

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

Выпускная квалификационная работа

Тема: «Совершенствование сопровождения карьеры на предприятии на примере АО "НПК "Уралвагонзавод"»

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова  
(подпись)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016\_\_ г.

Исполнитель:

Плотников Анатолий  
Михайлович

студент группы БТ-41z НТ,  
5 курса, заочного отделения,  
Направление  
«38.03.03. – Управление  
персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ А.А. Ворошилова  
(подпись)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016\_\_ г.

Научный руководитель:

Кружкова Ольга Владимировна,  
кандидат психологических наук,  
Заведующая кафедрой ФИА

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_ И.В. Девятковская  
(подпись)

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА I. АНАЛИЗ СОПРОВОЖДЕНИЯ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»</b> .....	7
1.1 Краткая характеристика АО «НПК Уралвагонзавод» .....	7
1.2 Анализ системы управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод» ...	14
1.3 Анализ процесса сопровождения карьеры в АО «НПК «Уралвагонзавод»	21
<b>ГЛАВА II. ПРОГРАММА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОПРОВОЖДЕНИЯ КАРЬЕРЫ РАБОТНИКОВ АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»</b> .....	39
2.1 Разработка программы по активизации творческой активности работников .....	39
2.2 Нормативно-правовое обеспечение программы «Инновационное творчество – путь к успеху».....	49
2.3 Расчет социально-экономической эффективности от реализации программы «Инновационное творчество – путь к успеху».....	55
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	64
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	67
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Активизация творческого потенциала работников</b> .....	72
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Обеспечение интеграции деятельности персонала</b> .....	74
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3. программа «Карьера»</b> .....	75
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Содержание и уровни программы</b> .....	80
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Опросный лист</b> .....	85
<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	87

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность: Проблема, связанная с карьерой работника, актуальна при любых экономических, социальных и политических условиях, формах собственности и уровнях развития предприятий потому, что практически каждый человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. При этом каждый стремится достичь в жизни определенных успехов: покорить какие-то вершины, достичь наилучших результатов, стремится к совершенству и профессионализму в какой либо области и несомненно получению удовлетворения от проделанной работы.

Карьера является одним из наиболее значимых мотивов трудовой деятельности. Для современного человека это один из путей личностного роста и самореализации. Организации заинтересованы в карьерном продвижении своих сотрудников, т. к. карьерный рост обеспечивает развитие персонала. Поэтому управление карьерой, которое включает планирование и развитие карьеры, в настоящее время признано одной из важнейших функций управления персоналом [13 стр.6].

Основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные актуальным проблемам в области развития и сопровождения карьеры, опираясь на следующих авторов: В. М. Маслова, А.Я. Кибанов, О.Ю, Минченкова, Т. Н. Лобанова и др.

Тема «Совершенствование сопровождения карьеры на предприятии АО "НПК "Уралвагонзавод"» актуальна, так как планирование карьеры практически не ведется, отсутствует современная система планирования карьеры работника, организацию покидают молодые перспективные специалисты готовые реализовать весь потенциал знаний и навыков, что

влечет за собой возникновение серьезных проблем, сказывающихся на функционировании всей организации.

Развитие оборонно-промышленного комплекса страны во многом определяется конкурентоспособностью работников поэтому в условиях конкуренции, гонки за повышением эффективности работы, производительности труда, необходимо внести изменения в целом ряде направлений, одним из которых является кадровая политика, непосредственной и одной из ключевых составляющих которой является профессиональное обучение, переобучение и повышение квалификации персонала АО «НПК «Уралвагонзавод».

Одной из серьезнейших задач в сфере инновационного развития является непрерывное повышение кадрового потенциала Корпорации.

В условиях роста значимости инновационного подхода к функционированию и развитию бизнес-единиц, ключевыми целями АО «НПК «Уралвагонзавод» в области управления персоналом становится создание:

- системы непрерывного кадрового обеспечения соответствующего квалификационного уровня и потенциала;
- условий для подготовки и постоянного развития персонала, в том числе за счет интеграции образовательных площадок различного уровня;
- системы стимулирования активности персонала к стремлению постоянного самосовершенствования, повышению результативности своего труда, участию во всех видах деятельности инновационного сектора;
- эффективной системы управления персоналом.

В качестве перспективного инструментария планируется использовать как традиционные подходы, формирующие базу для обеспечения кадровой составляющей инновационной деятельности, так и непосредственную разработку и внедрение инновационных элементов в систему управления персоналом [39].

Успешная программа по развитию кадров способствует развитию персонала, обладающего более высокими способностями и сильной мотивацией для выполнения задач, стоящих перед организацией.

*Проблема исследования* – заключается в необходимости поиска путей систематизации планирования карьеры работников в организации АО «НПК Уралвагонзавод» для повышения качества ее работы в целом .

*Цель исследования* – проанализировать проблемы в области сопровождения карьеры сотрудников в организации и разработать программу сопровождения карьеры сотрудников на примере АО «НПК «Уралвагонзавод».

*Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:*

1. Провести анализ теоретических источников, описывающих процесс сопровождения карьеры.
2. Провести анализ деятельности предприятия и кадровой службы АО «НПК«Уралвагонзавод».
3. Выявить проблемы в области системы сопровождения карьеры персонала АО «НПК«Уралвагонзавод».
4. Разработать программу по совершенствованию системы сопровождения карьеры в организации АО «НПК Уралвагонзавод».
5. Проанализировать нормативно-правовые основания предлагаемой программы и оценить ее социально-экономическую эффективность.

*Объектом исследования является:* процесс сопровождения карьеры в организации.

*Предмет исследования:* совершенствование сопровождения карьеры в АО «Научно-промышленная корпорация «Уралвагонзавод».

*Методы исследования:*

1. Анализ научной литературы по проблеме исследования.
2. Анализ нормативно-правовых документов АО НПК «Уразвагонзавод».
3. Анализ статистических данных организации АО НПК «Уразвагонзавод».

#### 4. Анкетирование сотрудников организации АО НПК «Уралвагонзавод».

*Структура работы:* данная ВКР состоит из введения, двух глав и заключения.

В первой части моей выпускной квалификационной работы представлен анализ деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод», дана краткая характеристика предприятия, произведен анализ системы управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод», а также рассмотрен процесс сопровождения карьеры персонала на предприятии.

Во второй главе предложена разработка программы по активизации творческой активности работников, рассмотрено нормативно-правовое обеспечение предложенных мероприятий, приведены основные показатели эффективности проектных мероприятий.

*Практическая значимость работы заключается в следующем:* управление карьерой организации и оптимизации работы кадровых служб представлены с позиции систематического подхода, что позволяет наиболее полно охватить все стадии, этапы процесса управления карьерой.

# ГЛАВА I. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА СОПРОВОЖДЕНИЯ КАРЬЕРЫ РАБОТНИКОВ АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

## 1.1. Краткая характеристика АО «НПК «Уралвагонзавод»

Исследуемая организация Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского». Уралвагонзавод возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 40 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом [ 33 ].

Уникальный научно-производственный комплекс России, крупнейший в мире по объемам производства и технологическим площадям, УВЗ всегда был в авангарде российской промышленности. «Первый в мире, уникальный, единственный...» - эти слова на протяжении десятилетий определяли биографию предприятия.

11 октября 1936 года с конвейера сошли первые большегрузные вагоны. Только за предвоенный период Уралвагонзавод изготовил 35 400 платформ, полувагонов (гондол), крытых вагонов. Это в два раза больше, чем выпустили все вагоностроительные предприятия СССР за годы первой и второй пятилеток.

В августе 1941 г. по решению Государственного комитета обороны на базе Уралвагонзавода и 12 эвакуированных предприятий был создан Уральский танковый завод № 183 им. Коминтерна. Всего за 2 месяца производство было перестроено на выпуск военной продукции. Практически каждый третий танк, принявший участие в боевых действиях, сошел с конвейера Уральского танкового завода. Всего за годы войны на площадях УТЗ было собрано 25 тысяч боевых машин. Это больше, чем на всех заводах

Германии (23 тыс. танков), вместе взятых [ 33 ].

С танка Т-34 фактически началась отечественная конструкторская школа танкостроения, которая развилась и окрепла в стенах Уралвагонзавода. Послевоенные танки от Т-44 до Т-62 сохраняли боевые традиции «тридцатьчетверки». Огонь, броня, маневр воплощены в самом массовом танке современности Т-72, составляющем основу сухопутных войск многих стран мира. За его создание и организацию производства Уралвагонзавод был награждён орденами Ленина 1970 год и Октябрьской Революции 1976 год [50].

Сегодня один из крупнейших научно-производственных комплексов России включает в себя металлургическое, вагоноборочное, механосборочное, ремонтно-механическое, инструментальное и другие производства, позволяющие обеспечивать замкнутый цикл выпуска продукции.

Четыре конструкторских бюро, в том числе головное в отрасли грузового вагоностроения, и два института дают возможность корпорации осваивать современные технологии, успешно разрабатывать и внедрять в серийное производство новые модели транспорта и спецтехники [ 33 ].

Уралвагонзавод является одним из российских лидеров в разработке и ведущим изготовителем высококачественной машиностроительной продукции мирового класса, обладает устойчивой репутацией внимательного и надежного партнера.

Учредителем Общества является Российская Федерация в лице федерального агентства по управлению имуществом. Общество является коммерческой организацией, основной целью деятельности которой является получение максимальной совокупной прибыли Общества и поддержания её финансовой устойчивости в условиях конкуренции на мировом рынке.

*Общество осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядка следующие виды деятельности:*

- Разработка, производство, реализация, гарантийное и сервисное обслуживание, ремонт и утилизация комплексов бронетанковой и артиллерийской техники и комплектующие к ним, в том числе поставляемых на экспорт;
- Производство и реализация железнодорожного подвижного состава различного назначения дорожно-строительной и сельскохозяйственной техники и иной продукции;
- Производство и реализация электрической и тепловой энергии эксплуатация и обеспечение работоспособности электрических и тепловых сетей [ 34 ].

*Миссия АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»:* лидерство в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса группы компаний [ 48 ].

На предприятии ОА НПК Уралвагонзавод разработана программа *«Стратегии развития интегрированной структуры АО «научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» на период с 2013 до 2020 года»*. В рамках Стратегии разработаны стратегии дивизиона спецтехники, дивизиона железнодорожной техники и дивизиона дорожно-строительной техники.

#### *Стратегия дивизиона специальной техники*

Исходя из основной цели создания Корпорации и ожиданий ключевых заинтересованных сторон, сформулированы следующие стратегические цели дивизиона:

- разработка и производство высококачественного бронетанкового, артиллерийского вооружения и военной техники, превосходящей по своим характеристикам мировые аналоги;

- обеспечение потребности Вооруженных сил Российской Федерации в современных образцах бронетанкового, артиллерийского вооружения и военной техники;
- сохранение и укрепление позиций Российской Федерации на мировом рынке бронетанкового, артиллерийского вооружения и военной техники;
- развитие перспективного бронетанкового, артиллерийского вооружения и военной техники, обеспечивающих национальную безопасность и конкурентоспособность Российской Федерации;
- рост прибыли Корпорации за счет производства и реализации продукции военного назначения.

В период с 2013 по 2020 годы дивизион будет развивать существующий модельный ряд ПВН по каждому из продуктовых направлений для улучшения технических параметров, потребительских качеств продукции и повышения эффективности ее эксплуатации в течение всего жизненного цикла [ 47 ].

Разработка и дальнейшее производство новых видов ПВН предприятиями интегрированной структуры будет осуществляться в соответствии с Государственной программой вооружения на период до 2020 года.

Одним из приоритетных направлений создания и развития инновационных продуктов и услуг дивизиона является разработка и создание системы послепродажного обслуживания, а также системы управления полным жизненным циклом Корпорации.

#### *Стратегия дивизиона железнодорожной техники*

Приоритетными мероприятиями для дивизиона железнодорожной техники являются:

- развитие и модернизация существующего вагонного производства, внедрение новых технологий и строительство нового сборочного цеха по выпуску специализированных вагонов;
- разработка и внедрение новых видов вагонов с применением композиционных и других инновационных материалов, модернизация существующих изделий;
- создание на территории РФ серийного производства трамваев, вагонов метро и тепловозов с использованием передовых мировых разработок, адаптированных к особенностям российского климата, инфраструктуры и пассажиропотока;
- создание дочерней компании по сервисному обслуживанию грузовых вагонов;
- развитие дочерней транспортной компании. В среднесрочной перспективе Корпорация должна оперировать парком до 50 тыс. вагонов и контейнер-цистерн для перевозки максимально широкой номенклатуры грузов [ 47 ].

#### *Стратегия дивизиона дорожно-строительной техники*

Основными мероприятиями дивизиона дорожно-строительной техники являются:

- модернизация серийно выпускаемой техники за счет сохранения компетенций в разработке конструкторской документации, повышения технического уровня продукции в рамках имеющейся технологии;
- создание стратегических партнерств с транснациональными компаниями для приведения технического уровня к уровню мировых стандартов, обеспечения конкурентоспособности и увеличения доли присутствия на российском рынке;
- создание современных литейных, кузнечных, механообрабатывающих, механосборочных мощностей по выпуску дизельных двигателей специального и гражданского назначения [ 50].

При разработке Стратегии отдельное внимание уделено таким направлениям деятельности, как безопасность, корпоративная социальная ответственность.

Ориентир на инновационное развитие, выбранный предприятием ОА НПК Уралвагонзавод как приоритетный, позволяет рационально и эффективно использовать научно-технический потенциал, увеличивать вклад науки и техники в развитие экономики и реализацию важнейших социальных задач. Совокупность стратегических мероприятий по основным функциональным направлениям к 2020 году совместно с реализацией продуктовых стратегий дивизионов специальной техники, железнодорожной техники и дорожно-строительной техники позволит в стоимостном выражении:

- увеличить в 5 раз объем продаж на рынке спецтехники;
- увеличить долю ОА НПК Уралвагонзавод на рынке грузовых вагонов России и увеличить более чем в 1,5 раза объем продаж на рынке железнодорожной техники;
- увеличить в 1,5 раза объем продаж ОА НПК Уралвагонзавод на рынке дорожно-строительной техники [ 35].

Основной продукцией АО «НПК "Уралвагонзавод" являются железнодорожные полувагоны, тракторы и современные российские танки Т-72 и Т-90С, а также Танк Т-90МС; Танк «Армата» Т-14; Модернизированный танк Т-72; Инженерная машина разграждения ИМР-3М; Бронированная ремонтно-эвакуационная машина БРЭМ-1М; Бронированная машина разминирования БМР-3М; Боевая машина огневой поддержки Терминатор-2; Боевая машина огневой поддержки Терминатор; БМП Т-15.

Ниже в таблице 1 приведены основные показатели деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2013-2015 гг.

