

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

**ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА  
ПРИМЕРЕ АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

Исполнитель:  
Иконников Дмитрий Сергеевич  
студент группы БТ-41zНТ,  
4 курса, заочного отделения,  
направление «080400.62 -  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Нормоконтролер:  
\_\_\_\_\_ АА. Ворошилова  
(подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

Научный руководитель:  
Симонова И.А.,  
кандидат филос.наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель ОПОП  
\_\_\_\_\_ И.В. Девятковская

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» .....	5
1.1. Характеристика организации АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	5
1.2. Анализ системы управления персоналом в АО «НПК «Уралвагонзавод»	11
1.3. Анализ процесса обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»....	24
Вывод по главе 1 .....	30
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» .....	32
2.1. Разработка мероприятий для создания системы обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	32
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по созданию системы обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	40
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по созданию системы обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	44
Вывод по главе 2 .....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	55
Приложение 1 Положение об обучении персонала .....	61
Приложение 2 План-график профессионального обучения персонала.....	71

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** темы работы обусловлена тем, что, в связи с приостановлением найма рабочего персонала в связи с экономией денежных средств, и закупкой нового оборудования персонал нуждается в повышении квалификации. В свою очередь уровень развития персонала предприятия определяет конкурентный потенциал или конкурентные преимущества предприятий в рыночных условиях хозяйствования.

Конкурентоспособность является одним из основных факторов, определяющих успешную деятельность предприятия. Технический прогресс и стремительное развитие высоких технологий стали теми условиями, которые предопределяют необходимость оперативной адаптации персонала к новым условиям труда, используемым в работе методам и технологиям. Это необходимо еще и потому, что рынок труда просто не может своевременно удовлетворить потребность в кадрах, уже овладевших нужными знаниями и навыками. Кроме того, существует доказанная практикой зависимость между квалификацией исполнителя и производительностью его труда, его способностью к освоению новой техники и технологий, методов организации труда [41].

Трудовые ресурсы (персонал) потенциально содержат большие инновационные возможности. Их можно использовать за счет правильного управления персоналом — готовить и регулярно проводить повышение квалификации.

Целью исследования является разработка системы обучения и развития персонала АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».

Достижение цели исследования потребовало постановки и решения следующих основных задач:

- определить теоретические основы управления системой обучения персонала;

- определить основные требования к системе управления персонала;
- разработать модель управления персонала;
- провести анкетирование;
- провести оценку эффективности управления персонала;

**Объектом** исследования является обучение персонала.

**Предмет** исследования - система обучения и развития персонала АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».

Теоретической и методологической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных ученых по проблемам организации управления квалификацией персонала, моделирования систем эффективности и риска управления квалификацией персонала.

Решение поставленных в работе задач осуществляется на основе системного, комплексного подхода с использованием вероятностных, экономико-математических методов.

Информационную основу исследования составили отчетные, нормативные, правовые и др. материалы, предоставленные АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».

Структура данной работы содержит: введение, две главы, выводы по главам, заключение, список использованной литературы, 3 рисунка, 17 таблиц, 2 приложения. Текст работы изложен на 71 странице, список использованной литературы состоит из 2 источников.

# ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

## 1.1. Характеристика организации АО «НПК «Уралвагонзавод»

Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского (УВЗ) возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 20 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. Корпорация УВЗ производит около 200 видов продукции, ее основу составляют ж/д подвижной состав (полувагоны и цистерны), а также гусеничная военная техника.

УВЗ является крупнейшим на территории СНГ производителем вагонов с долей рынка около 35%, а также единственным в России производителем тяжелого танка Т-90 и спецтехники на его базе.

100% акций УВЗ принадлежат Правительству Российской Федерации в лице Росимущества. УВЗ входит в правительственный перечень системообразующих организаций. Правительство РФ регулярно осуществляет взносы в уставный капитал УВЗ, частично компенсирует процентные расходы. В 2011 году Владимир Путин одобрил выделение 64 млрд рублей на финансирование модернизации Корпорации в рамках ФЦП «Развитие оборонно-промышленного комплекса».

На протяжении последних лет Корпорация УВЗ показывает интенсивные темпы роста продаж, более чем в 2.5 раза с 2009 года. Выручка интегрированной структуры превысила 170 млрд рублей.

Консолидированная долговая нагрузка УВЗ по итогам 2015 г. составляет порядка 1.8x (Долг/ЕБИТДА).

УВЗ стремится повышать финансовую прозрачность и в ближайшее время публикует отчетность по МСФО за 2014-2015 годы (аудитор – KPMG) и получить кредитные рейтинги международных агентств.

По исследованию организации, можно сделать вывод, что организация является крупной.

Оперативное руководство деятельности АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» осуществляет генеральный директор.

Бухгалтер осуществляет, исходя из Положения о главных бухгалтерах, организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Обеспечивает организацию учета и отчетности на предприятии. Осуществляет контроль за соблюдением оформления первичных и бухгалтерских документов. Участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.

Миссия и ценности организации представлены в табл. 1 и 2:

Таблица 1 - Миссия организации

миссия АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	1) быть членом промышленного сообщества; 2) Производить и продавать качественную продукцию.
---------------------------------------	--

Таблица 2 - Ценности организации

Для АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» образцовыми ценностями (или кодекс поведения) являются:	1) каждый человек заслуживает уважения; 2) каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание, какое только возможно; 3) следует добиваться совершенства во всем.
--	---

Оценка влияния внешней среды предприятия представлена в табл. 3:

Таблица 3 - Оценка влияния внешней среды предприятия

Факторы	Благоприятные возможности	Угрозы
Экономические	Экономический рост предприятия (выход на областной рынок)	Неправильное планирование деятельности предприятия

Правовые	Стабильность законодательной базы Поддержка малого бизнеса в регионе	Кризис экономики это не правовой фактор
Социальные		Снижение уровня доходов населения ведет к уменьшению заказов от частных лиц
Технологические	Внедрение новых технологий	
Покупатели	Географическое местоположение- удобное	Продукт востребован и пользуется постоянным спросом
Конкуренты	«Здоровая» конкуренция и свободный выход на рынок	Углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет эффекта масштаба производства, контроль над каналами распределения
Рынок рабочей силы		Нехватка высококвалифицированных работников

Организация трудовой деятельности предприятия определяются составом управления и целями деятельности. Директор предприятия руководит единолично деятельностью всех подразделений и принимает все решения, касающиеся деятельности и развития предприятия. Информация для принятия решений формируется в структурных подразделениях. Рядовые сотрудники могут обратиться непосредственно к руководителю предприятия, если не могут решить текущие вопросы с непосредственным руководителем.

Исследуемая организация относится к механическому (механистический) типу организации. Механический подход к управлению организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью и иерархией власти. Структура управления – линейно-функциональная. Используются следующие: четкие и доступные цели, разделение труда, возможность контроля. Механический тип организации с традиционными структурами в данном случае обеспечивает выполнение целей организации.

На предприятии АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» действует централизация управления: директор принимает единолично важные

решения, а руководители низшего звена (руководители структурных подразделений, мастера участков) передают и согласовывают их, работники – выполняют.

Возглавляет предприятие директор – главное исполнительное лицо. Под ним по иерархической лестнице идут руководители структурных подразделений.

По взаимодействию подразделений АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» - традиционное предприятие с комбинацией линейно - функциональной структуры в проектировании организации. По взаимодействию с внешней средой на предприятии больше элементов органического типа. Это - умеренное использование формальных правил и процедур, широко определяемая ответственность в работе, гибкая структура власти, но в тоже время с присутствием элементов иерархического типа, таких, как централизованное принятие решений, практически все решения принимаются директором, без согласия работников и существует жёсткая иерархия власти. Такой подход к организации предприятия демонстрирует свою эффективность в условиях, когда используются не рутинные технологии, отмечается высокая неопределённость того, когда и как выполнять работу, что характерно для предприятия.

По взаимодействию с человеком предприятие АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» является корпоративной организацией. Это замкнутая группа людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства и узкокорпоративными интересами.

Основные характеристики корпоративности организации:

- объединение людей через их разъединение по социальному и профессиональному критериям;
- монополия и стандартизация в деятельности организации;
- доминирование иерархических властных структур, интересы в нашем случае согласовываются лидером-директором, действует принцип

старшинства в принятии решений; борьба меньшинства за своё мнение нередко заканчивается его уходом из организации;

- создание и поддержание дефицита возможностей и ресурсов с их централизованным распределением.

Стоит отметить, что на предприятии присутствует элемент индивидуалистской организации - поддержание руководством обеспечения поиска возможностей и дополнительных ресурсов;

- организация берёт на себя ответственность за своих членов, существует суверенитет организации. В результате члены организации становятся над каждым отдельным человеком, действует принцип «организация всегда права»;

- интересы производства определяют интересы воспроизводства самого человека, создаются условия, в которых работники не способны обеспечить себя в работе необходимыми условиями и ресурсами, интересы работника существуют всегда "завтра", а интересы предприятия – «сегодня»;

- доминирует лояльность по отношению к организации, приветствуются послушание и исполнительность;

- действует принцип «человек для работы».

Все эти элементы свойственны структуре предприятия АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».

Структура управления в АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между структурными подразделениями и объединение их в единое целое и иерархически увязанных, и находящихся в постоянном производственном взаимодействии.

Тип организационной структуры управления относится к функциональной. Функциональное управление на предприятии заключается в том, что руководитель предприятия передает часть своих полномочий заместителям или руководителям отделов, такие полномочия могут передаваться и от заместителей к подчиненным-руководителям отделов и

цехов. В итоге исполнители получают задания не непосредственно от начальника предприятия, а от руководителей подразделений и заместителей.

Финансовая деятельность АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» осуществляется в условиях конкуренции на рынке и в условиях экономических обострений в целом по стране. Это требует от предприятий любых форм собственности проследить динамику основных финансово-экономических показателей.

Экономические показатели работы предприятий - один из доступных с точки зрения открытости информации способов оценки эффективности их функционирования.

Экономическая характеристика предприятия рассматривается и излагается с позиции анализа работы предприятия в современных условиях хозяйствования.

Сравнивая результаты анализируемого периода (года) с прошедшими результатами, дает возможность оценить темпы изменения изучаемых показателей и определить тенденции и закономерности развития экономических процессов.

Источником информации для сравнительного анализ основных экономических показателей являются: баланс предприятия, данные отдела кадров представленные в табл. 4:

Таблица 4 - Основные экономические показатели деятельности АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» 2013-2015гг.

