

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

**Совершенствование системы профессионального развития
персонала в цехе № 900 АО НПК «Уралвагонзавод»**
Выпускная квалификационная работа

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

«___» _____ 2016 г.

Исполнитель:
Коченкова Виктория
Вячеславовна
Студент группы Б-41зНТ,
4 курса, заочного отделения,
направление 38.03.03
«Управление персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер
_____ А.А. Ворошилова
(подпись)

«___» _____ 2016 г.

Научный руководитель:
Симонова И. А.
кандидат психол. наук,
доцент кафедры философии
и акмеологии

(подпись)

Руководитель ОПОП
Девятковская И.В. _____

Екатеринбург 2016

Содержание

Введение.....	2
Глава 1 Характеристика системы развития персонала АО НПК УВЗ имени Ф. Э. Дзержинского» (цех № 900)	6
1.1 Характеристика деятельности железнодорожного цеха № 900 АО НПК УВЗ.....	6
1.2 Анализ системы управления персоналом в АО НПК УВЗ цех № 900.....	13
1.3 Анализ системы профессионального развития в АО НПК УВЗ цех № 900.....	26
Глава 2 Мероприятия по совершенствованию профессионального развития в железнодорожном цехе № 900 АО НПК УВЗ.....	46
2.1 Предлагаемые мероприятия для усовершенствования системы профессионального развития в АО НПК УВЗ цех № 900.	46
2.2 Нормативно – правовое обоснование совершенствования системы профессионального развития в цехе № 900 АО НПК УВЗ.....	50
2.3 Обоснование социально – экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития В АО НПК УВЗ цех № 900.....	52
Заключение.....	57
Список литературы.....	61
Приложение	

Введение

В современных условиях профессиональное развитие персонала приобретает особое значение и становится неотъемлемым условием успешного функционирования любой организации. Развитие персонала является одним из ключевых направлений в деле обретения производственной организацией экономической устойчивости и конкурентоспособности.

Персонал производственной организации является носителем знаний, генератором идей по совершенствованию процессов и механизмов, главным заинтересованным лицом в сохранении и развитии производства, источником обеспечения эффективности использования материальных ресурсов. Новые технологии, товары и услуги появляются только там, где присутствует высокий потенциал работников, а их компетентность отвечает самым высоким требованиям.

Важность задачи развития персонала подтверждает и тот факт, что современный период в экономике России характеризуется постепенным истощением экстенсивных способов и внешних источников экономического роста. Поэтому естественными и объяснимыми представляются поиски производственными организациями внутренних резервов повышения эффективности своей хозяйственной деятельности. Успешное решение задачи организации эффективного управления развитием персонала призвано обеспечить создание дополнительных условий для повышенной мобильности, мотивации и саморегуляции работников, ускорения процесса их адаптации к изменяющимся условиям производства.

Современная фаза общественного развития характеризуется становлением новой образовательной парадигмы на основе информатизации образования, использования новых форм обучения и развития. Под

воздействием объективных социально-экономических процессов изменяются сущностные характеристики труда, соответственно изменяются требования к подготовке, обучению и развитию персонала. Система развития интеллектуального потенциала персонала организации представлена следующими элементами: обучение, мотивация, ротация, карьера и кадровый резерв. Современное общество располагает спектром новых информационных технологий образования.

Рассматривая развитие персонала как важнейшую задачу системы управления персоналом организации, логично применительно к ней использовать стратегический подход, реализуемый в рамках формирования корпоративной стратегии и стратегии управления персоналом. Это будет способствовать выбору и практическому применению более эффективных форм, методов и путей направленного роста потенциала организации и её персонала.

Совершенствование профессионального развития персонала актуально для АО НПК УВЗ цех № 900 так как в организации проявляются специфические и частные недостатки, говорящие об отклонениях в развитии системы обучения корпорации: невысокая доля обучающихся в совокупной численности работающих на предприятии; незначительная доля молодых специалистов и высококвалифицированных рабочих (высокий процент текучести этих категорий работников); отдел кадров ежегодно сталкивается с проблемой подготовки резерва на замещение рабочих и специалистов высокой квалификации; в целом материально-техническая база предприятия не соответствует современным стандартам обучения персонала.

Проблема исследования заключается в том какие мероприятия позволят усовершенствовать систему профессионального развития персонала в цехе № 900 АО НПК УВЗ.

Целью Выпускной квалификационной работы является рассмотрение и анализ особенностей системы профессионального развития персонала железнодорожного цеха № 900 акционерного общества «Научно –

производственной корпорации «Уралвагонзавод» имени Ф. Э. Дзержинского» и поиск путей ее совершенствования, для повышения качества работы организации.

Для реализации данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить современные теоретические подходы к проблеме развития персонала промышленного предприятия;
2. Провести анализ системы управления и исследовать основные составляющие системы развития персонала в железнодорожном цехе № 900 АО НПК УВЗ;
3. Выявить недостатки в системе профессионального развития персонала в железнодорожном цехе № 900 АО НПК УВЗ;
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе № 900 АО НПК УВЗ.

Объектом исследования является система профессионального развития персонала цеха № 900 АО НПК УВЗ.

Предмет исследования – механизмы для улучшения системы профессионального развития персонала.

При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие методы: анализ специальной литературы, анкетирование сотрудников, анкетирование руководителей, SWOT-анализ.

Теоретической основой исследования послужили: положения трудов отечественных и зарубежных учёных, посвященные изучению проблем управления персоналом; материалы международных и всероссийских научных конференций; концептуальные подходы, реализованные в законодательных и нормативных актах, методических документах органов государственного управления по вопросам социально-экономического развития производственных организаций.

Вопросами развития персонала занимались следующие отечественные и зарубежные авторы: Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков, Н.П. Беляцкий, В.Р. Веснин, О.С. Виханский, В.П. Галенко, Б.М. Генкин, Г. Десслер, П. Друкер, В.А.

Дятлов, Е.В. Галаева, В.Г. Журавлёв, А.Ф. Зубкова, Л.Н. Зудина, О.В. Иншаков, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, Г.Б. Клейнер, Д.С. Львов, М.А. Магура, Е.В. Маслов, Б.З. Мильнер, С.К. Мордовии, А.И. Наумов, Ю.Г. Одегов, В.П. Пугачев, М.Л. Разу, А.И. Ракитов, О.А. Страхова, В.П. Тихомиров, А. Томпсон, В.В. Травин, С.И. Файбушевич, А.А. Чурсин, С.В. Шекшня и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Глава I. Характеристика системы развития персонала АО «Научно-производственной корпорации „Уралвагонзавод“ имени Ф. Э. Дзержинского» цех № 900

1.1. Характеристика деятельности железнодорожного цеха № 900 АО НПК УВЗ.

Акционерное общество «Научно – производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф. Э. Дзержинского» (далее по тексту АО НПК УВЗ, или предприятие) является предприятием машиностроительного профиля, с законченным машиностроительным циклом, включающим в себя комплекс металлургических, кузнечных, термических, механосборочных цехов и вспомогательных цехов с широким спектром необходимого оборудования.

Железнодорожный цех № 900 является структурным подразделением Акционерного общества «Научно - производственной корпорации «Уралвагонзавод».

Миссией железнодорожного цеха «900» является: своевременная поставка материалов для обеспечения бесперебойной работы корпорации, проведение организационно-технических мероприятий, обеспечивающих качество жизни сотрудников, рост удовлетворенности потребителей.

Основной вид деятельности цеха «900» является:

- перевозка подвижного состава с фронтов выгрузки, погрузки и путей общего пользования.

В организационной структуре Железнодорожного цеха № 900, 3 уровня управления:

- 1 уровень – начальник цеха;

- 2 уровень – заместители начальника цеха и инженеры по ТО;

- 3 уровень – все остальные службы.

Организационная структура, составлена на основе штатного расписания. Данная структура удачно сочетает линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной

производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всего цеха.

Возглавляет и руководит деятельностью цеха – начальник цеха, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Генеральным директором АО «НПК «Уралвагонзавод».

Начальник цеха действует на основе законодательства Российской Федерации, трудового кодекса Российской Федерации, Положения о коллективном подряде цеха, а также на основе контракта, работодателем по которому выступает Генеральный директор АО «НПК «Уралвагонзавод».

Управление производственной деятельностью цеха осуществляет начальник цеха через управленческий аппарат. Который состоит из руководителей служб и подразделений.

Функциональные взаимосвязи подразделений и служб:

- основные рабочие, такие как служба эксплуатации, депо подвижного состава, которые заняты непосредственно перевозками вагонов внутри корпорации;

- вспомогательные рабочие, такие как – служба путь, служба путь участок шлакоотвал, грузовая служба, вагоноремонтное, механики, энергетики которые сами услуги не предоставляют, но обеспечивают своим трудом бесперебойную работу основных рабочих;

- обслуживающий персонал – бюро заработной платы, бухгалтерия, планово-экономическое бюро, технологическое бюро, личный стол, менеджер по кадрам, которые создают условия для работы основных и вспомогательных рабочих.

Цех «900» оказывает услуги необходимые для всей корпорации в целом:

- прием составов, с необходимыми материалами, с РЖД;
- поставка необходимого для деятельности материала в цеха;
- вывоз отработанного материала из цехов;
- своевременная отправка порожних составов на РЖД.

Рассмотрим технико-экономические показатели деятельности цеха № 900, представленные в табл. 1.

Таблица 1 – Технико-экономические показатели деятельности цеха 900

Наименование показателя	2013	2014	2015	2013 г.в% к 2015 г.
1. Объем перевозок, шт.	17 881	19 243	9 529	53 %
2. Себестоимость, тыс. руб.	72 448	90 289	43 608	60 %
3. Амортизация, тыс. руб.	1 425,3	1 460,8	1 325,0	92 %
4. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	38 942	41 896	29 322	75 %
5. Средняя зар. плата	17 041	18 681	23 494	79 %
6. Численность, чел.	435	428	416	97 %
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	95 398,6	105 557,2	40 548,7	48 %

На основании приведенной выше таблицы, можно сделать следующие выводы:

1. Все показатели работы цеха в 2015 году снизились по отношению к 2013 году на 4% и более. Снижение показателей связано с сокращением спроса на продукцию корпорации.

2. Увеличение средней себестоимости перевозок в сравнении с 2013 годом, которая в 2013, 2014 и 2015 годах соответственно составила 4 051,68 руб., 4 692,04 руб. и 4 579,35 руб.

3. До 2015 года наблюдалось увеличение прибыли на 1 работника цеха. Так в 2013 году прибыли на 1 человека составила 45 427,9 руб., а в 2015 году – 48 959,74 руб.

Рассмотрим, динамику основных показателей эффективности работы Железнодорожного цеха 900 (табл.2).

Таблица 2 - Показатели эффективности деятельности цеха 900 за 2013-2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015	2015г. в % к 2013г.
1. Показатели, характеризующие достижение конечных результатов				
Доход	174 340,6	187 453,2	109 870,7	63,0 %
Себестоимость	72 448	90 289	43 608	60,2 %
Уровень рентабельности	31,7 %	16,9 %	- 7,0 %	-22,1 %
Объем перевозок, т. р.	17 881	19 243	9 529	55,3 %
2. Показатели качества, результативности и сложности труда				
Производительность труда	8,5	8,9	4,7	55,3 %
Производственный травматизм	1,5 %	1,1 %	1,3 %	86,7 %
Фонд оплаты труда	38 942	41 896	51 051	75,3 %
Средняя заработная плата	17 041	18 681	23 494	79,2 %
3. Показатели социальной эффективности				
Текучесть персонала	10,9 %	14,7 %	16,2 %	148,6 %
Уровень трудовой дисциплины	3,4 %	2,9 %	4,8 %	141,2 %
Соотношение рабочих и служащих	11,3 %	11, 5	11,8 %	104,4 %

Итак, анализ основных показателей эффективности работы цеха № 900 показал, что к 2015 году уровень рентабельности производства сократился на 22%. Почти в два раза сократился и объемы перевозок. Повысилась текучесть персонала, производительность труда сократилась в два раза.

Среди основных факторов риска, негативно влияющих на экономический рост цеха 900, можно выделить следующие (таблица 3):

Таблица 3 - Основные факторы риска, связанные с деятельностью цеха 900

Наименование фактора	Основные виды рисков
Социально-политический фактор	- сокращение численности высококвалифицированного персонала в условиях ухудшения экономического положения предприятия; - переход на сокращенный график работы, что негативно отразилось на уровне заработной платы работников предприятия - государственная поддержка конкурентов предприятия - риски, связанные со стратегией государства по выходу из кризиса 2011-2015гг. (управление курсом рубля и т.д.)
Экономический фактор	- развитие экономического кризиса в мировой и российской экономике – появление так называемой «второй волны» (падение спроса по всем основным группам продукции, ухудшение платежеспособности клиентов) -рост цен на сырье (снижение доходности предприятия на фоне роста конкуренции за клиентов) - кредитные риски (трудности с привлечением кредитных ресурсов на оборотные средства и инвестиционные проекты, рост процентных ставок) - валютные риски (существенное изменение курсов валют может отрицательно сказаться на деятельности предприятия) - снижение цен на готовую продукцию (снижение уровня доходности предприятия вследствие усиления конкуренции за клиентов на фоне развития экономического кризиса в России)
Правовой фактор	- возможность изменений в законодательстве, прежде всего в налоговых правовых актах, которые в числе прочего могут повлечь увеличение отчислений из прибыли предприятия

Для оценки внешней и внутренней среды подразделения проведем анализ сильных и слабых сторон цех 900 (таблица 4):

Таблица 4 -SWOT-анализ цеха 900

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация и управление	- количество высококвалифицированных ИТР - четкая, отлаженная система разделения полномочий и функций - оптимизация организационной структуры.	- невозможность принятия быстрых управленческих решений в ответ на изменения во внешней среде - отсутствие мониторинга по условиям внешней среды
Перевозки	- большой опыт и специальная подготовка персонала цеха - динамика роста производительности труда опережает рост заработной платы	- устаревший (на 50%) парк имеющегося оборудования - отсутствие современных электронных обслуживающих центров, осуществляющих также и мониторинг процессов
Кадровый состав	- высококвалифицированные специалисты - постоянное обучение и переподготовка перспективных работников за счет предприятия	- отсутствие собственной службы маркетинга, - недостаточная квалификация снабженческо-сбытового персонала
Финансы	- рост доходов цеха за счет выполнения разовых заказов - рост условной прибыли подразделения - основной доход от оказания основных услуг	- формирование стоимости услуг внутри предприятия затратным способом - отсутствие возможности формировать собственные резервы для развития производства - большая долговая нагрузка - отсутствие возможности получать прибыль от оказания доп.услуг

Инновации (технологии)	- разработка и внедрение сложных многоуровневых производственных технологических процессов - оптимизация имеющихся на предприятии производственных технологий с учетом внедрения нового оборудования, оснастки и новых единиц подвижного состава	- длительный срок внедрения, предлагаемых цехом технологий - результаты инновационной деятельности не реализуются в производство - отсутствие рациональных управленческих решений в области инноваций - общая технологическая отсталость цеха: недостаток современного оборудования
	Возможности	Угрозы
Факторы спроса	- вертикальная и горизонтальная интеграция - государственная поддержка отраслей промышленности	- заполнение рынка продукцией по более низкой цене - изменение технологий
Факторы конкуренции	- большой потенциал (технический, производственный, интеллектуальный) для предложения продукции высокого качества - территориальное преимущество	- возможность появления новых конкурентов -отсутствие собственной материально-сырьевой базы
Факторы сбыта	- расширение рынков сбыта - есть возможность пересмотреть условия договоров на поставку материалов, найти новых поставщиков	- высокие барьеры выхода на рынок - слабые рыночные механизмы

По результатам проведенной оценки, можно выделить, пожалуй, несколько основных сильных и слабых сторон цеха 900:

- сильные стороны: высококвалифицированные ИТР, законченный производственно-технологический цикл, большие организационные и технические возможности, разработка и внедрение современных технологий и инноваций; гибкая организационно-управленческая структура.

