

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

Совершенствование системы профессионального развития персонала

в цехе №360АО «НПК «Уралвагонзавод»

Выпускная квалификационная работа

Выпускная
квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова

(подпись)

«___» _____ 2016 г.

Исполнитель:

Будянская Наталья Сергеевна
Студент группы -41zHT, 4 курса
заочного отделения,
направления 38.03.03-
«Управление персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер

_____ А.А.Ворошилова

(подпись)

«___» _____ 2016г.

Научный руководитель:

И.В.Девятковская
канд. психол. наук,
доцент кафедры философии и
акмеологии

(подпись)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ №360 АО"НПК"УРАЛВАГОНЗАВОД"	
1.1. Общая характеристика цеха № 360.....	8
1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе №360.....	16
1.3. Анализ системы профессионального развития персонала в цехе №360..	26
Вывод по главе 1.....	38
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ №360 АО"НПК"УРАЛВАГОНЗАВОД"	
2.1. План мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе №360	41
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе №360.....	45
2.3. Прогнозирование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе №360.....	49
Вывод по главе 2.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	65
ГЛОССАРИЙ	72
Приложение 1	81
Приложение 2	84

ВВЕДЕНИЕ

Выбранная тема является актуальной, так как движущая сила всей деятельности организации – её персонал. От уровня квалификации персонала зависит эффективность деятельности организации и степень достижения её целей. Знания, умения, трудовые навыки персонала фирмы становятся все более важным стратегическим ресурсом по сравнению с финансовым и производственным капиталом. Работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников, очень быстро изменяются как внешние условия, так и внутренние условия функционирования организации, что ставит большинство российских организаций перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и к завтрашним изменениям.

Повышение профессионального уровня сотрудников, соответствие их современным требованиям рыночной экономики, работа на опережение своих конкурентов, назначение их на новую должность и создание кадрового резерва, повышение общей профессиональной культуры сотрудников (иностранный язык, ПК и др.), повышение управленческой квалификации руководителей и ведущих специалистов, – это функциональные обязанности службы по управлению персоналом и её руководителя [20]. Только кадры, квалификация которых будет полностью соответствовать требованиям, вытекающим из условий хозяйствования и реализации стратегии, могут обеспечить надлежащее качество деятельности организации. Причины, оказывающие влияние на объёмы и темпы обучения и повышения квалификации, достаточно разнообразны. В первую очередь к ним относятся следующие: высокая динамичность внешней среды, её инновационный характер, постоянное появление новых технологий, методов управления, рыночного поведения и организации производства. В ответ на эти изменения организациям приходится внедрять новую технику и технологию значительно чаще и в гораздо более короткие сроки, чем 10-20 лет назад,

применять на практике гораздо более гибкие стратегии, чем прежде, достаточно регулярно переходить от одних видов оргструктур к другим и, наконец, для повышения конкурентоспособности осуществлять самые разнообразные виды диверсификации. Все эти обстоятельства делают процесс профессионального обучения и повышения квалификации непрерывным и охватывающим все категории сотрудников организации[20].

С неадекватность выбора методов обучения, их несоответствие целям обучения или индивидуальным характеристикам слушателей (мотивации, профессиональному опыту, образовательному уровню) может самым негативным образом отразиться на результатах обучения. Выбор методов обучения определяется не только основными характеристиками слушателей, но и целями учебного процесса, возможностями организации, размером учебной группы, уровнем квалификации преподавателя.

Актуальность исследования обусловлена тем, что обучение, развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты посредством повышения уровня профессионального мастерства, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивает преемственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. С повышением квалификации персонал получает новые знания, а также приобретает навыки и возможности для профессионального роста. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.

Проблема повышения квалификации персонала является на современном этапе актуальной для большинства руководителей организаций. Это обстоятельство обусловлено, прежде всего, высокой степенью

динамичности и неопределенности окружающей среды, требующей от сотрудников постоянного прироста компетенций. Взять на работу первоклассного специалиста недостаточно, так как с течением времени любые, даже некогда самые современные знания устаревают и их необходимо обновлять. Именно поэтому работодатели часто направляют своих сотрудников на семинары, курсы повышения квалификации для получения знаний и актуальной информации в соответствии со специализацией организации.

Актуальность выбранной темы для цеха №360 “АО”НПК”Уралвагонзавод” связана, прежде всего, с тем, что совершенствование системы профессиональным развитием персонала позволяет не только повысить их квалификацию и профессиональные знания, но и развить способности в области планирования и организации производства, и формировании управленческого персонала из числа сотрудников цеха.

Проблема исследования работы является-какие мероприятия необходимо провести для совершенствования системы профессионального развития персонала в цехе №360 АО”НПК”Уралвагонзавод”.

В результате анализа данной проблемы было выявлено *противоречие* между эффективностью системы профессионального развития персонала в цехе №360 АО”НПК”Уралвагонзавод” и необходимостью совершенствования системы профессионального развития персонала в цехе №360.

Объектом исследования является система профессионального развития персонала.

Предмет исследования: совершенствование системы профессионального развития персонала в цехе №360 АО”НПК”Уралвагонзавод”.

Цель исследования: проанализировать систему профессионального развития персонала и разработать мероприятия по ее совершенствованию в цехе №360 АО “НПК”Уралвагонзавод”.

Для реализации цели определим ряд **задач**:

1. Проанализировать теоретические основы системы профессионального развития персонала на предприятии.

2. Изучить систему управления персоналом в цехе №360 АО "НПК" "Уралвагонзавод".

3. Проанализировать систему профессионального развития персонала на примере цеха № 360 АО "НПК "Уралвагонзавод".

4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе № 810 АО "НПК "Уралвагонзавод".

5. Определить нормативно-правовое сопровождение и оценить социально-экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

Методы исследования:

Теоретические: анализ, синтез, обобщения и выводы, на основе анализа специализированной литературы.

Эмпирические: изучение документов, анализ результатов анкетирования и опроса, проведенных кадровой службой.

Структура работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, двух глав и заключения.

Во введении определены актуальность, объект, предмет, цель, задачи и методы исследования, описана структура работы.

В первой главе "Изучение системы профессионального развития персонала в цехе №360 АО "НПК" "Уралвагонзавод" представлены результаты изучения системы профессионального развития персонала, а также дана характеристика цеха и проведен анализ системы управления персоналом.

Во второй главе "Разработка мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе №360

АО"НПК"Уралвагонзавод" разработан план мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала, изучена нормативно-правовая база для реализации данных мероприятий и спрогнозирована социально-экономическая эффективность от внедрения данных мероприятий.

В заключении сформированы выводы по задачам исследования.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ №360 АО “НПК” УРАЛВАГОНЗАВОД”

1.1. Общая характеристика цеха №360

Акционерное общество “Научно – производственная корпорация “Уралвагонзавод” – уникальный многоотраслевой машиностроительный комплекс России. Предприятие обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом. Уралвагонзавод построен в годы первых пятилеток (1931-1936 гг.) как составная часть Урало-Кузбасского угольно-металлургического комплекса.

“Уралвагонзавод” – это целая эпоха в истории отечественного танко - и, вагоностроения, в развитии ракетостроения (разработаны и изготовлены десятки модификаций изотермических железнодорожных и стационарных цистерн).

Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом с правами юридического лица, имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, расчетные, валютные и другие счета в банках Российской Федерации и осуществляет свою деятельность на основе полного хозяйственного расчета и самофинансирования.

Сегодня АО “НПК “Уралвагонзавод” осуществляет свою деятельность на рынке железнодорожного машиностроения и занимает не менее 50% его доли и не менее 25 % доли рынка вагоностроения.

Миссия АО “НПК “Уралвагонзавод” заключается в содействии экономическому развитию государства путем предоставления высококачественной техники для повышения обороноспособности России, осуществления быстрых перевозок грузов железнодорожным транспортом, обеспечение потребностей строительного комплекса.

Основными направлениями в области производства являются следующие продукты:

- спецпродукция: инженерная машина разграждения ИМР-2МА; танковый мостовкладчик МТУ-72; боевая машина разминирования БМР-3М; танк Т-72; танк Т-72С; танк Т-90С; танковый бульдозер ТБС-86;

- дорожно-строительная техника: колесный экскаватор ЭО-33211А; колесный экскаватор ЭО-33211АК; погрузчик ПУМ-500У; экскаватор ЭО-5126;

- изделия подвижного состава: железнодорожные цистерны; вагон-цистерна 15-144-01; вагон-цистерна 15-150-05; вагон-цистерна 15-156; вагон-цистерна 15-157; вагон-цистерна 15-157-01; вагон-цистерна 15-157-02; платформы; вагон-платформа 13-192; вагон-платформа 13-198; полувагоны; полувагон 12-132; полувагон 12-132-03; полувагон 12-196-01; полувагон со съемной крышей 12-146; вагоны-хопперы; вагон-хоппер 19-187-01; тележки; тележка двухосная 18-100; тележка трехосная 18-522; железнодорожные цистерны; вагон-цистерна 15-150-04;

- контейнеры-цистерны: контейнер-цистерна КЦ-25/1,8;

- тракторы: трактор РТ-М-160; трактор специальный ТМВ-1.

Изначальная ступень организационной структуры АО “НПК “Уралвагонзавод” аналогична организационным структурам крупных машиностроительным предприятиям и представлена в следующем виде: аппарат управления: дирекция, бухгалтерия; отделы: финансовый, планово-экономический и ценообразования, труда и заработной платы, реализации заказов и хозяйственных договоров, диспетчерский, автоматизированные системы управления, испытаний и эксплуатации, технологический отдел по подготовке производства вагоностроения, служба охраны труда и экологии, группы инспекции, бюро планирования и учета, сектора сбыта.

В процессе вагонного производства предприятия АО “НПК “Уралвагонзавод” участвует цех № 360. Цех № 360 имеет массовый тип производства, характеризуется специализацией каждого рабочего места на выполнение одной ритмично-повторяющейся операции.

В цехе № 360 АО “НПК “Уралвагонзавод” режим работы трёхсменный, форма организации технологического процесса крупносерийная. Это можно охарактеризовать ограниченной номенклатурой изготавливаемых изделий и большим выпуском, повторяющемся через определенный промежуток времени партиями (сериями).

Технологический процесс здесь дифференцирован, т.е. расчленен на отдельные операции, которые закреплены за отдельными рабочими местами. Сравнительно устойчивая номенклатура позволяет шире применять специальные сборочно-сварочные приспособления и механизмы, внедрять автоматизированные методы сварки, а на отдельных участках организованы поточные линии.

Детали и узлы цех № 360 АО “НПК “Уралвагонзавод” получает из других цехов вагоноборочного производства завода: № 630, № 640, № 650, № 740. Транспортировка узлов и деталей осуществляется с помощью мостовых кранов, на линиях при помощи тележечных конвейеров и перегрузчиков, а передача из пролета в пролет осуществляется при помощи межпролетных тележек с электрическим приводом.

Цех имеет 4 пролета:

I пролет – изготовление хребтовых балок для цистерн;

II пролет – изготовление хребтовых балок для полувагона;

III пролет – изготовление крышки люка и промежуточной балочки полувагона;

IV пролет – изготовление хребтовых балок для полувагона.

Оборудованием, участвующим в основных технологических процессах, являются сварочное оборудование, автоматизированный сварочный комплекс, сборочные стенды, кантователи.

Система управления в цехе № 360 АО “НПК “Уралвагонзавод” осуществляется по принципу поставленных предприятием целей:

- соответствие системы менеджмента качества требованиям ГОСТ Р ИСО 9001, ГОСТ РВ 15.002, DIN EN ISO 9001;

- совершенствование СМК продукции вагоностроения за счет внедрения международного стандарта железнодорожной промышленности IRIS;

- лидерство руководства, работа в команде, нацеленность на общий результат и постоянное улучшение деятельности структурных подразделений;

- четкое распределение ответственности, полномочий и взаимодействия всех сотрудников корпорации от Генерального директора до рабочего;

- ориентация на долговременный успех, сохранение достигнутых результатов и освоение новых сфер деятельности;

- постоянное совершенствование средств производства и технологии, непрерывное улучшение качества продукции, услуг, процессов СМК с использованием современных научно-технических достижений;

- качественное гарантийное и сервисное обслуживание;

- создание комфортного климата и деловых отношений внутри коллектива, вовлечение всех работников в деятельность по улучшению СМК. Непрерывное обучение персонала и повышение его квалификации;

- исключение уступок, снижающих качество на всех стадиях жизненного цикла продукции. Безусловное исполнение нормативных документов СМК.

Возглавляет и руководит деятельностью цеха - начальник цеха, назначаемый на должность и освобождаемый от должности генеральным директором АО "НПК "Уралвагонзавод". Начальник цеха осуществляет управление на основе единоначалия, организует и несёт ответственность за его деятельность в пределах своей компетентности, издаёт приказы и распоряжения, даёт указания обязательные для всех работников цеха № 360 АО "НПК "Уралвагонзавод". Трудовой коллектив цеха составляют все работники, участвующие своим трудом в деятельности на основе трудового договора. Полномочия руководителя делегируется в случае, если он отсутствует по каким-либо причинам (отпуск, обучение и т.д.), его замещает

временно исполняющий обязанности специалист. Например, начальника цеха замещает заместитель начальника цеха, начальника участка замещает мастер и т.д.