Показатели работы за год	2013г.	2014г.	2015г.	+/-	Темпы роста, %
Объём реализованной продукции (тыс.руб.)	499020,86	767724,4	695741,6	-71982,8	-10,35
Среднегодовая выработка на 1 работающего (тыс.руб.)	4057,1	6241,66	6563,6	321,94	5,1

## Окончание таблицы 4

Среднегодовая заработная плата (тыс. руб.)	128,54	308,5	315,88	7,38	2,4
Себестоимость (тыс. руб.)	402418,63	619105,58	591312,51	-27793,07	-4,7
Затраты на рубль реализации (коп.)	52,42	80,65	84,99	4,34	5,4
Балансовая прибыль (тыс. руб.)	96602,35	148619	104429	-44190	-42,3
Чистая прибыль (тыс.руб.)	71128,2	109428	74194	-35234	-47,49
Рентабельность (%)	15,6	24	18	-6	-

Проанализировав данные таблицы, можно сделать выводы о том, что 2015 год для предприятия был менее удачным, чем 2013, 2014 года.

Наблюдаются как положительные, так и отрицательные моменты в деятельности АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД», которые проявляются в снижении объема реализации продукции на 71982,80 тыс.руб. (10,3%), снижением себестоимости на 27793,07 тыс.руб. (4,7%), снижением прибыли на 47,49%, в соответствии со снижением этих показателей снизилась и рентабельность на 6%.

Среднегодовая заработная плата увеличилась на 7,38 тыс.руб. (2,4%) – это связано с тем, что в 2014 год были увеличены оклады всему персоналу предприятия.

## **1.2 Анализ системы управления персоналом в АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Количество ставок по штатному расписанию составляет 35512 штатных единиц, фактически замещено 35396 единиц, процент укомплектованности на конец года составил 77,7 %, в течение года укомплектованность выше. Не укомплектованность штатной численности связана:

- с недостатком квалифицированных трудовых ресурсов;
- на конец года снижением нагрузки ставки не разрабатываются.

Состав работников организации по возрастному показателю представлены в табл. 5:

Таблица 5- Качественный состав работников по полу и возрасту

Период	Всего работников, чел.	Мужчин	Женщин	До 29 лет	До 18 лет	пенсионеры
2013	35428	20108	15320	26134	53	1151
2014	35479	21190	14289	27125	54	1245
2015	35396	21104	14292	25113	-	1349

Из приведенных данных видно, что в основном в АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» работают специалисты зрелого возраста от 41 до 50 лет, среди них большинство мужчин. Важным показателем стабильности персонала организации и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы на предприятии (стаж). Данные по стажу представлены в табл. 6:

Таблица 6 - Качественный состав работников по стажу работы в организации по состоянию на 31.12.2015г.

Период	Всего работников, чел.	От 1 года до 5 лет	от 5 лет до 10 лет	От 10 лет и свыше
2013	35428	5127	28231	2065
2014	35479	5130	28297	2052
2015	35396	5133	28219	2044

Исходя из показателей таблицы, основную группу составляют работники, отработавшие в организации:

- в 2013 г. – от 5-10 лет;
- в 2014 г. – от 5-10 лет;
- в 2015 г. – от 5-10 лет;

Следовательно, с каждым годом число работников, которые проработали свыше 5 лет в организации превышает остальные показатели.

Это может быть вызвано повышением мотивационного эффекта для данной группы сотрудников.

Далее рассмотрим показатель работников организации по образованию, данные по образованию представлены в табл. 7:

Таблица 7- Качественный состав работников по образованию

Период	Всего работников, чел.	Высшее профессиональное	н/высшее	Среднее-профессиональное	Начальное-профессиональное	Среднее	Н/среднее
2013	35428	5056	1010	5094	20112	3147	1009
2014	35424	5057	1059	5095	20118	3146	1004
2015	35395	5078	1005	5101	20062	3148	1002

Судя по данным таблицы 7, уровень образования постоянно растёт за счёт увеличения доли сотрудников, имеющих высшее и среднее профессиональное образование.

Для проведения более полного анализа кадровых показателей рассмотрим показатели движения кадров, которые представлены в табл. 8:

Таблица 8 - Динамика движения и постоянства кадров

№ п/п	Наименование показателей	2014	2015	Темп роста, 2015 к 2014 (%)
1.	Среднесписочная численность персонала	35424	35395	99,9
2.	Принято работников – всего	1173	114	9,7
3.	Выбыло работников – всего	1202	2017	167,8
	в том числе:			
	- в связи с сокращением численности;		1342	1342
	- по собственному желанию;	1161	624	53,7
	- уволено за нарушения трудовой дисциплины;	41	51	124,4
4.	Коэффициенты:			
	- оборота по приему;	0,41	0,37	90,2
	- оборота по выбытию;	0,38	0,46	121
	- общего оборота;	0,79	0,84	106
	- текучесть кадров;	3,4	5,7	167,4

Причинами увольнения по собственному желанию сотрудники называют следующие:

1. Неудовлетворенность уровнем оплаты труда, неконкурентоспособные ставки оплаты.

2. Проблемы с проездом до места работы (удаленность места жительства сотрудника).

3. Перемена места жительства.

4. Трудности с обеспечением мер по введению в должность.

5. Сокращение штата.

Основные базовые принципы кадровой политики АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» следующие:

- организация рассматривает персонал как человеческий ресурс, способный обеспечивает ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций при условии планирования и обеспечения его оптимального использования, развития и качества;

- управление персоналом организации основано в первую очередь на преобладании экономических и социально-психологических методов и составляет одну из важнейших функций управления организации на всех иерархических уровнях управления. При этом линейное руководство должно делегировать службам кадровой политики определенные полномочия в области организации работы с персоналом, оставляя за собой право принятия решения в пределах установленной компетенции;

- персонал организации рассматривается как капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал - как долгосрочные инвестиции в развитие организации;

- персонал организации является носителем ее корпоративной культуры и ценностей и во многом способствует созданию положительного обобщенного образа организации, обеспечивающего идентификацию и поддержку, атмосферу доверия, приемлемости и «благорасположенности»

общества к деятельности организации на региональном, государственном и международном уровнях;

- организация как работодатель и персонал должны выступать как социальные партнеры, разделяющие цели производства и способы их достижения, определяемые стратегией и политикой организации. Организация обязуется обеспечивать своим работникам удовлетворение социальных, духовных и материальных потребностей в соответствии с вкладом каждого из сотрудников в достижение целей и задач организации;

- организация ориентируется на установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих сотруднику полностью реализовывать имеющийся уровень профессиональной компетентности, а также совершенствовать его в направлениях, определяемых потребностями организации и уровнем должностной компетенции сотрудника;

Основные приоритетные направления кадровой политики АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» следующие:

- организация стремится формировать и поддерживать постоянный интерес к себе среди соискателей работы, поэтому прикладывает максимальные усилия к тому, чтобы выглядеть на рынке труда привлекательным, перспективным, надежным работодателем. Этому способствует налаживание и поддержание долгосрочных контактов с учебными заведениями, рекрутинговыми агентствами и другими организациями, способствующими обеспечению организации кадрами;

- подбор персонала проводится с учетом личных и деловых качеств работников, подбираемых для замещения вакантных должностей в организации. Правом претендовать на замещение вакантной должности обладают сотрудники (при наличии соответствующей квалификации), которым предоставляются равные шансы на профессиональное продвижение. При найме новых сотрудников организация отдает предпочтение кандидатам, проявившим не только требуемый уровень знаний, умений, навыков,

способностей в работе, направленной на достижение целей организации, но и имеющим потенциал развития.

- при найме сотрудников на руководящие должности организация обращает внимание на способность и готовность брать на себя новые и более значительные задачи.

- в процессе трудовой деятельности от сотрудников ожидается активное проявление инициативы, трудового усердия и настойчивости. Для этого организация предоставляет персоналу должностные полномочия, систему мотивации и стимулирования и безопасные условия труда.

Содержание кадровой политики организации, закрепленные «Правилами внутреннего трудового распорядка», Коллективным договором и Кодексом деловой этики работников АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» раскрывают следующие важные для работников вопросы:

- порядок приема сотрудников и ознакомления с действующими нормами;
- испытательный срок;
- порядок увольнения сотрудников;
- социальные гарантии;
- больничные листы;
- отпуск;
- время труда и отдыха;
- трудовая дисциплина;
- использование рабочего времени в личных целях;
- дисциплинарные проступки;
- субординация;
- повышение квалификации, самообразование;
- система материального стимулирования;
- пластиковые карты;
- нематериальное стимулирование;
- условия труда;

- служебная и коммерческая тайны;
- политика допустимой одежды;

Обеспечение условий охраны труда и безопасной жизнедеятельности работающих включены в Коллективный договор в виде информации о гарантированных условиях и охране труда на рабочем месте; о возможном риске повреждения здоровья; полагающихся работникам средствах индивидуальной защиты, компенсациях, льготах.

В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» существует постоянно действующая комиссия (6 человек) по охране труда, а также комиссии:

- по проверке знаний, норм и правил работы в электроустановках;
- по проверке знаний «Правила устройства и безопасной эксплуатации кранов»;
- по проверке знаний по охране труда.

Структура отдела кадров утверждена директором АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» и состоит из: начальника отдела кадров и специалистов по кадрам.

Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением организации и подчиняется непосредственно директору.

Отдел кадров выполняет задачи по обеспечению подбора, расстановки, изучения и использования рабочих и специалистов, созданию кадрового резерва и формированию стабильного коллектива. Основной задачей отдела является организация и выполнение учёта кадров и кадрового делопроизводства в соответствии с Трудовым кодексом РФ и иными нормативными актами.

Работа отдела кадров проводится на основе действующего трудового законодательства, других нормативных актов, коллективного трудового договора, приказов и распоряжений директора, правил внутреннего распорядка, Положения об отделе кадров. Отдел кадров постоянно взаимодействует с другими структурными подразделениями, предоставляя и получая от них информацию:

1. со службами и отделами предприятия:
  - получает заявки на рабочих и специалистов;
  - служебные записки на установление доплат по совмещению профессий и должностей;
  - служебные записки на поощрение работников;
  - материалы о нарушителях трудовой и производственной дисциплины;
  - графики отпусков; графики сменности; таблицы учета рабочего времени;
  - прочие документы.
2. с юристом:
  - представляет приказы на визирование.
3. с планово-экономической группой:
  - получает штатное расписание;
  - тарификационные списки.
4. с бухгалтерией:
  - представляет таблицы учета рабочего времени;
  - листки нетрудоспособности для оплаты;
  - копии приказов по кадрам;
  - договора индивидуальной материальной ответственности.
5. с работниками АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»:
  - выдает копии трудовых книжек, справки о работе и прочие документы;
  - информирует о наступлении очередности отпусков;
  - производит ознакомление работников с приказами, дополнительными соглашениями.

Отдел кадров полностью обеспечен персональными компьютерами, копировальным аппаратом, телефонами, канцелярскими принадлежностями.

Хранение трудовых книжек и личных дел работников производится в соответствии с требованиями (металлические сейфы).

Должностные обязанности работников отдела регламентируются

должностными инструкциями.