Таблица 1 «Основные финансово-экономические показатели» АО "НПК Уралвагонзавод"[ 51 ]

№ п/п	Наименование статей	2013	2014	2015	2014 г. в % к 2015 г.
1	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, млн. руб.	69 031 772	74 127 622	54 850 103	74 %
2	Валовая прибыль, млн. руб.	10 021 622	12 905 416	12 906 186	100,05 %
3	Чистая прибыль, млн. руб.	443 788	- 4 841 217	- 10 086 960	-108,3 %
4	Стоимость чистых активов, млн. руб.	56 182 656	59 991 408	56 778 750	94,6 %
5	Кредиторская задолженность, млн. руб.	67 184 132	113 353 772	141 365 424	124,7 %
6	Дебиторская задолженность, млн. руб.	37 613 716	47 430 809	48 127 430	101,5 %

Анализируя финансово-экономические показатели за последние три года можно сделать вывод, что:

- выручка от продаж продукции уменьшилась на 36 %
- валовая прибыль увеличилась на 0,05 %
- стоимость чистых активов уменьшилась на 5,4 %
- кредиторская задолженность выросла на 24,7 %
- дебиторская задолженность увеличилась на 1,5 %

Чистая прибыль УВЗ по итогам 2013 г. по отношению к 2012 г. сократилась более чем в 20 раз до 0,4 млрд. рублей. По итогам 2014 г. впервые за 5 лет АО «НПК «Уралвагонзавод» закончило финансовый год с убытками - 4,8 млрд. рублей за счет отрицательных курсовых разниц. Включение АО «НПК«Уралвагонзавод» в санкционный список США и ЕС, рост курса доллара усугубили ситуацию в 2015 г. вынужденный простой до 6,5 тыс. работников вагоноборочного производства с сохранением им 2/3 заработной платы, сдвигка ряда экспортных контрактов с инозаказчиками, высокая процентная нагрузка и курсовые разницы в сумме привели в 2015 г. к убытку (-)10,0 млрд. рублей [ 33,34,35 ].

*Основными причинами убытков в 2015 г. стали:*

- отрицательная курсовая разница в сумме 2,4 млрд. рублей в связи с девальвацией рубля;
- рост процентной нагрузки относительно ранее утвержденных параметров в 2 раза в связи с ростом процентных ставок и увеличением кредитного портфеля;
- продолжающаяся стагнация рынка подвижного состава – общее падение производства грузовых вагонов в РФ. Снижение выручки вагонооборотного производства в 2015 г. составило 25,2 млрд. руб. 78 % к уровню 2014 г.;
- изменение сроков реализации продукции военного назначения по экспортным контрактам на 1-ое полугодие 2016 г. в связи со сдвижкой авансирования по контрактам [ 38 ].

С целью стабилизации финансово-экономического состояния в 2015 г. Обществу предоставлены государственные гарантии в размере 16,7 млрд. рублей, позволившие рефинансировать наиболее критичные срочные кредиты на сумму 23,8 млрд. рублей, перенеся срок их погашения на 2020 год [ 38 ].

Анализируя финансово-экономического состояние АО «НПК «Уралвагонзавод» видим, что в 2015 году предприятие продолжает работать в убыток чистая прибыль отрицательная, кредиторская и дебиторская задолженность возросли. Эти аспекты говорят об ухудшении ситуации на предприятии.

## **1.2 Анализ системы управления персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Административный аппарат АО «НПК «Уралвагонзавод» построен таким образом, что кадровые службы решают задачи, в основном,

оперативного характера. Вопросы стратегического кадрового менеджмента на «АО НПК «Уралвагонзавод» решаются на уровне высшего руководства.

Кадровая служба предприятия состоит из двух подразделений, подчиняющихся заместителю генерального директора по управлению персоналом – начальнику управления по работе с персоналом и связям с общественностью, отдела кадров и отдела подготовки кадров.

*Функции отдела кадров:*

- Формирование кадрового состава.
- Подготовка проектов актов (и их регистрация после издания), связанных с поступлением, увольнением, переводом сотрудников, заключение трудовых договоров, направлением в служебные командировки, оформлением должностных инструкций.
- Обеспечение должностного роста работников.
- Подготовка и ведение штатного расписания.
- Оформление отпусков, больничных листов, командировочных удостоверений.
- Учет использования рабочего времени.
- Подготовка и оформление документов индивидуального (персонифицированного) учета в системе государственного пенсионного страхования.
- Формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование.
- Оформление и учет наградных материалов.
- Оформление и выдача служебных удостоверений.
- Ведение и хранение личных дел, трудовых книжек работников, личных карточек формы Т-2, своевременность и правильность внесения в них изменений.
- Изучение потребности в обучении, планирование профессиональной переподготовки, повышении квалификации работников.

Взаимодействие с учебными заведениями по вопросам подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

- Ведение информационной базы данных о кадровом составе.
- Ведение единого учета работников предприятия, нуждающихся в улучшении жилищных условий, а также проведение мероприятий по обеспечению работников и членов их семей путевками в лечебные, санаторно-курортные, оздоровительные, детские подведомственные учреждения.
- Подготовка установленной статистической отчетности по кадровым вопросам.
- Обеспечение соблюдения правил внутреннего трудового распорядка.
- Рассмотрение обращений, заявлений и жалоб физических и юридических лиц, органов государственной власти, органов местного самоуправления по вопросам, входящим в компетенцию отдела.
- Консультирование работников по трудовому законодательству [15 с.64].

Основной задачей отдела кадров, является осуществление эффективной кадровой политики по подбору, расстановке, изучению и использованию персонала, обеспечение необходимого уровня квалификации кадров, участие в формировании стабильного коллектива, создание кадрового резерва и работа с ним, организация системы учета кадров, управление дисциплинарными отношениями, формирование положительного имиджа предприятия.

Цель кадрового планирования заключается в том, чтобы предоставить работникам рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их способностями и склонностями, так и с требованиями производства. При планировании персонала предприятие должно учитывать не только спрос, но также и то, какой персонал имеется в настоящее время, и

какие работники будут потенциально нужны в будущем. Первым шагом в этом процессе является тщательный анализ имеющихся кадров, причем нужно принимать во внимание текучесть рабочей силы, а также планы рассмотрения возможностей трудоустройства и, конечно, существующие планы комплектования личным составом работников [ 38].

В таблице 2 приведены основные характеристики и структура персонала АО «НПК «Уралвагонзавод».

Таблица 2 Основные характеристики и структура персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» [ 51 ].

№ п/п	Показатели	2013	2014	2015	2014 г. в % к 2015 г.
1	Среднесписочная численность	30 968	30 480	30 284	99,3%
2	Основные рабочие	10 970 чел	11 041 чел	10 620 чел	96 %
3	Вспомогательные рабочие	11 581 чел	11 808 чел	11 448 чел	96,9%
4	Руководители, специалисты, служащие	7 929 чел	8 105 чел	8 216 чел	+ 1,3%
5	Численность рабочих от общего числа персонала	22849 чел	21 950 чел.	20 662 чел.	93,8%
6	Количество уволенных	2121	2263	2751	+ 21,5 %
7	Количество принятых	3315 чел.	3124 чел.	961 чел.	69,2%
8	Текучесть персонала в %	6,8%	7,4%	8,9%	+ 1,5%

По данным таблицы 2 видно, что:

- произошло снижение среднесписочной численности сотрудников предприятия в 2015 г. на 0,7 % по сравнению с 2014 г.
- на 20% снизилось количество принятого персонала

- количество уволенного персонала увеличилось на 20%, что вызвано изменением объемов работ, структурными изменениями и мероприятиями по росту производительности труда[ 32 ].

Относительные показатели, характеризующие оборот рабочей силы, рассчитываются по формулам:

коэффициент оборота рабочей силы по приему - показывает долю принятых работников в среднесписочной численности:

$$K_{np} = \frac{Ч_{np}}{Ч} \times 100, \quad (1)$$

где  $Ч_{np}$  - число принятых на работу, чел.;

$Ч$  - среднесписочная численность работников, чел.;

$$K_{np} = \frac{961}{30284} \times 100 = 3,17 \% \text{ коэффициент принятых работников}$$

Коэффициент текучести:

$$K_T = K_u / Ч_{ср} * 100, \quad (1.2)$$

$K_T$  – коэффициент текучести;

$K_u$  – количество уволенных сотрудников;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность.

$$K_T = 2751 / 30284 * 100 = 9,08 \% \text{ коэффициент текучести персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»}$$

На диаграмме показанной на рисунке № 1 изображена структура персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» на 2015, год которая выглядит следующим образом.

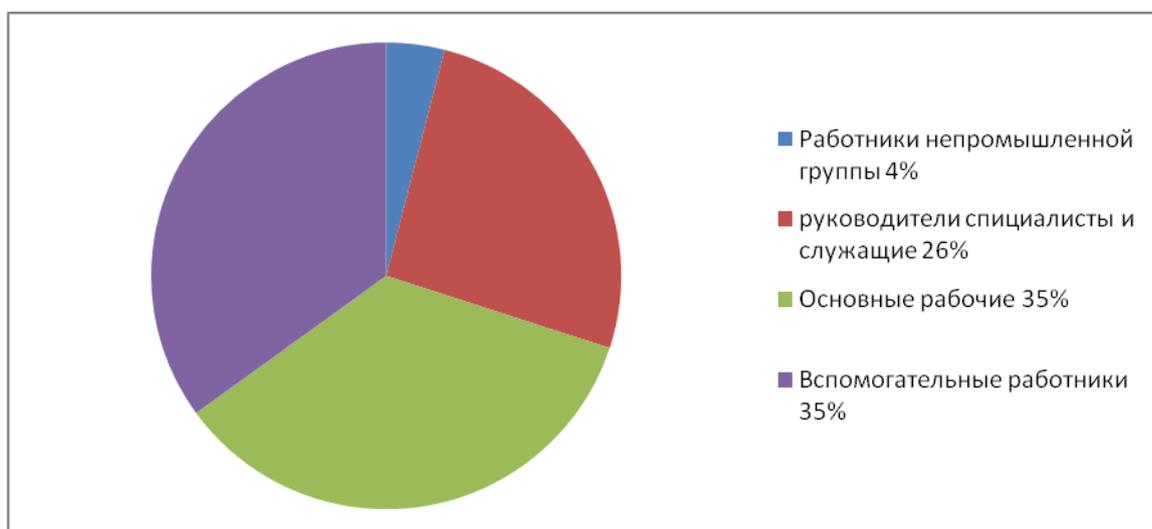


Рисунок 1. Структура персонала АО «НПК «Уралвагонзавод в 2015».

Из рисунка 1 видно, что удельный вес руководящего состава определяется отношением количества руководителей к общей численности персонала организации и составляет 26 %, максимальный удельный вес в структуре организации составляют основные и вспомогательные рабочие 35%, низкий работники непромышленной группы 4 %. квалификационный уровень персонала зависит во многом от возраста, стажа работы, образования и т. д.

Таблица3 Состав принятого персонала по категориям 2013-2015год[51]

№ п/п	Показатели	2013 год	2014 год	2015 год
1	Рабочие из них	2890 чел. (87%)	2668 чел. (82,2%)	732 чел. (76.2%)
2	Основные	1215 чел. (36,6%)	1137 чел. (36,4%)	277 чел. (28,8%)
3	Вспомогательные	1617 чел. (50,5%)	1391 чел. (45,8%)	455 чел. (47,4%)
4	Руководители	118 чел. (3,5%)	95 чел. (3,1%)	42 чел. (4,4%)
5	Специалисты	311 чел. (9,3%)	300 чел. (9,6%)	179 чел. (18,6%)
6	Служащие	16 чел. (0,5%)	11 чел. (0,4%)	5 чел. (0,5%)

7	Ученики	148 чел. (4,5%)	144 чел. (4,6%)	3 чел. (0,3%)
---	---------	--------------------	--------------------	------------------

Данные, представленные в таблице 3 характеризует состав принятого персонала по категориям на АО «НПК «Уралвагонзавод» за последние три года. Из таблицы видно, что численность персонала по приему в 2015 году значительно сократилась связано это с неблагоприятным развитием ситуации на рынке железнодорожной техники.

Работа подразделений отдела кадров построена по функциональному принципу бюро трудовой дисциплины, пенсионное бюро, бюро воинского учета, бюро по работе с рабочими кадрами, бюро по работе с РСС, статистическое бюро и др. Основное рабочее время работников подразделений отдела кадров занимает текущая работа – документальное оформление приема, увольнения, перевода, оформление наградных документов, подготовка документов статистической отчетности, подготовка и участие в общезаводских мероприятиях и т.д.[ 38 ].

Отсутствуют подразделения, которые решали бы задачи стратегического уровня. Появляется необходимость реорганизации кадровой службы, с расширением круга своих функций и переходом от сугубо кадровых вопросов к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управления профессиональным продвижением, вопросам по управлению конфликтами, изучению рынка трудовых ресурсов и т.д. Кадровой службе следует уделить внимание решению таких задач, как:

- разработка кадровой политики и кадровой стратегии;
- социально-психологическая диагностика, анализ и регулирование;
- групповых и личностных взаимоотношений, отношений руководства;

- управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- управление занятостью;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала;
- маркетинг кадров;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- правовые вопросы трудовых отношений;
- психофизиология, эргономика и эстетика труда [ 38].

Любая организация заинтересована в повышении конкурентоспособности, что требует отбора как высокопрофессиональных технологий, техники и организации производства, так и наиболее способных работников

### **1.3. Анализ процесса сопровождения карьеры АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Для любой организации молодой работник — это искушение и риск одновременно. В современных условиях огромное значение приобретают вопросы формирования кадровой среды российских организаций. Исключительно важным становится налаживание таких социальных пропорций в основных характеристиках персонала организаций, которые благоприятствуют ее развитию и росту, в частности за счет привлечения и упрочение в кадровом составе профессионально подготовленных молодых специалистов[15,с18].

Основными преимуществами молодых специалистов в организации являются свежий взгляд на вещи, энергичность, привнесение новых идей, они лишены многих стереотипов, характерных для опытных работников, стремятся познать все новое, при этом готовы активно использовать и развивать свежеполученные знания. Специалисты без опыта, адекватно оценивающие свою степень подготовки, не претендуют на высокие зарплаты, они легко обучаемы, готовы выполнять не только работу в рамках своих должностных обязанностей, но и другую, а стремление к скорейшему карьерному росту подвигающий их работать лучше и эффективнее. При этом они мобильны, исполнительны, легче переживают период адаптации. В перспективе из них могут вырасти лояльные специалисты, навыки которых сформированы под нужды организации.

Молодой персонал - это прежде всего «растущий персонал», настроенный на профессиональный и карьерный рост.

Процесс сопровождения карьеры на АО «НПК «Уралвагонзавод» осуществляется по трем направлениям: планирование карьеры персонала в соответствии с программой «Карьера», работа с кадровым резервом, обучение персонала. Далее подробно остановимся на анализе каждого из вышеперечисленных направлений.