- слабые стороны: устаревший (на 50%) парк имеющегося оборудования, отсутствие собственной службы маркетинга, которая позволила бы цеху планировать свою деятельность не только внутри предприятия, но и на сторону, отсутствие четкой стратегии ценообразования;

результаты инновационной деятельности цеха не используются предприятием.

Затем необходимо оценить рынок сбыта, т.е. возможности цеха 900 и угрозы для его деятельности на рынке. На основе проведенной оценки, также можно выделить несколько основных возможностей и угроз для цеха 900:

- возможности: государственная поддержка отраслей промышленности, высокий интеллектуальный инженерно-технический и производственный потенциал, улучшение технических характеристик и качества выпускаемой продукции за счет внедрения инноваций;

- угрозы: возможность появления на рынке новых отечественных конкурентов или активизация имеющихся.

Таким образом, железнодорожный цех № 900 является структурным подразделением АО «Научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод», ориентированный на обеспечение цехов корпорации необходимыми комплектующими и вывоз готовой продукции на РЖД. Общая численность персонала в 2015 году составила 416чел., а средняя заработная плата в тот же период – 23 494 руб.

1.2. Анализ системы управления персоналом в железнодорожном цехе № 900

В цехе 900 деятельность по управлению персоналом осуществляют: зам. начальника цеха по кадрам (помощник по кадрам), менеджер по кадрам, табельщик.

Функции данных служб, задействованных в управлении персоналом, заключаются в следующем:

1. Разработка текущих и перспективных планов комплектования цеха персоналом с учетом изменения состава.

2. Анализ состава, деловых и других качеств, специалистов цеха с целью их рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя цеха.
3. Представление начальнику цеха предложений по улучшению расстановки и использованию рабочих кадров.
4. Подготовка и систематизация материалов на работников при собеседовании и реализация совместно с соответствующими подразделениями корпорации решений аттестационной комиссии.
5. Изучение движения кадров, причин текучести кадров, разработка мероприятий по их устранению.
6. Организация контроля над состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.
7. Составление всей установленной отчетности по вопросам кадров.
8. Контроль над соблюдением норм и условий труда.
9. Начисление заработной платы.

Рассмотрим основные экономические показатели по труду в Железнодорожном цехе № 900 за три года (табл. 5).

Таблица 5 – Основные экономические и кадровые показатели в 2013-2015 гг.

Показатели по труду	2013	2014	2015	2013. в % к 2015 г.
Численность персонала	435	420	416	95,6 %
Средняя заработная плата	17 041	18 681	23 494	79,8 %

Численность персонала цеха 900 снизилась на 19 человек (с 435 чел. в 2013 г. до 416 чел. в 2015 г.). Увеличилась средняя заработная плата с 17 041 руб. в 2013 году до 23 494 рублей в 2015 году. Это связано в первую очередь с отсутствием планового объема работ и заказов на продукцию из-за финансового кризиса.

Далее проанализируем обеспеченность персоналом путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью цеха 900 АО «НПК «Уралвагонзавод». Данная информация представлена в табл. 6.

Таблица 6 – Обеспеченность персоналом цеха в 2015 году

Категории работников	Кол-во по штат. расписанию (план)	Ко-во по табелю на пост. основе (факт 2015 г.)	% обеспеченности
	A	B	$B \times 100\% : A = C$
Руководители	33	33	100 %
Специалисты	32	29	91,4 %
Рабочие	362	351	96,97 %
Служащие	3	3	100 %
Итого:	430	416	96,7 %

Обеспеченность трудовыми ресурсами определяются путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Из табл. 6 видно, что штат не доукомплектован, что свидетельствует об оттоке трудовых ресурсов. В 2015 году недоштат составляет 3,3 %, причем этот недоштат составляют специалисты, рабочие – 8,6%; 3,03%, соответственно. По категориям руководители и служащие – обеспеченность составляет 100%.

Таким образом, в Железнодорожном цехе 900 обеспеченность персоналом составляет 96,7%. Численность производственного и вспомогательного персонала ниже плана примерно на 4%. Доля руководителей составляет всего 8%, от общей численности персонала цеха. Большая часть персонала (81%) – это рабочие.

По трудовому стажу изменения в составе происходят в интервалах по всем категориям стажа: увеличился удельный вес работников с маленьким стажем работы:

а) до 1 года – с 11% до 14% (в 2013 и 2015 годах соответственно);

б) от 1 года до 3 лет – с 23% до 28% (в 2013 и 2015 годах соответственно).

Наблюдается сокращение людей по всем категориям работников со стажем более 4 лет.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику кадровых показателей.

Рассмотрим основные кадровые показатели цеха 900 в 2013-2015 гг.

Таблица 7 - Кадровые показатели, 2013 – 2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Коэффициент выбытия персонала	2,3 %	2,0	3,4
Коэффициент приема персонала	4,5 %	5,7 %	1,8 %
Коэффициент текучести персонала	2,3 %	2,6 %	3,3 %
Коэффициент внутренней мобильности персонала	3,8 %	3,2 %	2,4 %
Коэффициент стабильности персонала	96,3 %	94,9 %	97,6 %

Исходя из данных табл. 7, отмечается, что наибольшее изменение наблюдается по приему персонала и коэффициенту выбытия. Это связано с

тем, что в 2015 году был закрыт прием персонала на АО «НПК «Уралвагонзавод».

В основном работающие цеха – это люди в возрасте старше 30 лет. За рассматриваемые периоды в основном изменение в составе рабочих происходит в возрастном интервале до 25 лет. Это, как правило, молодые люди, которые стремятся найти лучший вариант рабочего места. Также в 2015 г. по сравнению с 2013 г. наблюдается резкое сокращение работников

в возрасте старше 50 лет. В 2015 году увеличился средний возраст рабочих на 1,7 года по сравнению с 2013 годом (с 34,2 лет до 35,9 лет). Текучесть кадров за 2015 год особо увеличилась, это связано, прежде всего, с тем, что работники не заинтересованы в работе.

Производительность труда персонала, за 2015 год в цехе 900 значительно снизилась по сравнению с 2013 годом и составила 4,7 т/чел и 8,5 т/чел. В стоимостном выражении производительность, в 2013 году, составила 34,5 тыс. руб./чел, в 2014 году – 41,9 тыс. руб./чел, в 2015 году – 21,6 тыс. руб./чел. Как уже говорилось ранее, данная тенденция также обусловлена отсутствием заказов на продукцию в 2014 и 2015 годах.

Сравнивая коэффициент по приему и коэффициент по выбытию, видно, что в 2013 году $K_{пр} (4,5) > K_{в} (2,3)$, а в 2014 году $K_{пр} (5,7) > K_{в} (2,0)$, из чего можно судить о стабильности кадров. В 2015 году $K_{пр} (1,8) < K_{в} (3,4)$ – это свидетельствует о том, что стабильность кадров падает.

Основной задачей для АО «НПК «Уралвагонзавод» является подбор квалифицированных кадров, обучение и мотивирование персонала, и связанная с этим проблема повышения конкурентоспособности персонала и улучшения качества работы кадров. Решением вопросов кадровой политики в АО «НПК «Уралвагонзавод» является функциональными обязанностями Дирекции по персоналу.

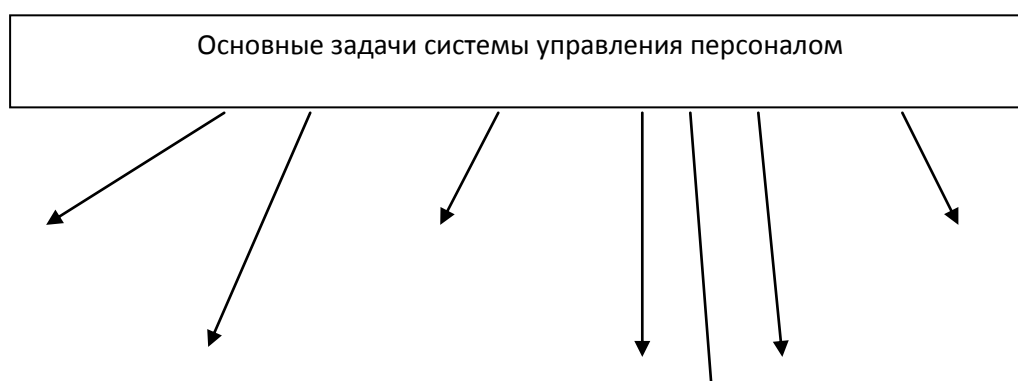




Рисунок 1 - Основные задачи системы управления персоналом в цехе 900.

Набор персонала в цех 900.

Набор персонала - это один из процессов специальной функции управления персоналом, включающий в себя определение требований к вакантной должности, привлечение кандидатов и т.д., определяется политикой фирмы по отношению к персоналу.

В настоящее время используются следующие методы набора: поиск внутри организации; самостоятельно обратившиеся кандидаты; служба занятости.

Для этого работник обращается в отдел кадров АО «НПК «Уралвагонзавод», согласно квалификации работника, ему подбирается работа. Хочу заметить, что работник, который устраивается в АО НПК «Уралвагонзавод» не должен иметь нарушений дисциплины труда (например, увольнения по 81 статье ТК РФ за прогул или за алкогольное опьянение).

Методы определения необходимой численности кадров в цехе 900 следующие:

- учитывается общая потребность в персонале, представляющую собой всю численность персонала, которая необходима для выполнения запланированного объема работ;

- рассматривается дополнительная потребность, количество работников, которое необходимо в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами на предприятии. Потребность можно определить при помощи штатного расписания организации, анализа стоящих задач и статистических методов.

Также необходимо заметить, что в данный момент прием со стороны закрыт, поэтому поиск работников проходит внутри организации, работники приходят в цех только переводом.

Отбор персонала в цех 900.

Отбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника, с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Требования к кандидатам на работу в цех 900. В большинстве случаев выбирают человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящим начальником и подчиненными.

Используются следующие методы отбора: оценка заявительных документов; собеседование; первичный медицинский осмотр состояния здоровья кандидата на работу.

Наиболее эффективным методом при отборе персонала является собеседование с кандидатом на работу. У человека проводящего его обычно нет заранее подготовленных вопросов. Разговор ведётся свободно, в зависимости от сложившейся ситуации и характера самого заявителя. Но, тем не менее, имеются определённые рекомендации по проведению собеседования по этому типу. Сюда входит запрещение комментариев по поводу пола кандидата, если это не связано как-то с выполнением работы. Недопустимо задавать вопросы, связанные с расовой принадлежностью, увечьями, возрастом, семейным положением и количеством детей (это выясняется лишь после приёма), ростом и весом, пригодностью к воинской службе, интересоваться родом войск, в которых служил кандидат, жилищными условиями. Запрещается также требовать рекомендации религиозных организаций. Кроме того, есть перечень вопросов, которые должны задаваться с большой осторожностью, это вопросы о месторождении, пользовании псевдонимом или вторым именем, о религиозных убеждениях, гражданстве, членстве в различных клубах и обществах. В целом же разговор ведётся достаточно свободно. Здесь нужно постараться вызвать кандидата на откровенность и внимательно прислушиваться к его словам.

Организация адаптации новых работников в цехе 900

Введение в должность – комплекс мероприятий, предназначенных для быстрой и эффективной адаптации нового персонала. Программа введения в должность, разработанная в организации, позволяет обеспечить наилучший трудовой старт новому члену коллектива. Ее главная цель состоит в ознакомлении новых сотрудников с общими правилами работы в организации, правилами техники безопасности и охраны здоровья, с новыми рабочими условиями, корпоративными традициями и нормами поведения. Будущего работника знакомят с общей деятельностью цеха; со своими сослуживцами, особенно с теми, кто будет работать с ним непосредственно; характером самой работы; рабочими условиями (Правилами внутреннего трудового распорядка, техники безопасности и охраны здоровья, оборудованием, общим планом здания и т.д.).

Работа новичка контролироваться сотрудником, который является непосредственным начальником новичка. Ему понадобится затратить определенное время на отбор и подготовку информации, предоставляемой новому работнику. К разработке программы введения в должность нужно подходить с максимальной тщательностью. Ведь первые впечатления нового сотрудника об организации самые сильные и могут длительное время влиять на мотивацию к работе и отношения в трудовом коллективе. Неудачное введение в должность может значительно ухудшить процесс адаптации в коллективе, а значит отдалить то время, когда сотрудник начнет вносить полноценный вклад в деятельность организации.