Заместитель начальника цеха по производству несет ответственность за выполнение плановых заданий выпуска продукции, координирует и регулирует процесс производства между отдельными участками. Ему подчинены ПДБ (планово-диспетчерское бюро), начальники смены, старшие мастера участков, которые выполняют его распоряжения по оперативному регулированию производства.

Заместитель начальника цеха по подготовке производства осуществляет руководство службами механика, энергетика наладки, БИХа, АХО. Он обеспечивает производство технической документацией, проводит работы по разработке и внедрению технологической оснастки, совершенствованию организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов.

Помощник начальника цеха по кадрам руководит деятельностью табельного бюро и деятельностью кадрового кабинета цеха (личный стол).

Управление производственной деятельностью цеха осуществляет начальник цеха через управленческий аппарат. Функции управленческого аппарата:

- обсуждение вопросов планирования;
- определение плана производства;
- обеспечение материалами на заданный производственный план;
- организует разработку и контроль технологии производства;
- внедрение новых технологий;
- рассмотрение вопросов обеспечения и повышения квалификации, переподготовки кадров.

Высшее руководство АО “НПК “ Уралвагонзавод” берет на себя ответственность и обязательства за реализацию Политики в области качества,

соответствие системы менеджмента качества установленным требованиям и постоянное повышение ее результативности, оказание помощи каждому работнику корпорации в достижении поставленных целей.

Рассмотрим организационную структуру управления цехом № 360 АО “НПК “Уралвагонзавод”, динамику выпуска и реализации продукции, проанализируем показатели эффективности и экономичности системы управления за 2013-2015 гг., основные кадровые показатели, охарактеризуем трудовой потенциал персонала, профессиональный уровень состав кадров, оценим производительность труда и сделаем соответствующие выводы.

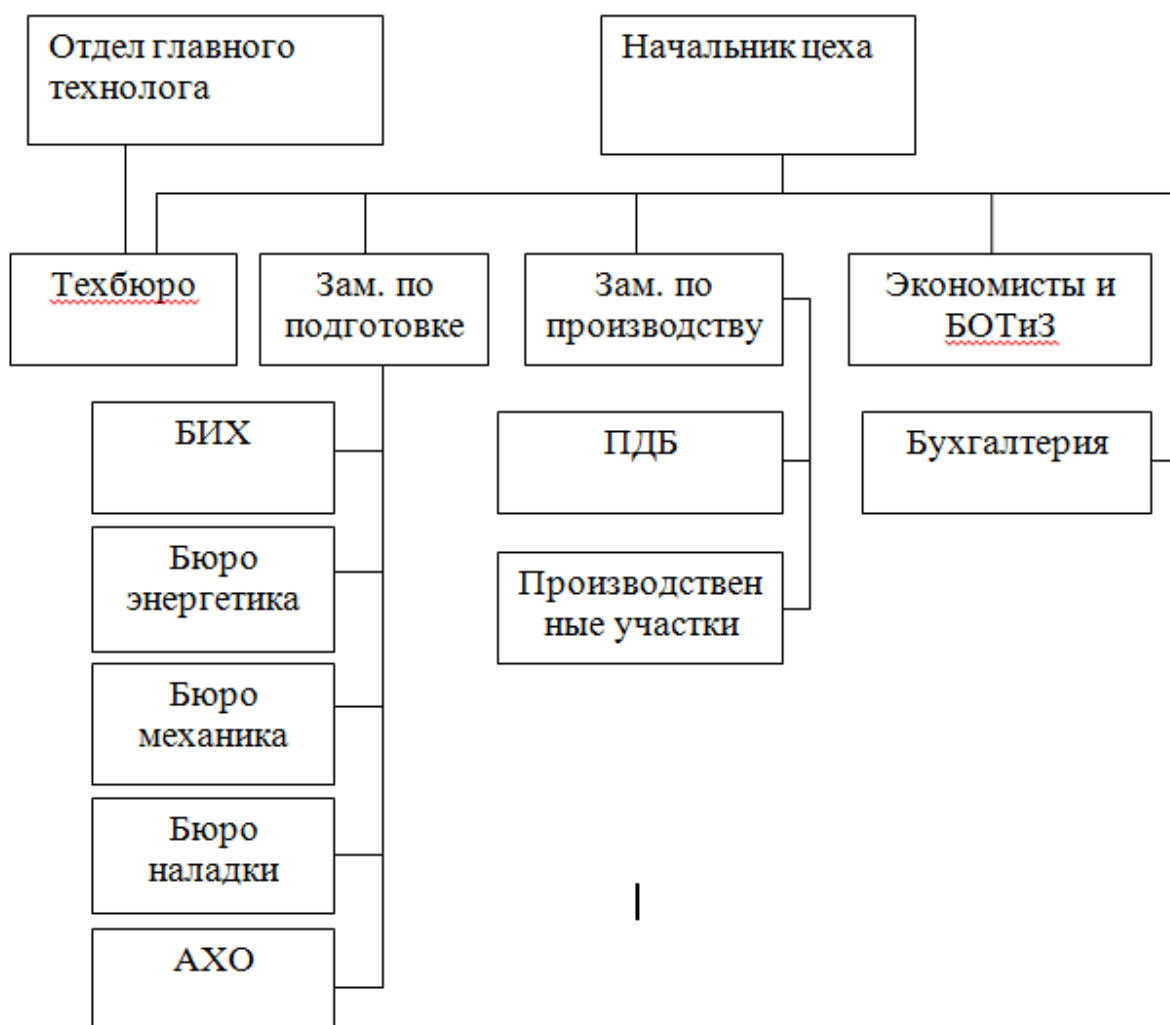


Рисунок 1 - Организационная структура управления цехом № 360АО “НПК “Уралвагонзавод”

Рассмотрим динамику выпуска и реализации продукции, расчёта темпов роста (табл. 1).

Таблица 1 -Динамика производства и реализации продукции

Год	Объём производства и реализации план, тыс. руб.	Объём производства и реализации факт, тыс. руб.	Выполнение плана, %	Темп роста, %
2013	58035,4	59312,2	102,2	100,0
2014	58158,7	56821,1	97,7	95,8
2015	60820,0	55827,5	91,8	94,1

Согласно данным, за три года темпы роста выпуска и реализации продукции упали на 5,9 % и составили 94,1 % (за 2015 г.) к уровню 2013 года. Спад производства произошел из-за сокращения спроса и снижения эффективности сбыта продукции, вследствие негативного влияния мирового экономического кризиса и низким качеством выпускаемой продукции, из-за работы неквалифицированного персонала.

Эффективность использования персонала характеризуется показателями производительности труда. Дадим оценку эффективности использования кадров цеха № 360 ОАО «НПК «Уралвагонзавод» (табл.2).

Таблица 2 - Оценка производительности труда

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в %, к 2013 г.
Численность персонала (чел)	277	268	259	93,5
Объём реализованной продукции (тыс. руб.)	84116,5	85759,5	77652,2	92,3
Себестоимость (тыс. руб.)	77207,9	85255,1	87939,7	113,9
Отработанные часы	504140	487760	471380	93,5
Объём реализации на 1 сотрудника (тыс. руб.)	303,7	320,0	275,0	90,5
Производительность труда по реализованной продукции (тыс. руб.)	214,1	212,0	215,5	100,6

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
Показатель производимой продукции за час производительного труда: по себестоимости по объёму реализованной продукции	0,15	0,17	0,15	100,0
	0,16	0,17	0,15	93,75
Среднегодовая зарплата одного работника, тыс. руб.	14567	15234	16756	115,0%

Согласно данным табл. 2, объем реализованной продукции по причине организационного фактора упал и составил 92,3 %. Также упала и численность персонала (93,5 %), но в меньшей степени, что привело к небольшому росту производительности труда (100,6 %). Показатель производимой продукции за час производительного труда по себестоимости не изменился. Показатель производимой продукции за час производительного труда по объёму реализованной продукции снизился, т.к. снизился объём реализации продукции и численность персонала. Однако, темпы роста заработной платы (115 %) опережают темпы роста производительности труда (100,6 %) по реализованной продукции, что говорит о превышении денежных расходов, и снижении эффективности использования кадров по совокупности. В данной ситуации с целью более рационального использования персонала необходимо привести темпы роста зарплаты в соответствие с темпами роста производительности труда.

Изучив краткую характеристику предприятия, мы пришли к следующим *выводам*:

- в цехе № 360 АО “НПК “Уралвагонзавод” режим работы трёхсменный, форма организации технологического процесса крупносерийная, технологический процесс дифференцирован;

- трудовой коллектив цеха составляют все работники, участвующие своим трудом в деятельности на основе трудового договора;

- организационная структура предприятия отображает соотношение уровней управления и функциональных звеньев, построенное на основе оптимальности. При этом критерием оптимальности соотношения является уровень эффективности деятельности предприятия;

- на сегодняшний день в условиях реструктуризации предприятия информация относительно организационной структуры управления является закрытой, поскольку процесс реструктуризации является незаконченным. Изначальная ступень организационной структуры АО «НПК «Уралвагонзавод»» аналогична организационным структурам крупных машиностроительным предприятиям.

1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе № 360

Службы управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод»» созданы на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи этих служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они расширяют круг своих функций и от чисто кадровых вопросов и переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п. Так же необходимо четко знать цели новых кадровых служб управления персоналом.

Единое руководство всеми подразделениями по управлению персоналом, имеющие отношение к работе с кадрами на предприятии АО «НПК «Уралвагонзавод»», осуществляет заместитель генерального директора по персоналу.

Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем:

- кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу;

- подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест;

- оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности на основе разнообразных методов;

- адаптация персонала - это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а также рабочему месту;

- обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления;

- расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров, исходя из результатов оценки потенциала.

Работа с персоналом рассматривается как система, включающая все эти подсистемы и находит отражение в главных нормативных документах организации.

Рассмотрим систему управления персоналом в цехе №360 “АО”НПК”Уралвагонзавод” и определим для каждого подразделения цели и функции.

1. Менеджер по персоналу в цехе №360-цель-сохранение квалифицированных рабочих в условиях нестабильного производства и наем новых .Функции-обеспечивать кадрами цех,вести кадровое делопроизводство,анализировать текучесть кадров и дисциплину труда,учитывать движение персонала,подготавливать кадровые приказы и т.д.

2. Специалист по обучению персонала в цехе-цель-обучение руководителей,специалистов,рабочих.

Функции:

-организовать обучение руководителей,специалистов,рабочих основам рыночной экономики по отдельным программам;

-организовывать обучение руководителей,специалистов,рабочих правилам техники безопасности и охраны труда;организовывать повышение квалификации,переподготовку руководителей и специалистов через обучение в высших и средних учебных заведениях;

-организовывать подготовку преподавателей из числа руководителей и специалистов организации;

-осуществлять учебно-методическое руководство производственно-экономическим обучением рабочих через подготовку и переподготовку;

-изучать и обобщать опыт работы лучших работников;

-организовывать производственную практику студентов и учащихся.

3.БОТиЗ-бюро организации труда и занятости в цехе- цель-объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда.

Функции:

-разрабатывать штатные расписания и изменения к нему на основе утвержденной организационной структуры,согласовывать расписания структурных подразделений;

-систематически отслеживать численность по структурным подразделениям(службам);

-внедрять современные системы оплаты труда,ориентированные на конечный результат,разрабатывать и совершенствовать системы оценки труда персонала,формировать и внедрять системы премирования;

-внедрять контрактную форму найма;

-разрабатывать коллективный договор и организовывать контроль за его исполнением;

-осуществлять контроль за соблюдением Трудового кодекса РФ в части нормирования и оплаты труда,правил внутреннего распорядка;

- организовывать работу по аттестации рабочих мест;
- разрабатывать графики работы организации и согласовывать графики структурных подразделений(служб);
- анализировать технико-экономические показатели структурных подразделений(служб) по труду;
- составлять статистическую отчетность по трудовым показателям.

3.Инженер по охране труда- цель-обеспечение безопасности и здоровых условий труда на каждом рабочем месте.

Функции:

- организовывать и координировать работу по охране труда;
- контролировать соблюдение законодательных и иных нормативно-правовых актов по охране труда работников;
- совершенствовать работу по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и улучшению условий труда;
- консультировать работодателей и работников по вопросам охраны труда;
- проводить анализ производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- согласовывать разрабатываемую на предприятии проектную документацию;
- составлять отчетность по охране труда.

4.Профлидер-представитель профсоюзной организации от цеха- цель-осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника.

Функции:

- разрабатывать формы социальной защиты работающих;
- организовывать и использовать средства социального страхования;
- организовывать фонды материальной помощи;
- оформлять пенсионные дела и проводить работу с ветеранами труда;
- осуществлять медицинское и другие виды страхования работников;

-организовывать выплаты ссуд, всех видов пособий и обеспечение санаторно-курортными путевками;

-социальная защита молодежи;

-организовывать общественные мероприятия для работников.

Подробный анализ проблемных сторон состояния и оценки персонала – одно из условий рационального его использования и повышения эффективности работы предприятия.