Для учета и систематизации кадровой документации ведутся следующие журналы:

- журнал учета трудовых книжек (прошит, пронумерован и закреплен печатью);
- журналы учета кадровых документов по личному составу, по отпускам, по прочим кадровым документам (пронумерованы);
- журнал учета листков нетрудоспособности;
- журнал учета трудовых договоров (пронумерован);
- журналы учета выдачи металлических печатей, пропусков;
- журнал учета выдачи справок, копий;
- журнал учета выдачи командировочных удостоверений.

Все кадровые документы (формы приказов) соответствуют требованиям Госкомстата РФ.

Кадровая документация за прошедший год хранится в отделе кадров, по истечении срока сдается в архив для дальнейшего хранения.

Рассмотрим основные элементы кадровой политики, реализуемые на предприятии:

1. Поиск, подбор, отбор, найм работников.
2. Адаптация.
3. Обучение, повышение квалификации.
4. Мотивация.
5. Аттестация.
6. Поиск, подбор, отбор, найм.

Найм и отбор персонала происходит следующим образом:

1. Получение и формирование заявок от руководителей структурных подразделений;
2. Поиск персонала через Центры занятости, посредством опубликования объявлений о вакансиях в прессе, проводимых конкурсов на замещение вакантной должности (руководящий состав);

3. Предварительное собеседование (по телефону, личное общение) с уточнением квалификации (дипломы, сертификаты, удостоверения), опыта работы (трудовая книжка), гражданства соискателя (паспорт);

4. Собеседование с руководителем структурного подразделения;

5. Разъяснение должностных обязанностей, заработной платы;

6. Заполнение анкеты;

7. Собеседование с директором (для руководящих должностей);

8. Принятие решения о трудоустройстве подтверждается заявлением о приеме на работу с указанием даты приема и визой директора «в приказ»;

9. Планово-экономическая группа устанавливает заработную плату работника в соответствии с действующим штатным расписанием;

10. Работник знакомится с Коллективным договором, Правилами внутреннего трудового распорядка и другими локальными нормативными документами, должностной инструкцией, проходит первичный инструктаж по охране труда, о чем расписывается в регистрационных журналах;

11. Отдел кадров готовит проект трудового договора и проект приказа о приеме на работу;

12. Формируется личное дело работника и оформляется личная карточка учета формы Т-2;

13. Работник подписывает трудовой договор (один экземпляр выдается работнику), приказ о приеме на работу;

14. Вносится запись в трудовую книжку работника.

При отборе кандидатов на руководящие вакантные должности организация использует в основном внутренние источники, а при подборе остальных работников организация обращается в специальные агентства и газету. Иногда новый работник принимается через другие источники.

Преимущества внутреннего набора состоят в том, что работник является уже адаптированным к коллективу по сравнению с вновь принятым на работу, его способности оцениваются выше, выше и удовлетворенность трудом.

При подборе персонала в АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» используются следующие критерии отбора:

- высокая квалификация;
- личные качества;
- образование;
- профессиональные навыки;
- опыт предыдущей работы;
- совместимость с окружающими (личные качества).

Отбор работников для перемещений на вышестоящие должности, т.е. из собственного внутреннего источника, осуществляется на основе оценки их профессиональных знаний, умений и навыков. Процесс принятия решения о внутренних перемещениях включает следующие стадии.

На основе информации об освободившихся должностях в отделе, начальник отдела принимает решение о выдвижении кандидатур на вакантные должности, определяет количество вакантных должностей, и дает указания отделу кадров заняться поиском кандидатур внутри организации.

Начальник отдела опирается на имеющиеся должностные инструкции, определяющие основные требования к уровню профессиональных знаний, умений, опыту работы. Должностные инструкции работников утверждаются директором.

Далее начальник отдела кадров анализирует состав и количество возможных кандидатур, составляет предварительный список перспективных работников, основываясь на оценке личной документации (личных дел (карточек), ведомостей по использованию рабочего времени с целью выявления фактов прогулов, послужных списков, и др. документации, дающей информацию о профессионализме и трудовом поведении работника). Используется также личный опыт общения сотрудников отдела кадров с данными сотрудниками.

Начальник отдела кадров оценивает кандидатуры следующим образом: производится «трехмерная» оценка кандидата, которая заключается в учете

информации о работнике, полученной от его коллег по работе, от его подчиненных, а также от вышестоящего руководства.

Список кандидатур предъявляется директору АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД», который принимает окончательное решение о принятии работника (в случае его согласия) на новую должность.

Руководство использует преимущественно внутренние ресурсы для качественного пополнения кадрового состава.

Отдел кадров в своей деятельности взаимодействует с центрами занятости.

Начальник отдела кадров ежемесячно представляет перечень вакантных должностей для трудоустройства граждан, а также принимает граждан, направляемых в АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» из центра занятости населения для дальнейшего их трудоустройства. Уралвагонзавод участвует в программе занятости по трудоустройству граждан на общественных работах. Принимает участие в Ярмарках вакансий, проводимых Центром занятости населения.

Адаптация.

Целью системы адаптации является в основном снижение издержек организации за счет следующих факторов:

1. Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:

Достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки

Уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей

2. Сокращение уровня текучести кадров:

Снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок

Уменьшение количества сотрудников, покинувших организацию в течение первого года работы.

Выгодами, получаемыми сотрудником после прохождения адаптации являются:

- Получение полной информации, требуемой для эффективной работы;
- Снижение уровня неопределенности и беспокойства;
- Повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к организации в целом;
- Освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- Выстраивание системы взаимодействия с коллегами;
- Получение эффективной обратной связи от наставника и руководителя подразделения по итогам испытательного срока.

Адаптация работника в АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» проходит следующим образом:

1. Сотрудник отдела кадров знакомит с основными требованиями по соблюдению трудового распорядка, графиком движения служебного транспорта, режимом и местом питания, соблюдением пропускного режима;

2. Руководитель структурного подразделения на рабочем месте разъясняет основные трудовые функции работника, знакомит с коллективом, помогает в вопросах профессиональной и социальной адаптации, если есть необходимость, то закрепляет наставника;

3. В течение 1-2 месяцев сотрудник отдела кадров периодически встречается с работником и при возникновении затруднений или сложностях у работника помогает и разъясняет ему его права и обязанности.

По истечении испытательного срока (1-3 месяца) руководитель предоставляет в отдел кадров отчет о результатах испытательного срока.

### **1.3. Анализ процесса обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»**

*Система обучения персонала* - это совокупность взаимосвязанных элементов, работающих на достижение определенных целей компании. Элементами системы являются семинары, лекции, тренинги и т.д. Главным объектом системы обучения персонала являются кадры (персонал), т.е. основной (штатный) состав его работников. Персонал - коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям. Персонал - это человеческий ресурс предприятия от квалификации, профессиональной подготовки, деловых качеств которого зависит эффективность и качество деятельности предприятия, его конкурентоспособность [14, с. 122].

Система - это множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность и единство.

На Уралвагонзаводе организацией профессионального обучения работников занимаются специалисты отдела по подготовке персонала, который входит в состав Управления по подбору и подготовке персонала.

Далее приведена схема организационной структуры отдела по подготовке персонала АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД», которая представлена на рисунке 2.

В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» используются следующие методы обучения:

- тренинг;
- передача опыта;
- подготовка и развитие бизнес-процессной команды;
- разработка рабочих процедур и стандартов;
- индивидуальное обучение;

- изучение практических ситуаций;
- дискуссии и обсуждения;



Рисунок 2 — Организационная структура отдела обучения персонала

- адаптация вновь назначенных сотрудников и др.

Проведя анализ уровня развития обучения персонала в организации, следует отметить, что обучение слабо развито. В табл. 9 представлены данные по проведению обучения работников в 2015 году:

Таблица 9 — Оценка уровня развития обучения и оценки персонала

Мероприятия	Затраты за 2015 год		Обучено Чел.	План 2016	
	План	факт		Чел.	Тыс. руб
Работники, занимающиеся оперативной и стратегической работой в АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»					
Руководители					
Ученичество	—	—	10	—	—
Повышение квалификации производственного персонала	—	—	—	—	—
Аттестация персонала	—	—	—	—	—

Руководители					
Повышение квалификации во внутрифирменном обучении	—	—	—	—	—
Курсы повышения квалификации, семинары конференции	5000	5000	2	1	3000
Обучение по охране труда	—	—	1	—	—
Управленческие тренинги	10000	10000	2	—	15000
Участие в Президентской программе подготовки управленческих кадров	—	—	—	—	—
Ротация сотрудников и специалистов организации	—	—	—	—	—
Аттестация персонала	—	—	2	—	—

Обучение персонала проходит, как в отделе подготовки персонала без отрыва от производства, так и с отрывом от производства на курсах повышения квалификации в различных ВУЗах. Рабочие проходят обучение по профессии и безопасным приемам труда, сдают экзамены на подтверждение уже имеющегося разряда или на повышение разряда. Руководители и специалисты проходят аттестацию на профессиональную пригодность, проверку знаний по охране труда и промышленной безопасности 1 раз в 5 лет, целью которой является принятие решения о повышении или понижении в должности, увольнении тех или иных работников; о конкретных направлениях работы с имеющимся резервом.

В своей работе специалисты отдела по подготовке персонала и инженеры производственного обучения каждого подразделения руководствуются следующими документами: приказами генерального директора, приказами директора по персоналу, распоряжениями главного инженера Общества, руководящими документами «Человеческие ресурсы» и «Подготовка и повышение квалификации кадров. Основные положения».

Организация обучения, повышение квалификации или профессиональная переподготовка выглядит следующим образом:

1. Составляется план повышения квалификации работников учреждения на следующий год.
2. Заключается договор с обучающей организацией, производится оплата услуг на обучение.
3. На основании служебной записки руководителя подразделения издается приказ о направлении на обучение работников.
4. В случае профессиональной переподготовки с работником заключается ученический договор.
5. По окончании обучения работник предоставляет в отдел кадров подтверждающий документ и в личную карточку работника по форме Т-2 вносятся изменения по образованию данного работника.

Направлению на повышение квалификации или профессиональную переподготовку подлежат работники: инженерно-технических служб, специалисты.

Также направляются специалисты и руководители подразделений на специализированные семинары и конференции по профессиональной направленности. За рассматриваемый период 2014-2015гг. обучение персонала по повышению квалификации и получению дополнительных специальностей представлено в табл. 10:

Таблица 10 - Обучение персонала по повышению квалификации и получению дополнительных специальностей

Год	Инженерно – технический персонал	Специалисты	Прочие	ВСЕГО
2014	160	210	40	410
2015	110	180	-	290

В основе работники самостоятельно занимаются самообразованием (заочное обучение в средних и высших профессиональных учебных

учреждениях). В соответствии с ТК всем работникам предоставляются оплачиваемые учебные отпуска при получении первого высшего образования, при последующих - по усмотрению руководства организации.

При поддержке руководства и отдела кадров было проведено анкетирование сотрудников. Всего в анкетировании приняли участие 47 человек. Опрос осуществлялся с помощью анкеты, которая включала 4 вопроса.