Мероприятия по введению в должность включают:

1. Представление - руководителю, непосредственному начальнику, другим сотрудникам.
2. Разъяснение функций станции/отдела, собственной работы нового сотрудника, ожидаемые стандарты работы.
3. Разъяснение условий работы - контракт о найме, расчет заработной платы, рабочие часы и т. п.
4. Условия аттестации, способы продвижения по службе, организация обучения.
5. Правила предприятия, нормы и способы их осуществления; сведения о предприятии – структура, история компании.
6. Социальная сфера – льготы, услуги

В организации существует «Программа адаптации новых сотрудников», которая состоит из двух основных частей – общей и индивидуальной, и рассчитана на весь испытательный срок.

Общая часть предполагает формирование общего представления о компании, ее основных направлениях деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений компании и работника (порядок приема и увольнения, заработная плата, льготы), условий труда и т.п. В зависимости от категории принимаемого специалиста. Проводится в течение первой недели работы сотрудника и состоит из 4-х этапов:

- вводное ориентационное собеседование – основной задачей данной процедуры является сообщение новому сотруднику сведений о компании, оказываемых ею услугах и особенностях трудовых отношений компании и работника;

- ориентационное собеседование проводится после формирования окончательного предложения по приему на работу и согласования даты выхода (возможно также его проведение в первый день работы);

- личное ознакомление с цехом и его сотрудниками;

- ознакомление с рабочим местом;

- общее ознакомление – проводит непосредственный руководитель (начальник службы, начальник станции), показывает рабочее место, оснащение, методическую литературу и другие рабочие материалы общего пользования;

- инструктаж по технике безопасности – проводит инженер по охране труда.

- ориентационное собеседование с непосредственным руководителем – проводится непосредственным начальником сотрудника в свободной форме в рабочем порядке в течение первой недели работы. Руководитель объясняет задачи и требования к работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового сотрудника.

Индивидуальная программа адаптации включает в себя более детальное ознакомление с деятельностью, более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности. Индивидуальная программа адаптации рассчитана на период прохождения испытательного срока.

Методы адаптации

Менеджер по кадрам цеха 900 проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с цехом, с участком, где предстоит работать новичку. Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственно начальнику станции/службы. Тот, в

свою очередь, знакомит новичка с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом.

Начальник станции/службы прикрепляет к новичку наставника из числа более опытных и старших работников. Как правило, начальник участка проводит периодические беседы с новым работником еще в течение месяца, интересуясь о трудностях, которые у него возникают, его успехах, и регулярно делает оценку работы. Выдаются специальные брошюры с описанием того или иного вида производства, рабочего места, профессии или должности. Менеджер по кадрам выясняет и анализирует причины увольнений, ведь не исключено, что адаптация нового сотрудника будет затруднена какими-то реальными проблемами данного коллектива. Через систему оценки персонала кадровик контролирует ход адаптационных процессов.

Периодическая аттестация персонала в цехе 900

Аттестация представляет собой проверку профессиональных знаний работника и его деловых качеств. Работодатель проводит аттестацию с целью определить уровень квалификации работника и его соответствие занимаемой должности.

Работникам такая проверка дает возможность увеличения заработной платы и продвижения по служебной лестнице. Работодателю аттестация позволяет оценить эффективность работы сотрудников, оптимизировать трудовой процесс, создать дополнительные стимулы для повышения квалификации работников, ответственности и дисциплины. А в ряде случаев - обеспечить возможность расторжения трудового договора с работниками, которые не соответствуют предъявляемым требованиям.

Рекомендаций по разработке положения об аттестации Трудовой кодекс не содержит. Во избежание споров за основу при разработке положения об аттестации персонала можно брать нормы постановления № 470/267.

В положении закреплён порядок проведения аттестации, поскольку решения, которые могут быть приняты по ее итогам (например, перевод

сотрудника на другую должность или увольнение), работник может оспорить. В этом документе указываются:

- требования к квалификации сотрудников;
- должности сотрудников, подлежащих аттестации;
- порядок проведения плановых и внеочередных аттестаций;
- порядок формирования аттестационной комиссии;
- процедура аттестации;
- порядок оформления ее результатов.

Методы аттестации выбираются в зависимости от специфики профессии аттестуемого. Это может быть письменное тестирование, собеседование, письменный экзамен, практическое занятие.

Аттестация проводится не реже одного раза в пять лет.

Порядок проведения аттестации обязывает работодателя выполнить ряд действий:

- утвердить положение об аттестации;
- издать приказ о ее проведении;
- утвердить состав аттестационной комиссии;
- уведомить о проведении аттестации сотрудников;
- провести аттестацию;
- подвести ее итоги.

Состав аттестационной комиссии может быть любым. Обычно в нее входят директор по персоналу, начальник отдела кадров и его замы, начальник бюро труда и заработной платы, директор, того производства, в котором работает аттестуемый. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого работника. В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. Порядок рассмотрения вопросов, вынесенных на заседание комиссии, определяется председательствующим по согласованию с членами аттестационной комиссии. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает

сообщения работника, а при необходимости - его непосредственного руководителя, других лиц, участвующих в заседании комиссии. Ход заседаний аттестационной комиссии протоколируется секретарем или одним из членов аттестационной комиссии. В ходе работы комиссии оценивается деятельность аттестуемого, обсуждаются профессиональные и личностные качества работника применительно к его должностным обязанностям и полномочиям. Далее комиссией выносятся оценка деятельности работника: основывается на его соответствии квалификационным требованиям по занимаемой должности, определении его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности.

Затем принимается решение об оценке профессиональных и личностных качеств работника, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются в отсутствие аттестуемого открытым или тайным голосованием, простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист. Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствующими на заседании и принимавшими участие в голосовании.

Результаты работы аттестационной комиссии организации оформляются протоколом аттестации.

Система мотивации труда в АО «НПК «Уралвагонзавод» состоит из следующих элементов: социальная мотивация труда, административная мотивация труда, мотивация труда через оплату труда.

Мотивация через оплату труда это заработная плата работника. К заработной плате работник получает премию (если станция выполнила план), хорошей мотивацией через оплату труда является сдельная оплата труда. Большая половина работников цеха работает именно за сдельную оплату труда. То есть, работник заинтересован, чем больше сделал, тем больше получил. Руководители, рабочие и служащие работают по тарифной системе оплаты труда.

Для соблюдения трудовой дисциплины используется административная мотивация в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы. Выговора выносятся на основании рапортов, которые составляет табельщик, либо докладных линейных руководителей или проверяющих служб.

Таким образом, основными задачами системы управления персоналом в цехе 900 являются: набор и отбор персонала, адаптация новых работников, обучение и периодическая аттестация, мотивация. Данные задачи выполняют Зам. начальника цеха по кадрам (помощник по кадрам), менеджер по кадрам, табельщики и инструктора производственного обучения. Так же надо отметить, что текучесть кадров за 2015 год составила 3,3 %. В 2015 году недоштат составляет 8,5 %, что свидетельствует об оттоке трудовых ресурсов. В 2015 году увеличился средний возраст рабочих на 1,7 года по сравнению с 2013 годом. Увеличился удельный вес работников со стажем работы менее 4 лет.

1.3. Анализ системы профессионального развития персонала в АО НПК УВЗ цех № 900

Профессиональное развитие - это приобретение работником новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые он использует либо будет использовать в своей профессиональной деятельности [23].

Развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении организацией своих стратегических целей: по мере того, как изменяются деятельность и структура организации, требуются постоянные изменения в моделях производственного поведения персонала. В интересах как организации, так и персонала должны предприниматься последовательные усилия, противодействующие «моральному и физическому износу» рабочей силы - ее устареванию. Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на

изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия [29, с.47].

Развитие персонала включает следующий комплекс мер: профессиональное обучение; переподготовка и повышение квалификации кадров; ротация; делегирование полномочий; планирование карьеры персонала в организации [13, с.44].

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

Итак, начнем с системы обучения. Рассмотрим, прежде всего, систему обучения в АО «НПК «Уралвагонзавод», так как она является определяющей по отношению к системе обучения в цехе № 900. Кадровая политика и система подготовки кадров АО «НПК «Уралвагонзавод» включает программу привлечения, профессионального обучения, закрепления персонала, обеспечения социальной защищенности. Проводятся научно-практические конференции «Новые кадровые технологии», «Корпоративная культура предприятия, слагаемые успеха трудового коллектива». В системе профессионального обучения персонала ежегодно обучается около 11 тысяч рабочих, более 4 тысяч служащих и инженеров. В 2015 году расходы на подготовку персонала составили 13 млн. рублей [46].

В АО НПК УВЗ существует учебный центр подготовки и переподготовки кадров, в который входит филиал кафедры спецмашиностроения и научно - исследовательская лаборатория моделирования испытаний. Учебный центр включает в себя помещения, необходимые для проведения лекций, практических, лабораторных работ. Для полноценной работы имеются аудитории, оснащенные самым современным оборудованием, в том числе, и оборудованием для проведения видеотрансляций. Студенты, которые проходят обучение в центре, готовятся и для работы на оборонных предприятиях Свердловской области. Обучение проводится, как «с нуля», так и на базе различных уровнях образования.

Проводится обучение инженерно-технических работников, а также т.н. «директорский корпус», кадровый резерв. На сегодняшний день АО УВЗ в качестве социальных партнеров имеет 3 базовых учреждения НПО и одно образовательное учреждение СПО. Процент трудоустройства выпускников после окончания ОУ доходит до 90%. Высокий процент трудоустройства обусловлен большой профориентационной работой.

Стратегические задачи предприятия определены до 2020 года. Под них определена потребность в персонале и разработаны планы профессионального обучения персонала в ОУ СПО и ОУ ВПО. Уралвагонзавод гарантирует 100% трудоустройство учащихся своих социальных партнеров. Эффективная работа предприятия невозможна без адекватной информации. Отдел кадров регулярно собирают данные, характеризующие различные аспекты состояния персонала предприятия, и проводят их детальный анализ.

Подготовка новых рабочих на предприятии может, производится по индивидуальной групповой и курсовой формам обучения. При групповой подготовке обучения рабочих осуществляется в учебной группе численностью до 25 человек. Практические занятия осуществляются индивидуально на рабочих местах предприятия. При индивидуальной подготовке обучаемый изучает теоретический курс самостоятельно и путем консультаций у преподавателей теоретического обучения. Подготовка заканчивается сдачей квалификационных экзаменов.

Теоретические знания и производственное обучение при подготовке новых рабочих на предприятии проводится в пределах рабочего времени, установленного законодательством о труде, для работников соответствующих возрастов, профессий и производств. Планирование переподготовки должно осуществляться на основе данных подразделений АО УВЗ при высвобождении рабочих определенных профессий в связи с изменением профиля производства, внедрение новой техники и технологии.

Формы переподготовки и обучения, рабочих вторым профессиям аналогичны применяемым при подготовке новых рабочих. Обучение, как правило, проводится без отрыва от основной работы. В отдельных случаях допускается освобождение обучаемых рабочих от основной работы на весь срок производственного обучения, что оформляется приказом по предприятию. Переподготовка и обучение вторым профессиям заканчивается сдачей квалификационных экзаменов с проверкой полученных знаний, а также знаний в области обеспечения качества в процессе своей деятельности. На предприятии организуются следующие формы повышения квалификации рабочих: производственно-технические, курсы целевого назначения. Курсы целевого назначения – создаются для изучения новой техники, оборудования, материалов, технологических процессов, трудового законодательства, а также для изучения новых видов выпускаемых изделий и вопросов, связанных с повышением качества продукции. Занятия проводятся в группах численностью от 5 до 25 человек. Комплектование учебной группы осуществляется с тематической направленностью курсов. Тематика курсов целевого назначения разнообразна и связана со спецификой и условиями работы предприятия.

Предприятие в настоящее время не сотрудничает с организациями и обучающими комбинатами по обучению, переподготовке и повышению квалификации. Возможно, в данный момент это стало не выгодно предприятию. На предприятия созданы отдельные кабинеты для занятий с персоналом по отдельной специфике, касающаяся отдельных слоев рабочих. По необходимости персоналу зачитывают лекции, проводят семинары. Молодых специалистов направляют к более опытным на курс стажировки. Это помогает персоналу развиваться, не выходя из стен предприятия.

Проанализируем состав рабочей силы по уровню полученного образования в цехе № 900 АО НПК УВЗ. Для начала проведем анализ образовательного уровня сотрудников (табл. 8). Анализ образовательного уровня работников нужен для определения потребности в рабочей силе,

повышение ее квалификации, а также обоснованием объемов социальных выплат.

Таблица 8 – Состав работников по уровню образования в цехе № 900 на 01.03. 2016 года

Состав работников	Всего работников, чел	Имеют образование, чел			
		Среднее	Сред.проф.	Незаконч.высшее	Высшее
Начальник цеха	1				1
Зам.нач.цеха	2				2
Ведущие специалисты	33				33
Специалисты	29			2	27
Машинисты, помощники	95	30	25	40	
Крановщики	22	2	2	18	
Приемосдатчики груза	20		12	3	5
ДСП	15	15			
Дежурные по переезду	15	15			
Составителя	90	10	70	10	
Дежурные по станции	12				12
Служба путь	50	40	5	2	3
Электрики	5		5		
Служба механика	16		12	1	3
АХО	10	10			
Секретарь	1			1	
Всего	416	122	131	77	86

Из таблицы видно, что самое большое количество работников имеют высшее и незаконченное высшее образование 163 человека, дальше идут работники со среднепрофессиональным образованием– 131 человека, 122 человека – среднее образование. Таким образом, мы видим, что в цехе есть перспективы для проведения обучения. Далее необходимо сравнить соответствие уровня образования занимаемой должности (табл. 9).

Таблица 9 – Соответствие уровня образования работников Цеха № 900 на 01.03.2016 года

Состав работников	Всего, чел	Имеют образование, чел							
		Среднее		Среднее проф-ое		Незаконч. высшее		Высшее	
		необ.	факт	необ.	факт	необ.	факт	необ.	факт
Начальник цеха	1							1	1
Зам.нач.цеха	2							2	2
Ведущие специалисты	33							33	33
Специалисты	29						2	29	27

Машинисты, помощники	95		30	40	25		40	19	-
Крановщики	22		2		2		18	12	-
Приемосдатчики груза	20			15	12		3	5	5
ДСП	15	10	15	5	-				
Дежурные по переезду	15	10	15	5	-				
Составителя	90		10	80	70		10	10	-
Дежурные по станции	12							12	12
Служба путь	50	30	40	10	5		2	5	3
Электрики	5			2	5				
Служба механика	16			10	12		1	5	3
АХО	10		10	2	-				
Секретарь	1						1		
<i>Всего</i>	<i>416</i>	<i>50</i>	<i>122</i>	<i>169</i>	<i>131</i>		<i>77</i>	<i>133</i>	<i>86</i>

Из таблицы можно увидеть, что на предприятии существует несоответствие уровня образования работников занимаемой должности. У административного персонала не наблюдается существенного несоответствия образовательного уровня, что противоположно ситуации с рабочим классом.