Оценим эффективность системы управления персоналом в цехе №360 АО "НПК "Уралвагонзавод" (табл.3). Эффективность означает результативность. Экономичность системы управления может быть выражена удельными затратами на ее функционирование: на единицу продукции или на единицу затрат труда занятых в организации работников.

Таблица 3 - Показатели эффективности и экономичности системы управления персоналом в цехе №360 за 2013-2015 гг.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	2015г в % к 2013г.
Общая численность персонала (чел.)	277	268	259	93,5%
Численность административно-управленческого персонала (АУП) (чел)	34	33	31	91,2%
Расходы на содержание АУП	21552	20478	21788	101,1%
ФЗП общий (руб.)	27057020	27554877	30945334	114,4%
Заработная плата (З/пл) АУП с премией	5186997	5259254	5421548	104,5%
З/пл АУП без премии	4954855	5027112	5189406	104,7%
Объем реализованной продукции (т.руб.)	59312,2	56821,1	55827,5	94,5 %
Общие затраты (т.р.)	77207,9	85255,1	87939,7	113,9 %
Удельный вес численности АУП в общей численности персонала	0,12 %	0,12%	0,12%	100%
Расходы на содержание 1 человека АУП	634	621	703	110,9 %
Средняя з/пл АУП (без премий)	145731	152337	167400	114,9 %

Средняя з/пл АУП (с учётом премий)	152559	159371	174889	114,6 %
---------------------------------------	--------	--------	--------	---------

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5
Объём реализованной продукции, приходящийся на 1 чел АУП (т. руб.)	1744,48	1721,85	1800,89	103,23 %
Удельный вес з/пл АУП в общей з/п персонала	0,19%	0,19%	0,18%	91,4%
Удельный вес затрат на управление	27,9%	24,02%	24,08%	88,9%

Качественную структуру трудовых ресурсов можно оценить, используя группировки работников по таким признакам, как пол, возраст, стаж работы в организации, образование, уровень квалификация и др.

Работа с персоналом рассматривается как система, включающая все эти подсистемы и находит отражение в главных нормативных документах организации.

В ходе анализа обеспеченности трудовыми ресурсами мы провели сравнение фактической численности персонала с предыдущим периодом и плановой численностью отчетного периода по всем классификационным группам. В процессе анализе изучили соотношение между группами и тенденции изменения этого соотношения.

Источниками информации для анализа служит статистическая отчетность: «Отчет о численности, приеме, увольнении работающих», «Сведения о наличии рабочих», «Расчёт численности основных рабочих», данные табельного учета.

Рассмотрим основные кадровые показатели цеха № 360 ОАО «НПК «Уралвагонзавод» (табл. 4).

Таблица 4 - Основные кадровые показатели цеха №360 в 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклон. 2015 г. к 2013г.	2015 г. в % к 2013 г.
1. Численность персонала	277	268	259	-18	93,5%
в т.ч. численность рабочих	226	216	209	-17	92,5%
2.Численность АУП	34	33	31	-3	91,2%
3.Численность специалистов	14	16	16	+2	114,3%
4.Численность служащих	3	3	3	0	100%
5.Средний возраст работающих	45	50	35		
6.Текучесть кадров					
Прибыло	+48	+ 24	+ 108		225%
Убыло	- 36	- 72	- 96		266,6%
7.Коэффициент текучести кадров (стр 6/стр 1)	0,13	0,268	0,37	+0,24	284,6%

Из табл. 4 видно, что численность персонала в 2015 году упала на 7%, а коэффициент текучести вырос и составил 0,37 по сравнению с 2013 годом. Снижение численности произошло по категории «рабочие». Мы видим, что снизился средний возраст работающих с 45 лет в 2013 до 35 лет в 2015 году. Это связано с тем, что в 2013 году руководство АО «НПК «Уралвагонзавод» предложило работникам пенсионного возраста условия увольнения, при которых пенсионеры получали повышенное выходное пособие. В результате большинство работников пенсионного возраста уволились. На их место

пришла молодежь, не имеющая опыта работы и необходимых знаний, которые нарабатываются в течение ни одного года работы. Молодых людей не устраивают условия труда в цехе, а также низкая заработная плата. На наш взгляд – это одна из главных причин снижения численности персонала и увеличения текучести кадров в цехе.

Отразим динамику численности персонала цеха № 360 ОАО “НПК “Уралвагонзавод” по половому признаку (табл. 5).

Таблица 5 - Характеристика трудового потенциала персонала цеха № 360 ОАО “НПК “Уралвагонзавод»

Показатель	2014 г.	2015 г.	Отклонение
Мужчины	141	147	+6
Женщины	127	112	-15
ИТОГО	268	259	- 9

Таким образом, из табл. 5 видно, что за 2014-2015 гг. численность мужчин выросла на 6 человек, а женщин упала на 15 человек. В структуре персонала за анализируемые периоды преобладает категория мужчин, что объясняется спецификой деятельности цеха.

Рассмотрим структуру персонала цеха №360 по возрасту(табл.6)

Таблица 6 - Возрастная структура трудового персонала, 2014-2015 гг.

Категория персонала	Численность, чел.		
	2014 г.	2015 г.	отклонения
Всего кадров,	268	259	- 9
в том числе в возрасте:			
- от 20- до 35 лет	97	103	+6
- от 36 до 40 лет	69	72	+3
Категория персонала	2014г.	2015г.	отклонения
- от 41 до 45 лет	38	33	-5
- старше 45 лет	64	51	-13

Таким образом, данные табл. 6 свидетельствует о том, что в 2015 г наибольшее число уволившихся (- 13) человек в возрасте старше 45 лет. Наибольшее число прибывших (+ 6) человек в возрасте от 20 до 35 лет.

На основании данных табл. 6 построим диаграмму (рис. 3).

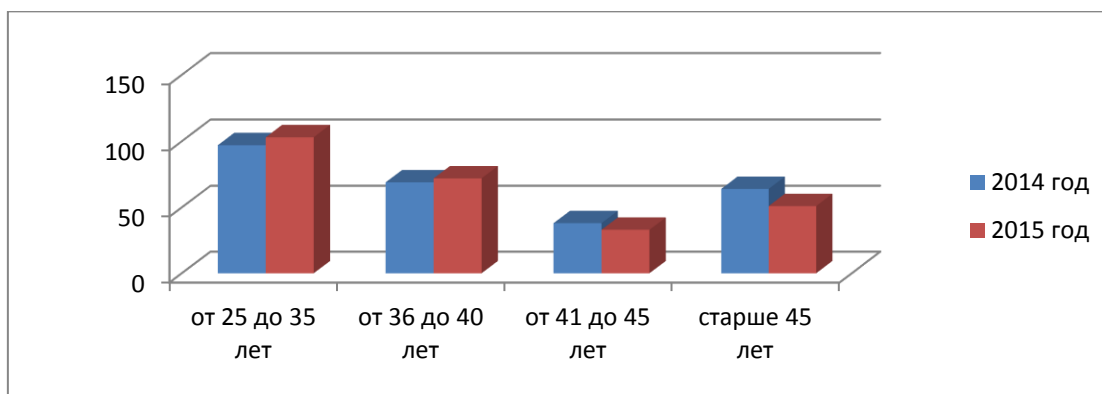


Рисунок 2 – Характеристика возрастного уровня персонала

Данные рис. 2 показывают, что наибольший удельный вес в общей структуре персонала занимают сотрудники в возрасте до 35 лет и в 2015 наблюдается рост этой категории работающих. Наименьший удельный вес занимает категория работающих в возрасте от 41 до 45 лет. Наблюдается положительная тенденция снижения удельного веса работающих в возрасте старше 45 лет. Это положительно отражается на трудоспособности и производительности труда.

Квалификационный уровень работников зависит во многом от возраста, стажа работы, образования и т. д. На основании табл. 7 проведем анализ профессионального уровня состава кадров цеха № 360 ОАО “НПК “Уралвагонзавод”.

Таблица 7 -Профессиональный уровень состава кадров за 2014-2015 гг.

Категория персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2014 г.	2015 г.	откл.	2014 г.	2015 г.	откл.
Всего ППП	268	259	-9	100.00	100.00	

В том числе:						
с высшим образованием	65	63	-2	24,2	24,3	+0,1
со средним специальным образованием	181	168	-12	67,3	64,9	-2,4
со средним образованием	23	28	+5	8,6	10,8	+2,2

Данные табл. 7 позволяют сделать вывод о высоком профессиональном уровне работающих. Наибольший удельный вес занимают работники со средним специальным образованием, наименьший - со средним образованием.

Удельный вес сотрудников с высшим образованием составил в 2014 году – 24,2 %, а в 2015 году 24,3 %, что на 0,1 % выше.

Удельный вес работающих со средним специальным образованием снизился на 2,4 %. В 2014 году составил 67,3 %, в 2015 году 64,9 %.

Удельный вес работающих со средним образованием вырос на 2,2 %. Это может оказать негативное влияние на производительность труда.

Рассмотрим структуру работающих по квалификации (табл. 8).

Таблица 8 - Структура рабочих по квалификации в 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
Численность персонала	277	268	259	93,5%
Структура по квалификации	2р=69 3р=73 4р=55 5р=19	2р=69 3р=59 4р=60 5р=19	2р=58 3р=61 4р=56 5р=19	2р=84% 3р=83% 4р=102% 5р=100%

Из табл. 8 видно, что численность работников более высоких 4 и 5 разрядов остается на протяжении трёх лет стабильной, в основном численность снижается за счет 2 и 3 разрядов, которые имеют молодые специалисты, т.е. происходит отток молодых кадров и руководители должны проводить мероприятия по мотивации и закреплению на рабочих местах молодежи.

Рассмотрев систему управления персоналом в цехе №360 АО «НПК» Уралвагонзавод» можно сделать вывод, что:

- цех имеет функциональную организационную структуру;

- экономичность системы управления выражается удельными затратами на ее функционирование. Удельный вес численности АУП в общей численности персонала составляет 0,12 % и этот показатель стабилен на протяжении 3-х лет (к 2013 году). При этом расходы на содержание 1 человека АУП возросли на 10,9 %, при росте общих затрат на производство на 13,9 % (по отношению к 2013 году). Проанализировав показатель средней заработной платы АУП, мы видим, что она возросла на 14,9 %. Следовательно, рост расходов на содержание 1 чел АУП произошёл из-за роста заработной платы, вследствие повышения часовых тарифных ставок и окладов. Объем реализованной продукции, приходящийся на 1 чел АУП в 2015 году вырос на 3,23%, при падении объема реализованной продукции. Это связано со снижением численности АУП;

- цех № 360 АО «НПК» Уралвагонзавод» обеспечен квалифицированными кадрами в достаточном объеме, однако следует внести изменения в кадровую политику по вопросам оплаты труда.

1.3. Анализ системы профессионального развития персонала в цехе №360

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние на сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее [28]. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям

предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.

Развитие персонала включает следующий комплекс мер:

- профессиональное обучение;
- переподготовка и повышение квалификации кадров;
- ротация;
- делегирование полномочий;
- планирование карьеры персонала в организации.

Козак Н.Н. рассматривает обучение персонала как совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала[26]. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

Козак Н.Н. говорит о том, что профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач[26].

Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые специалистами в этой области, имеющими большой опыт развития человеческих ресурсов. О важности этого процесса свидетельствует и то, что цели в области профессионального развития включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей, вице-президентов, руководителей национальных компаний[39].

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства — от 2 до 10% фонда заработной

платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний[39].

Итак, анализ теоретических основ профессионального развития персонала показал, что данной проблемой занимаются такие авторы, как Н.Н.Козак, В.И.Коробко, А.В.Карпов, Н.В.Клюева, А.Я.Кибанов, А.П.Егоршин, В.М. Маслова.

Профессиональное развитие у разных авторов понимается по-разному- отсутствует четкое определение термина « развитие персонала», описание элементов системы развития персонала, не дается конкретного механизма формирования такой системы, отсутствуют методологические подходы к созданию системы развития персонала на корпоративном уровне с позиций концепции стратегического управления, что и определило круг проблем для настоящего исследования. Термин «развитие» часто применяют к персоналу или человеческим ресурсам. А.П. Егоршин определяет «развитие человеческих ресурсов» как комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы[20]. По мнению В.М. Масловой,

развитие персонала - это совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий[33].

В нашей работе под профессиональным развитием персонала будет пониматься система профессионального развития персонала организации, включающая в себя как обучение вновь принятых рабочих, так и повышение квалификации и переобучение по результатам аттестации руководящего состава, а также планирование карьеры отдельного работника цеха.

В цехе №360 АО “НПК”Уралвагонзавод” работы по профессиональному развитию персонала ведутся отдельным специалистом-менеджером по подготовке персонала. Его функции можно определить следующим образом:

- разработка ежегодной Программы развития персонала на основе заявок структурных подразделений цеха(участков и служб) и реализация мероприятий Программы в пределах своих полномочий.

- профессиональное развитие производственного персонала - обучение, переобучение, производственная аттестация и переаттестация персонала, повышение квалификации рабочих производственных подразделений цеха.