1 — й вопрос: Когда Вы устроились на работу, кто помог освоиться на рабочем месте? Большинство респондентов – 75 % указали, что наставник.

2 – й вопрос: У Вас был опыт работы на аналогичной должности? Здесь ответы разделились пополам. 53 % имели опыт работы, 47 % не имели опыта работы. Следовательно, процесс обучения для 47 % происходил в стенах предприятия.

3 – й вопрос: При устройстве на работу Вы проходили обучение инструктаж или просто просматривали инструкцию по технике безопасности и противопожарной безопасности? 63 % ответили, положительно. Однако, при этом следует учесть, что большинство сотрудников всего лишь просмотрели предоставленные им инструкции и подписали документы, фиксирующие прохождение инструктажа.

4 – й вопрос: Обучали ли Вас на предприятии противоаварийной деятельности? 76 % ответили, что данную информацию они получили от коллег. 24 % не осведомлены о противоаварийной деятельности.

Данные по результатам анкетирования представлены на рисунке 3.

Исходя из данных, приведенных на рисунке 3, можно сделать вывод о том, обучение технике безопасности носит формальный характер. В большинстве случаев сотрудники при устройстве на работу просто просмотрели инструкцию. Есть доля тех (8 %), кто вообще не ознакомился с техникой безопасности.

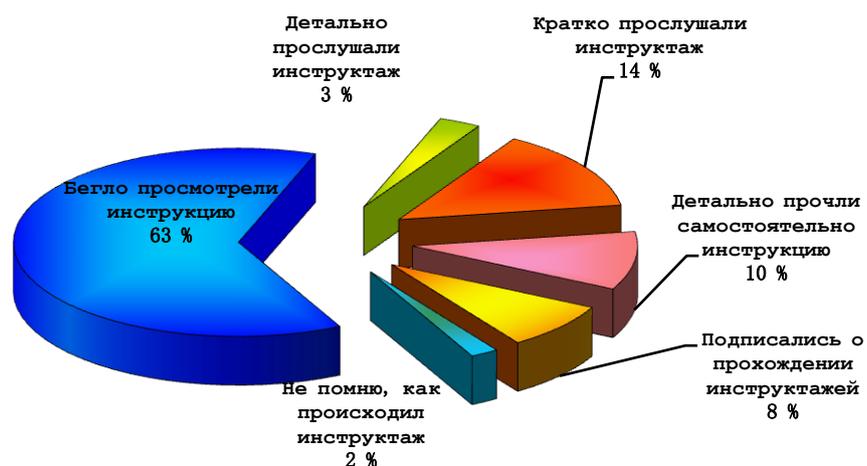


Рисунок 3 – Анализ обучения технике безопасности персонала

Это также является отрицательным моментом во внутрифирменном обучении, поскольку для предприятия рациональные действия в противоаварийном направлении важны. Данные по профессиональному обучению свидетельствуют о незаинтересованности руководства предприятия в карьерном росте сотрудников.

Подведем итог. В настоящее время в АО «НПК «Уралвагонзавод» выпускаются приказы генерального директора о направлении работников на обучение, разработаны 2 руководящих документа по обучению персонала, само обучение персонала проводится, но не носит системный характер. Здесь необходимо отметить, что системное планирование кадрового состава, развития и обучения персонала на предприятии отсутствует. Из этого мы можем сформулировать проблемы в организации процесса обучения персонала, которые выглядят следующим образом:

- не используется метод обучения – наставничество;
- отсутствуют документы, регламентирующие системную связь между многообразными процессами обучения персонала в организации;

- процесс обучения на этапе адаптации в АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» не организован и проходит стихийно.

Перечисленные проблемы в существующем процессе обучения персонала в организации приводят к увеличению текучести кадров, что подтверждают данные по текучести, представленные в таблице 8: коэффициент текучести в 2014 году составил 3,4% и возрос на 2,3% в 2015 году, и составил 5,7% от общей численности персонала.

Текучесть кадров приносит ущерб предприятию, выражающийся в недополучении продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» две недели, также несет дополнительные расходы, связанные с обучением новых работников, с приемом и увольнением сотрудников, а также с подбором новых сотрудников.

### **Вывод по главе 1**

В ходе исследования предприятия мы выяснили, что АО «НПК «Уралвагонзавод» - многоотраслевой машиностроительный комплекс, в состав которого входят все производства для создания полного цикла изготовления продукции.

При изучении структуры организации мы провели анализ кадровых показателей и выяснили, что высшее образование имеют 20,2%, среднее профессиональное – 56,6%, начальное профессиональное – 14,4%, и среднее общее – 8,8% работников от общей численности на 2015 год. В организации работают больше специалистов зрелого возраста от 41 до 50 лет, среди них большинство мужчин. По стажу работы основную группу составляют работники, отработавшие в организации от 5-10 лет.

Также мы изучили схему управления персоналом в организации - она линейно-функциональная, выяснили, что персонал организации делится на 4 категории: руководители, специалисты, служащие и рабочие. Каждая

категория персонала имеет свои права и обязанности, закрепленные в должностных инструкциях, соответственно в организации существует иерархия подчиненности. В ходе исследования мы также раскрыли структуру отдела по подготовке персонала и описали функции данной службы.

Проведя анализ существующего процесса обучения персонала в организации, мы видим, что данный процесс не систематизирован, отсутствуют документы, регламентирующие систему обучения персонала. Значит, достижение целей, стоящих перед предприятием в данной ситуации и при данном подходе получить проблематично, и полученные результаты свидетельствуют о неэффективности существующего процесса обучения персонала. Отсюда следует вывод, что в организации существует острая необходимость в разработке документов для улучшения процесса обучения персонала.

## ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

### 2.1 Разработка мероприятий для создания системы обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»

В первой главе нами был проведен анализ организации обучения на Уралвагонзаводе, на основании результатов был сделан вывод о том, что обучение проводится не систематически, что негативно сказывается на деятельности организации. В частности, были выделены следующие проблемы:

- не используется метод обучения – наставничество;
- отсутствуют документы, регламентирующие системную связь между многообразными процессами обучения персонала в организации;
- не организован процесс обучения на этапе адаптации в АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».

С учетом проведенного исследования разработали мероприятия для создания системы обучения и развития персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод», которые представлены в табл. 11:

Таблица 11 – Мероприятия для создания системы обучения персонала

<b>Проблемы</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Ответственный</b>	<b>Сроки выполнения</b>
1. Не используется метод обучения – наставничество.	Разработка и внедрение института наставничества	Начальник отдела кадров, специалист отдела кадров	1 мес.
2. Отсутствуют документы, регламентирующие систему обучения персонала в организации.	Разработка Положения об обучении персонала	Начальник отдела подготовки персонала, специалист отдела подготовки персонала	1 мес.

3. Не организован процесс обучения на этапе адаптации в АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».	1. Разработка плана-графика проведения обучения персонала.	Начальник отдела подготовки персонала, специалист отдела подготовки персонала, инженеры производственного обучения подразделений	10 дней
	2. Создание приказа о формировании графика обучения персонала организации.	Начальник отдела подготовки персонала, специалист отдела подготовки персонала	5 дней

### **Совершенствование и внедрение института о наставничестве**

Необходимо усовершенствовать институт наставничества в организации.

Наставником, будет выступать опытный сотрудник данного подразделения, положительно зарекомендовавший себя. Руководители подразделения (участка) обязаны контролировать и корректировать работу наставника. Для наставников вводятся дополнительные поощрения в случае успешной адаптации «подшефного» в коллективе.

В организационном плане наставник и обучаемый сотрудник будут выделены в отдельный сектор внутри структурного подразделения. При этом наставник получит статус руководителя сектора со всеми полномочиями и подчинением начальнику структурного подразделения. Это освобождает начальника структурного подразделения от лишней нагрузки путем делегирования определенного круга полномочий наставнику, а наставник в свою очередь, получает достаточный инструментарий, для успешного осуществления своих функций.

Наставничество отличается от других методов обучения тем, что обучение происходит на рабочем месте в рабочее время с постоянной поддержкой обучаемого сотрудника более опытным и

высококвалифицированным. Целью данного метода является минимизация расходов на обучение сотрудников подразделений и периода освоения новых технологий сотрудниками на рабочем месте, с помощью чего решаются следующие задачи:

- повышение качества подготовки и квалификации персонала;
- развитие у сотрудников позитивного отношения к работе;
- предоставление сотрудникам возможности быстрее достичь рабочих показателей, необходимых заводу;
- экономия времени руководителей подразделений на обучение работников;
- предоставление наставникам возможности карьерного роста, поощрение их за хорошую работу, признание их заслуг перед компанией;
- снижение текучести кадров;

К характерным признакам наставничества относятся:

1) гибкость. Наставничество может осуществляться самыми разнообразными способами и в самых различных ситуациях. Необходимыми условиями являются время и наличие хотя бы двух человек;

2) прикладной характер. Наставничество имеет отношение к профессиональной деятельности и охватывает весь диапазон этой деятельности;

3) индивидуальность. Наставничество напрямую связано с потребностями и интересами личности;

4) ориентация на людей. Люди воспринимаются такими, какие они есть, со всеми их ценностями, мотивами, чувствами;

5) наличие обратной связи;

6) высокий мотивационный потенциал.

Наставниками могут стать только те сотрудники, которые готовы поделиться своими знаниями, навыками и опытом и выслушать все, что «крестники» захотят рассказать о своих проблемах. Одним из основных качеств, которыми должен обладать наставник, является желание передавать

собственный опыт другим сотрудникам. Следовательно, наставник должен быть лояльным завода, знать предмет передачи, постоянно совершенствоваться и уметь правильно передавать свои знания. Наставник должен быть коммуникабельным, терпеливым, с чувством юмора, открытым, ответственным, требовательным, при этом знать чувство меры, с уважением относиться к стажеру, быть компетентным, перечень знаний для наставника приведен в табл. 12:

Таблица 12 - Перечень необходимых знаний, требуемых наставнику

Что следует знать наставнику	Для чего следует знать
Кадровую политику	Воспитания и формирования: 1) лояльности работников; 2) мотивации работников; 3) возможностей карьерного роста (по вертикали или по горизонтали); 4) управления информацией
Организационную структуру	Знание того, куда обращаться при возникновении вопросов Знания смежных подразделений Оперативного решения вопросов
Услуги	Увеличения объемов услуг Квалифицированной консультации клиента Самосовершенствования Формирования доверия клиентов
Технологию реализации социальных услуг	Повышения квалификации новых сотрудников Самосовершенствования Доверия клиентов Увеличения объемов продаж
Правила внутреннего трудового распорядка	Обеспечения трудовой дисциплины Знания социальных возможностей завода Управления информацией
Процесс наставничества	Повышения квалификации наставника Мотивации наставника Формирования кадрового резерва завода Управления информацией Управления процессом адаптации

Преимуществами данного метода обучения являются выполнение должностных обязанностей наставником и обучаемым, выполнение плана работы (личного, подразделения, завода), получение рабочих навыков в короткое время.