Обучение персонала предприятия осуществляется по следующим направлениям: обучение персонала по Системе менеджмента качества; подготовка новых рабочих; переподготовка; обучение вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации работающих рабочих; повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих. Последовательность, время и место проведения обучения и теоретических занятий устанавливаются работником цеха по работе с персоналом. По окончании срока обучения новые рабочие сдают экзамен квалификационной комиссии, назначенной приказом директора, решение которой оформляется протоколом. После сдачи экзаменов работником цеха по работе с персоналом выдаются соответствующие удостоверения, подписанные председателем и членом квалификационной комиссии, и заверяются печатью цеха по работе с персоналом.

Таблица 10 – Динамика обучения работников Цеха за 2011-2015 г., чел.

Виды подготовки	Годы					
	2011	2012	2013	2014	2015	План 2016г
Обучение 2-ой профессии	15	-	-	10	20	30
Переподготовка	12	5	9	20	20	30
Подготовка новых сотрудников	22	15	-	-	18	25
Повышение квалификации	34	10	45	55	57	87
Итого персонала, прошедшего обучения	83	30	54	80	115	172
Списочная численность	435	438	440	428	416	420

Проведя анализ динамики обучения рабочих можно сделать следующие выводы: в период 2011-2013, несмотря на рост численности персонала предприятия наблюдается снижение подготовки рабочих. Далее, идет увеличение количества обучаемых.

Таблица 11 – Количество обученных работников Цеха вне предприятия и с отрывом производства

	2013	2014	2015	2016
Обучено вне предприятия	65%	72%	78%	78%

Проанализировав количество обученных работников цеха вне предприятия (таблица 11) сделаем выводы, что большинство рабочих проходят обучение с отрывом от производства, не находясь на предприятии. А это имеет ряд недостатков: большие затраты; чаще изучается теория, чем практика, и ее бывает сложно применить в обычной работе; работа может пострадать, если ключевые работники будут долго отсутствовать на работе; возникает простой производства, что приводит к снижению объема производства.

По мере роста профессионального образования изменяются мотивы текучести кадров. При низком уровне профессионального образования

особенно часты увольнения из-за нарушений трудовой дисциплины и плохих отношений с администрацией, а также из-за неудовлетворённости характером выполняемой работы. Наиболее подвержены текучести рабочие, не прошедшие профессиональной подготовки; на втором месте – получившие специальную подготовку на производстве; выпускники учебных заведений представляют собой наиболее стабильный контингент.

Таблица 12 – Численность и затраты по видам обучения в Цехе в 2015 г.

Виды и категории обученных	Количество прошедших обучение	Затраты на обучение работника, руб
новые рабочие	18	27000
вторая профессия и переподготовка	40	4269
повышение квалификации (групповое и индивидуальное), в т.ч.:	47	
рабочих	15	27000
ИТР и специалистов без отрыва от производства	10	27000
ИТР и специалистов с отрывом от производства	5	21110
обучение за пределами предприятия, в том числе:	3	
- руководителей и специалистов	2	44000
- рабочих (УКК)	1	5050
- специалистов и руководящих работников, в том числе:		нет данных
- по вопросам СМК	5	нет данных
прочие статьи расходов на обучение:	-	-
- работа по подготовке кадрового резерва руководителей среднего звена	2	40000
- руководство стажировкой специалистов (4 человека)	4	6139
Итого по обучению персонала в 2015 г:	104	210589

В условиях рыночной экономики потребности предприятия в квалифицированных рабочих кадрах в значительной степени удовлетворяются за счет их подготовки и переподготовки непосредственно на предприятии. На предприятии отдел кадров ведет учет числа обученных кадров, работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведет учет затрат на эти цели.

Руководящий персонал регулярно проходит обучение в виде тренингов, семинаров в головном офисе АО УВЗ. К сожалению, необходимо отметить, что данный процесс обучения, подготовки и переподготовки кадров имеют определенные недостатки: в первую очередь, надо сказать, что подход носит формальный характер (собираются цифры, показатели, но качественный анализ не проводится; отсутствует план подготовки и обучения кадров для каждого сотрудника Цеха; внутрифирменное обучение, как правило,

ограничена внутренними ресурсами, что не позволяет наиболее эффективно реализовать учебные программы).

В таблицах 13, 14, 15 приведены данные о подготовке рабочих и аппарата управления цеха за 2015 год.

Таблица 13 – Подготовка рабочих кадров за 2015 г.

Наименование профессии	План	Факт	Обучение проводилось (указать какой учебный центр, предприятие)	Сумма (в тыс.руб)
Крановщик	5	2	Екатеринбургский учебный центр	3,2
Электрик	3	1	Учебный центр НТ (ф) УПИ	1,6

Таблица 14 – Повышение квалификации рабочих за 2015 г.

Наименование профессии	План	Факт	Обучение проводилось (указать какой учебный центр, предприятие)	Сумма (тыс.руб)
Составитель со 2-го разряда на 3-ий р-д	4	2	учебный центр УВЗ	-
Составитель с 3-го разряда на 4-ый р-д	4	2	учебный центр УВЗ	-
Машинист с 3-го разряда на 4-ый разряд	4	1	учебный центр УВЗ	-
Слесарь с 3-го разряда на 4-ый разряд	4	2	учебный центр УВЗ	-
Обучены безопасным методам производства по охране труда: составителя, механики, стрелочники и путейцы	28	18	учебный центр УВЗ	-

Таблица 15 – Профессиональное обучение руководителей, специалистов и служащих за 2015 г.

№ п/п	Ф.И.О.	должность	Место обучения	Сумма (тыс.руб.)
руководители				
1	Кабанцов В.А.	Гл.механик цеха	Учебный центр «ДИРЕКТОР»	18,75
2	Петров А. А.	Гл. инструктор цеха		
3	Мироненко С.Л.	начальник станции		
4	Кошелева О.В.	начальник станции	ДВГУПС	9,0
5	Голиаков А.А.	Мастер грузовой службы	ДГУПС	9,0
6	Петров А.А.	Начальник смены	Центр охр. труда	12,2
специалисты				
1	Лазутин В.А.	Инженер ОТ	ДВГУПС	23,0

Таким образом, согласно данным таблиц и отчету за 2015 год повысили классификацию 25 человек, прошли профессиональную подготовку 7 человек.

Также из таблиц видно, что обучение работников цеха производится в различных формах:

- обучение при приеме на работу и вводный инструктаж;
- повышение квалификации, что означает обновление теоретических и практических знаний, умений и навыков в соответствии с требованиями производства и государственными стандартами.

Для полноценного анализа и оценки фактического состояния системы развития персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» в цехе 900 было проведено исследование (см. Приложение № 1). В анкетировании приняли участие 25 сотрудников. Из них 20 человек – мужчины, а 5 человек – женщины. Им было предложено ответить на вопросы анкеты, которая помогла понять, какие имеются сильные и слабые стороны при развитии персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».

На вопрос удовлетворены ли Вы практической подготовкой в процессе обучения 74% анкетированных ответило «да» и 26% - «нет». Это говорит о достаточной практической подготовке персонала в организации.

Что касается желания прохождения повышения квалификации, то 76% опрошенных ответило, что готовы его проходить в дальнейшем. Это положительный фактор в развитии персонала.

Также сотрудникам было предложено указать основные недостатки по подготовке персонала на предприятии. 80% анкетированных ответило, что к таким недостаткам относится низкий уровень теоретических знаний, 20% ответило, что к таким недостаткам относится практическая подготовка. Это говорит о том, что нужно больше времени уделять теоретической подготовке персонала.

Большинство опрошенных, работающих в цехе 900, именно благодаря своим профессиональным знаниям и навыкам смогли повыситься по должности – 72%, а 28% из 100% ответило, что на их повышение повлияли их личные связи и знакомства.

Помимо этого анкетированным было предложено оценить по 5-бальной системе эффективность развития персонала в организации. 7 человек дали по 3 балла – 28%, 10 человек дали 4 балла – 40% и 8 человек дали 5 баллов –

32%. Это говорит о том, что эффективности развития персонала всё-таки нужно уделять больше внимания. Так же единогласно сотрудника предприятия написали, что проводится социально-психологическое тестирование.

88% анкетированных считает, что легче продвигаться по «карьерной лестнице» мужчинам, и всего 12 % ответило – женщинам.

На вопрос, касаемый уровня заработной платы, опрошиваемые ответили следующим образом: 5 человек – 20% получают до 30000р, 20 человек – 80 % имеют зарплату свыше 30000р. Хорошая заработная плата и стимулирование труда для дальнейшего развития персонала.

Анкетированным было предложено указать основные достоинства в подготовке специалистов на предприятии. 20% ответило, что это владение современными методами и технологиями деятельности, 40% - профессионализм и 40% к таким достоинствам отнесли готовность к быстрому реагированию в нестандартных ситуациях.

В целом коллеги оценивают качество, надёжность и эффективность работы менеджеров на оценку четыре по пятибалльной системе. Таким образом данное исследование помогает выработать рекомендации по совершенствованию системы развития персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» цехе 900.

В общей численности персонала в количестве 416 человек (на 30.12.2015) - 15,% составляет управленческий аппарат, в том числе: линейные руководители высшего звена управления - 1%; линейные руководители среднего звена управления - 10,5%; линейные руководители низшего звена управления - 4%. Анализируя данную схему можно сказать, что на предприятии хорошо организован процесс управления кадрами и производством. Эти процессы протекают в скрытой форме. Продвижение по служебной лестнице на предприятии существует с момента создания АО НПК УВЗ. Для управленцев и специалистов использовалась стандартная

модель продвижения по служебной лестнице, сложившаяся под влиянием зарубежных теорий и комбинирования их в наших условиях развития.

Продвижение по служебной лестнице в рамках данной организации у линейных руководителей возможна в пределах того отдела, где они работают. Это продвижение возможно по горизонтали и по вертикали. В анкетировании (приложение 3) приняли участие 20 сотрудников. Из них 70% - мужчин, 30% - женщин. Возрастная структура мужчин: 29% - 18-27 лет, 20% - 28-37 лет, 16% - 38-47 лет, 21% - 48-57 лет, 14% - 58- и старше. Возрастная структура женщин: 30% - 18-27 лет, 18% - 28-37 лет, 16% - 38-47 лет, 20% - 48-57 лет, 16% - 58 лет и старше. В итоге среди опрошенных респондентов преобладают лица молодого и предпенсионного возраста (64,5%), в социальном положении среди респондентов преобладают исполнители, линейные руководители низшего звена управления.

После анкетирования было проведено собеседование для более глубокого раскрытия феномена построения карьеры в АО НПК УВЗ, все вопросы открытой формы. Представленные вопросы, которые были заданы респондентам при собеседовании и касались факторов влияющих на построение трудовой карьеры. В современных условиях для сотрудников цеха № 900 работа является важной жизненной ценностью наряду с традиционной для них ценностью – семьей (впрочем как и для мужчин, что подтвердили результаты опроса). Таким образом, в настоящее время для большинства женщин (69%) и мужчин (77%) приоритетными остаются одновременно работа и семья.

Прочно укоренившиеся в общественном сознании стереотипы «семья и женщина», «карьера и мужчина», возвели стену из «невидимого» кирпича, которой, казалось бы, нет, но в тоже время она существует, мешая женщине реализовывать себя в карьерном и личностном росте. Когда респондентам был задан вопрос, имеют ли мужчины и женщины в реальности одинаковые шансы для профессионального роста и продвижения, то 36% мужчин и 54% женщин констатировали, что шансы не равны, а 10% мужчин и женщин

затруднились ответить. Причем, чем выше образование опрошенных, тем больше доля респондентов считают, что шансы не равны.

На вопрос: «Является ли Ваш пол препятствием на пути карьерного роста» ответы распределились следующим образом: 100% мужчин считают, что их пол не препятствует карьерному росту; иная картина наблюдается среди ответов женщин на данный вопрос: «Да, является» -39%; «Нет, не является» - 44%; «Затрудняюсь ответить» -17% женщин. Если провести анализ данного вопроса на основе возрастного среза, то можно увидеть, что более уверено себя чувствует молодое поколение и женщины среднего возраста.

Отвечая (показательные ответы приведены в скобках на открытый вопрос о главном качестве карьериста, треть респондентов (32%) самой важной чертой преуспевающего сотрудника назвала целеустремленность («Нацеленность на результат»; «Способность добиваться поставленной цели»; «Верность поставленным задачам. Целеустремленность»; «Всё выше и выше!»; «Главное, чтобы была цель. Целеустремленность»; «Нацеленность на результат»; «Не отступать и не сдаваться, смотреть вперед, не расслабляться...»; «Одержимость идеей»; «Способность добиваться поставленной цели»; «Твердолобая целеустремленность»). 9% голосов опрошенных набрала такая характеристика, как напористость («Настойчивость в достижении цели»; «Настойчивость в своём деле»; «Упёртость»; «Упорство в сочетании с профессионализмом, хотя в каждой профессии свои нюансы»; «Упрямство»). Респонденты уверены, что сотруднику должны быть присущи «настойчивость в своём деле», а возможно, даже упрямство. На третьем месте оказалось отрицательное качество – беспринципность («Возможность идти «по головам»; «Идти напролом»; «Карьера любым путём и средствами»; «Любой ценой, даже «по трупам»; «Нечистоплотность приёмов»; «Отсутствие внутреннего кодекса чести и морали»; «Отсутствие принципов и жалости»; «Отсутствие совести»; «Способность переступить через окружающих»; «Топить» других»; «Цель

оправдывает средства»). Отсутствие принципов и даже совести, умение идти «по головам» считают обязательными для человека, стремящегося построить карьеру, 7% респондентов. Столько же опрошенных (7%) считают главным двигателем амбициозность («Адекватная амбициозность»; «Большое желание карьеры»; «Желание быть лучшим»; «Желание быть первым»; «Честолюбие»). Любовь к труду оказалась лишь на пятом месте. При этом сотрудники (5%) полагают, что ради успеха в карьере трудиться нужно много и упорно: «Ничего, кроме работы»; «Трудиться с утра и до вечера...»; «Полная самоотдача», «Любовь к работе»; «Ничего, кроме работы!»; «Полная самоотдача в работе»; «Работа превыше всего!»; «Работа, работа и ещё раз работа...»; «Самоотдача»; «Трудиться с утра и до вечера...»; «Трудоголизм».