- профессиональное развитие административно-управленческого персонала - переобучение, повышение квалификации, организация стажировок, ротации, аттестации руководителей и специалистов, внутрифирменное обучение целевого назначения.

Результативность и эффективность деятельности предприятия обеспечивается через вовлечение персонала и его поддержку. Для реализации целей улучшения своей деятельности, возрастающей роли личности работника, знания мотивационных установок, умения их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием, вовлечение и рост работника поощряется следующим:

- обеспечением постоянной подготовки и планированием карьеры;

- определением ответственности и полномочий работников;
- разработкой личных и коллективных целей;
- менеджментом процесса улучшения и оцениванием результатов;
- содействием вовлечению при постановке целей и принятии решений;
- осуществлением признания и вознаграждения;
- содействием открытому, двухстороннему обмену информации;
- постоянным анализом потребностей своих работников ;
- созданием условий, поощряющих нововведение;
- использованием измерений степени удовлетворённости персонала;
- изучением причин прихода и ухода работников предприятия.

В рамках действующей на предприятии программы развития персонала всем работникам различных уровней и звеньев предоставлены следующие возможности:

- продвижения по службе при наличии необходимых данных, требуемых для новой работы, включая квалификацию, образование, опыт работы и положительное заключение по результатам аттестации работника;
- возможность учиться и совершенствоваться;
- подготовки и обучение по всем направлениям и профессиям.

Применяются следующие подходы создания резерва (набора персонала): на основании должностных инструкций, используя квалификационные карты, используя карточно-идеальный портрет сотрудника.

Система подготовки и повышения квалификации кадров на предприятии организована следующим образом. Центр подготовки персонала (ЦПП) организует функционирование системы профессионального образования персонала. ЦПП осуществляет профессиональное обучение на

основании бессрочной лицензии №001781 от 21.10.2011, выданной Министерством общего и профессионального образования Свердловской области по видам обучения:

- подготовка и повышение квалификации рабочих по 327 профессиям;
- подготовка специалистов, связанных с перевозкой опасных грузов;
- управление персоналом в условиях современного промышленного предприятия для мастеров – НШУ (начальная школа управления) для мастеров;
- обучение по программам второго (первого) высшего образования (экономический профиль);
- обучение руководителей и специалистов по магистерским программам «Управление человеческими ресурсами» и «Управление проектами».

Также ЦПП продолжает работать с Нижнетагильским центром занятости населения по реализации программ опережающего профессионального обучения в форме профессиональной переподготовки работников АО «НПК «Уралвагонзавод», находящихся под угрозой увольнения.

Опережающее обучение осуществляется по остродефицитным рабочим профессиям, с последующим гарантированным трудоустройством работника, успешно завершившего процесс обучения по данной профессии и квалификации (в соответствии с медицинскими показаниями), как внутри своего структурного подразделения, так и в другое структурное подразделение предприятия.

Таким образом руководство АО «НПК «Уралвагонзавод» создаёт условия для обучения, повышения квалификации коллектива, развития персонала, внедрения новых методов работы. Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и

потому предусматривается коллективным договором АО НПК “Уралвагонзавод” с работниками предприятия, а сами мероприятия находят отражение в системе планирования (программа “Кадры”). На предприятии существует целый комплекс мероприятий по обучению персонала и повышению квалификации по различным методам как на производстве (система наставничества и стажировки), так и с отрывом от производства (обучение в ЦПП, Корпоративный университет).

Система повышения квалификации включает производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения, школы мастеров и бригадиров. Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть связаны с целями и задачами предприятия. Исходя из них определяются методы повышения квалификации: на рабочем месте или вне рабочего места, для всех работников или только для руководителей.

Цикл профессионального обучения, как этап развития персонала в цехе №360 АО “НПК” “Уралвагонзавод” начинается с определения потребностей в обучении. Для этого выявляется степень соответствия между имеющимся и требуемым уровнем подготовленности сотрудника. На основании анализа потребностей обучения и ресурсов (временных, материальных, интеллектуальных) организации формируется план обучения, определяются цели профессионального обучения, а также критерии оценки его эффективности. Поскольку затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в квалификацию сотрудников, организация ожидает от него отдачи в виде повышения эффективности ее деятельности.

Эффективность обучения определяется путем оценки качества повышения квалификации. Для кадровых работников обучению часто предшествует ежегодная оценка рабочих показателей (аттестация). В процессе оценки рабочих показателей уточняется потребность работников в

обучении для приведения в соответствие уровня их квалификации установленным в организации требованиям и стандартам. При этом могут быть выявлены работники, имеющие определенный недостаток профессиональной подготовки, которые могут улучшить свои производственные показатели в результате обучения, а также те работники, чей потенциал позволяет выдвинуть их в резерв на продвижение, что также требует проведения соответствующего развивающего обучения. Подготовка квалификационных рабочих проходит непосредственно на производстве и в профессиональных учебных заведениях.

Для успешного применения любого метода профессионального развития персонала необходимо наличие следующих условий:

1. Четко сформулированная цель обучения, с описанием необходимой модели поведения, условий ее применения и стандартов.
2. Структурированный план достижения поставленной цели, подразумевающий ответственного за проведение обучения, устанавливающий сроки, основные этапы процесса, форму контроля и включающий согласованный со всеми участниками итоговый результат.
3. Профессиональное развитие должно отражаться в практической деятельности работников и следовательно вести к карьерному росту.

Обучение персонала на “АО”НПК”Уралвагонзавод” происходит в специально оборудованном месте при центре подготовки персонала (ЦПП). Заинтересованность в обучении зависит от мотивации труда отдельно каждого работника. В цехе №360 заинтересованность в обучении среди основных рабочих очень низка и составляет 10-15%, вспомогательных рабочих немного выше -20-25%. Для уточнения данных был проведен опрос (приложение1). От посещения учебы никто не отказывается, но существует неудовлетворенность сотрудниками частичной оплатой обучения, появление интеллектуальных перегрузок и как следствие рост текучести кадров. Анализ

показал отсутствие у персонала понимания необходимости и обязательности обучения.

Таким образом, можно сделать вывод, что в процессе образования имеется недоработка, связанная с неполной оплатой обучения, а ее последствия негативно влияют на мотивацию сотрудников.

Реконструкция цеха №360 (переориентация на выпуск новых изделий в связи с невостребованностью основного вида-вагон-цистерн) предполагает освоение новых технологий, внедрение нового оборудования. Для этого требуется переподготовка и повышение квалификации работников. Обучение 60% опрошенных работников включено в план развития цеха №360, в то время как 75% не желают повышать свою квалификацию и осваивать новую профессию. 57% рабочих получают рекомендации от мастера или начальника участка как развивать свои навыки и умения и как повышать свою квалификацию. 90% рабочих предполагают, что непрерывное образование не обязательно для всех.

Недостатком при этом является то, что большое количество работников приходится обучать с отрывом от производства, что ведет к простоям и сокращению объемов производства. При обучении вне предприятия основной упор делается на теорию, а не на практику и не учитывается специфика деятельности предприятия. Еще один отрицательный показатель это отсутствия института наставничества. Наставники существуют, но практически формально, т.к. отсутствует мотивация в форме материальной поддержки работников.

При развитии персонала организации также важна ротация кадров. Ротация кадров - метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста. Ротация выступает как форма развития персонала. Ротация персонала подразумевает плановое служебное

перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника. В целом интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Перемещать людей по «горизонтали» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами[6]. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям. Ротацию часто используют для обучения выпускников вузов, которые только начинают свою профессиональную карьеру. В западных корпорациях ротационный этап деловой карьеры менеджера может продолжаться несколько лет, в течение которых он переходит с одного отдела в другой или с одного офиса в другой, который порой расположен на другом конце земного шара[6].

В цехе №360 ротация кадров происходит по вертикальному направлению движения, согласно которой ее разновидностями являются должностной рост и понижение в должности. Анализ деятельности цеха свидетельствует о том, что, в общем, горизонтальные перемещения осуществляются очень слабо, отсутствуют официальные программы перемещений. Ротации специалистов учреждений производятся по инициативе самих работников либо по производственной необходимости.

Система профессионального развития персонала также включает в себя планирование карьеры. В процессе планирования карьеры происходит сопоставление возможностей работника, его способностей и личных целей с целями и миссией организации, в которой он работает. Это сопоставление приводит к формированию программы профессионального и должностного роста, которая дает представление о том, какой путь должен пройти работник для того, чтобы занять определенные должностные позиции, и какие знания

ему необходимо получить для эффективной деятельности на конкретной должности.

Планированием карьеры могут заниматься:

- сам работник;
- непосредственный руководитель работника;
- специалист кадровой службы.

При этом между ними распределяются обязанности по проведению мероприятий, связанных с планированием карьеры[23].

От работника зависит:

- сам выбор профессии;
- выбор конкретной организации и должности;
- оценка своих перспектив и планирование должностного роста;
- получение необходимых знаний, связанных с реализацией роста.

Для реализации карьеры работник должен соответствовать определенным требованиям-иметь образование, квалификацию, обладать потребностью в должностном росте, творческим отношением к труду[23].

К основным формам сопровождения профессионального роста и карьеры относятся:

-диагностика профессионально-психологического потенциала работника;

-анализ факторов, детерминирующих профессиональное развитие;возраст, профессиональный опыт и квалификация, уровень профессионального образования и подготовки, состояние здоровья, динамичность карьеры;

-изучение вектора профессиональной направленности специалиста: уровня притязаний и самооценки, мотивации к достижениям, ценностных ориентаций и социально-профессиональных установок;

-собеседование по вопросам профессионального роста и карьеры с работником и его руководителями;

-составление совместно с работником плана-программы карьеры, так называемой карьерограммы.

Для того, чтобы понять как происходит планирование карьеры персонала в цехе №360 был проведен опрос среди рабочих цеха №360 и руководителей низшего и среднего звена-производственные мастера и начальники участков (приложение 2). В результате опроса было выявлено, что планирование карьеры со стороны рабочих процесс нечеткий и неорганизованный, многие задумываются о возможностях карьерного роста, но нет четкого плана по реализации данной цели.

Далее проведем анализ данных о подготовке рабочих, так как именно степень квалификации рабочих оказывает непосредственное влияние на качество продукции. Данные по подготовке и переподготовке рабочих за 2013-2015 годы приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Структура системы обучения персонала цеха №360

	2013(чел.)	2014(чел.)	2015(чел.)
Обучение 2-й профессии	15	10	10
Переподготовка	23	17	18
Подготовка новых рабочих	12	20	16
Курсы повышения квалификации	10	10	8
Итого	60	57	52

Проведя анализ данных показателей можно с уверенностью сказать, что в цехе наблюдается снижение подготовки рабочих, несмотря на реконструкцию. Это влечет за собой рост брака, снижение объемов продукции и потерю прибыли. При организации обучения не учитываются планы расширения производства, модернизации старого и установки нового оборудования, а для осуществления данных мероприятий привлекается большое количество новых работников, которых необходимо обучать.

Согласно данным работающих по квалификации роста количества работников с повышенными производственными разрядами не происходит, несмотря на проводимые курсы повышения квалификации. Это говорит о неэффективности системы обучения.

Вывод по главе 1.

В первой главе “Изучение системы профессионального развития персонала в цехе №360 АО”НПК”Уралвагонзавод” изучена общая характеристика цеха, проведен анализ системы управления персоналом в цехе и анализ системы профессионального развития персонала.

Образование-это получение новых знаний, умений и навыков. Профессиональное образование-это получение знаний, умений и навыков по определенной профессии, успешность в получении которого зависит не только от метода обучения, но и от цели получения образования.

Цель предприятия в области обучения состоит в обеспечении:

-надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места(должности)

-условий для мобильности работника

-возможности для продвижения работника.

Перед системой управления персоналом стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки и повышения их профессионального мастерства(квалификации):

-выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров

-определение в потребности в обучении

-правильный выбор видов и методов обучения

-изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и качестве.

Таким образом, чтобы получить высококвалифицированный персонал предприятию необходимо следовать самым качественным методам обучения и выполнять поставленные задачи в области обучения затрагивая интересы работников.

В ходе анализа управления профессиональным развитием персонала в цехе №360 АО “НПК”Уралвагонзавод” были выявлены следующие недостатки:

В системе профессионального развития персонала:

- 1.Отсутствие механизма субсидирования обучения специалистов;
- 2.Неполное выявление потребностей в обучении;
- 3.Отсутствия мотивации и стимулирования института наставничества;
- 4.Нет четкого планирования карьеры сотрудников.

Не смотря на успешное функционирование и динамичное развития АО “НПК”Уралвагонзавод” в экономическом секторе, существует ряд недоработок в работе по развитию персонала отдельных производственных единиц, в частности в цехе№360. Большинство намеченных программ и целей по поддержанию и развитию персонала недостигнуты. В программах обучения имеются пробелы, что ведет к снижению мотивации работников, снижению качества продукции и таким образом потере имиджа не только отдельного цеха,а всего предприятия, нет четкой программы по планированию карьеры сотрудников, поэтому следует разработать ряд мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персоналом в целом.

**ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ №360
АО"НПК"УРАЛВАГОНЗАВОД"**

2.1. План мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе №360

Для обеспечения эффективности системы профессионального развития персонала в цехе №360 АО"НПК"Уралвагонзавод" необходимо, прежде всего, поддерживать и стимулировать стремление персонала к развитию и обучению.