Планирование карьеры в АО «НПК «Уралвагонзавод» осуществляется с момента трудоустройства молодого работника на предприятие. Важным моментом здесь является вовлечение молодежи в инновационные проекты, так как это наиболее эффективный способ повышения их творческой активности, осознания важности своей деятельности и удовлетворенности трудом.

Рассмотрим роль общественной молодежной организации АО «НПК «Уралвагонзавод» как основного элемента, определяющего карьерный рост молодежи.

Из устава «Молодёжной организации» АО «НПК «Уралвагонзавода»: «Основная цель молодежной организации – формирование комплекса

позитивных ценностей; сохранение преемственности поколений; укрепление престижа рабочего места в молодежной среде [44].

Молодежная организация «Уралвагонзавода» работает по нескольким направлениям, среди которых для нас значимое – это работа с молодыми специалистами. В этом направлении работа ведется по нескольким аспектам, как то:

- разработка система карьерного роста;
- проведение научно - практических конференций;
- проведение конкурса временных трудовых коллективов;
- содействие повышению профессиональной квалификации [45].

Работа с молодежью на АО «НПК «Уралвагонзаводе» ведётся по программе «Молодой рабочий».

Цель программы: решение проблем молодежи промышленных предприятий путём создания общественных организаций на предприятиях и реализация ими социальных проектов. Программа предусматривает внутреннее направление – подпрограмма «Кадры». Данная программа предусматривает включение молодого работника в рабочий коллектив и общественную жизнь предприятия, обучение, повышение квалификации, а именно:

- наставничество;
- совет молодых специалистов;
- день карьеры;
- программа адаптации;
- обучение в повышении квалификации.

Таким образом, молодежная организация Уралвагонзавода дает возможность проявить, сформировать и развить свои личностные качества, как активность, организация, самоорганизация, ответственность, исполнительность, целеустремленность и т. д. Очень многие молодые руководители АО «НПК «Уралвагонзавод» прошли школу лидерства в

молодежной организации. Эта школа даёт значительный опыт организаторской работы, опыт разрешения различных ситуаций, изучение человеческого фактора, умение им управлять и многое другое. Кадровой службой завода в сотрудничестве с молодежной организацией выработана модель работы с кадровым резервом.

Проанализируем реализацию данной модели:

В течение года был обновлен резерв на замещение должностей среднего звена руководства: начальник цеха, заместитель начальника цеха, начальник службы заводов, управлений, технических отделов. Защита резерва вагонноборочного завода, технических отделов 10, 12, 35. 40. 41, 50, 69, 940 была проведена на уровне начальника отдела кадров.

С целью определения наиболее эффективных способов и источников формирования резерва был проанализирован качественный состав руководителей и специалистов завода на примере таблицы 4 в которой подробно показано в какой возрастной категории основной руководящий состав АО «НПК «Уралвагонзавод».

Таблица 4. *Характеристика численности руководителей, специалистов и служащих в АО «НПК «Уралвагонзавод» по возрастной категории*[48].

№ п.п.	Категории	Всего, чел.			2014 г. в % к 2015 г.
		2013 год	2014 год	2015 год	
1	специалисты и служащие	7 929 чел.	8 105 чел.	8 216 чел.	1,9 %
2	Всего РСС	9417 чел.	9371 чел.	9571 чел.	2,2 %
Женщины, чел.					
3		5459 чел.	5467 чел.	5612 чел.	2,6 %
4	Средний возраст персонала по категориям				
5	Руководители	45	45	44	2,2 %
6	Специалисты	40	40	39	2,5 %
7	Служащие	37	38	38	Без изменений ( % )

По показателям таблицы мы видим, что на 2015 год качественный состав РСС сохранился стабильным, средний возраст остался неизменным.

*Наиболее благоприятная ситуация по образовательным и возрастным*

*характеристикам сложилась :*

- Отдел 40 - 53 % специалистов в возрасте до 30 лет, 80 % имеют высшее профессиональное образование, средний возраст 36 лет;
- Отделе 50 - 38 % конструкторского состава в возрасте до 30 лет, высшее образование имеют 72 %.

*Самые «молодые» подразделения:*

- Отдел 10 главного технолога - средний возраст – 33 года;
- КБ ДСТ - средний возраст – 36 лет, до 30 лет – 47 %, свыше 50 лет – 20%;

Достаточно остро стоит проблема кадрового резерва в управлении инструментального завода и завода нестандартизированного оборудования: свыше 50 % РСС находятся в возрасте 50 лет и старше средний возраст – 49 лет, в то время как численность РСС до 30 лет не достигает 15 % в силу отсутствия вакантных должностей в этих подразделениях не ведётся приём молодых специалистов.

По запросу Федерального агентства по промышленности был подготовлен резерв на должность генерального директора.

По результатам анализа эффективности работы по формированию и развитию основного и перспективного резерва, улучшению качественного состава руководителей и специалистов, был проведён семинар для работников кадровой службы, даны практические рекомендации по созданию системы работы с резервом. На 2015-2016 гг. ставится задача продолжить работу по корректированию состава резерва подразделений с учетом указанных замечаний и в соответствии с требованиями, предъявляемыми к нему, и защитить его с учетом изменений на текущий год. Необходимо отметить, что в 2016г. запланировано обучение кандидатов из списка кадрового резерва в количестве 20 человек, на эти цели планируется выделить 750,0 тыс.руб. [ 38 ].

С целью формирования и подготовки кадрового резерва,

совершенствования управленческих навыков наиболее перспективных руководителей было организовано обучение двух групп численностью 48 человек по заочной форме обучения в аспирантуре Уральской академии государственной службы по магистерской программе «Управление человеческими ресурсами».

В 2010 году начато активное сотрудничество с Российской экономической академией им. Г. В. Плеханова. Была проведена большая работа по набору и утверждению групп для получения первого и второго высшего профессионального образования 108 специалистами экономической службы предприятия по направлениям «Экономика труда» и «Бухгалтерский учёт».

Произведен набор двух групп из числа перспективных руководителей производственных подразделений и технических отделов для повышения экономических знаний по программе «Директорский корпус» [ 38 ].

Специалисты нашего предприятия активно участвуют в конкурсах инженерного творчества, проводимых на Всероссийском и городском уровнях, целью которых является популяризация лучших достижений инженерного труда.

В 2015 году на предприятие принято 70 молодых специалистов с высшим профессиональным образованием. Из них на условиях целевого набора 23 человека окончили обучение по специальности «Вагоны» в УрГУПСе и 20 человек – по специальности «Технология машиностроения» Нижнетагильского технологического института ФГАОУ ВПО УрФУ им. Б.Н. Ельцина. С целью оптимизации адаптации молодых специалистов на производство 75 человек прошли обучение в «Школе молодого специалиста».

В течение 2015 года подводились итоги стажировки 183 молодых специалистов выпуска, целью которой являлось выявление степени их профессиональной и социально-психологической адаптации на рабочем месте, уровня полученной квалификации, а также определения дальнейшего

карьерного развития. Все молодые специалисты подтвердили соответствие занимаемой должности.

Оказывалась информационная и методическая помощь Совету молодых специалистов в обновлении нормативных документов, касающихся определения статуса молодых специалистов и организации стажировки.

В таблице 5 представлены данные по повышению квалификации руководителей и специалистов.

Таблица 5. *Повышение квалификации специалистов АО «НПК «Уралвагонзавод» [ 45 ]*

№ п.п.	Вид обучения	Годы (чел.)			
		2013	2014	2015	2014 г. в % к 2015 г.
1.	Повышение квалификации	2 758	3 089	2878	93,2 %
2.	Целевая профессиональная подготовка и переподготовка специалистов в ОУ ВПО	205	243	254	+ 4,5 %
3.	Целевая подготовка специалистов в:				
	- аспирантуре	19	20	15	75 %
	- докторантуре	1	1	1	Без изменений
4.	Обучение, предшествующее аттестации	2 862	4 12	7 06	+ 28 %
Итого		2 882	4 33	7 22	+ 33,2 %

Анализ уровня подготовки персонала показал, что:

- количество обучаемых перед аттестацией возросло на 28 %
- уровень повышение квалификации в 2015 уменьшилось на 6,8%
- уровень подготовки специалистов в аспирантуре уменьшился 25%

На основании данных, приведенных в таблице, можно сделать вывод о том, что уровень повышения квалификации специалистов предприятия и целевой профессиональной подготовки, несмотря на сложную ситуацию,

сложившуюся на сегодняшний день на «Уралвагонзаводе», вызванную кризисом, остается стабильным [ 32 ].

Основой для перевода отечественной промышленности на инновационный путь развития должен стать союз академической, вузовской науки и производства. Новейшие подходы требуют соответствующего уровня квалификации и профессиональных знаний специалистов.

К развитию кадрового потенциала в интересах решения государственной задачи особой важности активно подключился один из лидеров национального машиностроения - производственное объединение АО «НПК «Уралвагонзавод» и его корпоративный университет, который возглавляет доктор экономических наук, профессор Н. А. Потехин. Его идея родилась при разработке АО «НПК «Уралвагонзаводом» стратегии развития предприятия на ближайшие 15 – 20 лет. Встал вопрос о кадрах и техническом перевооружении в условиях демографической ямы. Выход один - внедрять новые безлюдные технологии, имея соответствующие квалифицированные кадры.

Документированные процедуры этим направлением деятельности установлены в нормативных документах системы менеджмента качества предприятия.

РД СМК АДК – 060 – 2003 «Человеческие ресурсы»;

РД – СМБ – 005 – 2013 « Подготовка персонала »

РД СМК АДК – 016 – 90 «Методика определения потребностей предприятия в подготовке персонала, выполняющего работы, влияющие на качество»;

В указанных документах установлен порядок выполнения работ обеспечивающих улучшение результативности и эффективности деятельности предприятия через вовлечение работников и их поддержку, а также через управление персоналом, выполняющим работу, влияющую на качество продукции и окружающей среды, его компетентность, осведомленность и степень подготовки.

Требуемая для выполнения работ компетентность персонала, включая и необходимые знания нормативных документов, определяется в должностных инструкциях, порядок разработки которых установлен в нормативном документе системы менеджмента качества.

Для персонала, выполняющего особо ответственные работы технологические операции, разрабатываются специальные программы обучения и планы периодической аттестации, переаттестации на право выполнения этих работ. Эти процедуры также определены нормативными документами предприятия.

По утвержденной методике в рамках системы менеджмента качества определяется реальная потребность предприятия в подготовке, переподготовке и повышении квалификации персонала. На основании выявленной потребности планируется обучение персонала для всех подразделений предприятия и обеспечивается реализация этих планов. В центре подготовки персонала (ЦПП) АО «НПК «Уралвагонзавод» действует программа подготовки и переподготовки кадров, направленная на целевое обучение.

Программы обучения разрабатываются с учётом современных методов и средств контроля, организации и управления производством, принципов построения, функционирования и оценки систем менеджмента, методов и средств реализации политики предприятия.

Анализируя модели сопровождения карьеры на АО «НПК «Уралвагонзавод, мы пришли к выводу, что при нынешних условиях, уровень карьерного роста достаточно высок, но при этом при продвижении по карьерной лестнице в учет в основном принимаются образование, возраст и стаж работы. В этой связи целесообразно было бы разработать рекомендации по совершенствованию сопровождения карьеры в организации.

Особое внимание необходимо уделить повышению качественного уровня работников, их заинтересованности в повышении эффективности

производства.

Для этой цели при участии всех подразделений нужно организовать: необходимо привлечь персонал к творческой работе, т.е. направить его не просто на выполнение должностных обязанностей, но и на постоянное улучшение в процессе выполнения работы.

В этих целях на АО НПК Уралвагонзаводе ежегодно проводится смотр-конкурс рационализаторской деятельности который отражает количество участников предприятия и показывает экономический эффект от их внедрения:

- В 2013 на АО «НПК «Уралвагонзавод году в рационализаторской работе приняли участие более 300 человек. Было внедрено 253 предложения с общим экономическим эффектом 47,2 млн. рублей. Получена значительная экономия материальных ресурсов: черного металла – 282,7 т, электроэнергии – 47,1 тыс. кВт/час. [ 45 ].

- В 2014 году в производство было внедрено 288 рационализаторских предложений. Экономический эффект составил 48,3 млн. рублей. Получена значительная экономия материальных ресурсов, в том числе черного металла – 376,5 т, электроэнергии – 5 629,4 тыс.кВт/час, трудоемкость снижена на 16 376,8 н/ч.

- В 2015 году в производство были внедрены 310 рационализаторских предложений, экономический эффект от которых составил 65,3 млн. рублей, а также получена значительная экономия материальных ресурсов, в том числе черного металла – 377,1 т, электроэнергии – 2375,6 тыс. кВт/час, трудоемкость снижена на 29 204,1 н/ч. [ 45 ]

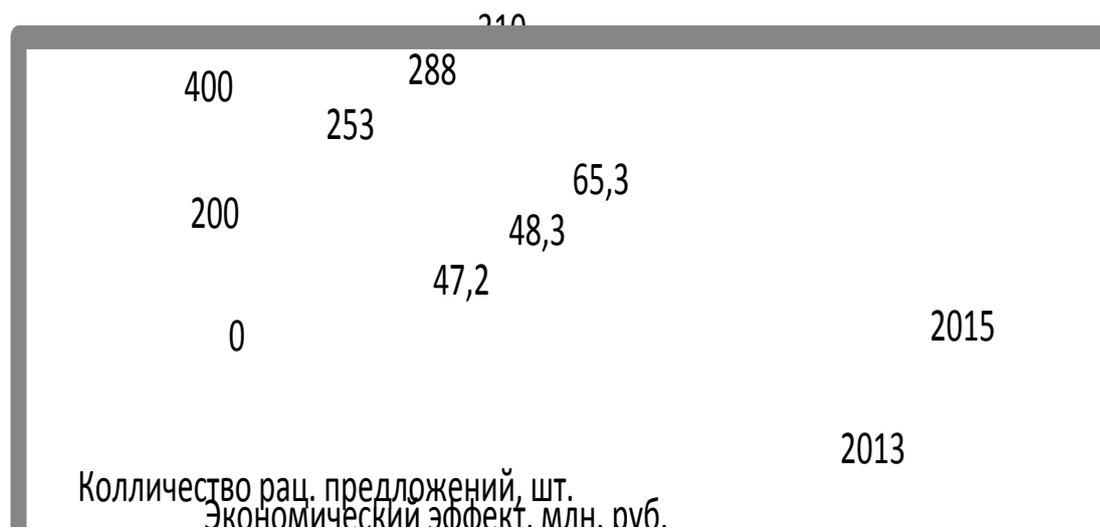


Рисунок 2. Характеристика рационализаторских предложений 2013-2015год[45].

Сравнение показателей по рационализаторской деятельности за последние три года 2013-2015 показывает рисунок 2 возрастание количества внедренных рационализаторских предложений на 7,6 % ,а рост экономической эффективности на 35% к предыдущему году. Рационализаторская деятельность в организации это не только высокие финансовые показатели но и вовлечение персонала в дело непрерывных усовершенствования процессов и условий труда. Сегодня рационализаторство - единственный верный путь к сохранению конкурентоспособности, не имеющих равных в соотношении затрат и выгод [42,с.32].