Выдвижение сотрудника на должность наставника будет проводиться на основании руководителя структурного подразделения, в который поступает обучаемый сотрудник: он заполняет специальную заявку в соответствии с Положением о наставничестве и передает ее в службу персонала. Руководители службы персонала формируют списки претендентов, направляемых в службу персонала для специального тестирования на профпригодность и соответствующего обучения. Обучение новых наставников проходит 1 раз в год.

Наставник, начиная работу с новым сотрудником должен подготовить план своей наставнической работы, с которым следует ознакомить сотрудника и действовать в соответствии с планом, делая в нем отметки об исполнении. План внедрения Программы наставничества в АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» представлен в табл. 13:

Таблица 13 - План внедрения Программы наставничества в АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

№	Мероприятия	Ответственный
1	Разработка Положения о наставничестве в АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	Специалист отдела кадров
2	Разработка основных параметров Программы наставничества сотрудников	Специалист отдела кадров
3	Отбор наставников в подразделениях	Руководители подразделений, руководитель подразделения (участка)
4	Обучение наставников	Приглашенный тренер
5	Оформление и тиражирование памятки для сотрудников	Специалист отдела кадров
6	Начало работы Программы наставничества	Специалист отдела кадров
7	Оценка результатов программы наставничества	Директор по персоналу, руководители подразделений, специалист отдела кадров

План – график подготовки наставников к работе с сотрудниками  
представлен в табл. 14:

Таблица 14 - План – график подготовки наставников к работе с сотрудниками

№ п/п	Мероприятия	Ответственный
1.	Назначение ответственного за осуществление наставничества заместителя руководителя подразделения.	Руководитель, начальник службы управления персоналом
2.	Отбор группы наставников.	Начальник службы управления персоналом
3.	Подготовка наставников и их резерва (повышение квалификации в области общих и профессиональных компетенций, базовой педагогической квалификации и т.д.).	Руководитель, начальник службы управления персоналом
4.	Определение сроков наставничества, необходимости назначения наставников (в случаях, когда решение принимается руководителем подразделения).	Руководитель, курирующий наставничество заместитель руководителя, специалист отдела кадров
5.	Закрепление наставников за сотрудниками.	специалист отдела кадров (подготовка приказа), руководитель
6.	Утверждение планов наставников, индивидуальных планов стажировок.	Заместитель руководителя, курирующий вопросы наставничества, специалист отдела кадров
8.	Организация участия стажеров в мероприятиях по обмену опытом, смотрах, конкурсах (внутрикорпоративных и региональных).	Заместитель руководителя, курирующий вопросы наставничества, специалист отдела кадров
9.	Проведение встреч руководства подразделения с наставниками и стажерами.	специалист отдела кадров
10.	Информационная поддержка развития наставничества (использование и создание стендов и т.д.).	специалист отдела кадров

В настоящее время руководители и HR-специалисты, заинтересованные в успешной адаптации новых сотрудников, все чаще соглашаются, что наставничество должно всячески поощряться.

Оплата труда наставников в АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» будет производиться в форме доплаты к основному заработку. Контролируют начисление оплаты труда этого специалиста руководитель подразделения и руководители службы персонала. Кроме того, наставничество рассматривается как ступень в служебной карьере и поддерживается моральными стимулами (награждение почетной грамотой, присвоение звания «Лучший наставник» и др.).

Качество процесса наставничества будет оценивать руководитель подразделения. Он наблюдает за работой наставника и ученика, принимает экзамен у последнего, оценивает его дальнейшие трудовые показатели. Специалисты по работе с персоналом также контролируют этот процесс, наблюдая за работой «наставника» и его подопечного, опрашивая их и проверяя документацию наставника.

Оценка обучаемого сотрудника. По окончании срока обучения будет проведена аттестация сотрудника.

Оценку предлагается проводить методом 360 градусов, т.е. сотрудник оценивается с разных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым.

При проведении оценки принимается во внимание рекомендация наставника и его мнение о сотруднике.

Процедура оценки:

1. Специалист отдела кадров за две недели раздает бланки оценки обучаемым сотрудникам.

2. Обработка полученной информации.

3. Формирование наставником заключения на обучаемого сотрудника.

4. Принятие решения непосредственным руководителем на основе заключения: повышение должности, изменение должностных обязанностей и т.п.

5. Непосредственный руководитель совместно со специалистом отдела кадров проводят собеседование по результатам аттестации, на котором

сообщают решение, дают оценку результатам работы, сильным и слабым сторонам, рекомендации к развитию, сотрудник высказывает свое мнение о работе.

АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» благодаря системе наставничества имеет подготовленный персонал с оптимальным набором профессиональных качеств, повышает культурный уровень завода, помогает взаимодействию сотрудников, как по вертикали, так и по горизонтали, оказывает позитивное воздействие на отношение к обучению.

Таким образом, в результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры наставничества, организация должна получить следующий результат:

- Снижение издержек по поиску нового персонала;
- Снижение количества увольнений сотрудников, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию;
- Формирование кадрового резерва (наставничество - это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства);
- Сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

При этом необходимо учитывать и социальный эффект этих мероприятий (обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня, повышение удовлетворенности от работы, реализация и развитие индивидуальных способностей работников и т.д.).

В любом случае, затраты на совершенствование системы управления персоналом – это, по сути, инвестиции в человеческий потенциал, а это положительно влияет на успешность деятельности всей организации.

### **Разработка Положения об обучении персонала**

Разработанное Положение об обучении персонала представлено в приложении 1.

Внедрение Положения об обучении персонала не только позволит повысить образовательную и профессиональную подготовку кадров, но и их лояльность, а также степень удовлетворения качеством труда. Возможность обучения и развития, являющихся одними из базовых потребностей человека, воспринимается как забота предприятия об удовлетворении таких потребностей и служит хорошим нематериальным стимулом для самого работника.

### **Разработка плана-графика проведения обучения персонала**

Разработанная форма плана-графика приведена в приложении 2. Данную форму должны заполнять инженеры производственного обучения в каждом цехе и менеджеры по кадрам в каждом отделе организации. Для упорядочения сроков и контроля сдачи готовых графиков по обучению персонала подразделений необходимо выпустить приказ о формировании графика обучения персонала организации.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по созданию системы обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по

вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом [28].

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

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает: соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений; разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера; подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Основные задачи юридического отдела в этой области таковы:

- разработка проектов нормативных актов организации;
- правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и визирование их;
- организация систематизированного учета и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею;
- информирование всех подразделений и служб организации о действующем законодательстве о труде;

- разъяснение действующего трудового законодательства и порядка его применения.

Типизацию нормативных документов по трудовым отношениям можно осуществить по уровню, на котором происходит разделение труда, то есть международные, федеральные, отраслевые, территориальные, корпоративные и внутрифирменные документы [28].

В обязанности работников системы управления персоналом входит знание этих документов, умение их применять, основывать на них собственные разработки, популяризировать их содержание, объяснять их смысл и действие работникам предприятия. Примерный состав таких документов приведен в табл. 15:

Таблица 15 - Документы, определяющие или влияющие на трудовые отношения

Уровень	Наименование документов
Международный	Декларация прав народов, материалы МОТ, ООН, международные соглашения о разделении труда, кооперации, в том числе в рамках СНГ, и др.
Федеральный	Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, КЗОТ, Указы Президента, документы, отражающие государственную политику в сфере труда и занятости: по международному сотрудничеству в разделении труда, по вопросам активной политики в разделении труда (бюджетные программы, программы организации помощи в трудоустройстве, пособия по безработице, информирование населения), по вопросам политики доходов (о системах и размерах оплаты труда, других выплатах, льготах, ценах, налогах, социальной защите, тарифах и т. п.), законодательство об охране труда, о трудовых соглашениях и спорах и т. п., рекомендации Минтруда и НИИ труда, общероссийский классификатор занятий. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих, Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих, Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих и др.
Отраслевой	Тарифные соглашения, отраслевые нормативы и правила, рекомендации, методические материалы, организационно-распорядительные документы министерств, ведомств
Корпоративный	Устав АО «НПК «Уралвагонзавод», коллективный договор АО «НПК «Уралвагонзавод», штатное расписание, организационная структура организации, правила внутреннего трудового распорядка, организационно - распорядительные документы (приказы, распоряжения).

Подразделения	Положение о подразделении, положение о начальнике цеха, штатное расписание и организационная структура подразделения, нормы, нормативы.
Рабочего места	Должностная инструкция, трудовой договор, карта производственной среды, карта аттестации рабочего места.

В «Тарифно-квалификационных характеристиках общепромышленных должностей служащих и общепромышленных профессий рабочих» и «Квалификационных характеристиках должностей руководителей, специалистов и других служащих» отражены общие требования государственного стандарта образования к работникам, получившим соответствующую профессию или занимающих приведенную в перечне профессию. В этих документах даются перечни должностных обязанностей, что должен знать работник и требования к квалификации (в Тарифно-квалификационных характеристиках имеются еще и разряды по Единой тарифной сетке оплаты труда конкретной должности для работников бюджетных отраслей). Взяв за основу положения этого документа и исследовав особенности содержания, организации и условий труда на определенном предприятии, можно составить должностные инструкции для работников, определить основные требования к содержанию полученных работником знаний, получить критерии оценки уровня профессиональной подготовки при аттестации и реализации других функций управления персоналом.

В каждом подразделении организации разрабатываются «Положение о структурном подразделении», в соответствии с руководящим документом системы менеджмента качества «Порядок разработки положений о структурном подразделении (должности) организации и должностных инструкций на руководителей, специалистов и служащих».

Также в каждом подразделении разрабатываются должностные инструкции на каждого работника в соответствии с занимаемой должностью или профессией. «Положение о начальнике цеха» разрабатывается взамен

должностной инструкции на начальника цеха. Должностные инструкции разрабатываются на основе типовых должностных инструкций по каждому виду профессии, что облегчает их согласование, изменение и контроль.

«Положения» и должностные инструкции разрабатывает начальник БОТиЗ или менеджер по персоналу в соответствии с РД СМК АДК-034-2012 и согласовывает их с начальником подразделения, хранятся должностные инструкции в БОТиЗ цеха.

### **2.3 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по созданию системы обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Немаловажной является заинтересованность наставника в результатах обучения — она может быть материальной (выплаты за каждого стажера, успешно прошедшего испытательный срок) и (или) нематериальной (например, присвоение звания «Лучший наставник»).

По сравнению с другими видами обучения наставничество привлекает:

- 1) отработкой полученных знаний на практике;
- 3) постоянным консультированием по трудным вопросам;
- 4) своевременностью ответов на возникающие вопросы;
- 5) мотивацией (значимость, саморазвитие) наставника.