В связи с выявленными проблемами возникла необходимость в разработке мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала. Особое значение на организационно-управленческом уровне имеет создание высококвалифицированного персонала и создание и удержание системы мотивации. Это обеспечивается следующими организационными мероприятиями (табл.10):

Таблица 10 - Мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе №360

Выявленные проблемы	Мероприятия	Ответственные	Сроки
1	2	3	4
1. Недостаточная разработка Положений о стимулировании труда и премировании работников, участвующих в системе наставничества	Внесение изменений в Положения о стимулировании труда и премировании работников (премии, материальные)	Начальники участков, старшие мастера, экономисты	До 31.12.16

	поощрения, открытки, грамоты, доска почета)		
--	--	--	--

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4
2. Недостаточно четко разработаны нормативные документы наставничества, нет модели ключевых компетенций наставника, нет системы регулярной оценки профессиональной деятельности наставников	Внесение изменений в нормативные документы по обучению: - корректировка должностных инструкций, - структурированное место работы, - формы отчетности и т.д.	Помощник начальника цеха по кадрам, специалист по обучению персонала, бухгалтерия	До 31.12.2016
3. Недостаточно четко разработана система возмещения затрат на обучение всем категориям персонала	Внесение изменений в Положение о правилах обращения за субсидиями, корректировка программ обучения	Специалист по обучению, директор по персоналу, экономисты	До 31.12.2016
4. Недостаточное сплочение коллектива: разобщенность, групповщина, внутренняя конкуренция	Мероприятия по сплочению коллектива: - спортивные эстафеты - экскурсии - День здоровья	Начальники участков, работники профсоюза	До 31.12.2016
5. Недостаточное планирования карьеры персонала	Разработка четкого плана по каждой категории работников	Специалист по персоналу, руководители среднего и высшего звена	До 31.12.2016
6. Неполное выявление потребности в обучении	Внесение изменений в Положение о профессиональном развитии персонала и в программу обучения	Специалист по обучению, директор по персоналу	До 31.12.2016

Обучение персонала на рабочем месте предполагает использование системы наставничества, когда наставник обеспечивает непрерывную обратную связь с обучающимся и периодически проверяет уровень

исполнения работы. Предлагается внести проект по развитию системы наставничества как систематический и включающий в себя адаптацию новых сотрудников, стажировку на рабочих местах и приобретение новых знаний и навыков у более квалифицированного и опытного работника.

План-схема работ по проекту

Наименование этапа	Длительность	Результаты
Разработка универсальных алгоритмов наставничества	2 недели	Методика проектирования деятельности наставников
Описание алгоритма действий наставника по элементам процесса (адаптация, стажировка, обучение)	2 недели	Модель ключевых компетенций наставника Спецификации деятельности наставников разных должностных категорий
Разработка системы подготовки наставников	2 недели	Апробированная методика ключевых функций кандидатов в наставники
Выборочные оценки качества профессиональной готовности нынешних наставников, определение потребности в обучении наставников, повышения квалификации	2 недели	Оценка внешнего рынка обучения Банк учебно-методических материалов по наставничеству
Разработка мотивационной системы поддержки наставничества	2 недели	Протестированные проекты изменений системы материального и нематериального стимулирования наставников
Разработка регламентов системы управления наставников	4 недели	Должностные инструкции наставников Схемы взаимодействия служб и сотрудников, обеспечивающих процесс наставничества Первичный документооборот по наставничеству Регламенты оценки профессиональной деятельности наставников Методика проведения ассессмента наставников

Правильно функционирующая и системно применяющаяся система наставничества позволит добиться следующих эффектов:

- 1.Повышение профессионального уровня всех сотрудников, вовлеченных в систему наставничества.
- 2.Снижение уровня текучести кадров, за счет повышения мотивации и профессионального статуса.
- 3.Повышение производительности труда.
- 4.Предоставление карьерного роста .
- 5.Повышение экономической эффективности системы профессионального развития персонала.
- 6.Укрепление командного духа.

Для повышения мотивации к обучению и повышению квалификации персонала цеха№360 предлагается разработать и внести в использование методику на предоставление оплаты обучения персонала за счет организации. Данная методика должна включать в себя программу обучения,а также мотивационные тренинги и опросы,условия оплаты за обучение работников и выдача подтверждающих сертификатов или дипломов об окончании курсов. Если работник не проходит курс обучения полностью, он возмещает предприятию средства, затраченные на его обучение.

Для совершенствования системы профессионального развития персонала мы предлагаем разработать специальную программу по планированию карьеры каждого вида работников, что приведет к ротации кадров внутри цеха и экономии средств на набор и отбор персонала.

Для сплочения коллектива мы предлагаем следующие культурно-досуговые и спортивно-массовые мероприятия:

- организация экскурсий;
- проведение эстафеты;
- разработка сценария и проведение Дня здоровья.

Выводы:

В результате представленных мероприятий ожидаются следующие изменения: улучшение условий труда, удовлетворение потребностей работников в оценке руководством в виде денежных и не денежных поощрений, коллектив держится вместе благодаря дружественной атмосфере и преданности традициям, возникает увлеченность работников общим делом, бригадная работа, создается дружественное место работы, возникает атмосфера взаимопонимания и взаимопомощи, повышается производительность труда, улучшается качество выпускаемой продукции.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе №360

Нормативно-правовое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам профессионального развития персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативной документации в системе управления персоналом. Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации. Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Профессиональное обучение граждан является формой реализации их прав на труд, защиту от безработицы и активной политики занятости населения. Безусловно, международно-правовые нормы играют важную роль в механизме правового регулирования трудового законодательства, в том числе и законодательства о профессиональной подготовке и переподготовке.

И эта роль объясняется принципом приоритета норм международного права, который отражен в ст. 15 Конституции РФ и ст. 10 Трудового кодекса РФ, где сказано: «общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры РФ являются составной частью правовой системы Российской Федерации». Часть 2 Трудового кодекса РФ гласит: «Если международным договором Российской Федерации установлены другие правила, чем предусмотренные законами и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, применяются правила международного договора».

Все большую роль в профессиональном обучении работников играют международные организации и, прежде всего, Международная организация труда. Реализация ее рекомендаций является основой унификации и гармонизации национальных систем профессионального обучения и способствует свободному перемещению рабочей силы и реализации права работника на получение работы в соответствии с полученной им квалификацией. Российская Федерация является участником Конвенции Международной Организации Труда №142 о профессиональной ориентации и профессиональной подготовке в области развития людских ресурсов (Женева, 23 июня 1975 г.) Действует Рекомендация Международной

Организации Труда от 23 июня 1975г. №150 о профессиональной ориентации и профессиональной подготовке в области развития людских ресурсов.

Действующее законодательство включает в себя целый комплекс разноуровневых актов, направленных на регулирование деятельности по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации. Правовым актом, имеющим высшую юридическую силу на всей территории РФ, является Конституция. Именно в статье 43 Конституции сказано, что каждый имеет право на образование. Основопологающим нормативным актом в сфере профессионального обучения работников является Трудовой кодекс РФ. В соответствии со статьей 1 Трудового кодекса РФ одной из основных задач трудового законодательства является правовое регулирование отношений по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников непосредственно у данного работодателя. Права, обязанности и ответственность работника и работодателя в процессе профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников подробно описаны в разделе IX Трудового кодекса РФ «Подготовка и дополнительное профессиональное образование работников». В данном разделе Трудового кодекса сказано, что необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель. В данном разделе получил правовое регулирование (на уровне федерального закона) такой важный институт, как «ученический договор». Он является основанием возникновения между учеником и работодателем ученических отношений, направленных на ускоренное приобретение лицом профессиональных навыков, необходимых для выполнения определенной работы, группы работ.

Из всего многообразия федеральных законов, прежде всего, необходимо выделить Закон РФ «Об образовании» 2014 года № 273-ФЗ был принят 29.12.2012 г. редакция от 03.02.2014 (с изм. и доп., вступ. в силу с 06.05.2014) . Данный законодательный акт закрепляет базисные понятия

профессионального обучения, его формы и условия реализации, государственную политику и гарантии, систему и форму получения образования. Сфера профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации регулируется десятками подзаконных и ведомственных актов. Выделим лишь основные акты: - Правила оказания платных образовательных услуг (утв. постановлением Правительства РФ от 5 июля 2001 г. № 505); - Типовое положение об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении) Российской Федерации (утв. Постановлением Правительства РФ от 5 апреля 2001 г. № 64) ; - Типовое положение об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов (утв. постановлением Правительства РФ от 26 июня 1995г. №610) . Подчеркнем, что, как закреплено в п.16 названного положения, для негосударственных образовательных учреждений повышения квалификации настоящее Типовое положение является примерным; - Приказ Минобразования РФ от 6 сентября 2000г. №2571 «Об утверждении Положения о порядке и условиях профессиональной переподготовки специалистов»; - Постановление Минтруда РФ и Минобразования РФ от 13 января 2000 г. № 3/1 «Об утверждении Положения об организации профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки безработных граждан и незанятого населения».

Важно подчеркнуть, что обозначенная группа актов не должна противоречить законодательным и подзаконным нормативным актам; ведомственные нормативные акты подлежат обязательной регистрации в Министерстве юстиции РФ. В случае противоречия ведомственных актов или подзаконных актов нормам закона, применяются последние. Подчеркивается важность менеджмента человеческих ресурсов и необходимость проведения постоянного обучения персонала и в стандартах международной организации по стандартизации ИСО серии 9000 (дополнением к которым являются

стандарты ИСО серии 10000). Поэтому в Российской Федерации разработан ГОСТ Р ИСО10015-2007 «Руководящие указания по обучению». На основе законодательной базы, согласно ст. 8 трудового кодекса, работодатель принимает локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в том числе касающиеся обучения персонала, в пределах своей компетенции, в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

Таким образом для разработки мероприятий, направленных на совершенствование системы профессионального развития персонала необходимо учитывать данные нормативно-правовые акты.

2.3. Прогнозирование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе №360

Снижение текучести кадров, укрепление командного духа, повышение экономической эффективности системы подготовки персонала – совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера. Речь идет об улучшении условий труда, более справедливом распределении вознаграждений, обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, служебной этики и т.д. Для решения выявленных проблем разработаны мероприятия, несущие социальную и экономическую эффективность.

С одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование предприятия является устойчивым и оно получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы. С другой — экономической эффективности можно добиться только в том случае, если работники предоставят свою

рабочую силу, что возможно при наличии на предприятии определенных социальных благ, а значит, и соответствующего уровня социальной эффективности.

Оценка эффективности по совершенствованию системы профессионального развития персонала включает в себя два вида оценки. Это, с одной стороны, оценка экономической эффективности (производительность, себестоимость, прибыль, рентабельность, качество труда персонала), а с другой - оценка социальной эффективности (приверженность персонала своей компании, настрой работников на работу с высокой отдачей в ее интересах, степень удовлетворения основных потребностей работников).

Рассмотрим экономическую эффективность от внедрения предлагаемых мероприятий.

Произведем расчет затрат на мероприятие №1 "Проект развития системы наставничества" (премии, материальные поощрения, не материальные поощрения: открытки, грамоты, доска почета).

Представим предложения по стимулированию труда работников цеха № 360 ОАО «НПК «Уралвагонзавод» (табл. 11).

Таблица 11 - Предложения по денежному стимулированию труда работников, участвующих в проекте наставничества цеха № 360 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Наименование материального поощрения	Затраты, руб./ед.	Количество		Затраты всего, руб.
		ед./год	чел.	
К юбилеям	1000	1	9	9 000
К бракосочетанию	1000	1	15	15 000
К рождению ребенка	1000	1	10	10 000
К новому учебному году сотрудникам, имеющим детей	5000	1	16	8 000

Денежные премии	1000	1	15	15 000
Всего затрат	-	-	65	57 000

Таким образом, на предлагаемую систему материального поощрения персонала цеха № 360 АО “НПК “Уралвагонзавод”” потребуется 57 000 руб.

Таблица 12 - Предложения по не денежному стимулированию труда работников цеха № 360 АО “НПК “Уралвагонзавод””, участвующих в программе наставничества

Наименование затрат на моральное стимулирование	Затраты, руб./ед.	Количество		Затраты всего, руб.
		ед./год	чел.	
Открытки к юбилеям	50	1	9	450
Открытки с бракосочетанием	25	1	15	375
Открытки с рождением ребенка	25	1	10	250
Открытки к новому учебному году сотрудникам, имеющим детей	20	1	16	320
Формирование доски почета	12000	1	-	12 000
Грамоты	50	1	15	750
Всего затрат	-	-	65	14 145

Для покрытия затрат на реализацию предлагаемых мероприятий не денежного поощрения персонала цеха № 360 АО “НПК “Уралвагонзавод”” потребуется 14 145 руб.