Несмотря на то что большинство сотрудников относится к понятию «карьера» положительно, такие сомнительные качества, как нахальство («Здоровое нахальство»; «Наглость»), умение угождать начальству («Желание угодить»; «Всегда поддакивать начальству, соглашаться с его мнением, льстить»; «Всячески угождать начальству, присваивать чужие заслуги»; «Льстить начальству»; «Подхалимаж») и эгоизм (причём «беспредельный и необоснованный»; «Главное качество карьериста – самолюбие!»; «Любить себя, плевать на всех – и в жизни ждет тебя успех!»; «Эгоизм, причём беспредельный и необоснованный»), они считают более важными в процессе построения успешной карьеры (3%), нежели очевидные добродетели – неконфликтность («Выдержка»; «Неконфликтность»; «Отсутствие эмоций»; «Спокойствие»; «Стрессоустойчивость»; «Терпение»), работоспособность, уверенность в своих силах («Уверенность в будущем»; «Уверенность в своих силах и умеренная авторитарность характера»; «Уверенность в себе») и коммуникабельность («Общительность»; «Подвязанный» язык») - 2%. Кроме того, исследование показало, что сотруднику вовсе необязательно обладать выдающимися умственными

способностями («Мозги»; «Смекалка»; «Холодный ум») – наличие мозгов и смекалки считает важным лишь 2% опрошенных.

Другие качества, необходимые для восхождения по карьерной лестнице, назвали 13% респондентов. Они считают, что сотруднику не обойтись без лидерских задатков, увлечённости, активности и даже некоторой агрессивности. Нередко побуждающими мотивами для успешных сотрудников становится «дух соперничества и неудовлетворённость», «желание много зарабатывать» и властолюбие, а в отношениях с коллегами и руководством карьеристу приходится демонстрировать гибкость, дипломатичность и способность к компромиссам. Некоторые сотрудники считают, что карьерные успехи зависят не от каких-либо качеств, а скорее от удачи, везения и наличия хороших знакомых. Другие, напротив, склонны думать, что успешная карьера всё же находится в руках самого человека, но, чтобы достичь желаемых высот, он должен быть смелым, ответственным и, конечно, настоящим профессионалом своего дела.

Другое («Позиция лидера»; «Ответственность»; «Гибкость»; «Компромисс»; «Лживость»; «Лицемерие»; «Профессионализм во всём»; «Чёрствость»; «Цинизм»; «Алчность»; «Желание много зарабатывать»; «Жестокость и бессердечность, позволяющая идти «по трупам». Карьеристы – это люди-спички. Они не могут работать долго и планомерно, их цель достигается в разрухе, а не в творчестве и скрупулёзном и честном ежедневном труде»; «Агрессия»; «Активная жизненная позиция»; «Везение»; «Видение расстановки сил в компании»; «Власть»; «Дух соперничества? Неудовлетворённость?»; «Зависть»; «Здоровое стремление найти себе место для профессионального самовыражения»; «Здравый смысл»; «Энтузиазм»; «Исполнительность»; «Умение качественно подбирать способы продвижения как карьеры, так и компании»; «Постоянное совершенствование своих знаний и профессионального мастерства!»; «Появляться в нужное время в нужном месте»; «Принципиальность»; «Пунктуальность»; «Равнодушие к коллегам»; «Расчёт в поступках»; «Смелость»; «Стойкость»;

«Увлечённость»; «Успешность. Без этого и карьерист – не карьерист»; «Хорошие знакомые»; «Честность»; «Юркость, хитрость... В общем, ничего хорошего») 13%.

Затруднились ответить на предложенный вопрос 8% респондентов. «Не знаю, я не карьерист»; «Одним словом не назовёшь... У карьериста много качеств...»; «Я считаю, что понятие «карьера» носит двоякий смысл», – комментирует большинство из них.

Работоспособность – именно это качество считают решающим в построении успешной карьеры 24% респондентов. На второе место (22%) они ставят наличие желания сделать карьеру, а на третье – целеустремлённость (20%).

Больше, чем сотрудники, руководители ценят такие черты, как упорство, настойчивость, уверенность в своих силах, а также наличие хороших коммуникативных навыков, стремление к самосовершенствованию (среди исполнителей таких меньше – 5%). По 4% руководителей упомянули активность и ответственность. Среди исполнителей эти качества отметили лишь 2% и 1% соответственно.

Первая тройка качеств, необходимых для построения успешной карьеры, построенная исполнителями, выглядит совершенно иначе. Пальму первенства они отдают наличию «протекции» и «влиятельных покровителей» (19%), далее следует «удачное стечение обстоятельств» (12%). В том, что карьерные вершины покоряются целеустремлённым личностям, а также тем, кто имеет желание достичь высот и отличается работоспособностью, уверены по 12% исполнителей.

По завершению беседы с респондентами заполнялась матрица карьерного SWOT-анализа. Для определения конкретных целей при планировании карьеры посредством маркетинговых инструментов подробно анализируются внутренние и внешние составляющие: сильные и слабые стороны индивида в профессиональном плане, а также возможности и угрозы на рынке труда. Совокупный анализ таких факторов представляет собой

карьерный SWOT-анализ. Данный метод исследования в контексте особенностей рассматриваемой проблематики является эффективным инструментом предлагает следующие ступени его адаптационного применения: анализ «внутренней среды»: выявление профессиональных сильных и слабых сторон, которыми обладает сотрудник; анализ конкурентной среды и идентификация ключевых факторов успеха (Key Success Factors — KSF); анализ «внешней среды»: исследование возможностей и угроз, существующих на рынке труда данной сферы деятельности.

Обобщенный карьерный SWOT-анализ сотрудников АО «НПК «Уралвагонзавод» выявил, что при рассмотрении «внутренней среды» сотрудника к сильным его сторонам относят: уровень образования, навыки и способности, опыт и достижения, физические показатели индивида, (спорт). Все эти позитивные аспекты находятся под контролем самого сотрудника, и он может использовать их для эффективного «позиционирования» себя на рынке труда. Сюда также можно отнести и наличие времени и средств для осуществления необходимых мероприятий по планированию и реализации своей карьеры (отсутствие которых будет относиться уже к слабым сторонам).

К слабым сторонам «внутренней среды» относятся негативные аспекты профессиональной подготовки, которые могут быть улучшены, изменены, или которых следует избегать (при невозможности устранения). Например, негативные личностные характеристики (отсутствие рабочей этики, дисциплины, целей, излишняя эмоциональность и т.д.), низкий средний балл в учебном заведении, отсутствие заинтересованности в выбранной специализации, отсутствие опыта работы, и т.д. При этом главной задачей анализа слабых сторон является поиск путей их преодоления. Но поскольку некоторые из «слабостей» не могут быть полностью или частично изменены, то следует выяснить ситуацию на «конкурентном рынке», где предлагаются схожие по качественным характеристикам «продукты» со

своими преимуществами и недостатками. Это позволит не только выявить тенденции сильных и слабых сторон сотрудника, с которыми можно себя успешно «позиционировать», но и идентифицировать собственные KSF, выделяющие человека из общей рабочей массы, и формирующие его уникальную «марку». Как правило, выделяют максимум пять наиболее значимых KSF, позволяющих ответить на вопрос: «Почему именно я должен быть назначен на данную должность?». Применительно к сфере управления карьерой можно выделить следующие KSF: диплом престижного вуза; многолетний опыт работы в какой-либо сфере; опыт реализации эффективных разработок (изобретений), а также свободное владение несколькими иностранными языками; профессиональное управление различными программными продуктами; эффективная работа в команде и лидерские навыки; успешно справляется в условиях стрессовых ситуаций, т.п. При принятии карьерных решений важно учитывать соответствие выбираемого направления профессионального развития реальным условиям жизни. Рассмотрение «внешней среды» позволяет проанализировать современное состояние рынка труда, тенденций занятости на локальном уровне и/или в мире, динамику развития определенных сфер деятельности, а также выбрать конкретных потенциальных работодателей, «нацелившись» на которых можно будет осуществлять дальнейшие мероприятия по управлению профессиональной карьерой.

Проведенное исследование показало значимость построения профессиональной карьеры для сотрудников цеха № 900 АО НПК УВЗ, при этом выявлена некоторая недооценка всех факторов, влияющих на успешность карьеры как со стороны сотрудников так и менеджеров по персоналу, что делает актуальным разработку методических материалов, направленных на совершенствование планирования карьеры сотрудника.

Контроль за выполнением планов профессионального развития персонала осуществляет начальник цеха. Подготовка и повышение квалификации всех уровней персонала осуществляется отделом по работе с

персоналом АО НПК УВЗ в соответствии с поступившими заявками от подразделений, согласно вида и формам.

В результате анализа системы профессионального развития персонала в цехе № 900 было выявлено ряд проблем:

- отсутствие системы определения необходимости обучения персонала;
- обучение большого количества работников вне предприятия с отрывом от производства, что вызывает простои и сокращение объемов выпускаемой продукции;
- низкая мотивационная составляющая (сформировалась в силу отсутствия стимулирующих факторов по повышению своего образовательного уровня и росту продуктивности труда);
- часто потенциал личности ниже потенциала должности (серьезное отставание уровня профессиональной подготовленности рабочего от темпов развития производства в условиях бурного развития и технологического усложнения последнего), на предприятии существует несоответствие уровня образования работников занимаемой должности.
- не разработана методика объективной оценки эффективности обучения, которая строилась бы на анализе качественных изменений и улучшений в работе обученного персонала.

Выводы по главе I

В АО научно производственной корпорации УралВагонЗавод уделяется большое внимание профессиональному развитию персонала, но это в корпорации в целом. Зачастую в подразделениях не уделяют этой проблеме должного внимания.

Процесс обучения персонала состоит из нескольких этапов, таких как: подача заявок на обучение от подразделений и разработку программы обучения; подбор преподавателей и определение того, где будут обучаться рабочие; непосредственно обучение; оценка обучения, при отрицательной оценке проводится анализ причин вызвавших такую оценку; оформление документов о проведении обучения и оформление результатов обучения и

выдача удостоверений. Наличие проблем в системе обучения может повлечь за собой ряд серьезных проблем: достаточные финансовые вложения, уменьшение количества, снижение уровня подготовки персонала, снижение качества продукции и отсутствие развития навыков и умений работников, необходимых для хорошего выполнения работы и др. Также недостатком является то, что большое количество работников приходится обучать с отрывом от производства, что ведет к простоям и сокращению объемов производства. При обучении вне предприятия основной упор делается на теорию, а не на практику и не учитывается специфика деятельности предприятия.

Проанализировав систему обучения и её основные этапы можно сделать вывод о том, что в цехе № 900 не уделяется достаточно внимания выявлению потребности в обучении работников. Часто не увязывают назначение на новую должность или повышение в должности с необходимостью прохождения работником обучения, призванного подготовить его к работе на новом месте, к решению более сложных и ответственных задач. Систематический анализ потребности в обучении необходим для определения того, какие формы и методы обучения будут в наибольшей степени отвечать интересам предприятия. Этот анализ должен вытекать из стратегических задач компании и задач, стоящих перед отдельными подразделениями. Так как такая работа не проводится, то выбор программ для обучения различных категорий персонала производится достаточно не организованно и хаотично. Также недостатком является то, что большое количество работников приходится обучать с отрывом от производства, что ведет к простоям и сокращению объемов производства. При обучении вне предприятия основной упор делается на теорию, а не на практику и не учитывается специфика деятельности предприятия.

Глава II. Разработка мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития в железнодорожном цехе № 900 АО «НПК УВЗ».

2.1. Предлагаемые мероприятия для усовершенствования системы профессионального развития в АО НПК УВЗ цех № 900.

Источниками о потребностях в профессиональном обучении являются: результаты аттестации; индивидуальные планы развития; заявки и пожелания от самих сотрудников; стратегия развития организации [6, с.81].

Одной из важных проблем в организации процесса обучения, как уже было сказано выше, является определение степени актуальности знаний работников. В связи с этим отдел обучения АО УВЗ должны владеть информацией о том, насколько полны и актуальны знания по профессии у

каждого работника, чтобы определить следует ли его обучать. На предприятии определение степени актуальности знаний рабочих должно проводиться по их профессиям. Это связано с тем, что разные профессии по-разному вписываются в рамки производственного процесса: некоторые из них теряют свою актуальность, некоторые ее приобретают.

Считаю, что в цехе № 900 следует проводить опрос персонала, в какой области они хотели бы повысить свою квалификацию. Предполагаем, что в цехе № 900 необходимо применение планирования и управления профессиональным развитием персонала. Внедрение этого процесса может быть достигнуто благодаря совместной работе руководства предприятия, отделу кадров и самих работников предприятия. Одним из направлений совершенствования организации обучения, выделенное нами выше – уход от формализованного подхода в обучающей деятельности завода.

Наиболее актуальным считаю, необходимость разработки карты индивидуального развития для каждого сотрудника цеха, в котором отражались бы не только основные передвижения кадрового формата, но и перспективы развития и план развития. Важная составляющая решения данной задачи – в базе данных автоматизированной системы цеха кадров создать специальную программу по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров. Это означает, что недостаточно отражать в нём только данные формального характера – о сроках, формах, местах, продолжительности и стоимости обучения каждого рабочего. Следует собрать также более скрытые неформальные данные: например, степень актуальности его знаний по профессии; области, в которых он менее силён; недостатки деятельности и поведения; способности к обучению и т. п.

На данный момент на УВЗ и в цехе отсутствует практика проведения опроса самих рабочих, в какой области они хотели бы повысить свою квалификацию – подача заявок на обучение является прерогативой руководителей. Учёт мнения работников об уровне и динамике их профессиональных знаний позволит бюро по подготовке кадров планировать

повышение их квалификации «снизу», с их рабочего места, что даст возможность говорить об индивидуальном подходе к их профессиональному развитию. Закономерным продолжением практики опроса станет коррекция содержания обучения по результатам тестового контроля и анкетирования персонала и руководителей (налаживание обратной связи).

