые подписываются начальником цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» и заверяются печатью.

...

3. Учет и денежное сопровождение стимулирования

...

3.2. При вручении Благодарственных писем и Почетных грамот, при занесении на Доску почета, присвоении звания «Лучший работник цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»» работникам выдается денежное вознаграждение в сумме 5 000 руб.

**Пример Положения о Доске Почета цеха № 320 АО НПК
«Уралвагонзавод»**

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение устанавливает порядок занесения на Доску Почета (далее Доска Почета) работников цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

1.1.1. На Доску Почета заносятся граждане: проработавшие в цехе № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» не менее 5 лет без дисциплинарных нарушений.

1.2. Занесение на Доску Почета служит популяризацией заслуг конкретных лиц, элементом системы морального стимулирования с целью мотивации сотрудников к повышению результативности и производительности.

2. Описание Доски Почета

2.1. Доска Почета размещается на проходной цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

2.2. Доска Почета состоит из центральной панели, размером 1000 х 3000мм., в верхней ее части расположено название «Доска Почета цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод»» и горизонтальной панелей размером 2050 х 1000мм., которая содержат 4 ячейки для фотографий форматом А3.

3. Порядок занесения работников на Доску Почета

3.1. Ходатайства подаются мастерами производственных участков до 15 декабря и рассматриваются в течение одного месяца. Мастера, возбудившие ходатайство о награждении подчиненных им работников, несут персональную ответственность за обоснованность представления к награждению и достоверность сведений, изложенных в подписанных ими ходатайствах.

3.2. Вручение ценных подарков и занесение на доску почета сопровождается Благодарственными письмами, которые подписываются начальником цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» и заверяются печатью.

4. Решение о занесении на Доску Почета принимается начальником цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод».

5. На основании распоряжения начальника цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» на Доску Почета помещаются цветные фотопортреты в рабочей одежде с указанием под ними фамилии, имени, отчества, наименования подразделения, должности.

6. Занесение граждан на Доску Почета производится сроком на 1 год.

7. В случае обнаружения недостоверности или необоснованности ходатайства о занесении на Доску Почета может быть отменено.

8. Установленные фотографии могут быть досрочно сняты на основании распоряжения начальника цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод», в случае совершения ими действий противоречащих условиям занесения на Доску Почета.

9. Ответственным за оформление Доски Почета является начальник службы управления персоналом (отдела по труду и кадрам) цеха № 320.

Пример распоряжения «О подборе экспертов»

**РАСПОРЯЖЕНИЕ
«О подборе экспертов»**

На предприятии проводится социологическое исследование по оценке деловых и личностных качеств начальника цеха № 320 АО НПК «Уралвагонзавод» с целью нахождения тех из них, которые являются определяющими для успешной деятельности по формированию позитивного социально-психологического климата.

Кандидаты в эксперты подбираются из числа авторитетных, положительно зарекомендовавших себя работников как Вашего, так и смежных подразделений, способных дать объективную оценку исследуемому, знающих его не менее года по совместной производственной работе, учебе, не находящихся с ним в родственных или конфликтных отношениях и давших согласие участвовать в исследовании.

Эксперт может привлекаться к оценке нескольких изучаемых работников.

Изучаемый работник не должен знать состав группы оценивающих его экспертов.

Подбор экспертов проводится с учетом трех уровней должностей по отношению к должности опрашиваемого (вышестоящие, равностоящие, нижестоящие), из расчета 2 чел. от каждого уровня.

Начальник службы управления персоналом (отдела по труду и кадрам)
цеха № 320 (дата, подпись)