Для реализации мероприятия №2”Методика предоставления оплаты обучения персонала за счет организации” и локальные акты АО “НПК “Уралвагонзавод”” (Должностные инструкции, Правила внутреннего трудового распорядка, Соглашение по охране труда и т.д.) потребуются лишь социальные затраты, так как разработка и внесение изменений в локальные акты входит в должностные обязанности работников экономического и юридического отделов, главного бухгалтера, бухгалтеров отделов. Разработанные документы визируются юристом предприятия,

согласовываются с профсоюзом, согласовываются путем обсуждения на собрании трудового коллектива, утверждаются руководителем.

Отразим средства, которые необходимо потратить на внедрение мероприятия №3 «Сплочение коллектива» (табл.13).

Таблица 13 - Затраты на проведение мероприятий по сплочению коллектива

Наименование мероприятия	Кол-во участников, чел.	Сумма, руб.
Проведение эстафеты	25	2 500
Экскурсия	45	14 000
День здоровья	50	5 000
Итого	65	21 500

Затраты на проведение мероприятий по сплочению коллектива составят 21 500 руб.;

Один раз в год с целью профилактики профессиональных деформаций личности необходимо проводить мотивационный тренинг и опросы (табл. 14).

Таблица 14 - Затраты на проведение мотивационного тренинга и опросов

Наименование	Сумма, руб.
Проведение мотивационного тренинга и опросов	18 000

Отразим суммарные затраты на мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе № 360 АО «НПК «Уралвагонзавод» (табл. 15).

Таблица 15 -Суммарные затраты на мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе № 360 АО “НПК “Уралвагонзавод”

Мероприятие	Количество задействованных, чел.	Затраты, руб.
1.Внесение изменений в Положения о стимулировании труда и премировании работников. Порядок распределения стимулирующей части оплаты труда.	65	57000 + 14145
2.Внесение изменений в нормативные документы по улучшению условий труда.	35	-
3.Мероприятия для сплочения коллектива	65	21500
Проведение мотивационного тренинга и опросов	-	18000
ИТОГО		110 645

Данные табл. 15 свидетельствуют, о том, что суммарные затраты на мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе составят 110 645 руб.

Ниже проведен анализ эффективности следования предложенным мероприятиям, выполненный в виде диаграммы (рисунок 3), на которых мы рассмотрим, как применяемые мероприятия повлияли на различные показатели деятельности рассматриваемой организации.

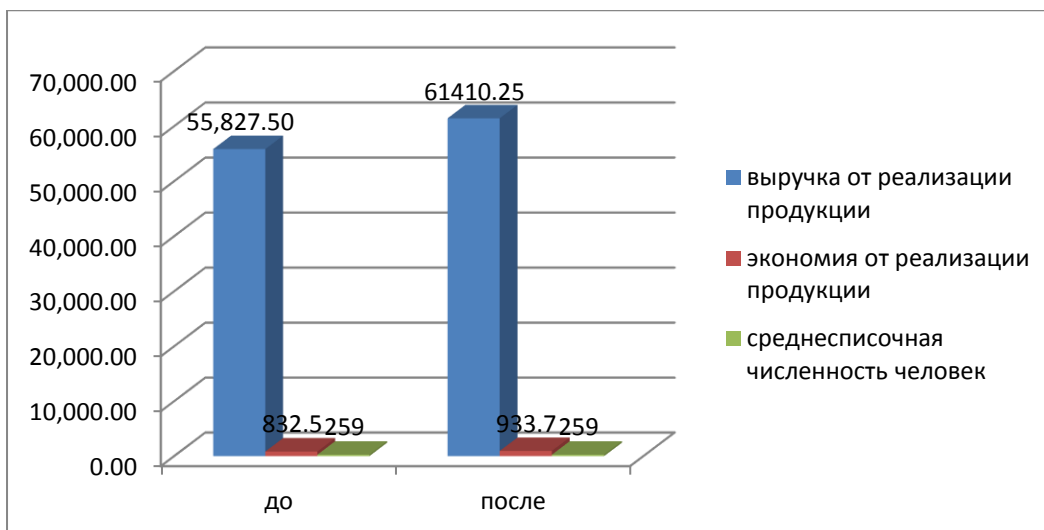


Рисунок 3 - Диаграмма повышения основных технико-экономических показателей цеха № 360 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Таким образом, из анализа представленной диаграммы видно, что вследствие внедрения мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе и формированию хорошего психологического климата в коллективе:

- увеличилась выручка от реализации продукции, услуг;
- увеличилась себестоимость реализации продукции;
- выросла экономия от реализации;
- среднесписочная численность не изменилась.

Далее рассмотрим социальную эффективность от внедрения предложенных мероприятий.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений на предприятии АО «НПК «Уралвагонзавод».

К числу позитивных изменений относится:

- обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);

- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;

- достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.);

- создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных изменений относится:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);

- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Благодаря внедрению предлагаемых мероприятий будет достигнута социальная эффективность:

- повышение качества труда, его эффективности;
- стимулирование работы;
- удовлетворение работниками своих материальных потребностей;
- повышение заинтересованности работников, рост их творческой активности;

- создание условий здоровой конкуренции;
- поддержание здорового социально-психологического климата в коллективе;

- формирование сплоченности в коллективе.

Ожидаемая социальная эффективность представлена в табл. 16.

Таблица 16 – Ожидаемая социальная эффективность (количество работающих, которым улучшаются условия труда), цех №360.

Условия труда	Количество человек (из 259 чел.)
Облегчение физического труда	83
Улучшение санитарно-бытовых условий	194
Обеспечение безопасности	252
Улучшение питьевого режима	195

Следует обратить внимание на взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом, которая объясняется следующим.

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение выпуска или повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала; уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом; сокращение потребности в социальных льготах и компенсациях для нейтрализации или ослабления действия неблагоприятных условий труда и т.д.) и могут быть включены в состав экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Применение данных мероприятий позволит решить возникшие проблемы в организации, а также получить ряд других положительных моментов, а именно:

- возникновение атмосферы доверия;
- повышение мотивации работников;
- развитие корпоративной культуры;
- улучшение условий труда;
- повысить профессионализм работников;
- повысить устойчивость имиджа организации.

В целом, система мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе №360 АО “НПК “Уралвагонзавод” сводится к следующему:

- 1) разработка четкой программы наставничества с внесением изменений в программу обучения;
- 2) разработка системы мотивации и стимулирования персонала(проведение тренингов и опросов,материальное и нематериальное вознаграждение);
- 3) проведение мероприятий по сплоченности коллектива.

Выясним за счет каких средств возможно сформировать денежный фонд для внедрения предложенных мероприятий (табл. 17).

Таблица 17 –Средства для внедрения мероприятий

Наименование показателя	Материальное стимулирование	Не денежное стимулирование	Всего
Затраты, тыс. руб.	57,0	53,645	110,645
Чистая прибыль за 2015 г, тыс. руб.	832,5	832,5	
Чистая прибыль, %	6,8	6,44	13,24

Предлагается для проведения мотивации сотрудников,участвующих в программе наставничества и формирования хорошего психологического климата в коллективе выделять средства из чистой прибыли в максимальном размере 14 % или 116,55 тыс. руб. (832,5 х 14%). Для материального обеспечения внедрения мероприятий можно так же привлечь средства профсоюзов и денежные средства фонда начальника участка.

Каждая программа материального и морального стимулирования персонала должна приносить ощутимый экономический эффект. Рассмотрим экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе№360 и формированию хорошего психологического климата в коллективе.

Обобщающим показателем экономической эффективности мероприятий является снижение затрат и увеличение прибыли, изменение (повышение или снижение) производительности труда.

Экономическая эффективность выражается в стоимостных показателях и рассчитывается в общем виде как разность между ожидаемой экономией и затратами.

Рассмотрим вариант оценки экономического эффекта от организационных мероприятий. Основным следствием мероприятий в плане сокращения затрат, будем считать повышение производительности труда.

Таким образом, сведём выявленные резервы экономической эффективности предлагаемых мероприятий, и представим их в таблице 20.

Рассчитаем экономическую эффективность от применения предложенных мероприятий (табл. 18).

Таблица 18 -Экономическая эффективность, ожидаемая от применения предложенных мероприятий, тыс. руб.

Наименование показателя	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Абсол. изм.
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	55 827,5	61 410,25	+5 582,75
Экономия от реализации продукции	832,5	933,7	+101,2
Среднесписочная численность, чел.	259	259	0

Таким образом, экономический эффект в размере 933,7 тыс. руб. может покрыть предлагаемые к реализации затраты на снижение числа трудовых конфликтов и формирование хорошего психологического климата в коллективе (110,645 тыс. руб.).

Согласно приведенным данным можно сделать следующие *выводы*:

1. Для повышения мотивации персонала на участие в программе наставничества следует уделить внимание стимулированию труда

работников. Для этого необходимо внести изменения в Положение «Об оплате и стимулировании труда коллективов, структурных подразделений предприятия АО «НПК «Уралвагонзавод» за основные результаты хозяйственной деятельности», а именно добавить пункты о награждениях, приуроченные к определенным датам с вручением денежных премий и ценных призов, организации трудовых соревнований, вручении путевок в санатории и присвоении звания «Лучший работник года». Уделить больше внимания решению жилищных и бытовых проблем работников предприятия.

2. Уделить особое внимание системе обучения персонала. Выяснить, как именно хотели бы обучаться работники, и предпринять все усилия для решения обозначенных проблем, а именно внести изменения и дополнения в должностные инструкции, тем самым четко разграничить должностные обязанности, структурировать место обучения и обеспечить контроль за соблюдением программы обучения.

3. Необходимо сплотить коллектив, дать работникам почувствовать себя частью большого и дружного коллектива. Для этого необходимо периодически проводить корпоративные мероприятия: спортивные соревнования, совместное проведение праздничных мероприятий с выездом всего коллектива за город и т. п.

4. В результате внедрения соответствующих мероприятий будет достигнуто сокращение непроизводительных затрат рабочего времени, что позволит увеличить объемы производства. По данным бюро организации труда цеха №360 АО «НПК «Уралвагонзавод», потенциальный рост объема производства составит 10 %. При устранении сдерживающих факторов, такой рост может быть достигнут в течение года.

Из вышеперечисленного можно сделать вывод об эффективности мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала.

Таким образом, снижение текучести кадров, повышение квалификации и формирование профессионального кадрового резерва даст цеху № 360 АО «НПК «Уралвагонзавод» годовую экономию в размере 933,7 тыс. руб.

Вывод по 2 главе

Во второй главе предложены следующие мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала:

1. Внесение изменений в Положения о стимулировании труда и премировании работников. Порядок распределения стимулирующей части оплаты труда.

2. Внесение изменений в нормативные документы по обучению персонала.

3. Мероприятия для сплочения коллектива, проведение мотивационного тренинга и опросов.

4. Разработка программы планирования карьеры работников.

Суммарные затраты на мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе № 360 АО «НПК «Уралвагонзавод» составят 110, 645 тыс. руб.

С целью снижения социально-психологической напряженности в коллективе регулирование трудовых отношений в системе управления персоналом осуществляется на основе заключенного коллективного договора между работниками ОАО «НПК «Уралвагонзавод» и администрацией. Повышение квалификации работников и формирование хорошего психологического климата в коллективе даст цеху № 360 АО «НПК «Уралвагонзавод» годовую экономию в размере 933,7 тыс. руб., которая может покрыть предлагаемые к реализации затраты на обучение.

Следовательно, совершенствование системы обучения персонала позволит повысить эффективность деятельности предприятия в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленная к защите выпускная квалификационная работа «Совершенствование системы профессионального развития персонала в цехе № 360 АО «НПК «Уралвагонзавод» посвящена анализу системы профессионального развития персонала и разработке мероприятий по ее совершенствованию в цехе № 360 АО «НПК «Уралвагонзавод». Поставленные в работе задачи решены: проанализировали теоретические основы системы обучения, изучили методы повышения профессионального развития, проанализирована система повышения профессионального развития персонала на примере цеха № 360 АО «НПК «Уралвагонзавод», разработаны мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе № 360 АО «НПК «Уралвагонзавод», дана оценка социально-экономической эффективности от предложенных мероприятий. Проведя анализ теоретических основ системы профессионального развития персонала на предприятии, раскрыта сущность понятия профессионального развития, рассмотрены методы профессионального развития персонала, систематизированы подходы к формированию системы. Таким образом: система профессионального развития персонала - это весьма сложная система взаимосвязанных действий, которая включает в себя обучение персонала, его повышение квалификации, ротацию персонала как горизонтально, так и вертикально, планирование карьеры работников.

Обучение персонала — совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Цели развития персонала:

-повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации

-повышение эффективности труда;

-снижение текучести кадров;

-подготовка необходимых руководящих кадров;

-воспитание молодых способных сотрудников;

-достижение большей независимости рынка труда;

-адаптация к новым технологиям;

-рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

Меры по развитию персонала:

-сохранение работоспособности;

-адаптация персонала к изменяющимся условиям;

-подготовка сотрудников к выполнению более сложных задач;

-организация психологической помощи сотрудникам, работающим в условиях повышенных рисков.

Основные принципы развития персонала:

-целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;

-опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации;

-гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;

-профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;

-построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования.

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях:

-серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;

-бурное развитие новых информационных технологий;

-системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;

-необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;

-участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации;

-наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов.