Управление карьерой персонала со стороны руководства должно преследовать конкретные цели: рациональное использование профессиональных способностей сотрудников в интересах достижения целей организации; своевременное обеспечение потребностей предприятия в персонале, необходимом количестве, в нужном месте, с требуемым уровнем квалификации, жизненным и профессиональным опытом; создание эффективных стимулов для трудовой отдачи персонала; обеспечение относительно стабильного состава персонала, способного аккумулировать профессиональный опыт и корпоративную культуру организации.

Карьера должна быть управляемым процессом, а значит, плановым. Индивидуальные планы развития карьеры после специального отбора разрабатываются для руководителей и специалистов кадровыми службами совместно с руководителями подразделений и работниками по ключевым должностям и специальностям, а также для наиболее перспективных, одаренных, инициативных работников. По остальным руководителям и специалистам развитие идет по плану работы (резервом).

Таким образом, управление карьерой с одной стороны, ставит задачу обеспечения реальной связи между стремлением индивидуумов в отношении повышения профессионализма, самоутверждения, своего социального статуса и т.д., а с другой - развитие организационной, управленческой и социальной структуры предприятия (организации). Изучение запросов работников, их интересов, анализ соответствия должностных требований потенциалу исполнителей направлено на предотвращение стихийных перемещений работников, придание развитию карьеры целенаправленного характера, достижение большего соответствия требований рабочего места к

работнику и уровню его профессионализма, личным качествам. Следовательно, управление процессом продвижения работников должно быть позитивным как для самого работника, так и для предприятия.

Для усовершенствования системы повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров необходимо проведение следующих мер: оптимизировать структуру обучающихся работников, что позволит рационально расходовать средства, выделяемые на обучение из бюджета; осуществлять мониторинг качества обучения; обеспечивать информированность работников об образовательных услугах по профессиональному образованию; развивать и внедрять гибкие формы обучения; сформировать систему кадрового резерва; рассмотреть систему мотивации для повышения образовательного уровня работников и самообразования. Установить связь между процессом непрерывного обучения и мерами морального и материального вознаграждения работников. Применять системы материального поощрения за лучшее использование производственных фондов; сертификация кадров на соответствие требованиям профессиональных стандартов; применение модульной системы обучения; проводить мониторинг потребностей работников в повышении квалификации.

Таблица 16 – План мероприятий

Проблема	Мероприятие	Ответственный	Цена
Отсутствие системы определения необходимости обучения персонала	Контроль над выявлением потребностей работников в повышении квалификации	Отдел кадров, учебный центр с представителями цеха	Входит в обязанности ответственных лиц
Обучение вне предприятия с отрывом от производства	Профессиональное обучение необходимо интегрировать в рабочие процессы организации, используя такие технологии как «обучение действием»	Менеджер по кадрам, учебный центр	Входит в обязанности ответственных лиц
Низкая мотивационная составляющая	Рассмотреть систему мотивации для повышения образовательного уровня работников и	Менеджер по кадрам	Входит в обязанности ответственных лиц

	самообразования.		
Несоответствие уровня образования работников занимаемой должности.	Проводить контроль потребностей персонала в повышении квалификации	Начальник цеха, менеджер по кадрам	Входит в обязанности ответственных лиц
Не разработана методика объективной оценки эффективности обучения	Контроль за качеством обучения	Менеджер по кадрам, начальник цеха	Входит в обязанности ответственных лиц

В результате внедрения предложенных вариантов в цехе № 900 получат следующие преимущества:

- коллектив сотрудников, заинтересованных в профессиональном росте, мотивированных и лояльных, связывающих свою профессиональную деятельность с данным предприятием, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;

- возможность планировать профессиональное развитие работников и всего предприятия с учётом их личных интересов, а значит, не только учитывать мотивационную составляющую, но и возможность сокращать расходы.

Таким образом, все перечисленные выше направления совершенствования содействуют повышению качества образовательной политики предприятия, одновременно преследуя две основные цели: первая – сформировать заинтересованность рабочих в профессиональном развитии; вторая – предоставить им инструменты для начала управления собственным профессиональным ростом.

2.2. Нормативно – правовое обоснование совершенствования системы профессионального развития в цехе № 900 АО НПК УВЗ

Вышеизложенные мной мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала в цехе № 900 АО НПК УВЗ основаны на следующих нормативно – правовых документах:

- коллективный договор;
- кодекс социальной этики;
- положение о подборе персонала цеха № 900;
- положение о персонале цеха № 900;
- трудовой кодекс РФ;
- конституция РФ.

Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей [38].

На АО НПК УВЗ проходят ежегодные конференции по проверке выполнения коллективного договора, каждый работник может принять участие в обсуждении жизни корпорации, а работодатель, в свою очередь, может услышать предложения и мнение трудящихся о своей трудовой деятельности.

При разработке проекта и заключении коллективного договора на корпорации не возникло никаких трудностей, так как между профкомом и администрацией сложились деловые отношения, основанные на взаимопонимании, уважении и сотрудничестве. В рамках исследования было необходимо изучить коллективный договор корпорации так как в нем отражено решение вопросов переобучения работников.

В условиях быстро меняющегося, развивающегося рынка необходимость в повышении профессиональных навыков, а также профессиональное развитие становится необходимым условием успешной работы любой организации. Высококвалифицированному специалисту все чаще приходится совмещать в своей работе помимо своих непосредственных обязанностей всё больше различных трудовых функций и

принимать решения, которые требуют знание основ менеджмента, маркетинга, психологии и социологии. Такие изменения приводят к необходимости повышения значимости вопроса обучения и подготовки персонала и совершенствования системы обучения персонала в организации. Недостаток у работника тех или иных навыков, знаний приводит к неэффективной работе и выполнению поставленных задач, также способствует повышению у работника стрессов и энергетических затрат связанных с работой, а также снижению мотивации. Соответственно эффективное обучение персонала организации помимо роста прибыли, имеет ряд важных последствий для организации, такие как: сплочение и улучшение социально-психологического климата в коллективе, раскрытие всего потенциала работников, формирование соответствующей организационной культуры и образцов поведения, которые способствуют успешному достижению организационных целей, привлечение новых сотрудников в организацию [15, с.134].

Основные корпоративные ценности корпорации и ее позиция по таким вопросам как права человека, здоровье и безопасность труда, сформулированы в кодексе социальной этики. Все положения кодекса относятся ко всем работникам корпорации, вне зависимости от занимаемой должности.

Организация повседневной деятельности работников, особенности правового статуса различных категорий работников, обеспечение эффективности их деятельности в полной мере отражается в положении о персонале цеха № 900. Также оно устанавливает правила подбора, отбора, найма персонала, правила адаптации, мотивации и обучения работников.

Для формирования прозрачной технологии подбора персонала разработано положение о подборе кадров цеха № 900. Оно является обязательным для исполнения при оценке всех без исключения кандидатов.

Трудовое законодательство гарантирует нам соблюдение прав и обязанностей в трудовой деятельности. В девятом разделе трудового кодекса

РФ рассказывается нам о квалификации работников, профессиональных стандартах, подготовке и дополнительном профессиональном образовании работников, что необходимо нам знать для разработки мероприятий по совершенствованию профессионального развития персонала в организации.

Конституция РФ – высший нормативный правовой акт Российской Федерации. Конституция РФ обладает высшей юридической силой, закрепляющей основы прав и свобод человека.

Таким образом изучив все вышеизложенные нормативно – правовые документы, мы проанализировали, сделали выводы и предложили мероприятия для совершенствования системы профессионального развития персонала в АО Научно – Производственной корпорации Уралвагонзавод.

2.3. Обоснование социально – экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития в АО НПК УВЗ цех № 900

Социальная эффективность — это соотношение полученного социального эффекта и затрат, способствующих его достижению. Социальный эффект заключается прежде всего в удовлетворении потребностей общества в услугах образования, здравоохранения, физической культуры и спорта, социального обеспечения, культуры и др. [36].

Социальная эффективность предполагает, что экономические решения принимаются на основе — прежде всего — социальных целей [36].

Экономический эффект— это абсолютная величина превышения результатов над вызвавшими его затратами [40].

Экономическая и социальная эффективность находятся в тесной взаимосвязи. В современном обществе эффективность экономической деятельности оценивается с позиций социально-экономической эффективности. Экономическая эффективность создает предпосылки для наиболее полного достижения социальной эффективности. В то же время

социальная эффективность оказывает существенное влияние на экономическую эффективность. При этом следует учесть, что социальная эффективность проявляется не сразу, а на протяжении ряда экономических циклов. Поэтому она отражается на экономической эффективности последующих лет [46].

Экономический эффект вычисляется по формуле:

$$\text{Эт} = \text{Эп} - \text{К}, \quad (1)$$

где Эт — экономический эффект, руб.;

Эп — экономические результаты осуществления мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития, руб.;

К — затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период, руб.

Необходимо рассчитать экономические результаты за один месяц от реализации мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития, которые позволили увеличить производительность труда с 4,7 до 6 тыс. руб. в день 95 машинистам:

$$\text{Эп} = \text{Р} * \text{Дг} * (\text{П2} - \text{П1}), \quad (2)$$

где Эп — экономический результат в расчете за год;

Р — количество работников, повысивших производительность труда;

Дг — количество рабочих дней, отработанных ими за год;

П2 — производительность труда в день после внедрения мероприятий;

П1 — производительность труда в день до внедрения мероприятий.

$$\text{Эп} = 95 * 20 * (6000 - 4700)$$

$$\text{Эп} = 2470000 \text{ руб.}$$

При оценке затрат на мероприятия по совершенствованию системы и технологии УП будут учитываться единовременные и текущие затраты на разработку и внедрение этих мероприятий:

$$\text{К} = \text{Ку} + \text{Зу}, \quad (3)$$

где K — затраты на мероприятия по совершенствованию системы и технологии УП;

K_y — единовременные затраты на мероприятия по совершенствованию системы и технологии УП;

Z_y — годовые текущие затраты на эти мероприятия.

Единовременные затраты (K_y) включают следующие составляющие:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}, \quad (4)$$

где K_{y1} — предпроизводственные затраты;

K_{y2} — капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

K_{y3} — сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

K_{y4} — сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

$$K_{y1} = 3 * M * K_c + 3p$$

Где 3 — сумма месячных окладов, занятых разработкой мероприятий работников;

M — период разработки проектов;

K_c — ЕСН;

$3p$ — канцелярские расходы, телефонные расходы, расходы на ЭВМ.

В разработке мероприятий будут принимать участие менеджер по персоналу, оклад 15000 руб., начальник цеха, оклад 35000руб., Период разработки мероприятий 1 месяц. Канцелярские расходы — 1000 руб. ежемесячно, телефонные расходы — 1000 руб. ежемесячно, расходы на ЭВМ — 1500руб. ежемесячно.

$$K_{y1} = (50000 * 1 * 1,26) + 1000 + 1000 + 1500 = 66500 \text{ руб.}$$

$$K_{y2} = K_{oc}$$

Где Кос - затраты на пополнение оборотных средств (данные затраты будут равняться 5 000 руб. и включать в себя приобретение новых бланков, документальное оформление, а также приобретение дополнительных материалов для внедрения проекта).

$$K_{y2}=5000 \text{ руб.}$$

$K_{y3} = 0$, так как нами не используются затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов.

Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

$K_{y4}=0$, так как на разработку проекта не будет осуществляться капитальных вложений при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

$$Z_y=0 \text{ так как годовых текущих расходов не предусмотрено}$$

$$K_y=66500+5000=71500 \text{руб.}$$

Вычислим экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития по формуле:

$$E_T=2470000-71500=2398500 \text{руб.}$$

Из наших расчетов следует, что предложенные нами мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития являются экономически эффективными.

Социальный эффект будет заключаться в росте удовлетворения потребностей работника, в производительности и качестве исполнения услуг. Осуществление профессионально - должностного роста, стремление работника к повышению квалификации, повышение инициативы работников, возможность самореализации, получение дополнительного дохода.

Выводы по II главе

И так как мы выявили ранее необходимо не просто сохранять человеческий ресурс, но и обеспечить АО НПК УВЗ новыми высокопрофессиональными ценными кадрами для реализации производственных целей. Конкурентная среда требует непрерывного совершенствования методов управления персоналом на основе внедрения современных технологий и методик, а также их развития с учетом поступательных процессов в деятельности предприятия и изменений социально-политических и внешнеэкономических факторов. Успешное развитие предприятия свидетельствует в том числе и об эффективно выбранной стратегии управления персоналом через управление профессиональной карьерой сотрудников.

В результате внедрения предложенных вариантов в цехе № 900 получают следующие преимущества: коллектив сотрудников заинтересованных в профессиональном росте, мотивированных и лояльных, связывающих свою профессиональную деятельность с данным предприятием, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы; возможность планировать профессиональное развитие работников и всего предприятия с учётом их личных интересов, а значит, не только учитывать мотивационную составляющую, но и возможность сокращать расходы.

Заключение

Проблемы развития кадров, способных конкурировать в условиях рыночных отношений, по ряду важных причин приобретает ныне особую актуальность. Во-первых, сказываются неблагоприятные тенденции на рынке рабочей силы. Современное производство предъявляет всё более жёсткие требования к профессиональным качествам рабочих кадров. Идёт сокращение численности рабочих мест. Во-вторых, обостряется конкуренция за рабочие места внутри трудовых коллективов. Идёт объективный процесс отторжения рабочих кадров с низкими профессиональными качествами. В-третьих, профессиональное образование и квалификация в личностном плане

не просто выступают характеристиками того или иного рабочего, но и становятся для него гарантией социального благополучия, условием его конкурентоспособности на рынке труда.

Залог успеха любого современного предприятия - постоянное совершенствование и развитие навыков персонала.

Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии. Успешное выполнение этих функций сильно зависит от уровня квалификации и профессиональной компетентности сотрудников компании. Одним из методов, позволяющим изменять и улучшать уровень квалификации и профессиональной компетентности сотрудников, является система профессионального обучения персонала.

Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована, оснащена на высоком техническом уровне и являться частью цельной стратегии компании. Если можно так выразиться, то программы повышения квалификации должны составлять неотъемлемую часть политики компании – как внутренней, так и внешней.

Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо увеличить мотивацию, а также создать климат, благоприятствующий обучению.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

Проблемы подготовки, переподготовки и повышение квалификации рабочих кадров, способных конкурировать в условиях рыночных отношений, по ряду важных причин приобретает особую актуальность. Во-первых, сказываются неблагоприятные тенденции на рынке рабочей силы. Современное производство предъявляет все более жесткие требования к профессиональным качествам рабочих кадров. Идет сокращение численности рабочих мест. Во-вторых, обостряется конкуренция за рабочие места внутри трудовых коллективов. Идет объективный процесс отторжения рабочих кадров с низкими профессиональными качествами. В-третьих, профессиональное образование и квалификация в личностном плане не просто выступают характеристиками того или иного рабочего, но и становятся для него гарантией социального благополучия, условиям его конкурентоспособности на рынке труда.

Проведя исследования были сделаны следующие выводы. На предприятии организуются следующие виды обучения персонала, обеспечивающие его непрерывность: подготовка нового персонала; переподготовка персонала; повышение квалификации персонала. Обязанностью начальника цеха входит обучение, переобучение и повышение квалификации своих подчиненных. Руководящий персонал регулярно проходит обучение в виде тренингов, семинаров в головном офисе. С одной стороны увеличилась численность персонала с высшим образованием, с другой наблюдается текучка кадров в отделе продаж, что плохо влияет на предприятие в целом. Проведенное исследование организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров Цеха № 900 позволило разработать основные направления по их совершенствованию, а именно: функцию обучения и повышения квалификации персонала в отделе продаж переложить на специализированные фирмы по обучению; обучение специалистов заканчивать аттестацией, которую проводит руководитель цеха; чтобы оценить знания, навыки и умение необходимо ввести экзамен. Он необходим для того, чтобы определить уровень профессиональной

подготовки сотрудника и необходимость его дальнейшего обучения; объяснять сотрудникам компании, для чего нужно обучение.

Таким образом, можно констатировать, что система повышения квалификации кадров абсолютно необходима любой организации, желающей войти в новую экономическую систему как равноправный участник.

На плечи менеджера по персоналу ложится, возможно наиболее трудная задача управления. Экономические процессы можно планировать и отчасти предвидеть – это входит в должностные обязанности менеджеров по сбыту, развитию и маркетингу. Можно управлять транспортными потоками – этим занимаются логистики. Однако управление людьми, теми самыми людьми, на которых держится любая успешная организация – задача совершенно иного порядка. Эффективному менеджеру по персоналу необходимо сочетать математическое искусство управления с качествами профессионального психолога. В связи с этим следует упомянуть о несомненной связи между вопросами мотивации персонала и повышения его квалификации. В данной дипломной работе была отражена вся сложность задачи и показано несколько современных и экономически оправданных способов ее решения.

В развитии персонала предприятия должен быть заинтересован и работодатель, и работник. Чем выше квалификация работника, тем более конкурентоспособен он на рынке труда.

В условиях нестабильного рынка профессионализм и мотивированность работников могут стать действенным фактором, который помогает преодолевать неблагоприятные тенденции и снижать степень воздействия ряда рисков. Данное направление важно и для самих работников. В условиях рыночной экономики человеку бывает сложно реализовать свой потенциал, особенно на большом предприятии, где трудно добиться карьерного успеха, на который он рассчитывал.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абалкин Л.И. Самые эффективные вложения в образование и науку //Управление персоналом.-2009.- №5.-С. 10-13.
2. Актуальные вопросы формирования интереса в обучении: Учеб. пособие./Под ред. Г.И. Щукиной. - М.: Просвещение, 2010. 120 с.
3. Алёхина О., Павлуцкий А. Служба персонала: мифы и реалии// Управление персоналом.- 2010-№10 -.С.53-55.
4. Арстанов М.Ж., Пидкасистый П.И., Хайдаров Мектеп, Арутюнов Ю.С. Методы активного обучения.- М.: Знание, 2012.
5. Архангельский С.И. Учебный процесс в высшей школе, его закономерные основы и методы: Учебно-метод. пособие. М.: Высшая школа, 2011. 765 с.

6. Афанасьева И., Радько А. Сохранение трудового потенциала и максимизация прибыли // Человек и труд. 2009.- №7.-С.81-84.
7. Асейрман А.Ю. Управление персоналом. – М.: Волтерс Клувер. 2010 г. 825 с.
8. Антонов В.Г. Эволюция организационной структуры // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - №1. – С.25-32.
9. Бабанский Ю.К. Проблемы повышения эффективности исследований (дидактический аспект). М.: Педагогика, 2012. 234 с.
10. Базаров Т.Ю. Игра как средство командообразования: Сб. статей //Психология сегодня. В 2-х т. Т.2.- Выш.2. М.: РПО, 2009.-С.91-92.
11. Бельчиков М.М., Бирштейн М.М. Деловые игры. Рига: Авотс, 2009. – 564 с.
12. Боброва М.П. Дидактическая подготовка педагогических кадров в контексте профессиональной деятельности. Дис. Канд. Пед. Наук.Барнаул, 2011.
13. Богомолова Н.Н. Ситуационно-ролевая игра как активный метод социально-психологической. – М.: МГУ, 2009. 298 с.
14. Бойд Д.П., Хелфорд Д.А. От традиционного обучения менеджменту к образованию, ориентированному на практику // Человек и труд. 2009.-№11.-С.82-87.
15. Бондаренко Н.И. Обучение персонала на фирме.- СПб.: Академия, 2009. 345 с.
16. Вейхер А.А. Процесс профессиональной мобильности объект. Деловая игра как метод активного управления службы адаптации кадров. М.: Наука, 2011. 320 с.
17. Вербицкий А.А., Платонова Т.А. Формирование познавательной и профессиональной мотивации слушателей. -М.: НИИВШ, 2009. 204 с.
18. Вербицкий А.А. Игровые формы контекстного обучения. М.: Знание, 2010. 329 с.

19. Вишневская Н. Рынок труда основные тенденции // Тенденции мирового экономического развития. Приложения к журналу МЭиМО. Обзор за 2010-2011. № 1. 2012
20. Волгин Н.А., Кушмин В.Н., Одегов Ю.Г., Фоламельев А.Н. Кейс-стади в учебном процессе: преимущества, методические рекомендации, конкретные примеры. М.: Изд-во РАГС, 2012. 320 с.
21. Волков О.Ц. Экономика предприятия. М.: Инфра-М, 2011. 674 с.
22. Горстко АД., Сысолетина Н.В. Деловые игры как метод обучения студентов-экономистов //ЭКО.- 2010.-№3-.С.94-96.
23. Гуртовой Е.С. Повышение квалификации специалистов в условиях модернизации образования: мат-лы междунар. науч.-практ. конф. - Шуя: Шуйс. Гос. Пед. Ун-т, 2009. 1092 с.
24. Гутгарц Р., Чебышева Б. Автоматизированная система проверки знаний //Управление персоналом.-2012.-№5.-С.57-59.
25. Зазовская Н.М., Мартынов В.Г. Планирование, повышение квалификации и управление компетенцией предприятия //Кадры оборонной промышленности. 2009. №6.- С. 9-21.
26. Зайцева Е.Н. Практическое использование психологических методов работы с персоналом в организациях отрасли //Кадры оборонной промышленности. -2012. №1-3.- 15-17.
27. Имитационные игры для обучения и отработки нововведений в управлении/ Под ред. В.М. Ефимова М.: Изд-во МГУ, 2009. 563 с.
28. Камышев И.О. О подготовке кадров на современном этапе, // Управление персоналом,-2009.- №6.- 17-23.
29. Капустин С., Краснова И. Обучающаяся организация как ключ к успеху современной компании //Управление персоналом. 2009, - №5.С.47-48.
30. Костаков В.Г. Труд: ресурсы и эффективность использования. М.: АЛМА, 2012. 430 с.

31. Мартынов В.Г., Ерёмина И.Ю., Васинева Н.М. Перспективы непрерывного образования и повышения квалификации работников// Кадры оборонной промышленности.-2011.-№ 10-12.- 11 -14.
32. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие. // Под ред. П.В. Шеметова. М.: Инфра-М, НГАЭ и У, Новосибирск, 2011. 567 с.
33. Машукова Н.А. Менеджер по персоналу. Каким ему быть?// Служба кадров.-2009.-№ 11 .С.69-71.
34. Подготовка кадров для рыночной экономики: планы, программы, технологии. М.: Академия менеджмента и рынка, 2009. 876 с.
35. Приказ Минобразования РФ от 06.09.2000 N 2571 "Об утверждении Положения о порядке и условиях профессиональной переподготовки специалистов" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 24.10.2000 N 2424) // "Парламентская газета", N 14-16, 10.09.2000
36. Травин В.В., Дятлов В.А. Практический кадровый менеджмент. Развитие персонала – М.: Проспект, 2011.- 874 с.
37. Третьякова Г.Д. Развитие персонала // Труд и занятость в России. Статистический ежегодник.- М.: «Надымгазпром», 2010. 456 с.
38. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016).
39. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.А. Ерёмина. М: Банки и биржи ЮНИТИ, 2012. 891 с.
40. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова.-М.: Инфра-М, 2010. 956 с.
41. Управление персоналом. Энциклопедический словарь /Под ред. А.Я. Кибанова.-М.: Инфра-М, 2011. 981 с.
42. Управление персоналом. Под ред. Шершова Е.Ю. – М.: Юристъ, 2011. 593 с.
43. Управление персоналом. Под ред. Ямнова С.В. – М.: Проспект, 2013. 965 с.

44. Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез» ,2008. 564 с.

Локальные документы

45.Кадровый потенциал ОАО НПК УВЗ за 2013. – Нижний Тагил, ОАО НПК УВЗ, 2014. 122 с.

46.Официальный сайт ОАО НПК УВЗ - <http://uvz.ru>

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Профессиональное развитие	это приобретение работником новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые он использует либо будет использовать в своей профессиональной деятельности.	Гуртовой Е.С. Повышение квалификации специалистов в условиях модернизации образования: мат-лы междунар. науч.-практ. конф. - Шуя: Шуйс. Гос. Пед. Ун-т, 2009. 1092 с.
SWOT анализ	предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов.	http://marketolog.biz/index.php?pid=50
Коллективный договор	правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.	"Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016)
Социальная эффективность	это соотношение полученного социального эффекта и затрат, способствующих его достижению. Социальный эффект заключается прежде всего в удовлетворении потребностей общества в услугах образования, здравоохранения, физической культуры и спорта, социального обеспечения, культуры и др.	Травин В.В., Дятлов В.А. Практический кадровый менеджмент. Развитие персонала – М.: Проспект, 2011.- 874 с.
Экономический эффект	это абсолютная величина превышения результатов над вызвавшими его затратами	Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова.-М.: Инфра-М, 2010. 956 с.

Анкета.

Уважаемый коллега!

Просим Вас принять участие в социологическом опросе.

Участие в анкетировании поможет нам выявить на сколько эффективно в нашей организации проходит процесс развития персонала.

Приглашаем Вас поучаствовать в обсуждении анонимных вопросов.

Ответы на вопросы с вариантами ответов, просим поставить галочку напротив того ответа, который Вам подходит.

Благодарим Вас за понимание и согласие на участие!

1.Ваш пол?

А) Мужской

Б) Женский

2.Удовлетворены ли Вы практической подготовкой в процессе обучения?

А) Да

Б) Нет

3.Будете ли Вы проходить повышение квалификации?

А) Да

Б) Нет

4. Укажите основные недостатки в подготовке персонала на предприятии

А) Низкий уровень теоретических знаний

Б) Недостаточный уровень практической подготовки

В) Отсутствие желания работать

Г) Низкая производственная дисциплина

5. Какие факторы повлияли на Ваше повышение?

А) Мои профессиональные знания и навыки

Б) Мои личные связи и знакомства

6. Оцените по 5-бальной системе эффективность развития персонала в нашей организации.

А) 1

Б) 2

В) 3

Г) 4

Д) 5

7. Достаточно ли информировали Вас об особенностях работы в нашей организации?

А) Да

Б) Нет

8. Проводится ли социально-психологическое тестирование сотрудников?

А) Да

Б) Нет

9. Как Вы считаете, кому легче продвигаться по «карьерной лестнице»- мужчинам или женщинам?

А) Мужчинам

Б) Женщинам

10. Укажите уровень Вашей заработной платы в месяц в настоящее время

А) до 30000р.

Б) 30000-50000р.

В) свыше 50000р.

11. Будете ли Вы ещё раз проходить повышение квалификации, обучение?

- А) Да
- Б) Нет
- В) Не знаю

12. Как бы Вы оценили перспективы карьерного роста специалистов в Вашей организации?

- А) Карьерный рост возможен, но при определённых обстоятельствах
- Б) Возможности карьерного роста велики
- В) Карьерный рост практически невозможен

13. Существуют ли в Вашей организации какие-либо барьеры при продвижении женщин по «карьерной лестнице»?

- А) Да
- Б) Нет
- В) Не знаю

14. Укажите длительность периода очередного повышения по должности после окончания обучения, прохождения курсов повышения квалификации

- А) До 1 месяца
- Б) От 1 месяца до 3 месяцев
- В) От 3 до 6 месяцев
- Г) Свыше 6 месяцев
- Д) Не повысили до сих пор

15. Укажите основные достоинства в подготовке специалистов на предприятии

- А) Высокий уровень теоретических знаний
- Б) Высокий уровень практической подготовки

- В) Владение современными методами и технологиями деятельности
- Г) Профессионализм
- Д) Готовность к быстрому реагированию в нестандартных ситуациях

Приложение 2

Результаты проведённого анкетирования.

Таблица 1 – Ваш пол?

Варианты ответов	Абсолютное число	% от числа опрошенных
1. Мужской	20	80%
2. Женский	5	20%
Итого	25	100

Таблица 2 – Удовлетворены ли Вы практической подготовкой в процессе обучения?