Рационализаторская деятельность в АО «НПК «Уралвагонзавод», является одним из источников получения экономии, средством модернизации производственных процессов, улучшения условий труда, техники безопасности, сохранения окружающей среды то есть деятельность приносящая пользу организации, она включает в себя создание и использование в производстве рационализаторских предложений, дающий экономический эффект и не создающих экономии, но приносящий другой

положительный результат: повышение технологичности, качества изделия, улучшения эргономики рабочего места, безопасности производственного процесса.

Рационализаторские предложения, направленные на повышение производительности труда, экономию или эффективное использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов, связанных с производством и реализацией продукции, в конечном счете приводят к снижению себестоимости продукции [ 49 ].

Основные цели рационализации АО «НПК «Уралвагонзавод»:

- снижение затрат на выпуск продукции посредством оптимизации производственных систем и бизнес-процессов на уровне соответствующего структурного подразделения (отдельного рабочего места в структурном подразделении) организации ,либо организации в целом;

- совершенствование выпускаемых изделий и методов их изготовления;

- модернизация действующего оборудования и его приспособление к конкретным условиям производства;

- повышение (сохранение на прежнем уровне) качества продукции;

- улучшение условий труда, техники безопасности и экологии;

- снижение себестоимости продукции;

- экономия материальных, энергетических, финансовых, и других ресурсов;

- оптимизация организационных и управленческих процессов, алгоритмов и программ для ЭВМ;

- другие цели.

Годовой экономический эффект, который получают хозяйствующие субъекты в результате использования рационализаторских предложений или продукта с его применением, представляет собой прирост дохода предприятия, который выражается в виде:

- прироста валовой, учетной или чистой прибыли;

- снижения себестоимости продукции как за счет экономии и более эффективного использования имеющихся ресурсов, так и за счет повышения производительности труда;
- роста чистых продаж (выручки от реализации продукции), обусловленных повышением цены реализации единицы продукции или увеличением объема реализованной продукции;
- суммарной экономии трудовых, материальных и финансовых ресурсов;
- других показателей.

В главе 1 была представлена миссия АО «НПК «Уралвагонзавод». Согласно миссии корпорация ставит перед собой задачи обеспечения полной удовлетворенности потребителей, улучшения качества жизни каждого члена коллектива и повышения качества выпускаемой продукции. Для достижения этих целей корпорация будет использовать все имеющиеся возможности, продолжая прилагать все усилия по сокращению затрат, повышению эффективности менеджмента и применению инновационных технологических решений.

Однако на сегодняшний день творческая работа уже показывает неплохие показатели которые и дальше следует развивать у персонала.

На данный момент в обществе работает около 30 200 человек, активно рационализаторской деятельностью занимается порядка 400 человек, при этом молодых работников предприятия до 35 лет порядка 80 человек. При написании данной работы мною было проведено анкетирование среди 200 работников АО «НПК «Уралвагонзавод» в возрасте от 18 до 45 лет, с целью выявления причины, по которой персонал не проявляет себя в инновационной деятельности.«Опросный лист» представлен в приложении 5.

*Рассмотрим более подробно результаты проведенной анкеты и проанализируем их:*

1. Знаете ли Вы что такое «рационализаторское предложение»? 140 ( 70% )

респондентов ответило нет.

2. Знаете ли Вы о наличии у вас в подразделении уполномоченного по рационализаторской работе? 180 ( 90% ) респондентов ответило нет.

3. При возникновении у Вас идеи, полезной для производства к кому Вы обратитесь?

а) к мастеру ответили 90 ( 45% ) респондентов;

б) к вышестоящему руководству ответили 85 ( 42,5 % ) респондентов;

г) к другому ответили 25 ( 12,5% ) респондентов;

4. Подавали ли Вы рационализаторское предложение?

- 198 ( 99% ) респондентов ответили нет

- 2 ( 1% ) респондента ответили да.

5. Знаете ли Вы об авторском вознаграждении, его сумме и порядке начисления?

- 170 ( 85% ) респондентов ответили нет;

- 30 ( 30% ) респондентов ответили да.

6. Желаете ли Вы узнать более подробно о рационализаторском движении в Обществе?

- 195 ( 97,5 % ) респондентов ответили да;

- 5 ( 2,5% ) респондентов ответили нет.

7. Перечислите возможные причины, которые мешают Вам подавать рационализаторские предложения:

- нет понимания со стороны руководства 60 ( 30% ) респондентов ;

- нет свободного времени 95 ( 47,5% ) респондентов;

- нет доступа к чертежам и другой документации 25 (12,5%) респондентов;

- нет желания заниматься рационализаторской деятельностью 20 (10% ) респондентов ;

8. Напишите, в какой форме вам хотелось бы получать информацию по

рационализаторской работе (лекции, СМИ, обучение, информационные материалы на рабочем месте и т.д.).

- 170 ( 85% ) респондентов ответили информационные материалы на рабочем месте;
- 25 ( 12,5% ) респондентов ответили обучение;
- 5 ( 2,5% ) респондентов лекции и СМИ.

9. Что лично для Вас является стимулом для подачи рационализаторского предложения:

- Авторское вознаграждение ответили 90 ( 45% ) респондентов;
- Возможность принять участие в конкурсах 55 ( 27,5 % ) респондентов;
- Творческая самореализация 40 ( 20% ) респондентов;
- Возможность быть замеченным со стороны руководства 15 ( 7,5% ) респондентов.

10. Готовы ли Вы оплачивать свое обучение с целью будущего профессионального роста ?

- 70 респондентов ответили да готовы ( 35% )
- 130 респондентов ответили нет не готовы ( 65% )

Анализирую данные анкеты, можно сделать вывод, что в организации АО «НПК «Уралвагонзавод» существует ряд проблем:

1. Неудовлетворительная мотивация персонала:

- оплата труда не соответствует специфике труда;
- невнимание руководителей организации к своему персоналу;
- не учитываются личные потребности каждого сотрудника.

2. Отсутствует система по привлечению персонала к рационализаторской работе:

- нет организационных мероприятия для создания возможностей творческих поисков новаторов по решению поставленных задач организации.

3. Недостаточная информированность персонала:

- нет стандартизированной формы наглядной агитации для персонала организации: тематические стенды, транспаранты и т.д.

По нашему мнению требуются дополнительные программы для обучения и развития персонала. Так как развитие персонала является необходимым условием для повышения деловой активности каждого работника организации. Мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно, их финансирование соответствует принципу экономической эффективности расходов [8, с.88].

На наш взгляд, факт участия персонала ОА НПК Уралвагонзавод в рационализаторской работе следует сделать одним из ключевых при продвижении по карьерной лестнице т.к. успешная деятельность любого предприятия напрямую зависит от его трудовых ресурсов - персонала. Однако мало иметь необходимое число работников, нужно, чтоб эти работники были «качественными», т.е. имели определенный возраст, пол, квалификацию, которые подходят именно для данного рабочего места. Грамотное сочетание всех этих характеристик влияет на эффективность труда работника и как следствие на прибыль предприятия в целом. [8, с.86].

Для решения проблем в отсутствии системной деятельности по сопровождению карьеры работников организации АО «НПК необходимо кадровым службам, Управлению НТП совместно с советом молодых специалистов разработать программу «Инновационное творчество-путь к успеху». Проект данной программы представлен во второй главе.

### **Вывод по 1 главе**

В первой главе при анализе процесса сопровождения карьеры работников на АО «НПК «Уралвагонзавод» была дана краткая характеристика предприятия, произведен анализ системы управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод», а также рассмотрен процесс сопровождения карьеры персонала. Основные выводы:

1. Проанализировав основные технико-экономические показатели АО

«НПК «Уралвагонзавод», можно отметить следующее: экономическая ситуация на предприятии на протяжении этих лет имела отрицательную динамику в 2013-2015 году. Чистая прибыль УВЗ по итогам 2013 г. по отношению к 2012 г. сократилась более чем в 20 раз до 0,4 млрд. рублей. По итогам 2014 г. впервые за 5 лет АО «НПК «Уралвагонзавод» закончило финансовый год с убытками - 4,8 млрд. рублей за счет отрицательных курсовых разниц [ 33,34,35 ].

С 2013 года для Уралвагонзавода сложилась неблагоприятная ситуация с реализацией подвижного состава и без того сложная рыночная ситуация усугубилась введенными международными санкциями. Корпорация оказалась в эпицентре "идеального шторма": крупнейшие российские железнодорожные операторы - ПГК и ФГК - прекратили закупки новых вагонов, несмотря на действующие долгосрочные контракты с заводом. Поставки вагонов в адрес дочерней компании "УВЗ-Логистик" также стали невозможными из-за запретительных по своей дороговизне банковских кредитов [ 50 ].

Несмотря на сложное финансовое положение, Уралвагонзавод смог сохранить высокую интенсивность научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. В частности, по техническому заданию Иранских железных дорог спроектированы линейки из девяти моделей полувагонов, цистерн и платформ.

Также в 2014 году для российских потребителей АО «НПК «Уралвагонзавод» вывел на рынок новую модель инновационного хоппера-зерновоза, а в декабре 2015 года получили сертификат Российского морского регистра судоходства на контейнер-цистерну для химических грузов с котлом из композиционных материалов [ 50 ].

2. наряду с этим были выявлены сильные и слабые стороны в работе кадровой службы производства. Проанализировав ситуацию на АО «НПК«Уралвагонзавод», можно отметить, что кадровая служба предприятия работает над выполнением поставленных задач для обеспечения выпуска

качественной конкурентоспособной продукции, модернизации производства, решением социальных и экономических проблем. Однако в решении некоторых вопросов кадровая политика (подбор и расстановка кадров) недостаточно эффективна. Отсутствует система в комплексной оценки персонала (прием работников, перевод, мотивация, выявление кадрового резерва, потребности в обучении, оценка его эффективности, создание индивидуальных планов развития, а также практически не учитывается участие работника в рационализаторской деятельности) [ 50 ].

3. На сегодняшний день у работников предприятия очень низкая творческая активность, активизация которой за счет участия в подаче рационализаторских предложений различного характера от технического до организационно-управленческого могла бы дать реальный экономический эффект, выражающийся в той или иной реальной экономии для производства.

В настоящее время руководство предприятия определяет инновационное развитие, как одно из наиболее значимых, а это значит, что одним из наиболее приоритетных направлений в работе с людьми является развитие их творческих способностей.

## **ГЛАВА II ПРОГРАММА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОПРОВОЖДЕНИЯ КАРЬЕРЫ РАБОТНИКОВ АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

### **2.1 Разработка программы по активизации творческой активности работников**

Развитие персонала для каждого предприятия является существенным элементом производственных инвестиций. Посредством обучения поощрения организация оказывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и тем самым создает костяк квалифицированного персонала и осуществляет его опережающую подготовку. Без развития сотрудников не может быть не может быть успешного развития организации [3 с.144]

Поэтому одной из важнейших целей процесса развития персонала является активизация творческого начала работников, пробуждение в них вкуса и интереса к инновационной деятельности как на инициативных началах, так и в порядке выполнения своих должностных обязанностей. Принципы и методы формирования условий для новаторской деятельности работников производственной организации отражены в Приложение 1. Проанализировав информацию, представленную в данном приложении (таблице 6) можно сделать вывод, при принятии представленных организационных мер по активизации творческого потенциала у работников появится интерес к инновационной деятельности, как на добровольных началах, так и на основе выполнения должностных обязанностей [16, с.66].

Задачи управления развитием персонала, связанные с обеспечением интеграции усилий работников, заключаются в консолидации их интересов и интересов организации. Детальная регламентация, характерная для «доинновационных» форм управления, должна смениться интеграцией как естественной формой совместного функционирования работников и

руководства. Организационно-управленческие меры по реализации внутрифирменной интеграции персонала приведены в приложение 2 таблице7.

Основным выводом по приложению 2 является следующее: при обеспечении интеграции деятельности персонала, наиболее эффективно будет развиваться планирование управленческих решений.

Успех любой производственной организации зависит от способности сотрудников усваивать и использовать новые знания и навыки. В этих условиях система управления развитием персонала должна быть нацелена на подготовку работников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей [16, с.68].

Программа «Инновационное творчество – путь к успеху» - Программа по развитию инновационной деятельности работников АО «НПК «Уралвагонзавод».

Программа разработана и будет осуществляться кадровой службой АО «НПК «Уралвагонзавод» совместно с Управлением разработки и реализации научно-технической политики при поддержке администрации профсоюзного комитета и молодежной организации АО «НПК «Уралвагонзавод».

Цель программы: решение проблем развития персонала на промышленных предприятиях путём создания целостной системы по привлечению работников к рационализаторской работе с целью эффективного обеспечения инновационной деятельности организации.

*Задачи:*

- 1.Решение проблем развития персонала в профессиональной сфере.
- 2.Повышение престижности работы на промышленных предприятиях.
- 3.Создание системы взаимодействия кадровой службы, и службы управления персоналом с целью решения задач по развитию персонала.
- 4.Обобщение и распространение имеющегося опыта по рационализаторской деятельности персонала на промышленных предприятиях и создание методики по организации деятельности на предприятиях.

5.Выявление и эффективное использование внутреннего резерва(творческого потенциала) персонала.

6.Выявление уровня готовности персонала к творческому развитию.

7.Разработка путей решения реализации карьерного развития перспективных работников предприятия через систему подачи рационализаторских предложений и организации данной работы в подразделениях.

Территориальные промышленные организации и другие региональные структуры включаются в Программу через участие в обучающих семинарах и получение методических материалов.

Программа предусматривает проведение работы непосредственно на промышленных предприятиях.

#### *Уровень предприятия*

1.Создание инициативной группы, команды по реализации Программы творческого развития работников организации.

2. Осуществление Программ карьерного развития на предприятии.

Основной уровень Программы. Успешность реализации его задач определяет общий успех Программы. Важность этой темы определяется тем, что каждый вид деятельности должен иметь субъективность. Таким образом, мы должны ответить на вопрос – кто, какая структура будет осуществлять работу с перспективными сотрудниками на конкретном предприятии.

3.Привлечение к работе на предприятии свои организационные, кадровые, информационные и другие ресурсы.

4.Создаёт условия для участия работников предприятия в региональных и российских программах.

Наиболее жизнеспособной и эффективной является модель, сочетающая общественную инициативу с возможностью использования административного влияния.

#### *Внутреннее направление Программы:*

1.Разработка обучающей программы «Основы рационализаторской деятельности»;

- 2.Создание в каждом подразделении организации «Творческой бригады», в состав которой должен входить наставник;
- 3.Проведение обучающих занятий непосредственно в подразделениях;
- 4.Проведение смотров по рационализаторской работе внутри подразделений;
- 5.Ведение рейтинга «Инновационные успехи»;
- 6.Участие в общезаводских смотрах-конкурсах.