Как показал анализ системы профессионального развития персонала в цехе № 360 ОАО «НПК «Уралвагонзавод», существует определенная система по развитию персонала, но она требует совершенствования и внедрения определенных изменений.

По итогам проведенных опросов среди работников цеха и руководителей низшего и среднего звена было выявлено, что система обучения персонала требует определенных вмешательств, нет четкой системы наставничества, не достаточно разработана программа по планированию карьеры сотрудников.

На основании вышеизложенного разработаны мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала:

1. Внесение изменений в Положения о стимулировании труда и премировании работников. Порядок распределения стимулирующей части оплаты труда.

2. Внесение изменений в нормативные документы по обучению, внесение корректировки в должностные инструкции наставников.

3. Мероприятия для сплочения коллектива, проведение психологического мониторинга.

4. Разработка программы по планированию карьеры сотрудников.

Таким образом, суммарные затраты на мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе № 360 ОАО «НПК «Уралвагонзавод» составят 110 645 руб. Формирование кадрового резерва и хорошего психологического климата, повышение квалификации работников даст цеху годовую экономию в размере 933,7 тыс. руб.

Ожидаемый экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 823,055 тыс. руб.

Предложенные мероприятия находятся на стадии внедрения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Источники одного автора

1. Андреева, И. В., Организационное поведение[Текст]/ И.В. Андреева, В.А. Спивак. - СПб.: Издательский дом «Нева», 2013. - 224 с.
2. Аверин, А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации : учебное пособие[Текст] / А.В. Аверин. – М.:Изд. РАГС, 2013. – 224 с.
3. Алексеева А. А. Управление персоналом.[Текст] Теория, практика: Учебник - Ростов н/Д: Феникс, 2010. - 275 с.
4. Акимова М. К. Руководство к применению: организация производственного процесса[Текст]: учебное пособие / М. К. Акимова – Обнинск, 2011. - 223 с.
5. Артемьев А. Н. Менеджмент[Текст]: учеб пособие / А. Н.Артемьев – М: Академия, 2011. – 196 с.
6. Базаров Т.Ю. Психология управление персоналом[Текст] –учебник для бакалавров– М .:Юрайт, 2014.– 524с.
7. Батяев А.А. - Идеальный персонал. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации[Текст]. Альфа-Пресс, 2009 - 176 с.
8. Бахтин М. М. Психология профессиональной подготовки[Текст]: Учеб. для высш. учеб. заведений / М. М. Бахтин – СПб.: Оптима, 2012. – 506 с.
9. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг[Текст].- 2011.- № 1. - С. 88-101.
10. Бовыкин В. В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов[Текст]: Учеб.для высш. учеб. заведений / В. В. Бовыкин. – М.: Экономика, 2010. – 302 с.
11. Богатко, А.Н. Система управления развитием предприятия [Текст]: учебное пособие / А.Н.Богатко. - М.: Финансы и статистика, 2013. -240 с.
12. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала[Текст]. Питер, 2012-212 с.

13. Борисова, Е. Планирование персонала легко в теории, сложно на практике [Текст] / Е.Борисова // Служба кадров, 2014 - № 5.-
14. Бюллер Ш. Основы профессиональной подготовки: Учеб. для высш. учеб. Заведений[Текст] / Пер. с англ. под ред. А. А. Акимова. - Новочеркасск, 2010. - 493 с.
15. Гарина Е.П.:Антикризисное управление[Текст].-Ростов на Дону,Феникс,2011-352с.
16. Гиппенрейтер Ю. Б. Управление и организация [Текст]/ Учеб.для высш. учеб. заведений: - 2-е изд., перераб. и доп./ Ю. Б. Гиппенрейтер. - М.: Гардарика, 2010. - 496 с.
17. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению [Текст]/ Учеб.для высш. учеб. заведений / Л. Д. Гительман. - М.: Дело, 2011. – 396 с.
18. Гордеева, Е.С. Кадровый резерв как эффективная система [Текст] / Е.С.Гордеева // Справочник по управлению персоналом. - № 11. - 2014. - С. 55-56.
19. Дряхлов Н. И. Социология труда [Текст]/ Учеб. для высш. учеб. заведений/ Н. И. Дряхов М., издательство Московского университета, 2010. – 222 с.
20. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.
21. Захаров Н.Л.Управление социальным развитием организации[Текст].- М.:ИНФРА-М.2012.-263с.
22. Ибрагимова, Н.А. Организация процесса подготовки и принятия кадровых решений[Текст] / Н.А. Ибрагимова // Справочник по управлению персоналом. - № 10.- 2013.
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.
24. Кожевина, О. В. Управление изменениями[Текст]: учеб. пособие; допущено Советом УМО вузов России в области менеджмента / О. В. Кожевина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 286 с. - (Высшее образование:Бакалавриат)

25. Коженцев Ю. Т. Требования к системам управления[Текст]: учеб пособие / Ю. Т. Коженцев - М: Академия, 2009 г. - 199 с.
26. Козак Н.Н. Управление персоналом[Текст]: учеб пособие-ООО"Литрес", 2015.-273с.
27. Коляну Н. Мотивация персонала[Текст]: учеб пособие / Н. Коляну - М.: 2009. - 356 с.
28. Коробко В. И. Основы менеджмента[Текст]: учеб пособие / В. И. Коробко - М.: Академия, 2012.- 303 с.
29. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель[Текст]: учеб пособие / Р. Л. Кричевский - М.: Юнити, 2010.- 298 с.
30. Ларионова Т.М.:Документационное обеспечение управления персоналом[Текст].-М.:Юрайт,2012.-416с.
31. Лукичёва, Л. И. Управление организацией[Текст]: учеб. пособие; рекомендовано УМО по образованию в области менеджмента / Л. И. Лукичёва. - 5-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2009. - 355 с.
32. Майерс Д. Социальная адаптация [Текст]/ Учеб. для высш. учеб. заведений / Пер. с англ. под ред. А. А. Зубова. - С/Пб.: Оптима, 2013 . - 450 с.
33. Маслова, В. М. Управление персоналом предприятия[Текст] : учеб. пособие / В. М. Маслова .— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012
34. Микульчук А. А. Интегрированная структура менеджмента научно-производственного комплекса. Инновационные технологии в менеджменте организации[Текст]: учеб пособие / А. А. Микульчик - Н. Новгород: ННГУ, 2012. – 199 с.
35. Моргунова Е.Б. Модели и методы управления персоналом[Текст]. Москва ЗАО Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2011-360 с.
36. Розанова, Н. М. Микроэкономика. Руководство для будущих профессионалов[Текст]: учебник для бакалавров; допущено МО и науки РФ / Н. М. Розанова. - М.: Юрайт, 2013. - 985 с. - (Серия:Учебники НИУ ВШЭ)
37. Рудавина Е., Екомасов В. Большая книга директора по персоналу. Питер, 2011-394 с.

38. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений[Текст]: учебник для бакалавров; рекомендовано МО и науки РФ / А. В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2013. - 572 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс)
39. Терещенко - Курс для высшего управленческого персонала[Текст]. М.: Экономика, 2011 - 807 с.
40. Чуфаровский Ю. В. Управление персоналом[Текст] / Учеб. для высш. учеб. заведений / Ю. В. Чуфаровский. - Чебоксары: КЛИО,2010. – 562 с.
41. Шепеленко Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии[Текст]: учеб пособие / Г. И. Шепеленко – М.: Финансы и Статистика, 2010.-301 с.
42. Шибутани Т. А. Управление персоналом[Текст] / Учеб. для высш. учеб. заведений / Т. А. Шибутани. – СПб.: Интел-Синтез, 2011.- 406 с.
43. Якунин В. А. Психология профессиональной деятельности[Текст]: учеб пособие / В. А. Якунин - М: Юнити, 2009.-398 с.

Источники двух авторов:

- 44.Адамчук, В.В. Экономика и социология труда [Текст]: учебное пособие / В.В.Адамчук, О.В. Романов и др. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 407 с.
- 45.Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст]: учебное пособие / А.П. Волгин, В.И. Матирко.- М.: Дело, 2013. -356 с.
46. Ткачук Л.Т. под редакцией М.И. Щадова "Менеджмент"[Текст] Л.Т. Ткачук - М.: Фенекс, 2012 - 453с.
- 47.Травин, В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента[Текст] : учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов- М.: 2013. - 288 с..

Источники под заглавием

48. Психология и этика делового общения[Текст]: учебник для бакалавров; рекомендовано МО РФ / ред.: В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова. - М.: Юрайт, 2012. - 591 с. - (Серия: Бакалавр. Углубленный курс)
- 49.Технологииуправления развитием персонала[Текст]:учебник /ред.:А.В.Карпов,Н.В.Клюева-ООО”Проспект”,2015-653с.

50. Управление персоналом[Текст] : учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 423 с

51. Управление человеческими ресурсами[Текст]: учебник для бакалавров; рекомендовано научно-техническим советом Санкт-петербургского государственного университета экономики и финансов / ред. И. А. Максимцев. - М.: Юрайт, 2013. - 525 с. - (Серия: Бакалавр. Углубленный курс)

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации. Доктринальный комментарий/ под ред. Ю.А.Дмитриева. – М.: Деловой двор, 2015. – 600 с.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации. Комментарий к последним изменениям/ под ред. Г.Ю.Касьяновой. – М.: АБАК, 2016. – 304 с.

3. Правила внутреннего трудового распорядка для работников ФГУП ПО «Уралвагонзавод» им. Ф.Э.Дзержинского: приложение №11 к положению от 26 декабря 2015 г. №87. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2015. – 12 с.

4. Об оплате и стимулировании труда коллективов, структурных подразделений предприятия ФГУП ПО «Уралвагонзавод» за основные результаты хозяйственной деятельности: приложение №3 к положению от 18 февраля 2014 г. № 47-32-40. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2014. – 10 л.

5. Показатели и размеры премирования руководителей, специалистов и служащих заводов, цехов, управлений: приложение №2 к положению от 18 февраля 2015 г. №47.32-40. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2015. – 5 с.

6. Показатели и размеры премирования для руководителей, специалистов и служащих отделов и управлений: приложение №3 к положению от 18 февраля 2015 г. №47.32-40. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2015. – 12 с.

7. Примерный перечень производственных упущений, учитываемых при начислении премии рабочим, руководителям, специалистам и служащим за основные работы хозяйственной деятельности: приложение №4 к положению от 18 февраля 2015г. №47-32-40. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2015. – 2 с.

8. О сроках выплаты заработной платы: совместное решение администрации и профкома АО«НПК» Уралвагонзавод» от 14 марта 2015 г. №88. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2015. – 1с.
9. Краткий справочник по системе менеджмента качества для производственных мастеров АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» им. Ф.Э.Дзержинского»: система менеджмента качества РД СМК АДК-005-2011. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2011. – 22 с.
10. Коллективный договор на 2014 – 2017 годы АО «НПК «Уралвагонзавод»: одобрен на профсоюзной конференции работников от 3 апреля 2014 г. №45-к. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2014. – 69 с.
11. Должностная инструкция менеджера по обучению персонала АО «НПК Уралвагонзавод»: утверждена приказом генерального директора... АО «НПК «Уралвагонзавод» от 15 июля 2011 г. № 49. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2011. – 2 с.
12. О комитете Совета директоров по кадрам и вознаграждениям АО НПК «Уралвагонзавод»: положение утверждено протоколом Совета директоров от 24 января 2012 г. № 24- СД. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2012. – 8 с.
13. Кодекс корпоративного поведения Открытого акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э.Дзержинского»: утвержден протоколом заседания Совета директоров от 24 февраля 2012 г. №40- СД. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2012. – 11 с.
14. Паспорт программы инновационного развития АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»: утвержден заседанием Совета директоров от 3 марта 2012 г. № 87 – СД. Документ опубликован не был. - Нижний Тагил, 2011.- 28 с.
15. О планировании и образовании фонда заработной платы структурных подразделений ФГУП «ПО Уралвагонзавод»: положение утверждено протоколом заседания Совета директоров от 13 марта 2012 г. № 67- СД. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2012. – 6 с.

16. Устав Открытого акционерного общества «Научно – производственная корпорация «Уралвагонзавод» им. Ф.Э.Дзержинского»: новая редакция утверждена Распоряжением Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 28 августа 2013 г. №1093 - р. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2013. – 20 с.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Аттестация кадров	процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установление их соответствия занимаемой должности. Цель аттестации — рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. По результатам аттестации принимается решение, изменяющее или сохраняющее сотруднику занимаемую должность в соответствии с его готовностью и возможностью исполнять обязанности согласно должностной инструкции.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.
2. Власть руководителя	концентрированное отражение в решениях руководителя и в сознании подчиненных принуждающего потенциала, который несут в себе предоставленные ему правовые полномочия. Правовая власть авторитетна, т. е. обладает силой влияния на людей.	Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.
3. Выдвижение кадров	процедура перемещения работника, работающего в данном трудовом коллективе, на новую более высокую должность в случае соответствия его квалификации, уровня знаний, практических навыков и деловых качеств требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.	Травин, В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента[Текст] : учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов- М.: 2013. - 288 с.