Что же приобретают обучаемый, наставник и компания в целом от данной формы обучения? В рамках системы наставничества взаимоотношения «наставник — обучаемый» могут оказывать положительное воздействие на такие качества обеих сторон, как уверенность в себе, самоуважение, особенно по мере повышения профессионального уровня развития и способностей обучаемого. Обучаемый ощущает постоянную поддержку наставника, анализирует собственные силы (сильные — слабые стороны), становится менее склонен к межличностному конфликту с руководством, развивает профессиональные навыки, умения, компетенции,

оказывающие влияние на карьерный рост, готовность брать на себя ответственность за собственную учебу и повышение профессионального уровня.

Выгода для наставника заключается в том, что:

- увеличиваются его коммуникации;
- он получает возможность структурировать информацию;
- в процессе наставничества повышается его самооценка и статус;
- растут признание и уважение к нему окружающих, его авторитета в команде;
- он имеет возможность получать «свежую информацию»;
- наставничеством обеспечивается его активное участие в развитии своей команды;
- повышается его личная удовлетворенность работой;
- он постоянно развивается.

*Экономический эффект* — это абсолютная величина превышения результатов над вызвавшими его затратами [16].

Экономический эффект вычисляется по формуле:

$$Эт = P - K, \quad (1)$$

где Эт - экономический эффект, руб.;

P - экономические результаты осуществления мероприятий по совершенствованию системы УП, руб.;

K - затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период, руб.

Для расчета экономического эффекта проведем стоимостную оценку экономических результатов внедрения проектных мероприятий и расчет затрат на их разработку и внедрение.

Экономическим результатом внедрения мероприятий в данной работе будем считать, как экономию за счет *снижения текучести рабочей силы* Эс:

$$Эс = \sum P_T * \left(1 - \frac{K_{T2}}{K_{T1}}\right), \quad (2)$$

где  $\sum P_T$  - среднегодовой ущерб от текучести кадров;

$R_{T1}$  - ущерб от недополучения продукции от новичков;  
 $R_{T2}$  - затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение);  
 $R_{T3}$ - дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию;  
 $R_{Tn}$  - другие расходы, связанные с текучестью;  
 $K_{T2}$ - ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий, направленных на снижение текучести;  
 $K_{T1}$ - фактический процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии;  
 $n$  - количество видов ущерба.

При этом можно отметить, что естественная текучесть (3–5 % в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и отдела кадров. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности [16].

Так как в АО «НПК «Уралвагонзавод» текучесть кадров составила в 2015 году 5,7%, то нам необходимо снизить текучесть кадров до естественной, т.е. на 0,7%.

*Расчет ущерба от недополучения продукции от новичков,  $R_{T1}$ :*

- численность вновь принятых сотрудников (новичков) - 114 человек;
- количество дней адаптационного периода новичка - 30 рабочих дней;
- среднедневная производительность одного работника – 14210,2 руб.

Согласно фактическим данным предприятия, производительность труда вновь принятого сотрудника в связи с адаптационным периодом, ниже средней на 30 %.

$$R_{T1} = 14210,2 * 30 * 114 * 30\% / 100\% = 14\,579\,665 \text{ руб.}$$

*Расчет расходов, связанных с обучением новичков,  $R_{T2}$ :*

Затраты на обучение рассчитаем исходя из суммы доплаты наставнику за обучение новичка в течение одного месяца. На одного наставника организация выделяет сумму в 6 000 руб. (включая доплату наставнику и

отчисления в соответствующие фонды на дополнительный размер ФОТ). Таким образом, поскольку численность вновь принятых сотрудников составляет 114 человек, затраты на обучение новичков составят:

$$P_{T2} = 6\,000 * 114 = 684\,000 \text{ руб.}$$

*Расчет дополнительных расходов, связанных с организацией работ по приему и увольнению сотрудников, P<sub>T3</sub>:*

- заработная плата менеджера по персоналу -20 000 руб.;
- годовой фонд рабочего времени - 1 987 ч;
- стоимость одного часа работы менеджера по персоналу:  
 $20\,000 * 12 / 1\,987 = 121 \text{ руб.}$

Время, затрачиваемое менеджером по персоналу на оформление документов, в среднем в данной организации составляет:

- на прием – 1,2 ч;
- на увольнение - 1 ч;
- суммарные затраты времени = 1,2 + 1 = 2,2 ч.

Таким образом, затраты на увольнение и прием 11 человек составят:

$$P_{T3} = 121 * 2,2 * 114 = 30\,347 \text{ руб.}$$

*Расчет дополнительных расходов, связанных с подбором новых сотрудников, P<sub>T4</sub>:*

подбором кадров в организации занимаются начальники Бюро по приему и учету рабочих кадров и Бюро по работе с руководителями, специалистами и служащими Отдела кадров. Рассчитаем временные затраты на осуществление данной функции, подробный перечень затрат представлен в табл. 16:

Таблица 16 - Затраты времени на выполнение функции подбора одного сотрудника

Функции начальника бюро по подбору кадров	Временные затраты на выполнение каждой функции, мин
Анализ резюме, анкеты	20
Телефонное интервью	15
Заполнение оценочного листа телефонного интервью	10

Первичное собеседование	15
Проверка кандидата по компетенциям методом CASE- интервью	20
Оценка результатов интервью, отборочного испытания	10
Проведение финального собеседования совместно с руководителем подразделения	20
Принятие решения о найме кандидата	10
Итого:	120 / 2 ч

Зарботная плата начальника бюро - 26 000 руб.

Годовой фонд рабочего времени - 1 987 ч.

Стоимость одного часа работы начальника бюро:

$$26\,000 * 12 / 1\,987 = 157 \text{ руб.}$$

Таким образом, затраты на подбор 114 человек составят:

$$P_{T4} = 157 * 2ч * 114 = 35\,796 \text{ руб.}$$

С помощью полученных данных, рассчитаем среднегодовой ущерб от текучести кадров  $P_T$  по следующей формуле:

$$P_T = P_{T1} + P_{T2} + P_{T3} + P_{T4} + P_{T5}$$

$$P_T = 14\,579\,665 + 684\,000 + 30\,347 + 35\,796 = 15\,329\,808 \text{ руб.}$$

Далее произведем стоимостную оценку экономии от реализации мероприятий по созданию системы обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» в соответствии с формулой 2:

$$Эс = 15\,329\,808 * (1 - 0,7 \% / 5,7 \%);$$

$$Эс = \mathbf{13\,447\,200} \text{ руб.}$$

При оценке затрат на мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала мы будем учитывать единовременные и текущие затраты на разработку и внедрение этих мероприятий:

$$K = K_y + Z_T,$$

где  $K$  - затраты на мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала;

Ку - единовременные затраты на мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала;

Зт - годовые текущие затраты на эти мероприятия.

В соответствии с планируемыми мероприятиями по созданию системы обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод», представим структуру затрат на данные мероприятия в табл. 17. Стоимость одного часа работы специалиста отдела кадров и специалиста отдела подготовки персонала составляет:  $20\ 000 * 12 / 1\ 987 = 121$  руб., стоимость одного часа юриста составляет:  $26\ 000 * 12 / 1987 = 157$  руб.

Таблица 17 – Структура затрат на внедрение мероприятий

Мероприятия	Сроки, час	Ответственные	Стоимость, руб.
<i>Единовременные</i>			
1. Разработка и внедрение института о наставничестве	1 мес. 8	Специалист отдела кадров, юрист	20 000 1 238
2. Разработка Положения об обучении персонала	1 мес.	Специалист отдела подготовки персонала	20 000
3. Разработка графика проведения обучения персонала.	80	Специалист отдела подготовки персонала	9 680
4. Создание приказа о формировании графика обучения персонала организации.	40	Специалист отдела подготовки персонала	4 840
ИТОГО:			55 758
<i>Текущие</i>			
Оплата телефонной связи, Интернета			7200
Использование ПК и оргтехники			3 600
Канцелярские расходы			3 600
Прочие расходы			500
ИТОГО:			14 900
ВСЕГО:			<b>70 658</b>

Таким образом, затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы адаптации в организации составят **70 658** руб.

Далее, для того, чтобы произвести расчет годового экономического эффекта от внедрения мероприятий по созданию системы обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод», необходимо из экономии по данному проекту вычесть затраты на реализацию мероприятий, экономический эффект составит:

$$13\ 447\ 200 - 70\ 658 = \mathbf{13\ 376\ 542} \text{ руб./год}$$

**Социальная эффективность** – это соответствие результатов хозяйственной деятельности основным социальным потребностям и целям общества, интересам отдельного человека.

Социальная эффективность характеризует степень использования возможностей каждого работника, его потенциала и выражает социальный результат управленческой деятельности. При оценке социальной эффективности управления следует учитывать и связывать потребности работников с целями организации, при этом цель должна максимально удовлетворять потребности персонала [41].

Так как показатели социальной эффективности не могут быть выражены через соотношение произведенных затрат и полученных социальных результатов деятельности предприятия, то целесообразно социальную эффективность характеризовать только результирующими составляющими.

В данной работе показателями социальной эффективности являются следующие показатели:

1. показатели, характеризующие условия труда работников организации:

- удовлетворенность работников своим трудом;
- уровень травматизма работников;
- удельный вес неквалифицированного труда;
- внутренняя культура в организации;
- уровень механизации и автоматизации труда.

2. показатели, характеризующие квалификацию работников:

- общеобразовательный уровень работников;

- профессиональный уровень работников;
- уровень квалификации кадров;
- уровень правовых знаний работников;
- уровень общей культуры работников.

3. показатели, характеризующие организацию и мотивацию труда:

- трудовая активность работников;
- материальное и моральное стимулирование работников.

4. реализация и развитие индивидуальных способностей работников;

текучесть кадров.

Итак, мы выяснили, что выгодами, получаемыми организацией с выстроенной системой обучения персонала, являются:

- Снижение издержек по поиску нового персонала;
- Снижение количества увольнений сотрудников, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию;
- Формирование кадрового резерва (наставничество - это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства);
- Сокращение времени выхода новых сотрудников на нужную рентабельность.

Таким образом, затраты на совершенствование системы управления персоналом – это, по сути, инвестиции в человеческий потенциал, а это положительно влияет на успешность деятельности всей организации.

## **Вывод по главе 2**

По итогам второй главы можно сделать следующие выводы:

Изучив существующий процесс обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» мы установили, что в данной организации отсутствует систематизированная процедура обучения персонала, как основополагающая составляющая системы управления персоналом. Для создания системы обучения персоналом мы разработали мероприятия для внедрения в организации.

Далее произвели расчет экономической эффективности предложенных мероприятий, показали значимость социальной эффективности внедрения мероприятий в организации. На основе расчета можно сделать вывод, что внедрение данных мероприятий позволит организации снизить издержки за счет снижения текучести кадров, а также рационально использовать трудовые ресурсы, что обеспечивает рост производительности труда, сокращение расходов на обучение вновь принимаемых работников, и, как следствие, принесет прибыль организации в целом.