*Методы реализации Программы «Инновационное творчество – путь к успеху»:*

- 1.Создать в АО «НПК Уралвагонзавод» команду по реализации программы «Инновационное творчество – путь к успеху»;
- 2.Согласовать с администрацией предприятия проект программы «Инновационное творчество – путь к успеху».

3.Утвердить типовые решения, содержащие обобщенные, наиболее рациональные методы и формы подбора работы в данном направлении. В типовых решениях отражаются:

- основные положения и методики;
- условия перемещения рабочего на следующую ступень трудовой карьеры (требования к рабочему, сроки между перемещениями и т. п.) при повышении личного творческого рейтинга;
- формы материального и морального стимулирования;
- методы обучения.

При разработке типовых решений следует учитывать тип производства, а также его специфику.

4.Включить в Программу внутриорганизационного движения кадров, пункт по участию работника по данной программе.

5.Создание объективной базы для определения вознаграждений за достигнутые результаты и принятие решений о вознаграждении.

6.Определение сметы денежных средств на реализацию программы «Инновационное творчество – путь к успеху».

## *Содержание и уровни Программы:*

### *1 уровень*

Участниками 1 уровня Программы являются работники предприятия от 18 до 45 лет. Уровень предусматривает:

- создание условий для реализации творческих способностей у перспективных работников предприятия;
- информированность работников по вопросам возможностей карьерного развития.

#### *Реализация Программы на 1 уровне обеспечивается:*

- пунктами Программы привлечения, профессионального обучения, закрепления персонала, снижения текучести, обеспечения социальной защищённости, корпоративного воспитания и развития связей с общественностью, закреплённого за кадровой службой.

#### *Ресурсное обеспечение 1 уровня*

- средства на реализацию пунктов Программы привлечения, профессионального обучения, закреплённых за кадровой службой.

### *2 уровень*

Участниками 2 уровня Программы являются все работники организации, Уровень предусматривает:

- создание условий для реализации творческих способностей у молодых работников предприятия;
- информированность работников программы по вопросам обеспечения, реализации Программы «Инновационное творчество – путь к успеху»;
- возможность участия в конкурсе по следующим номинациям «Лучшее рационализаторское предложение по заданной тематике», в данной номинации определяются 3 призовых места:

«За экономию материальных ресурсов»;

«Повышение качества продукции»;

«Эффективное изменение бизнес-процессов».

«Генератор идей», в данной номинации определяются 3 работника, подавшие наибольшее количество рацпредложений за соответствующий период.

«Лучший молодой изобретатель», в данной номинации определяется 3 работника организации.

Реализация Программы на 2 уровне обеспечивается:

- пунктами Программы привлечения, профессионального обучения, закрепления персонала, снижения текучести, обеспечения социальной защищённости, корпоративного воспитания и развития связей с общественностью, закреплённого за кадровой службой;

- Планом мероприятий по реализации Программы «Инновационное творчество – путь к успеху».

*Ресурсное обеспечение 2 уровня:*

- средства на реализацию пунктов Программы привлечения, профессионального обучения, закреплённых за кадровой службой.

- средства на реализации. Плана мероприятий по реализации Программы «Инновационное творчество – путь к успеху».

### *3 уровень*

участниками 3 уровня Программы являются:

- на 1 ступени – активные рационализаторы;
- на 2 ступени – организаторы «творческих бригад».

Уровень предусматривает для 1 ступени:

- возможность участия в обучающих семинарах, тренингах.

Для 2 ступени:

- возможность участия в обучающих семинарах молодёжной организации;

- планирование карьерного роста;

- возможность повышения квалификации.

*Реализация Программы на 3 уровне обеспечивается:*

- пунктами Программы привлечения, профессионального обучения,

закрепления персонала, снижения текучести, обеспечения социальной защищённости, корпоративного воспитания и развития связей с общественностью, закреплённого за кадровой службой;

- планом мероприятий по реализации Программы «Инновационное творчество – путь к успеху»;

- графиком проведения семинаров.

*Ресурсное обеспечение 3 уровня:*

- средства на реализацию пунктов Программы привлечения, профессионального обучения, закреплённых за кадровой службой;

- средства на реализации. План мероприятий по реализации Программы «Инновационное творчество – путь к успеху»;

- средства на проведение семинаров, а также на участие в семинарах и курсах повышения квалификации различных уровней;

- возможность получения высшего образования за счет средств работника.

#### *4 уровень*

Участниками 4 уровня Программы «Инновационное творчество – путь к успеху», являются работники предприятия, составляющие «кадровое ядро»

- специалисты, ориентированные на профессиональный и должностной рост.

Уровень предусматривает:

- возможность участия в обучающих семинарах молодёжной организации;

- возможность участия в творческих мероприятиях городского, областного, российского масштаба;

- планирование карьерного роста;

- возможность повышения квалификации;

- участие в обмене опытом с родственными предприятиями.

*Ресурсное обеспечение 4 уровня:*

- средства на реализацию пунктов Программы не требуется;

В таблице 6 показаны мероприятия, уровни обучения, сроки ответственные лица за выполнение данной программы.

*Таблица 6 «Содержание и уровни Программы «Инновационное творчество – путь к успеху»*

№ п. п.	Проблемы	Мероприятия	Сроки	Решения	Ответственный	Затраты
1.	Недостаточная информированность персонала	1.Проведение обучающих занятий непосредственно в подразделениях;	1 год	1.Создание условий для реализации творческих способностей у перспективных работников предприятия;	1.Инспектор по учебе	32 000 рублей
		2.Проведение смотров по рационализаторской работе внутри подразделений;		2. Информированность работников по вопросам возможностей карьерного развития.	2.Начальник технологического бюро.	50 000 рублей
2.	Неудовлетворительная мотивация персонала ; Отсутствует состязательность в инновационной сфере.	1.Ведение рейтинга «Инновационные успехи»; 2.Общезаводские смотры-конкурсы.	1 год	1. Создание условий для реализации творческих данных у молодых работников предприятия 2. Участия в конкурсах	1. Менеджер по персоналу;  2.Лидер молодежной организации цеха.	300000 рублей

Продолжение Табл.6

3.	Недостаточная квалификация и уровень образования	Обучающие и иные семинары и тренинги	1 год	1.Возможность получения в/о за счет средств работника  2.Курс повышения квалификации	Заместитель начальника цеха.	76 800 рублей
4.	Недостаточное количество методов профессиональных решений; Неудовлетворительный уровень инициатив;	Творческие обучающиеся мероприятия городского, областного, российского масштаба.	1 год	Участие в молодежном обмене	Лидер молодежной организации завода.	350 тысяч рублей

#### *Затраты на 1 уровне*

Проведение информационно-образовательных занятий непосредственно в цехах и отделах АО «НПК «Уралвагонзавод» будет заниматься специалист Центра подготовки персонала который осуществляет образовательную деятельность на основании бессрочной лицензии №001781 от 21.10.2011, выданной Министерством общего и профессионального образования Свердловской области[45].

Специалист ЦПП по обучению персонала проведет информационно-образовательную работу в 100 цехов и отделов АО «НПК «Уралвагонзавод». На каждый цех или отдел будет затрачено 2 часа. При этом заработная плата специалиста ЦПП составит 160 рублей в час.

Проведение смотров по рационализаторской работе внутри подразделений будет включать в себя следующие затраты:

- Расходы для организации выступления команд 20 000 рублей;
- Музыкальное сопровождение и оформление зала 30 000 рублей;

Таким образом прямые затраты АО «НПК «Уралвагонзавод» на проведение информационно-образовательных занятий в цехах и отделах составит за год:

$$Z_{ин} = 100 * 2 * 160 = 32\ 000 \text{ рублей}$$

$$Z_{см} = 20\ 000 + 30\ 000 = 50\ 000 \text{ рублей}$$

#### *Затраты на 2 уровне*

Сумма премий, выплаченных по результатам смотра-конкурса 300 тысяч рублей в год.

#### *Затраты на 3 уровне*

##### *Курс повышение квалификации:*

Обучение планируется провести среди наиболее заинтересованных работников АО «НПК «Уралвагонзавод», отбор которых будет основываться на результатах анкетирования и личного интереса.

В первый год предполагается обучить 350 работников, т.е. 10 групп по 35 человек.

Курс рассчитан на 48 часов. При этом заработная плата специалиста ЦПП – 160 руб/час.

Таким образом прямые затраты АО «НПК «Уралвагонзавод» на обучение за год составят:

$$Z_{об} = 10 * 48 * 160 = 76\ 800 \text{ рублей}$$

#### *Затраты на 4 уровне*

Для участие в молодежном обмене участникам программы для проезда будет выделено 350 000 рублей

Проект Программы «Инновационное творчество – путь к успеху» позволит повысить уровень производства, получить значительные экономические выгоды, без ущерба для качества продукции, вывести АО «НПК «Уралвагонзавод» на инновационный путь развития, раскрыть творческий потенциал работников, а также участие в данной программе позволяет работнику получить дополнительные гарантии при продвижении по карьерной лестнице, т.к. данная работа позволяет раскрыть

в человеке не только интеллектуальные способности, но умение организовать рабочий процесс, а также умение работать в группе для достижения успеха в общем деле.

Проект Программы «Инновационное творчество – путь к успеху» необходимо всесторонне обсудить, доработать, скорректировать с учётом поступивших замечаний и предложений, принять к исполнению.

Данную Программу возможно рассматривать как одно из внутренних направлений программы «Карьера». Цели, задачи, структура программы «Карьера» в Приложении 4 и Приложение 5 .

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение**

Рассмотрим нормативно-правовое обеспечение программы «Инновационное творчество – путь к успеху».

В данной части работы необходимо отметить, что реализация данной программы в АО «НПК «Уралвагозавод» не противоречит конституции РФ и трудовому кодексу. Основным документом, регламентирующим данное направление на предприятии, является четвертая часть Гражданского кодекса РФ.

Основными внутренними документами будут:

- Программа «Карьера»[приложение 3] и как ее составляющее Программа «Инновационное творчество – путь к успеху»;
- «Положение об организации профессионального обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- РД – СМБ - 005-2013 « Подготовка персонала » ( вводится в замен - РД – СМК АДК – 067 – 2004 «Профессиональное обучение персонала. Основные положения»); ).
- РД – СМК АДК -016- 2006 « определение потребности организации в профессиональном обучении персонала, выполняющего работы, влияющего на качество».

- РД – СУРО– 003 – 2005 « Система управления развитием организации Рационализаторское предложение»;

- Паспорт программы инновационного развития АО «Научно – производственная корпорация «Уралвагонзавод» на 2011-2020 гг.».

- Положение от 06.02.2016 г. «О смотре-конкурсе рационализаторской деятельности в цехах и отделах АО «НПК «Уралвагонзавод».

- Инструкция №15-33/56 «О порядке определения размера и выплаты вознаграждений за результат интеллектуальной деятельности, созданный и используемый в АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».

Далее рассмотрим более подробно суть использования данных нормативных актов:

- *Программа «Карьера» и как ее составляющее Программа «Инновационное творчество – путь к успеху» в Приложении 3 и Приложение 4.;*

- *«Положение об организации профессионального обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод».*

Профессиональное обучение персонала является одной из функций, предприятия, направленной на организацию и проведение обучения всех категорий работающих на предприятии. Периодичность обучения персонала проводится в течение всей трудовой деятельности.

Периодичность обучения персонала -1 раз в три - пять лет в зависимости от профессии или занимаемой должности.

Профессиональное обучение персонала - это целенаправленный процесс по:

- формированию и повышению профессиональных знаний;
- совершенствованию профессиональных умений и навыков всех работников корпорации;
- формированию у них определенных качеств личности, ценностных ориентиров и норм поведения для повышения качества

выпускаемой продукции (работ, услуг) ,освоение передового опыта и новых технологий, обеспечения эффективности и развития производства, выполнения других производственных задач [ 13 ].

– РД – СМБ - 005-2013 « Подготовка персонала » ( вводится в замен – РД – СМК АДК – 067 – 2004 «Профессиональное обучение персонала. Основные положения»);)

Настоящий Руководящий нормативный документ разработан на АО «НПК «Уралвагонзавод» с целью установления документированных процедур по определению и планированию потребностей в подготовке и поддержанию необходимого уровня компетентности всего персонала, осуществляющего деятельность которая влияет на качество продукции и ее безопасность.

Основными задачами профессионального обучения АО «НПК «Уралвагонзавод» согласно - РД – СМБ - 005-2013 « Подготовка персонала » являются:

- подготовка и переподготовка персонала по профессиям, повышение квалификации ;
- профессиональное обучение персонала, связанное со стратегическими и оперативными планами и целями, новыми законодательными и другими обязательными требованиями и стандартами, изменениями в технологических процессах, методах и оборудовании;
- опережающий характер профессионального обучения для обеспечения внедрения новой техники, технологии, стандартов и материалов;
- создание резерва руководителей, специалистов и рабочих требуемой квалификации и необходимой профессий;

Определение задач обучения, обеспечение необходимых условий и контроль за их выполнением в организации выполняет Центр Подготовки Персонала АО «НПК «Уралвагонзавод».

Процедуры по определению и планированию потребностей в

подготовке по достижению и поддержанию необходимого уровня компетентности всего персонала, осуществляющего деятельность, которая влияет на качество продукции и ее безопасность на всех уровнях организации, оформление документации, определены в РД – СМК АДК - 016.

*- РД – СМК АДК -016- 2006 « определение потребности организации в профессиональном обучении персонала, выполняющего работы, влияющего на качество»*

Настоящий Руководящий нормативный документ системы менеджмента качества разработан на АО «НПК «Уралвагонзавод» с целью установления документированных процедур определения реальной потребности организации в подготовке, переподготовке и повышения квалификации персонала, выполняющего работы, влияющие на качество, и определяет порядок организации планирования профессионального обучения персонала для всех структурных подразделений организации.

Планирование профессионального обучения персонала осуществляется исходя из целей и задач, заложенных в комплексные планы профессионального развития персонала в соответствии с установленной периодичностью обучения. Непосредственной задачей планирования профессионального обучения персонала является своевременное в количественном и качественном отношении удовлетворение потребностей организации в квалифицированных рабочих кадрах компетентных руководителях и специальных с учетом перспектив развития организации, меняющихся экономических и социальных отношений. Планирование всех видов и форм профессионального обучения персонала по организации в целом и отдельно по структурным подразделениям осуществляется на календарный год.

Исходными данными для планирования для планирования персонала являются:

- целевая профессиональная подготовка в аспирантуре и докторантуре.

- РД – СУРО– 003 – 2005 « Система управления развитием организации Рационализаторское предложение»;

Настоящий Руководящий документ системы управления развитием организации устанавливает основные требования по оформлению, квалификации, прохождению и использованию рационализаторского предложения на АО «НПК «Уралвагонзавод». В процессе осуществления производственной деятельности возникают идеи, решение которых, в зависимости от новизны, оригинальности и полезности, могут быть заявлены как изобретения, полезные модели, промышленные образцы, рационализаторское предложения и т.д.