4. Делегирование полномочий	передача задач и прав из сферы деятельности руководителя подчиненному, который принимает на себя ответственность за них.	Управление персоналом[Текст] : учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 423 с
5. Деловая беседа	специфическая форма контакта между людьми, имеющими определенные полномочия со стороны своих структурных подразделений или организаций, в ходе которого происходят обмен мнениями и целенаправленное обсуждение конкретной проблемы, ситуации с целью поиска взаимовыгодного варианта решения.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.
6. Деловая игра	метод имитации (подражания, изображения) принятия решений в различных искусственно созданных ситуациях путем разыгрывания соответствующих ролей, индивидуальных и групповых, по заданным или вырабатываемым самими участниками игры правилам. Д. и. применяются в различных областях и преследуют различные цели: в исследовательских и проектных разработках, в учебном процессе, при коллективной выработке решений, в реальной управленческой практике и т. д. Из игровых элементов в д. и. включаются распределение ролей, состязательность, особые правила и т. д. Нередко д. и. называют имитационными управленческими играми. Например, в службе занятости д. и. могут использоваться для отработки взаимодействия с	Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.

	<p>социальными партнерами, выработки собственной стратегии и тактики в случае возникновения кризисной ситуации на региональном (местном) рынке труда (угрозы массового высвобождения работников). В этом и других подобных случаях игровой метод используется для поиска решений реальных социально-экономических проблем силами тех, кому предстоит затем самим осуществлять найденные решения. Методика подготовки и проведения д. и. включает план-проспект игры, сценарий, описание игровой обстановки, регламент, инструкции игрокам (и/или игровым командам), руководство для ведущего (администратора игры) и, если требуется, его помощников, руководство для экспертно-аналитической группы.</p>	
<p>7. Деловое общение</p>	<p>разновидность общения, целью которого является достижение какого-нибудь соглашения, договоренности в сферах трудовой, предпринимательской, профессиональной, общественной и т. п. деятельности, кооперация, сотрудничество. Чаще всего подобное взаимодействие возникает между людьми, не состоящими друг с другом в близких (неформальных) межличностных отношениях (между коллегами, двумя предпринимателями, руководителем и подчиненным,</p>	<p>Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.</p>

	<p>консультантом и клиентом и т. д.); при этом статус одного из партнеров по отношению к другому четко определен, т. е. существуют общепризнанные нормы и представления, характеризующие то, что каждый из них может требовать и ждать от другого, и нарушение таких правил будет рассматриваться как нечто необычное и, скорее всего, мешающее д. о. В специальной литературе, управленческой практике и повседневной жизни понятие д. о. чаще всего рассматривается как совпадающее или, по крайней мере, весьма близкое по смыслу к термину "Профессиональное общение".</p>	
<p>8. Должностная инструкция</p>	<p>разновидность регламентирующего документа; определяет организационно-правовое положение должностного лица, его официальный статус. В д. и. излагаются обязанности сотрудника и указывается степень его подчиненности. Структура д. и. включает следующие разделы: общие положения, функции, права и обязанности, ответственность сотрудника, взаимоотношения (связи по должности). Д. и. сотрудников учреждения, как правило, утверждаются руководителем организации. Они разрабатываются на основе существующих положений об организации и ее структурных</p>	<p>Травин, В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента[Текст] : учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов- М.: 2013. - 288 с.</p>

	подразделениях.	
9. Должность	первичная структурная единица в организации, учреждении, аппарате управления, на которую возложен установленный соответствующими нормативными актами круг служебных обязанностей и прав. Виды и совокупность д. определяются функциональной структурой организации (учреждения) и фиксируются в штатном расписании.	Травин, В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента[Текст] : учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов- М.: 2013. - 288 с.
10. Кадровая политика	совокупность принципов, основных моделей, целей и представлений, которые определяют направления и содержание работы с кадрами и являются решающими в сфере управления соответствующими объектами (территориальными системами, организациями, учреждениями и т. д.). Выделяют следующие виды к. п.: общегосударственную (в России — федеральную), отдельных центральных органов государственного управления (ведомственную, отраслевую), региональную (на уровне субъектов Российской Федерации), конкретных организаций (предприятий, фирм, учреждений).	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.
11. Кадровый резерв	группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, которые после соответствующей целенаправленной подготовки могут быть выдвинуты на руководящие должности (линейных или функциональных	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.

	<p>руководителей определенного уровня). Каждого кандидата на выдвижение целесообразно готовить на возможно более четко предвидимую должность для эффективной работы, на которой требуется не только определенный, более высокий уровень знаний, квалификации и компетенции, но и определенный стиль деятельности. Процесс создания резерва руководителей проходит три стадии: поиск и оценку кандидатов; определение сроков, методов и форм их обучения; непосредственную подготовку.</p>	
12. Карьера	<p>1) быстрое и успешное продвижение в области общественно-политической, научной, производственной, служебной или какой-либо другой деятельности; 2) достижение известности, славы или материальной выгоды за счет собственных усилий, максимального использования своих способностей, профессионального мастерства и личностных качеств. Планирование к. — одно из важных направлений в работе с персоналом предприятия, фирмы, организации.</p>	<p>Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.</p>
13. Квалификация	<p>степень и вид профессиональной обученности (подготовленности) индивида, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы.</p>	<p>Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.</p>
14. Коллективный договор	<p>соглашение трудящихся в</p>	<p>Кибанов А.Я. Управление</p>

	лице профсоюзного комитета с администрацией предприятия, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему распорядку при условии выплаты ему заработной платы и обеспечения условий труда, предусмотренных коллективным договором и соглашением сторон.	персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.
15. Менеджер	наемный профессиональный управляющий, член руководящего состава фирмы, предприятия, банка, обладающий исполнительной властью и не являющийся владельцем компании.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.
16. Мотивация	система взаимосвязанных и взаимообусловленных факторов, являющихся побудительной причиной, поводом к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации. Мотивы делятся на внешние и внутренние. Мотив считается внешним, если основной причиной является получение чего-либо за пределами выполняемой деятельности; внутренним — если человек получает удовлетворение непосредственно от самой деятельности.	Управление персоналом[Текст] : учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 423 с
17. Планирование карьеры	Разработка наиболее вероятной системы замещения должностей для конкретного руководителя или специалиста за время его работы. Оно выступает альтернативой стихийным	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.

	перемещениям работника.	
18. Распоряжение	правовой акт, издаваемый единолично руководителем учреждения; является формой доведения оперативных вопросов до исполнителей. Как правило, имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.	Управление персоналом[Текст] : учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 423 с
19. Резерв на выдвижение	группа работников, работающих в данном трудовом коллективе, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице руководитель. Эта группа — основной источник пополнения руководящих кадров предприятия.	Управление персоналом[Текст] : учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 423 с
20. Ротация кадров	процедура назначения, в рамках которой место работы и должность конкретного работника могут меняться по горизонтали при повышении им своей квалификации (например, повышение разряда или категории).	Управление персоналом[Текст] : учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 423 с
21. Текучесть кадров	форма перераспределения рабочей силы, характеризующаяся процессом неорганизованного перемещения работников из одних предприятий на другие. Формами текучести кадров являются увольнение работников по собственному желанию в случае смены места работы, увольнение за нарушения трудовой дисциплины. В основе текучести кадров лежат факторы объективные (условия и организация труда, бытовые условия и т.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.

	д.) и личные (пол, возраст, семейное положение, размер заработной платы и т. д.). Причины текучести — конкретные комбинации объективных и личных факторов.	
22. Трудовая карьера	<p>процесс трудовых перемещений для каждого отдельного работника. Может быть стабильной — в пределах одного рабочего места — и динамичной — со сменой рабочих мест. Карьера бывает горизонтальной (повышение квалификации по одной специальности), вертикальной (продвижение работника строится по должностному признаку) и ступенчатой (объединяет горизонтальное и вертикальное продвижения). Трудовая карьера работника зависит от образования, квалификации, стажа работы, места рождения, социальной активности.</p>	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.
23. Экспертная оценка	<p>количественная или качественная оценка специалистами управленческой ситуации, не подлежащей непосредственной оценке со стороны руководителя ввиду ее нестандартности. Достоверность оценки зависит от индивидуальных качеств эксперта.</p>	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.

Приложение 1

Опрос персонала об удовлетворенности прохождения курсов повышения квалификации.

1. Вы посещаете курсы повышения квалификации?

А. Да

Б. Нет

В. Время от времени

2. Насколько Вы довольны курсом, оконченным в последнее время?

А. Доволен

Б. Не доволен

3. Если недовольны, то по какой причине?

А. Низкое качество обучения

Б. Интеллектуальные перегрузки

В. Не предусмотрена оплата за посещение курсов

4. Скажите, пожалуйста, что мотивировало Вас на прохождение курсов?

А. Особой мотивации нет, за меня решил мой непосредственный руководитель

Б. Повышение производственного разряда по итогам прохождения курсов

В. Повышение статуса в глазах подчиненных

5. Моя работа для меня

А. Интересует

Б. Не удовлетворяет

В. Жду возможности уйти

Г. Интересует и удовлетворяет, поэтому стремлюсь к повышению профессиональных навыков

6.Что привело Вас на курсы повышения квалификации

А.Я хочу развиваться

Б.Вынужден был

В.Меня это интересует в профессиональном плане

7.Насколько хорошо, по Вашему мнению, изученный материал соответствует Вашей работе (работе подразделения или организации)?

А.Соответствует в высокой степени

Б.Соответствует в некоторой мере

В.Соответствует слабо

Г.Не соответствует

8.Сможете ли Вы использовать и применить изученный материал в своей повседневной работе?

А.Смогу использовать в высокой степени

Б.Смогу использовать в некоторой степени

В.Изученный материал слабо применим в моей работе

Г.Изученный материал неприменим в моей работе

9.Что из изученного материала Вы сможете использовать в своей повседневной работе?

10.Что из изученного материала Вы НЕ сможете использовать в своей повседневной работе?

11.Рекомендуете ли Вы данный курс своим коллегам?

12.Какие новые идеи, методики, подходы Вы узнали, освоили?

13.Оцените по пятибалльной шкале:

1)Преподавательское мастерство преподавателя

2)Качество подготовки курса

3)Эффективность использования отведенного для обучения времени

4)Ясность, доступность изложения материала

5) Умение преподавателя удерживать интерес участников в течение всего курса обучения

Приложение 2

Опрос работников на предмет планирования своей профессиональной карьеры.

1. Удовлетворены ли Вы своей работой и занимаемой должностью?

А. Да

Б. Нет

В. Не задумывался об этом

2. Задумывались ли Вы о возможности карьерного роста в данной организации?

А. Да

Б. Нет

В. Считаю, что это бесполезно, т.к. продвигают всегда “своих”

3. Каковы цели моей карьеры?

А. Иметь работу или должность, хорошо оплачиваемые или позволяющие одновременно получать большие побочные доходы

Б. Приобретение определенного статуса

В. Заниматься видом деятельности или иметь должность, которые соответствуют самооценке и поэтому доставляют моральное удовлетворение

Г. Работать по профессии или занимать должность, которые позволяют достичь определенной степени независимости

Д. Иметь работу или должность, которые позволяют продолжать активное обучение

4. Как Вы думаете что может способствовать вашей карьере?

А. Повышение квалификации

Б. “Нужные” знакомства с руководящим составом

В. Личные достижения и заслуги

Г. Мотивация со стороны руководства

5. Как Вы считаете обучаемы ли Вы?

А. Да

Б. Нет

В. Не люблю учиться – это не мое

6. Есть ли у Вас четкий план по достижению карьерного роста ?

А. Да

Б. Нет

В. Я не знаю как это делается

7. Какие особо сложные задачи Вам приходится решать на рабочем месте?

8. В чем причина затруднений в выполнении этих задач, по Вашему мнению?

9. Что Вам необходимо уметь делать и знать для преодоления этих затруднений?

Опрос руководителей низшего и среднего звена (производственные мастера и начальники участков) на предмет планирования карьеры работников

1. Видите ли Вы возможность карьерного роста ваших работников на данном предприятии?

А. Да

Б. Нет

2. Что на Ваш взгляд могло бы способствовать развитию карьеры ваших подчиненных?

А. Специальное обучение и повышение квалификации

Б. Инициативность со стороны работника

В. Стремление к развитию личных качеств

3. От кого в полной мере зависит профессиональный рост ваших работников?

А. От них самих

Б. От моего руководителя

В. От специалиста по кадрам

4.Проводите ли Вы собеседования с руководством по поводу профессионального развития работников?

А. Да

Б. Нет

5.Видите ли Вы среди своих подчиненных людей толковых, способных заместить Вас на время отпуска или болезни?

А. Да,и знаю кто именно

Б. Нет таких среди моих подчиненных

В. Есть, но надо их сначала проверить на ситуации

6.Какие особо сложные задачи приходится решать Вашим сотрудникам?

7.В чем причина затруднений в выполнении задач сотрудниками, с Вашей точки зрения?

8.Что Вашим сотрудникам необходимо уметь делать и знать для преодоления этих затруднений?

9.Что будет наилучшим результатом обучения Ваших сотрудников?

10.Каких изменений в работе сотрудников Вы ожидаете после обучения?