При этом необходимо учитывать и социальный эффект этих мероприятий (обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня, повышение удовлетворенности от работы, реализация и развитие индивидуальных способностей работников и т.д.).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Открытое акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 20 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. Корпорация УВЗ производит около 200 видов продукции, ее основу составляют ж/д подвижной состав (полувагоны и цистерны), а также гусеничная военная техника.

Управленческая деятельность на предприятии характеризуется следующими показателями:

Данные по профессиональному обучению свидетельствуют о незаинтересованности руководства предприятия в карьерном росте сотрудников.

Процесс подбора кадров основан на изучении трудовой книжки и беседе с кандидатом. В исследуемой заводе этим занимаются кадровик или директор, у которых нет для специальной организации этого процесса ни времени, ни профильных знаний.

Процесс адаптации в АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» неорганизован и проходит стихийно.

Все сотрудники АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» обязаны проходить периодическую аттестацию. От результатов аттестации в тарифной оплате труда зависит уровень заработной платы.

Процедура аттестации на настоящий момент в АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» проходит формально, без должного качества.

Оплата труда осуществляется на основании тарифной сетки.

Организация управления кадрами организована по линейному принципу.

Управленческая деятельность в исследуемой организации организована

формально и удовлетворительно выполняет свои функции.

Резервы кадрового потенциала коллектива не используются, нет деятельности по мотивации персонала, деятельность по организации карьеры, формирование резерва в АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» не проводится.

Исходя из исследования, можно сделать вывод о том, что обучение технике безопасности носит формальный характер. В большинстве случаев сотрудники при устройстве на работу просто просмотрели инструкцию. Есть доля и тех (8 %), кто вообще не ознакомился с техникой безопасности.

Это также является отрицательным моментом во внутрифирменном обучении, поскольку для предприятия рациональные действия в противоаварийном направлении важны.

Кроме того, следует отметить, что не все сотрудники проходят программы обучения. Еще одним выявленным недостатком в обучении персонала является отсутствие должного внимания обучению производственного персонала.

Несмотря на то, что обучение сотрудников требует финансовых и временных затрат, оно, в конечном итоге, выгодно, как руководству компании, так и самим работникам. Правильно организованное обучение позволяет повысить качество и производительность труда, что важно для руководства, а также мотивацию сотрудников, удовлетворить их естественную потребность к самореализации и уважению личности.

Профессиональное развитие и обучение персонала организации не только позволяет повысить образовательную и профессиональную подготовку кадров, но и их лояльность, а также степень удовлетворения качеством труда. Возможность обучения и развития, являющихся одними из базовых потребностей человека, воспринимается как забота предприятия об удовлетворении таких потребностей и служит хорошим нематериальным стимулом для самого работника.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### *Источники одного автора*

1. Алиев И.М. Экономика труда [Текст]: учебник / И.М. Алиев. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 393 с.
2. Анисимов В.М. Энциклопедический словарь работника кадровой службы [Текст] / В.М. Анисимов. – М: Академия, 2014. – 258 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]: учеб. для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Майкл Армстронг (пер. с англ. И. Малковой; под ред. С. К. Мордовина). - 10-е изд. – СПб.: Издательство Питер, 2014. - 846 с.
4. Базаров Т. Управление персоналом [Текст]: Практикум / Т. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 412 с.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом: Теория и практика [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 422 с.
6. Виханский О.С. Управление персоналом [Текст] / О.С. Виханский. – М.: ИНФРА, 2014. - 344 с.
7. Дуракова И.Б. Управление персоналом [Текст]: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент орг.» и «Упр. персоналом» / под ред. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 365 с.
8. Егоршин А. П. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Упр. персоналом» / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 703 с.
9. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник: учеб. пособие для слушателей образоват. учреждений, обучающихся по программе МВА и др. программам подгот. упр. кадров / Л. В. Карташова; [науч. ред. совет: В. И. Видяпин (председатель) и др.; Ин-т экономики и финансов «Синергия». - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 235 с.

10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент орг.», «Упр. персоналом» / А.Я. Кибанов; М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. ун-т упр. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 446 с.
11. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие для студентов упр. и экон. специальностей вузов / Т.А. Комиссарова; Ин-т бизнеса и делового администрирования, Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. - Москва: Дело, 2002. - 310 с.
12. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций [Текст] / В.С. Липатов. – М.: Феникс, 2012. - 355 с.
13. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие по специальности «Упр. персоналом» / В.В. Лукашевич. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: КноРус, 2014. – 32 с.
14. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 312с.
15. Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность [Текст] / М. Мейган. - СПб.: 2002. - 287 с.
16. Москвина О.В. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом [Текст]: Методические рекомендации для студентов. - Новосибирск, 2011. – 44 с.
17. Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов / Ю.Г. Одегов. – М.: Академический проект, 2011. - 412 с.
18. Потемкин В.К. Управление персоналом [Текст]: учеб. для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2014. – 288 с.
19. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации [Текст] / П. Сенге. – Москва: Олимп – Бизнес, 2003. – 384 с.

20. Спивак В. А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / В.А. Спивак. - М.: Эксмо, 2014. – 362 с.

21. Станкин М.И. Искусство управления коллективом [Текст]: производственно-практическое издание / М.И. Станкин. - М.: Книжный мир, 2014. – 412 с.

22. Тебекин А.В. Управление персоналом [Текст]: крат. курс лекций / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2015. – 274 с.

23. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа, 2011. – 264 с.

*Источники двух авторов*

24. Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами: для бакалавров и специалистов [Текст]: учеб. пособие / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. – СПб.: Питер, 2014. - 318 с.

25. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / Х.Т. Грэхем, Р. Беннет (пер. с англ. Е.Э Лалаян) Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 598 с.

26. Кибанов А.Я. Управление персоналом современной организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент орг.» и «Упр. персоналом» / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, Гос. ун-т упр. - М.: КноРус, 2014. – 360 с.

27. Маслова В.М. Управление персоналом [Текст]: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / В.М. Маслова; Всерос. заоч. финансово-экон. ин-т. - М.: Юрайт, 2015. – 324 с.

28. Одегов Ю. Управление персоналом в структурно-логических схемах. – М.: Альфа-пресс, 2015. - 431 с.

29. Самыгин С.И. Менеджмент персонала [Текст] / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 2007. - 420 с.

30. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2012. - 387 с.

31. Труханович Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству [Текст] / Л.В. Труханович, Д.Л. Щур. – 7-е изд., перераб. – М.: Дело и Сервис, 2014. – 287 с.

32. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество [Текст]: пер. с англ. / Д. Ульрих, У. Брокбэнк; (пер.: И. Новаш, М. Богомолова; науч. ред. И. Новаш). - 2-е изд., доп. – М.: Претекст, 2014. - 361 с.

33. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 412 с.

*Источники трех авторов*

34. Алиев И.М. Экономика труда [Текст]: учеб. для студентов вузов по экономике и др. специальностям, а также для слушателей курсов повышения квалификации / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина; М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петербур. гос. ун-т экономики и финансов. - Москва: Юрайт, 2015. - 671 с.

35. Афонин Ю.А. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст]: Учебное пособие / Ю.А. Афонин, В.И. Добреньков, А.П. Жабин. – М.: Книжный дом «Университет», 2014. – 345 с.

36. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова, Митрофанова Е.А., Баткаева И.А., Ловчева М.В. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320 с.

37. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала [Текст]: учебное пособие. Практические задания (практикум) / Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. – М.: Альфа-пресс, 2014. – 266 с.

38. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, Коновалова В.Г., Белова О.Л. – М.: Дело, 2015. – 336 с.

39. Бабосов Е.М. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 422 с.

*Статьи из журналов и газет*

40. Каланчин А. Управление процедурой адаптации работника в организации [Текст] / А. Каланчин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – №11. – С. 14.

41. Гаврилова Ж.А. Развитие персонала в период адаптации [Текст] / Ж.А. Гаврилова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 2. – с. 14–15.

42. Каланчин А. Управление процедурой адаптации работника в организации [Текст] / А. Каланчин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – №11. – С. 14.

*Электронные ресурсы удаленного доступа*

43. Гражданский кодекс РФ [Электронный ресурс] (с изм. и доп.). Доступ из справочно-правовой системы ГАРАНТ.

44. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ТК РФ) [Электронный ресурс] (с изм. и доп.). Доступ из справочно-правовой системы ГАРАНТ.

45. Казарин М. Адаптация персонала: наставничество и коучинг / М. Казарин. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/> (Дата обращения: 14.10.2016).

46. Малинина Е. Адаптация сотрудника: случайности или подготовленная программа / Е. Малинина. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr100.ru/> (Дата обращения: 13.10.2016).

47. Орлов А.И. Менеджмент / А.И. Орлов. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m31/index.htm> (Дата обращения: 12.10.2016).

48. Сочивкина О.А. Нормативно-правовое обеспечение профессиональной адаптации / О.А. Сочивкина. [Электронный ресурс] –

Режим доступа: <http://www.rb-edu.ru/articles/pravo/article8850.html> (Дата обращения: 13.10.2016).

49. Устав АО «НПК «Уралвагонзавод» № 44 от 21.03.2008г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.uvz.ru/Устав> (Дата обращения: 06.11.2016).

50. АО «НПК «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]: публикации. Режим доступа: <http://www.uvz.ru> (Дата обращения: 06.11.2016).

51. Система «Помощник Кадровика: Эксперт» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.kodeks-ural.ru/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=46&Itemid=68](http://www.kodeks-ural.ru/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=46&Itemid=68) (Дата обращения: 06.11.2016).

52. Электронная библиотека «Пакет кадровика» версия ПРОФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-ok.ru/e-store/software/117/513/> (Дата обращения: 06.11.2016).

**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «УРАЛВАГОНЗАВОД»  
имени Ф.Э. Дзержинского**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор по персоналу

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016

**ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА**

## **1. Общие положения**

1.1. Обучение персонала — это процесс получения сотрудником новых знаний, умений и навыков по основным компетенциям, принятым в Компании и соответствующим требованиям к должности.

1.2. Необходимый уровень знаний, умений и навыков, как требование к каждой конкретной должности, определяется должностной инструкцией. Также в ней перечисляются направления обучения, прохождение которого желательно для данной должности или которое необходимо пройти сотруднику в случае несоответствия ряду требований.

1.3. Цель обучения персонала — формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований Компании и перспектив развития.

1.4. Политика Общества в области обучения:

- разработка и внедрение системы обучения, включающей выявление потребности в обучении, планирование и бюджетирование, организация обучения и контроль его результативности;
- построение обучения в соответствии со спецификой бизнес-процессов Компании;
- построение обучения в соответствии со стратегическими целями Компании;
- формирование стандартов обучения;
- развитие персонала в процессе обучения;
- мотивация сотрудников к повышению эффективности работы.

1.5. Настоящее положение вводится в действие и обязательно для применения всеми подразделениями Общества.

1.6. Настоящее положение может пересматриваться, изменяться, дополняться менеджером по персоналу или руководством, если это будет обусловлено требованиями бизнеса.