Это должно быть результаты самостоятельной творческой деятельности их создателей, а не заимствование из источников информации без какого-либо усовершенствования. Наиболее распространенным результатом интеллектуальной деятельности является рационализаторское предложение, которое является техническим, организационным или управленческим решением, новым и полезным для организации.

*-Паспорт программы инновационного развития АО «Научно – производственная корпорация «Уралвагонзавод» на 2011-2020 гг.».* Программа инновационного развития Корпорации утвержденная Советом Директоров Корпорации является одним из важнейших элементов Стратегии Корпорации на период до 2020 года.

Целью реализации Программы является достижения миссии Корпорации – лидерство в транспортном машиностроении на условиях эффективной интеграции, роста удовлетворенности потребителей и качества жизни сотрудников.

Задачей Программы является повышение стоимости бизнеса Корпорации за счет:

- эффективной системы поддержки и оборота инноваций;
- повышения кадрового потенциала;
- повышения и поддержки критических технологий;

- качественной модернизации научно-производственной базы;
- создания новых, востребованных рынком продуктов;
- эффективного управления качеством и издержками;
- эффективного управления инновационными проектами.

- Положение от 06.02.2016 г. «О смотре-конкурсе рационализаторской деятельности в цехах и отделах АО «НПК «Уралвагонзавод»

Главной задачей смотра является увеличение активности работников организации в области рационализации и вовлечении максимального количества трудящихся в развитие технического творчества в целях:

- производительности труда;
- улучшения качества выпускаемой продукции;
- улучшения характеристик уже используемого оборудования;
- улучшение условий труда;
- повышение уровня механизации и автоматизации производства;
- снижения материалоемкости производства;
- совершенствования системы управления производством;
- получения других характеристик, улучшающих производственные, технические и экономические показатели.

В смотре принимают участие все цехи и отделы организации, а также авторы представленных на смотр рационализаторских предложений.

Конкурс проводится по трем номинациям:

- на лучшую организацию рационализаторской работы в подразделении;
- на лучшее рационализаторское предложение по объявленной тематике;
- на звание лучший рационализатор квартала года.

Победителей смотра по рационализаторской работе определяет главный инженер по представлению материалов управлением 15.

- Инструкция №15-33/56 «О порядке определения размера и выплаты

*вознаграждений за результат интеллектуальной деятельности, созданный и используемый в АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».*

Федеральным законом от 18.12.06 № 231-ФЗ с 01.01.08 введена в действие четвертая часть Гражданского кодекса «Права на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации», регулирующая имущественные и связанные с ними личные неимущественные отношения в сфере интеллектуальной собственности и отменено действие: Гражданского кодекса РСФСР, Патентного закона Российской Федерации от 23 сентября 1992 года № 35/7-1, Закона Российской Федерации «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименования мест происхождения товаров» от 23 сентября 1992 года № 3520-1, Закона Российской Федерации «О правовой охране топологий интегральных микросхем» от 23 сентября 1992 года № 3526-1, Закона Российской Федерации «Об авторском праве и смежных правах» от 9 июля 1993 года № 5351-1 ряда других законов и подзаконных нормативных актов, связанных с действием этих законов [ 36 ].

Даная инструкция разработана во исполнение части четвертой Гражданского кодекса РФ и определяет порядок выплаты вознаграждений за создание и использование объектов интеллектуальной собственности и рационализаторских предложений, применительно к условиям и особенностям АО «НПК «Уралвагонзавод».

В случае использования результатов интеллектуальной деятельности, не отраженных в настоящей инструкции, последняя подлежит корректировке.

Инструкция распространяет свое действие на правоотношения, возникшие после введения ее в действие.

### **2.3 Расчет социально-экономической эффективности от реализации программы**

Главным критерием социально - экономической эффективности

является степень удовлетворения конечных потребностей АО «НПК «Уралвагонзавод» и прежде всего, потребностей, связанных с развитием человеческой личности. Социально-экономической эффективностью обладает та экономическая система, которая в наибольшей степени обеспечивает удовлетворение многообразных потребностей людей: материальных, социальных, духовных, гарантирует высокий уровень и качество жизни. Эффективность проекта необходимо рассматривать как с позиции экономической эффективности, так и с позиции социальной эффективности [26, с.60].

Оценка эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.);
- повышение мотивации сотрудников;

*К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:*

- отсутствие возможностей для самореализации персонала
- несоответствие профессионального уровня работников требованиям рабочего места;

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование

благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.) [24, с.61].

Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы, с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение выпуска, повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала, уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом, сокращение потребности в социальных льготах и компенсациях для нейтрализации или ослабления неблагоприятных условий труда и т.д.) и могут быть включены в состав общих результатов в рамках определения его экономической эффективности [24, с.61].

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности программ совершенствования системы и процессов управления персоналом возможны следующие подходы:

- экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная эффективность — как ограничение, т.е. принимаются только те проекты, которые предусматривают мероприятия социального характера;

- рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной

несопоставимости целей такой расчет носит условный характер; в начале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиций социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется экономически эффективный. [24, с.62]

Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования системы управления персоналом требует определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов. Данный документ предусматривает три вида эффективности проектов:

- коммерческая (финансовая) эффективность, учитывающая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

- бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджетов; [24, с.59]

- народнохозяйственная экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение. Для крупномасштабных (существенно затрагивающих интересы города, региона или России) проектов рекомендуется оценивать народнохозяйственную экономическую эффективность [24, с.58].

Далее более подробно остановимся на рассмотрении оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Основными социальными результатами реализации предложенного проекта будут:

*В подсистеме планирования и маркетинга персонала:*

- Обеспечение полной реализации потенциала работников организации, основной показатель - рост числа случаев положительного освещения деятельности организации в средствах массовой информации;

*В подсистеме найма и учета:*

- Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями, повышение обоснованности кадровых решений о перестановке персонала, основной показатель – снижение текучести кадров, проработавших в организации менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями;

*В подсистеме трудовых отношений:*

Обеспечение своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях. Обеспечение соблюдения этических норм взаимоотношений. Обеспечение возможности принятия решений в случаях, когда необходим поиск компромиссов. Формирование благоприятного имиджа организации. Наличие механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений. Показатель - сокращение числа конфликтов по производственным вопросам по структурным подразделениям. Сокращение числа социально-трудовых конфликтов в расчете на одного работника. Сокращение потерь времени из-за социально-трудовых конфликтов. Сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи проблемами групповых и индивидуальных взаимоотношений. Удельный вес работников, удовлетворенных взаимоотношениями с руководством.

*В подсистеме управления персоналом:*

- Повышение содержательности труда. Реализация и развитие индивидуальных способностей работников. Повышение конкурентоспособности персонала. Обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой. Показатель -

Увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворение возможностями личного возвышения. Повышение удельного веса изобретателей и рационализаторов в общей численности работающих. Увеличение числа поданных рационализаторских предложений и изобретений. Снижение уровня текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития. Сокращение требуемой продолжительности периода адаптации.

*В подсистеме мотивации поведения персонала:*

- Обеспечение возможностей личного развития работников. Формирование чувства причастности работника к организации. Показатель - повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда. Повышение удельного веса работающих, выразивших удовлетворенность системой вознаграждения. Снижение абсентеизма. Удельный вес работающих, выразивших удовлетворенность условиями для самовыражения. Удельный вес работающих — членов творческих групп, советов.

*В подсистеме социального развития:*

- Создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни. Показатель - Увеличение удельного веса сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в их коллективе. Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных действиями администрации по личным заявлениям. Увеличение удельного веса работников, положительно оценивающих условия для общения вне работы и участия в общественной жизни.

*В подсистеме развития оргструктур управления:*

- Обеспечение способности организации к перестройке своих структур в зависимости от изменения целей и внешней среды. Обеспечение принятия руководящих решений с ясным и четким изложением. Обеспечение четкого определения прав и обязанностей работников. Показатели - Удельный вес подразделений, для которых разработаны положения. Увеличение числа

изменений в организационной структуре по причине изменения целей и факторов внешней среды.

*В подсистеме правового обеспечения системы управления персоналом:*

- Обеспечение соответствия кадровых решений требованиям трудового законодательства. Повышение обоснованности кадровых решений. Показатель - сокращение удельного веса работников, указывающих на недостаточную обоснованность кадровых решений (не учитываются интересы персонала).

Для того, чтобы определить экономическую эффективность от реализации данного проекта в – первую очередь необходимо рассчитать затраты.

Если предположить, что по результатам проведения учебного процесса, а также личной заинтересованности каждого работника предприятия экономический эффект от внедрения рационализаторских предложений возрастет за год на 25%. Можно вывести экономический эффект от реализации данного проекта.

Прибыль мы можем посчитать следующим образом:

$$\Pi = \Pi_2 - \Pi_1 - Z_{ин} - Z_{об} - Z_{пр} - A.B. - B_c - \text{Пр.см.},$$

где  $\Pi$  - прибыль от реализации мероприятия;

$\Pi_1$  – прибыль до внедрения рационализаторских предложений до внедрения мероприятия;

$\Pi_2$  – прибыль после внедрения рационализаторских предложений до внедрения мероприятия;

$Z_{об}$  – затраты на обучение;

$Z_{ин}$  – затраты на информационно-образовательные занятия непосредственно в цехах и отделах АО «НПК «Уралвагонзавод»;

$Z_{см}$  – проведение смотров по рационализаторской работе;

$Z_{пр}$  – затраты на проезд;

$A.B.$  – сумма выплат авторского вознаграждения 7,5% от совокупного экономического эффекта по рацпредложениям;

Вс – выплаты за содействие рационализаторской работе в Обществе 1% от совокупного экономического эффекта по рацпредложениям;

Пр.см.- суммы премий, выплаченных по результатам смотра-конкурса 300 тыс.руб.год.

На 01.01.2015г. годовой экономический эффект от внедрения рационализаторских предложений на АО «НПК «Уралвагонзавод» составил 65,3 млн.руб. При увеличении данной суммы на 25%:

$$П1 = 65,3 \text{ млн.руб.}$$

$$П2 = П1 + 0,25 (П1) = 81,6 \text{ млн.руб.}$$

$$Зсм = 50\,000 \text{ рублей}$$

$$Зин = 32\,000 \text{ рублей}$$

$$Зоб = 76800 \text{ рублей}$$

$$Зпр = 350\,000 \text{ рублей.}$$

$$А.В. = 81,6 * 0,075 = 6,12 \text{ млн.руб.}$$

$$Вс = 81,6 * 0,01 = 0,816 \text{ млн.руб.}$$

Таким образом, прибыль от внедрения мероприятий составит:

$$П = П2 - П1 - Зин - Зоб - Зпр - А.В. - Вс. - Пр.см.,$$

$$П = 81600000 - 65300000 - 50000 - 32000 - 76800 - 350000 - 6120000 - 816000 - 300000 = 8\,555\,200 \text{ рублей}$$

По моим расчетам при внедрении программы «Инновационное творчество – путь к успеху» на АО «НПК «Уралвагонзавод» при минимальных затратах на обучение и вознаграждение персонала участвующего в программе видно, что появляется ощутимая прибыль для АО «НПК «Уралвагонзавод».

## **Вывод к главе 2**

В главе предложена разработка программы по активизации творческой активности работников, рассмотрено нормативно-правовое обеспечение предложенной программы, приведены основные показатели эффективности проектного мероприятия. По данной главе можно сделать следующие

ВЫВОДЫ:

1. Разработка программы «Инновационное творчество путь – путь к успеху» была предложена с целью:

- активизации творческой активности персонала;
- повышения мотивации, удовлетворенности трудом персонала;
- повышения степени инновационности персонала;
- предоставления возможности развить, реализовать внутренний потенциал работникам;
- успешного выполнения стратегических целей предприятия и мероприятий кадровой политики.

2. Реализация данной программы в АО «НПК «Уралвагонзавод» не противоречит конституции РФ, трудовому кодексу. Основными документами нормативно-правового обеспечения данной программы являются четвертая часть ГК РФ и внутренние документы АО «НПК «Уралвагонзавод».

3. Данное мероприятие по сопровождению карьеры работника АО «НПК «Уралвагонзавод» позволит получить социальный эффект, как для работника, так и для предприятия, а также экономический. Можно сделать вывод, что реализация данного проекта позволит получить значительную экономию, которая может включать в себя повышение уровня производительности труда, экономию материальных ресурсов, повышение качества продукции, повышение технических и технологических возможностей производства, а потому его реализация целесообразна.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В экономическом аспекте преобразования системы управления персоналом должны обеспечить рост эффективности на основе постоянного технического и организационного совершенствования организации. В социальном аспекте перемены в управлении персоналом должны быть направлены на максимальное использование и развитие способностей сотрудников организаций, а также на создание благоприятной психологической атмосферы.

В правовом аспекте модели развития персонала нацелены на защиту прав каждого работника, устранение произвола руководства в отношении подчиненных, повышение правовой культуры работников, становление у них системы правовых знаний и умений применять их в любых, даже самых сложных и спорных ситуациях на предприятии.

Эти экономические правовые и социальные цели тесно взаимосвязаны, потому как ориентация на развитие способностей и создание благоприятной психологической атмосферы является важнейшим условием творческой деятельности, обеспечивающий развитие самой организации.

В практической части работы показано, что на АО НПК «Уралвагонзавод» реализуются модель планирования деловой карьеры, модель корпоративного обучения, модель работы с кадровым резервом.

Молодежный отдел УВЗ отвечает за реализацию модели планирования деловой карьеры: знакомит молодого сотрудника со структурой и принципами работы предприятия, помогает ему раскрыть и реализовать свой потенциал, адаптироваться на новом рабочем месте и выявить для себя возможности развития своей карьеры по горизонтали или по вертикали.

Корпоративный университет осуществляет обучение работников без отрыва от производства. Главное внимание уделяется подготовке кадров,

способных осуществлять эффективный процесс производства. Существует многоуровневая система обучения работников,

Слабее всего на АО НПК «УВЗ» реализуется работа с кадрами в направлении реализации творческого потенциала, через систему подачи рационализаторских предложений.

Исходя из вышесказанного и задач, поставленных в начале исследования, мы пришли к следующим выводам:

1. В первой главе при анализе процесса сопровождения карьеры работников на АО «НПК «Уралвагонзавод» были рассмотрены производственные и социальные программы, программа развития персонала. При этом были выявлены сильные и слабые стороны в работе кадровой службы производства. Данное исследование системы управления на «Уралвагонзаводе» было предпринято с целью выявления проблем в профессиональном развитии персонала. Проанализировав ситуацию на АО «НПК«Уралвагонзавод», мы отмечаем, что кадровая политика (подбор и расстановка кадров) недостаточно эффективна. Отсутствует система комплексной оценки персонала (прием работников, перевод, мотивация, выявление кадрового резерва, потребности в обучении, оценка его эффективности, создание индивидуальных планов развития, а также практически не учитывается участие работника в рационализаторской деятельности).