Варианты ответов	Абсолютное число	% от числа опрошенных
1. Да	19	74%
2. Нет	6	26%
Итого	25	100

Таблица 3 – Будете ли Вы проходить повышение квалификации

Варианты ответов	Абсолютное число	% от числа опрошенных
1. Да	19	74%
2. Нет	6	26%
Итого	25	100

Таблица 4 – Укажите основные недостатки в подготовке персонала на предприятии

Варианты ответов	Абсолютное число	% от числа опрошенных
1. Низкий уровень теоретических знаний	20	80%
2. Недостаточный уровень	5	20%

практической подготовки		
3. Отсутствие желания работать	0	0%
4. Низкая производственная дисциплина	0	0%
Итого	25	100

Таблица 5 – Какие факторы повлияли на Ваше повышение?

Варианты ответов	Абсолютное число	% от числа опрошенных
1. Мои профессиональные знания и навыки	18	72%
2. Мои личные связи и знакомства	7	28%
Итого	25	100

Таблица 6 – Оцените по 5-бальной системе эффективность развития персонала в нашей организации

Варианты ответов	Абсолютное число	% от числа опрошенных
1	0	0%
2	0	0%
3	7	28%
4	10	40%
5	8	32%
Итого	25	100

Таблица 7 - Достаточно ли Вас информировали об особенностях работы в нашей организации?

Варианты ответов	Абсолютное число	% от числа опрошенных
1. Да	25	100%
2. Нет	0	0%
Итого	25	100

Таблица 8 - Проводится ли социально-психологическое тестирование сотрудников?

Варианты ответов	Абсолютное число	% от числа опрошенных
1. Да	25	100%
2. Нет	0	0%
Итого	25	100

Таблица 9 – Как Вы считаете, кому легче продвигаться по «карьерной лестнице»- мужчине или женщине?

Варианты ответов	Абсолютное число	% от числа опрошенных
1. Мужчине	22	88%
2. Женщине	3	12%
Итого	25	100

Таблица 10 – Укажите уровень Вашей заработной платы в настоящее время

Варианты ответов	Абсолютное число	% от числа опрошенных
1. До 30000р	20	80%
2. 30000-50000р	5	20%
3. Свыше 50000р	0	0%
Итого	25	100

Таблица 11 – Будете ли Вы ещё раз проходить повышение квалификации, обучение?

Варианты ответов	Абсолютное число	% от числа опрошенных
1. Да	20	80%
2. Нет	5	20%
3. Не знаю	0	0%
Итого	25	100

Таблица 12 – Как бы Вы оценили перспективы карьерного роста специалистов в Вашей организации?

Варианты ответов	Абсолютное число	% от числа опрошенных
1. Карьерный рост возможен, но при определённых	18	72%

обстоятельствах		
2. Возможности карьерного роста велики	7	28%
3. Карьерный рост практически невозможен	0	0%
Итого	25	100

Таблица 13 – Существоют ли в Вашей организации какие-либо барьеры при продвижении женщин по «карьерной лестнице»?

Варианты ответов	Абсолютное число	% от числа опрошенных
1. Да	20	80%
2. Нет	5	20%
3. Не знаю	0	0%
Итого	25	100

Таблица 14 – Укажите длительность периода очередного повышения по должности после окончания обучения, прохождения курсов повышения квалификации

Варианты ответов	Абсолютное число	% от числа опрошенных
1. До 1 месяца	0	0%
2. От 1 месяца до 3 месяцев	5	20%
3. От 3 до 6 месяцев	15	60%
4. Свыше 6 месяцев	5	20%
5. Не повысили до сих пор	0	0%
Итого	25	100

Таблица 15 – Укажите основные достоинства в подготовке специалистов на предприятии

Варианты ответов	Абсолютное число	% от числа опрошенных
1. Высокий уровень теоретических знаний	0	0%
2. Высокий уровень практической подготовки	0	0%
3. Владение современными	5	20%

методами и технологиями деятельности		
4. Профессионализм	10	40%
5. Готовность к быстрому реагированию в нестандартных ситуациях	10	40%
Итого	25	100

Приложение 3

Анкета

1. Что для Вас означает понятие «карьера»?
2. Является ли для Вас важным продвижение по карьерной лестнице?
 - Очень важно, это моя главная цель
 - Скорее важно, чем нет
 - Скорее не важно, чем важно
 - Совершенно не важно
 - Затрудняюсь ответить
3. Какой из вариантов занятости для Вас является предпочтительным?
 - Небольшой, но гарантированный заработок
 - Много работать и много зарабатывать
 - Открыть свое дело
 - Работать в команде стабильно работающего предприятия
 - Затрудняюсь ответить
 - Другой вариант
4. Как бы Вы оценили перспективы карьерного роста специалистов в Вашей компании, организации?
 - Карьерный рост возможен, но при определенных обстоятельствах
 - Возможности карьерного роста велики
 - Карьерный рост практически невозможен
 - Затрудняюсь ответить
 - Другая оценка
5. Как Вы считаете, от чего в наибольшей степени зависит продвижение по «карьерной лестнице»?
 - От уровня профессиональной компетентности, результатов труда
 - От нужных связей
 - От формальных причин (аттестация, выслуга лет и т.д.)
 - От личных качеств человека (активность, амбициозность, обаятельность и т.д.)
 - Затрудняюсь ответить
 - Другие факторы
6. Как Вы считаете, что в наибольшей степени препятствует продвижению специалиста «по карьерной лестнице»?
 - Руководители уделяют недостаточно внимания или препятствуют карьерному росту сотрудников

- Недостаточная компетентность (образование, опыт работы и т.д.)
 - Желающих занять вышестоящие позиции много, а вакантных мест мало
 - Недостаточная мотивация
 - Затрудняюсь ответить
 - Другие причины
7. Как Вы считаете, кому легче продвигаться по «карьерной лестнице» - мужчинам или женщинам?
- Мужчинам
 - Женщинам
 - Пол здесь не играет роли
 - Затрудняюсь ответить
8. Существуют ли в Вашей компании, организации какие-либо барьеры при продвижении женщин по «карьерной лестнице»?
- Да
 - Нет
 - Затрудняюсь ответить
9. Ваш пол?
10. Ваш возраст?
11. Ваше образование?
12. Ваш общий стаж работы?
13. Стаж работы в ОАО НПК УВЗ
14. Занимаемая должность?

Приложение 4

Является ли для Вас важным продвижение по карьерной лестнице?

Очень важно, это моя главная цель	24.71%
Скорее важно, чем нет	55.52%
Скорее не важно, чем важно	12.41%
Совершенно не важно	3.10%
Затрудняюсь ответить	4.25%

Какой из вариантов занятости для Вас является предпочтительным?

Небольшой, но гарантированный заработок	3.79%
Много работать и много зарабатывать	30.11%
Открыть свое дело	25.98%
Работать в команде стабильно работающего предприятия	33.22%
Затрудняюсь ответить	4.48%
Другой вариант	2.41%

Как бы Вы оценили перспективы карьерного роста специалистов в Вашей компании, организации?

Карьерный рост возможен, но при определенных обстоятельствах	46.78%
Возможности карьерного роста велики	13.10%
Карьерный рост практически невозможен	34.14%
Затрудняюсь ответить	4.83%
Другая оценка	1.15%

Как Вы считаете, от чего в наибольшей степени зависит продвижение по «карьерной лестнице»?

От уровня профессиональной компетентности, результатов труда	37.13%
От нужных связей	20.92%
От формальных причин (аттестация, выслуга лет и т.д.)	6.21%
От личных качеств человека (активность, амбициозность, обаятельность и т.д.)	28.28%
Затрудняюсь ответить	5.17%
Другие факторы	2.30%

Как Вы считаете, что в наибольшей степени препятствует продвижению специалиста «по карьерной лестнице»?

Руководители уделяют недостаточно внимания или препятствуют карьерному росту сотрудников	27.70%
Недостаточная компетентность (образование, опыт работы и т.д.)	23.10%
Желающих занять вышестоящие позиции много, а вакантных мест мало	27.47%
Недостаточная мотивация	14.14%
Затрудняюсь ответить	5.40%
Другие причины	2.18%

Как Вы считаете, кому легче продвигаться по «карьерной лестнице» - мужчинам или женщинам?

Мужчинам	41.72%
Женщинам	7.70%
Пол здесь не играет роли	47.70%
Затрудняюсь ответить	2.87%

Существуют ли в Вашей компании, организации какие-либо барьеры при продвижении женщин по "карьерной лестнице"?

Да	18.39%
Нет	58.28%
Затрудняюсь ответить	23.33%

Приложение 5

Примерный перечень вопросов собеседования с сотрудниками цеха № 900 АО НПК УВЗ

1. Какое качество считают решающим в построении успешной карьеры?
2. Что по Вашему мнению, нужно для успешной карьеры?
3. Требования и возможности их удовлетворения по группам с ранжированием по значимости?
4. Движущие мотивы построения карьеры?
5. Довольны ли вы своей карьерой?
6. Что необходимо для развития карьеры?
7. Существует ли возможность построения карьеры в той сфере деятельности, где Вы работаете сейчас?
8. Что стимулирует к карьерному развитию?
9. Факторы, которые, оказывают влияние на развитие карьеры
10. Факторы, препятствующие карьерному развитию
11. Какие методы построения карьеры Вы знаете?
12. Наличие опытного руководителя или наставника помогло бы им в дальнейшем профессиональном развитии.
13. Что для вас важнее всего: работа и карьера, семья, работа и семья одновременно?
14. Имеют ли мужчины и женщины в реальности одинаковые шансы для профессионального роста и продвижения
15. Является ли Ваш пол препятствием на пути карьерного роста
16. Как вы оцениваете в настоящее время свою социальную защищенность?
17. Сколько должен составлять стаж работы специалиста в одной компании для построения успешной карьеры

Факторы успешности карьеры

Вариант ответа	Руководители	Сотрудники
работоспособность	24%	12%
желание	22%	12%
целеустремлённость	20%	12%
ум	12%	12%
стремление к развитию, самосовершенствованию	10%	5%
удача, везение	8%	12%
образование	8%	10%
упорство, настойчивость	8%	4%
знания	7%	9%
профессионализм	6%	7%
опыт	5%	8%
вера в себя, уверенность	5%	3%
коммуникабельность	4%	3%
стабильная, развивающаяся, успешная компания с адекватным руководством	4%	3%
активность	4%	2%
связи, знакомства	4%	19%
ответственность	4%	1%
самомотивация	3%	1%
деньги	2%	4%
компетентность	2%	1%
инициативность	2%	1%
стрессоустойчивость	2%	3%
другое	21%	25%
затрудняюсь / не хочу отвечать	5%	7%

Как вы оцениваете в настоящее время свою социальную защищенность?

Вариант ответа	Полностью социально защищен	Недостаточно социально защищен	Вообще социально не защищен	Затрудняюсь ответить
Мужчины (%)	9,7	64,3	18	8
Женщины (%)	5	43,2	36,8	15

Планирование и развитие карьеры руководящего состава:

Цель:

1. продвигать в первую очередь собственных сотрудников,
2. использовать фактор карьеры как оценку заслуг работника, основополагающий стимул в деятельности руководителя.

Задачи управления карьерой руководителей младшего и среднего звена:

1. определение критериев и портрета руководителей,
2. развивать способности, навыки, умения руководителя,
3. формировать лидера коллектива, способного управлять группой,
4. использовать принцип равных и справедливых возможностей руководителей всех рангов в движении по «служебной лестнице»,
5. формировать команду руководителей, способных действовать в современных рыночных условиях, с успехом для всего предприятия,
6. создавать единый социальный организм учреждения.

Этап 1: изучение цели и задач учреждения, наличие кадровой политики, позволяющей предъявлять требования к кандидатам на их соответствие организационной культуре учреждения.

Детализированный учет руководящих должностей учитывает:

- анализ работы руководителя в данной должности,
- описание работ, выполняемых руководителем, характер работы,
- анализ функциональных обязанностей и критерии работника, соответствующего им, определение порядка замещения данной должности (кем, какой категорией, с каким образованием, опытом).

Система стимулов, коррелирующих с назначением на должность, предполагает комплексное улучшение положения сотрудника и рассматривает следующие направления:

- оплата выше, чем на нижестоящей должности,
- условия работы (символы) кабинет, ПЭВМ и т.п.,
- власть, возможность отдавать приказы и требовать их исполнения, увеличение ответственности за положение дел.

Определение требований к руководителю предполагает следующий подход:

- отношение к делу (профессионализм):
- квалификация, опыт, знания, умения применять данные показатели на практике,
- уверенность в перспективности данной работы,
- желание учиться новому;
- отношение к людям:
- уважение людей,
- терпение к слабостям, не мешающим работе,
- умение сплачивать людей в команду,

- умение обучать подчиненных,
- умение критиковать и воспринимать критику,
- отношение к себе:
- собственное достоинство,
- наличие четкой самооценки,
- знание того, чем придется пожертвовать из-за должности и готовность к этому,
- умение руководить и подчиняться, уважать право своего начальника руководить.

Данный блок завершает первый этап – формирование области целеполагания в управлении карьерой.

Этап 2: подбор кандидатов в резерв.

Подбор кандидатов целесообразно осуществлять ежегодно и иметь резерв в зависимости от характера должности 1-2 человека.

Поиском кандидатов должны заниматься:

- непосредственный начальник – руководитель,
- отдел кадров, высшее руководство,
- руководитель (кандидат) должен иметь возможность сам предъявить себя.

Поиск осуществляется в подразделениях, отделах, а также в других службах. Для этого разрабатываются способы поиска:

- источники информации о кандидате:
- данные о работе и результатах деятельности на всех предыдущих должностях,
- личные суждения знающих его руководителей,
- результаты тестов, опросов, имеющихся в отделах кадров,
- способы идентификации кандидата:
- оценка и рассмотрение в отделах,
- неформальное общение,
- дискуссии по обсуждению кандидатов,
- оценки, даваемые кандидату:
- им самим (самооценка),
- его руководителем (то есть возможность определить достигнутое),
- старшим начальником (то есть перспективное развитие).

Этап 3: обучение кандидатов.

Для этого необходимо:

1. использовать систему консультаций и обучения «О новых возможностях учреждения»:

- а) качества, необходимые для продвижения и занятия вакансий,
- б) рекомендации как достичь необходимых критериев,

Это позволяет кандидатам самим влиять на свою карьеру.

2. разрабатывать систему возможности руководителю самому предлагать себя для назначения на вакансию, для этого самое главное – информированность об открывающихся вакансиях и условиях отбора.

Этап 4: Оценка кандидатов

Оценку целесообразно проводить по трем нормативам:

1. профессиональные испытания,
2. анализ позиций в коллективе,
3. самооценка.