## 2. Виды обучения

2.1. По формам планирования и организации обучение подразделяется на плановое и внеплановое.

**Плановое** обучение осуществляется по программам повышения квалификации (ППК):

- ППК управленческого персонала;
- ППК целевых групп и подразделений Компании;
- ППК отдельных сотрудников;
- ППК кадрового резерва;
- программа обучения новых сотрудников, программы адаптации.

**Внеплановое обучение** проводится по производственной необходимости, по заявкам руководителей структурных подразделений Компании и согласно потребностям сотрудников (после утверждения с руководством) и может осуществляться по инициативе непосредственного руководителя и заявки самого сотрудника.

2.2. По формам проведения обучение подразделяется на индивидуальное и корпоративное (групповое), внешнее и внутреннее.

**Индивидуальное обучение** осуществляется на открытых тренингах, семинарах и конференциях внешних компаний, в высших учебных заведениях, на стажировках и т. п.

**Корпоративное (групповое) обучение** проводится на тренингах или семинарах, организованных с помощью внешних компаний или посредством привлечения внутренних ресурсов компании.

**Внешнее обучение** проводится с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающих организаций.

**Внутреннее обучение** организовывается посредством привлечения внутренних ресурсов компании и включает:

- корпоративное обучение — индивидуальное (коучинг с наставником), групповое (обучение с внутренними тренерами) и

проведение мини-тренинга (развернутой презентации) сотрудником после прохождения внешнего обучения;

- дистанционное обучение;
- видеокурсы;
- использование корпоративной библиотеки;
- самообучение и саморазвитие.

### **3. Планирование и организация обучения**

3.1. Менеджер по персоналу отвечает за планирование, организацию и контроль процесса обучения.

3.2. При планировании годового бюджета на обучение 80% бюджетных средств на обучение персонала выделяется на плановое обучение, 20% — на внеплановое обучение по производственной необходимости.

3.3. План и бюджет на обучение сроком на год создается менеджером по персоналу. Совместно с планом бюджет утверждается директором Компании. План и бюджет на обучение на следующий год формируются в конце текущего года (в декабре) и утверждаются в январе следующего.

3.4. Для организации **планового обучения** менеджер по персоналу совместно с руководителями структурных подразделений по итогам ежегодной оценки персонала и задач, стоящих перед подразделениями на планируемый год, разрабатывает программы обучения и программы повышения квалификации в рамках плана обучения на отчетный период. Программа содержит информацию по:

- составу обучающихся сотрудников;
- содержанию обучения;
- целям и задачам обучения;
- периодичности и продолжительности обучения;
- стоимости обучения (точной или приблизительной).

3.5. Организация **внепланового обучения** (по производственной необходимости) осуществляется следующим образом:

3.5.1. Определение потребности в обучении по производственной необходимости и направление на данное обучение сотрудника осуществляет руководитель подразделения.

3.5.2. При направлении сотрудника на обучение руководитель должен исходить из производственной необходимости обучения, включающей:

- перевод на другую должность (ротация);
- расширение функциональных обязанностей;
- повышение квалификации в связи с недостаточными знаниями и навыками, необходимыми для выполнения должностных обязанностей.

3.5.3. Направление сотрудников Компании на внеплановое обучение (по производственной необходимости) организует менеджер по персоналу на основании утвержденной заявки руководителя подразделения, подаваемой не позднее, чем за месяц до предполагаемого обучения.

3.5.4. Сотрудник может быть направлен на внешнее обучение по инициативе руководителя не ранее, чем по прошествии 6 месяцев работы в компании. В отдельных случаях (по решению руководителя) — после успешного прохождения испытательного срока.

#### **4. Индивидуальное обучение**

4.1. Каждый сотрудник имеет право и должен активно участвовать в процессе обучения, инициировать процесс повышения своих профессиональных знаний и навыков в соответствии с требованиями к должности.

4.2. Компания может принять на работу сотрудника, профессиональные компетенции которого не полностью соответствуют требованиям к должности. В этом случае сотруднику предоставляется возможность повысить уровень знаний и навыков до необходимого в должности посредством самообучения в течение заданного руководителем времени (испытательного срока, ведения конкретного проекта). Сотрудник может использовать свои ресурсы и внутренние ресурсы компании.

4.3. Сотрудник, прошедший испытательный срок и желающий повысить уровень своих профессиональных знаний и навыков, может обратиться к руководителю с заявкой об индивидуальном обучении. Руководитель должен рассмотреть заявку и принять решение по данному вопросу в течение 1 месяца.

4.4. Сотрудник может быть направлен на индивидуальное обучение не ранее, чем после 1 года работы в Обществе. В отдельных случаях (по решению руководителя) — раньше указанного срока.

4.5. Перед обучением по направлению от организации перед сотрудником ставятся задачи овладеть конкретными знаниями и навыками и определяются качественные и количественные показатели применения их в работе.

4.5.1. Для организации обучения сотрудника оформляется договор.

4.5.2. Договор определяет условия обучения сотрудника, в т. ч. срок, который сотрудник должен отработать в Компании по завершении обучения, и сумму компенсации, которую он должен выплатить в случае увольнения раньше оговоренного срока без уважительной причины.

4.5.3. После прохождения внешнего обучения сотрудник предоставляет копию диплома или сертификата менеджеру по персоналу. Копии документов, удостоверяющих прохождение обучения, хранятся в личных делах сотрудников.

4.6. Возможность получения МВА, второго высшего образования, международных сертификатов профессиональной деятельности предоставляется только сотрудникам, занимающим ключевые должности в Обществе и должности управленческого резерва (потенциально способным занять управленческие должности).

## **5. Управленческий состав**

### ***5.1. Цели обучения руководителей Общества:***

- обеспечение руководителей Общества знаниями, необходимыми для успешного решения стоящих перед организацией задач;
- систематизация имеющихся знаний и повышение уровня квалификации руководителей;
- подготовка руководителей к решению новых задач, которые необходимо будет выполнить в перспективе;
- формирование у руководителей различного уровня согласованного и разделяемого видения актуальных проблем управления и возможностей по его развитию.

### ***5.2. Принципы обучения руководителей Общества:***

- содержание обучения управленческого состава должно отвечать целям организации;
- развитие руководителя должно оказывать влияние на развитие компании (подразделения), которой он управляет;
- содержание обучения руководителей должно находиться в тесной взаимосвязи с содержанием, структурой и конечным результатом их деятельности;
- обучение руководителей должно носить характер непрерывности и постоянно обновляться в соответствии с появлением новых тенденций на рынке;
- методы обучения руководителей должны быть органически связаны с целями и содержанием обучения;
- мотивация руководителя на достижение целей Компании должна органично сочетаться с мотивацией на достижение личных успехов.

### ***5.3. Методы обучения руководителей***

Методы обучения зависят от уровня профессиональных и личностных качеств, целей их деятельности, стратегических целей возглавляемого подразделения и занимаемой должности.

Обучение и развитие управленческого состава включает в себя следующие методы:

- тренинг по необходимым направлениям обучения;
- коучинг внешними специалистами;
- программы MBA и Executive MBA;
- направление на стажировку за границу;
- посещение профессиональных семинаров и конференций.

## **6. Кадровый резерв**

### ***6.1. Цели создания кадрового резерва в Обществе:***

- подготовка внутренних специалистов для замещения ключевых позиций;
- создание прозрачной системы карьерного роста для сотрудников;
- определение потенциала сотрудников для занятия ими в будущем руководящих должностей.

### ***6.2. Сроки подготовки кадрового резерва***

Сроки подготовки зависят от стратегических целей Общества, планируемых позиций и индивидуальных способностей сотрудника.

Подготовка сотрудника для включения его в кадровый резерв по длительности может занимать:

- полгода (срочный уровень подготовки);
- год (оперативный уровень подготовки);
- 2 года (среднесрочный уровень подготовки);
- от 3 до 5 лет (стратегический уровень подготовки).

### ***6.3. Методы работы с кадровым резервом*** включают в себя:

- определение критериев отбора кандидатов в резерв (составление профиля компетенций);
- проведение сбалансированной оценки кандидатов;
- планирование будущих позиций с учетом профессиональных и личностных качеств каждого выдвигаемого в резерв кандидата;
- составление индивидуального плана развития для каждого сотрудника, включенного в резерв;

- назначение ответственных за контроль выполнения плана лиц;
- соответствие разработанных программ подготовки бюджету Компании.

## **7. Оценка эффективности обучения**

7.1. С целью определения уровня усвоения сотрудником изученного материала, применения полученных навыков в профессиональной деятельности, а также рациональности расходования средств, вложенных в обучение, проводится оценка эффективности пройденного обучения.

7.2. Оценка эффективности обучения специалистов и руководителей проводится:

- во время плановой (ежегодной) оценки сотрудников;
- через 2 дня после окончания учебы — в целях оценки качества оказанных подрядчиками образовательных услуг (менеджер по персоналу проводит анкетирование сотрудников, проходивших внешнее обучение);
- по запросу руководителя подразделения менеджер по персоналу проводит оценку полученных при обучении знаний с помощью методов, определенных совместно с руководителем подразделения;
- спустя месяц после прохождения сотрудником обучения вышестоящий руководитель оценивает практическую эффективность применения полученных сотрудником знаний в работе.

7.3. На основании программы пройденного обучения может быть составлен план дальнейшего развития и закрепления полученных знаний и навыков.

## **8. Ответственность**

8.1. Каждый руководитель структурного подразделения несет ответственность за:

- определение потребности в обучении (совместно с менеджером по персоналу);

- своевременную подачу заявки на обучение;
- соблюдение дисциплины посещения обучающих мероприятий в соответствии с программами и графиком обучения;
- контроль за применением сотрудником на практике полученных знаний и навыков.

8.2. Менеджер по персоналу несет ответственность за:

- подбор оптимальной формы и метода обучения;
- организацию обучения, включая подбор обучающей организации (совместно с руководителем подразделения);
- согласование договора, своевременное информирование сотрудника о дате и месте обучения.

8.3. В случае невозможности сотрудника пройти запланированное обучение менеджер по персоналу должен быть предупрежден не менее, чем за 1 неделю до планируемого обучения.

Начальник отдела кадров \_\_\_\_\_  
подпись \_\_\_\_\_ расшифровка подписи \_\_\_\_\_

Специалист отдела кадров \_\_\_\_\_  
подпись \_\_\_\_\_ расшифровка подписи \_\_\_\_\_

## Приложение 2

План-график профессионального обучения  
работников цеха/отдела \_\_\_\_\_  
АО «НПК «Уралвагонзавод»  
на 20\_\_ год

№ п/п	ФИО работника	Таб. номер	Наименование программы обучения	Образование	Желаемый срок обучения	Стоимость, руб.
1	2	3	4	5	6	

Начальник подразделения

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

расшифровка подписи

Ответственный за обучение

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

расшифровка подписи