2. Во второй главе были предложены мероприятия по совершенствованию сопровождения карьеры работников АО «НПК «Уралвагонзавод», рассмотрено нормативно-правовое обеспечение деятельности, приведен расчет социально-экономической эффективности от реализации программы.

На основе маркетинговых исследований, было принято управленческое решение разработать Программу «Инновационное творчество путь – путь к успеху» с целью:

- активизации творческой активности персонала;

- повышения мотивации, удовлетворенности трудом персонала;
- повышения степени инновационности персонала;
- предоставления возможности развить, реализовать внутренний потенциал работникам;
- успешного выполнения стратегических целей предприятия и мероприятий кадровой политики.

На основании проведенных расчетов было выявлено, что реализация данного проекта позволит получить как социальный, так и значительный экономический эффект, на наш взгляд реализация данного проекта практически необходима в АО «НПК «Уралвагонзавод».

Хорошо подготовленный персонал является залогом высокой эффективности работы. Поэтому правильная оценка человеческих возможностей, разумное их использование, налаживание системы быстрой адаптации людей к конъюнктуре рынка, создание социально-комфортных условий для самореализации личности должны стать первоочередными задачами в деятельности любого предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### *Источники одного автора*

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник. 12-е стереотипное издание. / Т.Ю.Базаров — Академия М.: 2014. — 224с.
2. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика [Текст]: учебник для бакалавров / Т. Ю. Базаров. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 381 с.
3. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст]: учебник / Н.П. Беляцкий. — 2-е изд. — Минск: Современная школа, 2010. — 448 с.
4. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций [Текст]: О.В. Валиева. — М.: А - Приор, 2012. — 178 с.
6. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]: учебное пособие. — Электрон. дан. — М. :Прспект, 2015. — 96 с.
7. Глухенькая Н. М. Исследование систем управления персоналом организации [Текст]: монография. — Прага :Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2014. — 96 с.
8. Долгого В.И. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие/ Саратовский государственный социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» – Саратов, 2015. – 156 с.
9. Дорофеева Л.И. Организационное поведение [Текст]: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Управление персоналом» для подготовки бакалавров. 2-е изд., переработано и доп.- Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014-394с.
10. Донской Д.А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации [Текст]: Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-12.
11. Дайнека А.В. Управление персоналом [Текст]: Учебник — М.:

Издательское - торговая компания «Дашков и К» 2013 - 292с.

12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом[Текст]: учебник. М.: 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.- 221с.

13. Киселева, Е. В. Планирование и развитие карьеры[Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е. В. Киселева.– Вологда : Легия, 2010. – 332 с.

14. Лукаш, Ю. А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса[Текст]: учебное пособие / Ю. А. Лукаш – М.: Флинта, 2012. – 201 с.

15. Литвинюк А. А. Организационное поведение[Текст]: учебник для бакалавров - М. : Издательство Юрайт, 2013. — 505 с.

16. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности[Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата /— М. :Издательство Юрайт, 2015. —482 с.

17. Маслова В.М. Управление персоналом[Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата— 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 492 с.

18. Маслова, В. М. Управление персоналом[Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с.

19. Мильнер Б.З. Теория организации[Текст]: Учебник 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.

20. Шлендер П. Э Аудит и контроллинг персонала организации [Текст]: учеб. пособие для высш. учеб. заведений / - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Вузовский учебник, 2012. - 262 с.

21. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом[Текст]: учебное пособие Российская акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Российской Федерации. - Москва : Дело, 2013. - 378с.

*Источники двух авторов*

22. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент [Текст]: учебник —5

е изд. стереотип.—М. : Магистр : ИНФРА\_М, 2014.—576 с.

23. Дайнека А.В, В.А.Беспалько Управление человеческими ресурсами[Текст]: Учебник для бакалавров — М. : Издательско - торговая компания «Дашков и К» 2013 - 392с

24. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М,2013-301с.

25. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом[Текст]: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2014. – 64 с.

26. Леонтьева Л. С, Кузнецова В. И Производственный менеджмент[Текст]: учебник и практикум для прикладного бакалавриата /— М. : Издательство Юрайт, 2015. — 305 с.

27. Максимцева И. А, Горелова Н.А. Управление человеческими ресурсами[Текст]: учебник для бакалавров / — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 526 с.

28. Парохина В.Н, Петров В.И. Самоменеджмент [Текст]: Учебное пособие – М.: Издательство Московского университета,2012 - 368с.

29. Минченкова О.Ю, Федорова Н.В. Управление персоналом [Текст]: учебник — М. : КНОРУС, 2016. — 224 с.

30. Фёдорова Н.Ф, О.Ю. Минченкова Управление персоналом организации[Текст]: учебное пособие — 4\_е изд., перераб. и доп. — М. : КНОРУС, 2013. — 512 с.

#### *Источники трех авторов*

31. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник /.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 695 с

#### *Электронные ресурсы*

Ресурсы удаленного доступа

32. Аудиторское заключение о бухгалтерской (финансовой) отчетности АО «НПК «Уралвагонзавод» за период с 01.01.2015 по 31.12.15[Электронный ресурс]: публикации. Режим доступа: <http://www.uvz.ru>

33. Годовой отчет АО «НПК «Уралвагонзавод»2013[Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://www.uvz.ru/company/fin\\_r](http://www.uvz.ru/company/fin_r)

34. Годовой отчет АО «НПК «Уралвагонзавод»2014[Электронный ресурс]: Режим доступа [http://www.uvz.ru/company/fin\\_r](http://www.uvz.ru/company/fin_r)  
[http://www.uvz.ru/company/fin\\_r](http://www.uvz.ru/company/fin_r)

35. Годовой отчет АО «НПК «Уралвагонзавод»2015[Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://www.uvz.ru/company/fin\\_r](http://www.uvz.ru/company/fin_r)

36. Гражданский кодекс Российской Федерации 4 часть от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ [Электронный ресурс]: принят Государственной Думой 21 октября 1994 года (с изм. и доп.). Доступ из справ.-правовой системы «ГАРАНТ».

37. Десслер Г. Управление персоналом [Электронный ресурс]: Г. Десслер. — Пер. с англ. — 2-е изд.— М. : Бином. Лаборатория знаний, 2013

38. Отчет об устойчивом развитии АО « Научно- производственная корпорация «Уралвагонзавод» 2015г. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.uvz.ru/>

39. Паспорт программы инновационного развития ОАО «Научно- производственная корпорация «Уралвагонзавод [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.uvz.ru/company/ntp>

40. Практическое пособие организатору профессионального обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.uvz.ru/>

41. Патрик Мерлеведе Управление талантами: фокус на совершенство [Электронный ресурс] / Режим доступа: 2014 Patrick Merlevedes & bookboon.com

42. Рейтинг « 100 лучших рацпредложений в промышленности 2012 » [Электронный ресурс]
43. Справочник по управлению персоналом №1 2015 [Электронный ресурс][http://fictionbook.ru/author/litagent\\_mcfyer/spravochnik\\_po\\_upravleniyu\\_personalom\\_n\\_1\\_2015/](http://fictionbook.ru/author/litagent_mcfyer/spravochnik_po_upravleniyu_personalom_n_1_2015/)
44. Устав нижнетагильской молодежной общественной организации “Уралвагонзавод” [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://vk.com/docs-33939726>
45. АО «НПК «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]: публикации. Режим доступа: <http://www.uvz.ru/>
46. АО «НПК «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]: публикации. Режим доступа: <http://www.uvz.ru/company/mission/>
47. АО «НПК «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]: публикации. Режим доступа: [http://www.uvz.ru/company/mission\\_spectech/](http://www.uvz.ru/company/mission_spectech/)
48. АО «НПК «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]: публикации. Режим доступа: [http://www.uvz.ru/company/mission\\_zdtech/](http://www.uvz.ru/company/mission_zdtech/)
49. АО «НПК «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]: публикации. Режим доступа: [http://www.uvz.ru/company/mission\\_dorstrtech/](http://www.uvz.ru/company/mission_dorstrtech/)
50. АО «НПК «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]: публикации. Режим доступа: <http://www.uvz.ru/presscenter/paper/1227>
51. АО «НПК «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]: публикации. Режим доступа: <http://www.uvz.ru/social/study/>

Таблица 7. Активизация творческого потенциала работников

№ п/п	Организационные меры	Принципы управления	Ожидаемые результаты
1	Создание благоприятного социально-психологического климата в организации	Доверие к работнику Допустимость поисковых ошибок	Более импульсивное поведение Рост творческой активности Укрепление веры в себя Возможно ухудшение управляемости работников
2	Создание системы внутрифирменных коммуникаций	Свободный обмен информацией Открытая стратегия руководства	Эффект от взаимодействия идей Интеллектуальная подвижность В некоторых случаях - боязнь генерации собственных идей
3	Формирование системы целеполагания	Инициативное формулирование целей Инициативная самооценка Вознаграждение за принятие дополнительного риска	Разделение ответственности и совместное выдвижение новых идей Снижение конформизма Возможно нарушение единства целей организации и отдельных работников
4	Реформирование механизмов контроля	Допущение самоконтроля Увязка индивидуального контроля с деятельностью организации в целом	Приоритет разнообразия и творчества над однообразием и приспособленчеством Расширение сферы творчества Возможны функциональные конфликты

Таблица 8. Обеспечение интеграции деятельности персонала

№ п/п	Организационные меры	Принципы управления	Ожидаемые результаты
1	Создание системы делегирования работников в органы, принимающие решения (наблюдательный совет и т. п.)	Участие большинства работников в подготовке, принятии и контроле за реализацией важнейших управленческих решений	Сближение интересов работников и руководителей Осознание целей организации Возможна незначительная дезорганизация производственной сферы
2	Отказ от иерархичности управления и линейных руководителей	Убеждение вместо приказания Приоритет действий по примеру лидера	Смягчение административных противоречий
3	Создание системы стратегического планирования производственной организации	Координационно-целевое управление Прозрачная информационная структура	Информированность работников о принципах и стратегии организации Возможен рост издержек за счет затрат на информатизацию организации и работу по стратегическому планированию

*Программа «Карьера»*

*Программа по поддержке и развитию перспективных работников*

*ФГУП «ПО «Уралвагонзавод»*

Программа разработана и осуществляется кадровой службой ФГУП «ПО «Уралвагонзавод» при поддержке администрации профсоюзного комитета и молодежной организации ФГУП «ПО «Уралвагонзавод».

*Цель программы* – решение проблем развития персонала на промышленных предприятиях путем создания целостной системы взаимодействия органов управления с целью эффективного обеспечения деятельности организации.

*Задачи:*

1. Решение проблем в профессиональной сфере.
2. Повышение престижности работы на промышленных предприятиях.
3. Создание системы взаимодействия кадровой службы и службы управления персоналом с целью решения задач по развитию персонала.
4. Обобщение и распространение имеющегося опыта по развитию персонала на промышленных предприятиях и создание методики по организации деятельности на предприятиях.
5. Выявление и эффективное использование внутреннего резерва (кадрового потенциала).
6. Выявление уровня готовности персонала к карьерному росту.
7. Разработка путей решения реализации карьерного развития перспективных работников предприятия.

*Содержание и уровни программы*

Территориальные промышленные организации и другие региональные структуры включаются в Программу через участие в обучающих семинарах и получение методических материалов.

Программа предусматривает проведение работы на федеральном, региональном уровнях и непосредственно на промышленных предприятиях.

#### *Федеральный уровень*

1. Обобщение и распространение имеющегося опыта работы по развитию персонала, карьерного роста на промышленных предприятиях.
2. Проведение обучающих семинаров.
3. Проведение российских и межрегиональных мероприятий.
4. Методическое и информационное обеспечение Программы.
5. Поиск партнеров в реализации Программы. Этот уровень преимущественно носит информационно-методический характер. На основе имеющегося регионального опыта создаются универсальные и вариативные методики для работы по развитию персонала предприятия. Обучение ими заинтересованных организаций происходит на специализированных семинарах, проводимых по плану реализации Программы ЦК или по заказу.

По итогам проведенных семинаров создается банк данных интересного опыта работы, новых идей, проектов.

#### *Региональный уровень*

Мероприятия Программы в регионах реализуются за счет средств, привлекаемых ЦК и базовыми территориальными организациями.

1. Выявление перспективных работников на предприятии и заключение договоров с руководителями предприятий о возможности карьерного развития.
2. Проведение областных, краевых, республиканских семинаров для перспективных работников с участием руководителей предприятий.
3. Информационное обеспечение предприятий. Работа по внедрению программы в регионе. Может иметь два алгоритма:
  1. Административный вариант. Организаторы Программы выходят на органы исполнительной власти с предложением поддержать программу по карьерному развитию перспективных работников предприятий.

Задачи организаторов: получить «протекцию» власти для работы с руководителями предприятий и привлечь к реализации Программы максимальное количество заинтересованных организаций и ресурсов.

## 2. Договорный.

Данный вариант предполагает заключение организаторами договоров социального заказа с отдельными предприятиями. договор определяет взаимные обязательства по реализации программ карьерного развития на предприятии и их ресурсное обеспечение.

Возможно комбинированное использование обоих путей развития программы.

### *Уровень предприятия.*

1. Создание инициативной группы (команды) по реализации Программы карьерного развития на предприятии.

2. Осуществление Программ карьерного развития на предприятии.

Основной уровень Программы. Успешность реализации его задач определяет общий успех Программы. Важность этой темы определяется тем, что каждый вид деятельности должен иметь субъективность. Таким образом, мы должны ответить на вопрос – кто, какая структура будет осуществлять работу с перспективными сотрудниками на конкретном предприятии.

3. Привлечение к работе на предприятии свои организационные, кадровые, информационные и другие ресурсы.

4. Создает условия для участия работников предприятия в региональных и российских программах.

Наиболее жизнеспособной и эффективной является модель, сочетающая общественную инициативу с возможностью использования административного влияния.

Предложенные направления Программы можно подразделить на две группы: внутреннее направление (программа, реализуемая на предприятии и для работников предприятия) и внешнее (программа, реализуемая за пределами предприятия).

## *Внутреннее направление Программы «Карьера»*

### *Подпрограмма «Кадр»*

- Данная программа предусматривает включение молодого работника в рабочий коллектив и общественную жизнь предприятия, повышение квалификации:
- наставничество;
- совет молодых специалистов;
- программа адаптации;
- обучение и повышение квалификации.

### *Подпрограмма «Ступени карьеры»*

- День молодого специалиста.
- Рейтинг молодых специалистов предприятия.
- Разработка и утверждение заводских положений: «О молодом специалисте», «О стажировке молодых специалистов».
- Участие в заводском конкурсе «Инженер года»; «Молодой рационализатор».
- Проведение цеховых и заводских конкурсов профессионального мастерства.
- Подпрограмма для перспективных работников предприятия.

## *Внешнее направление*

### *Подпрограмма «Кадры»*

Активная работа с учебными заведениями:

- Рекрутинг;
- Встречи молодых людей с руководством предприятия, на котором они будут работать.

### *Методы реализации Программы «Карьера»*

1. Создать на ФГУП «ПО «Уралвагонзавод» команду (службу) по реализации программы «Карьера»;
2. Согласовать с администрацией предприятия проект программы

«Карьера».

3. Утвердить типовые решения, содержащие обобщенные, наиболее рациональные методы и формы подбора, подготовки и продвижения по ступеням профессионального мастерства. В типовых решениях отражаются:

- типовые схемы продвижения по данной профессии;
- соответствующие им формы профессионально-квалификационной подготовки;
- условия перемещения рабочего на следующую ступень трудовой карьеры (требования к рабочему, сроки между перемещениями и т. п.);
- формы материального и морального стимулирования;
- методы адаптации, профориентации и профотбора.

Варианты типового решения разрабатываются отдельно для окончивших ПТУ и для лиц, прошедших обучение на курсах по подготовке кадров непосредственно на предприятии.

При разработке типовых решений следует учитывать тип производства.

4. Создать компьютерную программу по деловой оценке персонала.
5. Разработать Программу внутриорганизационного движения кадров.
6. Разработать план повышения квалификации и переподготовки работников; социальное планирование.
7. Формирование и составление списка резерва (кадрового ядра) на основе методов (анализа документационных данных), интервью, наблюдения за поведением работника в различных ситуациях, оценка результатов трудовой деятельности, сравнение качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга).
8. Разработать для каждого перспективного работника карьерограмму (четкое выделение направлений продвижения).
9. Создание объективной базы для определения вознаграждений за достигнутые результаты и принятие решений о вознаграждении.
10. Разработать схему вакансий (с обозначением специальностей).
11. Определение сметы денежных средств на реализацию

программы «Карьера».

## *Содержание и уровни Программы «Карьера»*

### *1 уровень*

Участниками 1 уровня Программы являются работники предприятия от 18 до 45 лет. Уровень предусматривает:

- создание условий для реализации профессиональных, творческих и иных способностей у перспективных работников предприятия;
- информированность работников по вопросам возможностей карьерного развития.

Реализация Программы на 1 уровне обеспечивается:

- пунктами Программы привлечения, профессионального обучения, закрепления персонала, снижения текучести, обеспечения социальной защищенности, корпоративного воспитания и развития связей с общественностью, закрепленного за кадровой службой.

Ресурсное обеспечение 1 уровня

- средства на реализацию пунктов Программы привлечения, профессионального обучения, закрепленных за кадровой службой.

### *2 уровень*

Участниками 2 уровня Программы являются члены молодежной организации, вступившие в организацию и заполнившие учетную карточку и написавшие заявление по установленной форме.

Уровень предусматривает:

- создание условий для реализации профессиональных, творческих и иных способностей у молодых работников предприятия;
- информированность работников программы по вопросам обеспечения, реализации Программы «Карьера»;
- возможность номинирования на присвоение почетных званий «Лучший молодой специалист», «Лучший по профессии»;
- возможность определения активной деятельности в молодежной

организации предприятия.

Реализация Программы на 2 уровне обеспечивается:

- пунктами Программы привлечения, профессионального обучения, закрепления персонала, снижения текучести, обеспечения социальной защищенности, корпоративного воспитания и развития связей с общественностью, закрепленного за кадровой службой;

- Планом мероприятий по реализации Программы «Карьера».

Ресурсное обеспечение 2 уровня:

- средства на реализацию пунктов Программы привлечения, профессионального обучения, закрепленных за кадровой службой.

- средства на реализации. Плана мероприятий по реализации Программы «Карьера».

### *3 уровень*

Участниками 3 уровня Программы являются:

- на 1 ступени – активисты молодежной организации;

- на 2 ступени – лидеры первичных молодежных организаций.

Уровень предусматривает для 1 ступени:

- возможность участия в обучающих и иных семинарах молодежной организации.

Для 2 ступени:

- возможность участия в обучающих и иных семинарах молодежной организации;

- возможность участия в творческих и иных мероприятиях городского, областного, российского масштаба;

- планирование карьерного роста;

- возможность повышения квалификации;

- предоставление 3 дополнительных дней к отпуску;

- возможность получения дополнительного денежного вознаграждения за достижение высоких показателей работы первичной молодежной организации.

Реализация Программы на 3 уровне обеспечивается:

- пунктами Программы привлечения, профессионального обучения, закрепления персонала, снижения текучести, обеспечения социальной защищенности, корпоративного воспитания и развития связей с общественностью, закрепленного за кадровой службой;
- Планом мероприятий по реализации Программы «Карьера»;
- графиком проведения семинаров;
- положением о дополнительном денежном вознаграждении за достижение высоких показателей работы первичной молодежной организации.

Ресурсное обеспечение 3 уровня:

- средства на реализацию пунктов Программы привлечения, профессионального обучения, закрепленных за кадровой службой;
- средства на реализации. Плана мероприятий по реализации Программы «Карьера»;
- средства на проведение семинаров, в том числе и выездных, молодежной организации, а также на участие в семинарах и курсах повышения квалификации различных уровней;
- средства на покрытие командировочных расходов, связанных с участием в семинарах, направленных на укрепление связей с молодежью других предприятий и регионов;

#### *4 уровень*

Участниками 4 уровня Программы «Карьера» являются работники предприятия, составляющие «кадровое ядро» (специалисты, ориентированные на профессиональный и должностной рост).

Уровень предусматривает:

- возможность участия в обучающих и иных семинарах молодежной организации;
- возможность участия в обучающих и иных семинарах молодежной организации;

- возможность участия в творческих и иных мероприятиях городского, областного, российского масштаба;

- получение высшего образования при условии успешной работы в течение 1 года;

- планирование карьерного роста;

- возможность повышения квалификации;

- предоставление 3 дополнительных дней к отпуску;

- возможность получения дополнительного денежного вознаграждения за достижение высоких показателей работы первичной молодежной организации;

- участие в обмене опытом молодежи с родственными предприятиями, а также международных молодежных обменах.

Ресурсное обеспечение 4 уровня:

- средства на реализацию пунктов Программы привлечения, профессионального обучения, закрепленных за кадровой службой;

- средства на реализации. Плана мероприятий по реализации Программы «Карьера»;

- средства на проведение семинаров, в том числе и выездных, молодежной организации, а также на участие в семинарах и курсах повышения квалификации различных уровней;

- средства на покрытие командировочных расходов, связанных с участием в семинарах, направленных на укрепление связей с молодежью других предприятий и регионов;

- возможность получения высшего образования за счет предприятия;

- средства на молодежный обмен, в том числе и международный.

К Программе прилагается план текущих мероприятий. Как правило, этот план подразделяется на мероприятия, связанные с производственной и социальной сферой.

*1. В области производства:*

№ п/п	Мероприятие	Время проведения	Ответственные
1.	Проведение цеховых и заводского конкурсов профессионального мастерства	2 квартал	Председатель МК при профкоме, служба УП
2.	Участие в областном конкурсе профмастерства по профессиям: - станочник широкого профиля; - бухгалтер	Июнь, ноябрь. май	Место проведения: Серов, КЭВП, ВГОК
3.	Проведение праздника молодого рабочего «Виват, рабочий класс!»	июнь	Председатель МК при профкоме, служба УП
4.	Работа с молодыми специалистами. День самоуправления – «Ступени карьеры».	4 квартал	Председатель МК при профкоме, служба УП

## 2. В социальной сфере:

№ п/п	Мероприятие	Время проведения	Ответственные
1.	Организация и проведение конкурса «Молодая семья»	Июнь - июль	Председатель МК при профкоме, служба УП
2.	Участие в заводских, городских и районных физкультурно-спортивных мероприятиях	В течение года, по планам организаторов соревнований	Молодежный актив, ответственные по работе с молодежью в цехах, совместно с профкомом.
3.	Культурно-развлекательная программа ко Дню молодежи. Заводской фестиваль самодеятельной м песни.	июнь	Председатель МК, молодежный актив
4.	Участие в областной акции «за достойную жизнь!»	октябрь	Председатель МК, молодежный актив, профком

Проект Программы «Карьера» позволит решать назревшие проблемы молодежи, снижать социальную напряженность, закреплять молодые кадры на предприятии.

*Опросный лист*

*Уважаемый работник АО «НПК «Уралвагонзавод»*

*Просим внимательно прочесть предложенные в таблице вопросы и дать на них ответы.*

№№ п/п	Вопрос	Ответ Да/нет
1	2	3
1.	Знаете ли Вы что такое «рационализаторское предложение»?	
2.	Знаете ли Вы о наличии у вас в подразделении уполномоченного по рационализаторской работе?	
3.	При возникновении у Вас идеи, полезной для производства к кому Вы обратитесь?	
	а) к мастеру	
	б) к вышестоящему руководству	
	в) к уполномоченному по БРИЗ	
4.	Подávalи ли Вы рационализаторское предложение?	
5.	Знаете ли Вы об авторском вознаграждении, его сумме и порядке начисления?	
6.	Желаете ли Вы узнать более подробно о рационализаторском движении в Обществе?	
7.	Перечислите возможные причины, которые мешают Вам подавать рационализаторские предложения.	

8.	<p>Напишите, в какой форме вам хотелось бы получать информацию по рационализаторской работе (лекции, СМИ, обучение, информационные материалы на рабочем месте и т.д.).</p>
9.	<p>Что лично для Вас является стимулом для подачи рационализаторского предложения</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Авторское вознаграждение</li> <li>2. Возможность принять участие в конкурсах</li> <li>3. Творческая самореализация</li> </ol> <p>Другое (можно указать)</p>
10.	<p>Готовы ли Вы оплачивать свое обучение с целью будущего профессионального роста ?</p>

Спасибо за сотрудничество!

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Карьера	Карьера является одним из наиболее значимых мотивов трудовой деятельности. Слово «карьер» предположительно происходит от латинского <i>carrus</i> - телега, повозка и итальянского <i>carriera</i> - бег, жизненный путь, поприще.	Киселева, Е.В. Планирование и развитие карьеры : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е. В. Киселева.– Вологда : Легия, 2010. – 332 с.
2. Инновация	Результат творческой деятельности новаторов различных отраслей народного хозяйства, направленный на разработку, изготовление и внедрение новых видов изделий, технологий, внедрение новых организационных форм.	Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Абрамшин А.Е., Воронина Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В.; Под редакцией д-ра экон. наук, проф. О.П. Молчановой. - М.: Вита-Пресс, 2001. - 272 с.: ил.
3. Рационализаторские предложения	Технические и организационные решения, в том числе алгоритмы и программы для ЭВМ, являющиеся новыми и полезными для предприятия, которому они поданы, один из видов инноваций.	Михелькевич В. Н., Радомский В. М. Основы научно-технического творчества / Серия «Высшее профессиональное образование» - Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 320 с.
4. Мотивация	Мотивация (от lat. «movere») — побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость, способность человека через труд удовлетворять свои потребности.	Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. <b>МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА:</b> Учебное пособие. Практические задания (практикум). — М.: Издательство «Альфа-Пресс». — 640 с.. 2010
5. Менеджмент	Совокупность методов, принципов, средств и форм управления хозяйственными организациями с целью повышения эффективности их работы.	Д. Зарецкий, Т. Е. Иванова. Менеджмент : учебник / — М. : КНОРУС, 2016. — 268 с. — (Бакалавриат).

6.Кадровый менеджмент	Целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей развития организации. Кадровый менеджмент основывается на концепции управления – обобщенном представлении о месте человека в организации.	Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика : учебник для бакалавров/Т.Ю. Базаров.— М.:Издательство
7. Кадровая политика	Генеральное направление кадровой работы, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.	Одегов, Ю. Г.Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 444 с.
8. Маркетинг	Процесс планирования и практического осуществления разработки идей, товаров и услуг, формирования цен на них, стимулирования их сбыта и распределения для реализации обмена, удовлетворяющего целям индивидов и организаций.	Маркетинг. Учебник и практикум : учебник для бакалавров / под ред. Л. А. Данченко. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 486 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.
9.Маркетинговые исследования	Систематический поиск, сбор, анализ и представление данных и сведений, относящихся к конкретной рыночной ситуации, с которой пришлось столкнуться предприятию.	Галицкий, Е. Б. Маркетинговые исследования : учебник для магистров /Е. Б. Галицкий,Е. Г. Галицкая. — М. : Издательство Юрайт,2012. — 540 с. — Серия : Магистр.
10. Рентабельность	Относительный показатель эффективности производства, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования ресурсов. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам или потокам, её формирующим.	Финансы предприятий: Учебник / Руководитель авт. кол. и науч. ред. проф. А.М. Поддериогин. 3-е изд., перераб. и доп. - К.: КНЭУ, 2001. - 460 с., ил.
11. Инвестиции	Денежные средства, ценные бумаги, имущество, в том числе имущественные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской	Аскинадзи, В. М. Инвестиции : учебник для бакалавров/В.М.Аскинадзи, В.Ф.Максимова.— М.:Издательство Юрайт,

	деятельности в целях получения прибыли.	2014. — 422 с. —Серия : Бакалавр. Базовый курс.
12.Повышение квалификации персонала	Обучение персонала с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.	Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., переруб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с
13. Персонал	Личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.	Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с
14.Численность персонала	Экономический, статистический показатель, определяющий количество людей, относящихся к той или иной категории по определенному признаку.	Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с
15. Специалисты	Работники, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические, административные и другие функции. К ним относятся экономисты, инженеры, технологи, юристы, инспекторы по кадрам, бухгалтеры и др.	Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с
16. Служащие	Технические исполнители — работники, осуществляющие финансово-расчетные функции, подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание и другие функции. К ним относятся секретари, табельщики, кассиры, экспедиторы и др.	Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с

17.Руководители	Осуществляющие функции управления предприятием. Руководителей условно можно подразделить на три уровня: высший (директор, генеральный директор, управляющий и их заместители); средний (руководители основных структурных подразделений — цехов, отделов, управлений, а также главные специалисты); низовой (работающие с исполнителями — руководители бюро, секторов, мастера).	Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с
18. Кадровая служба	Совокупность специализированных структур, подразделений вместе с занятыми на них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.	Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика/В.М. Анисимов; Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003.—704 с. (Кадровая антология России)
19.Экономическая эффективность	Показатель, определяемый соотношением экономического эффекта и затрат, породивших этот эффект, эффективность определяет степень выгодности. И, поскольку, этот показатель является относительным, то может применяться для сравнения - либо с существующими нормативами, либо с другими вариантами.	Аникина Е.А. Экономическая теория: учебник / Е.А. Аникина, Л.И. Гавриленко. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 413
20.Экономический эффект	Разница между продуктом хозяйственных активностей и затратами, которые произведены при его изготовлении. То есть он может выражаться в виде прибыли или же, наоборот, убытка.	Аникина Е.А. Экономическая теория: учебник / Е.А. Аникина, Л.И. Гавриленко. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 413