

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 системы обучения персонала на примере отдела  
Главного метролога АО «НПК»Уралвагонзавод»

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова  
(подпись)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016\_\_ г.

Исполнитель:

Шарова Юлия Евгеньевна  
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 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОТДЕЛЕ ГЛАВНОГО МЕТРОЛОГА АО «НПК«УРАЛВАГОНЗАВОДЕ»</b> .....	5
1.1 Характеристика деятельности отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	5
1.2 Анализ системы управления персоналом отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод».....	16
1.3 Анализ системы обучения персонала в отделе Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	26
Вывод по 1 главе .....	34
<b>ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ГЛАВНОГО МЕТРОЛОГА АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОДЕ»</b> .....	37
2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	37
2.2 Нормативно - правовое обоснование мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	39
2.3 Оценка социальной и экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала.....	41
Вывод по 2 главе .....	46
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	48
<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	50
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	54
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	59

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы состоит в том, что недостаточное внимание к профессиональному обучению персонала приводит к снижению профессионализма и компетентности персонала, что, в свою очередь, влечет за собой ухудшение результативности и эффективности деятельности персонала и организации в целом.

Вступление России в новые экономические условия не только открыло новые горизонты и возможности для российских предприятий. Обратной стороной медали стала жесточайшая конкуренция, практически незнакомая экономике, более семидесяти лет функционировавшей в условиях плановой экономики, управляемой административно - командными методами. Конкурентоспособность предприятия зависит от различных факторов, в частности, во многом зависит от подготовленности персонала к эффективной деятельности. Именно поэтому особое место в деятельности организации приобретает обучение персонала.

Следовательно, тема выпускной квалификационной работы является актуальной и важной. Построение системы обучения - процесс трудоемкий прежде всего по причине затрат, как временных, так и финансовых. Именно поэтому все сотрудники, в первую очередь руководители высшего и среднего звена, должны четко понимать цели и задачи подготовки персонала и осознавать его значение в успешном функционировании компании.

Проблема: без совершенствования системы обучения персонала в подразделении не возможно обеспечение качества выполняемой работы.

Целью исследования является изучение и анализ функционирования системы обучения персонала в отделе Главного метролога «АО «НПК Уралвагонзавод», а также разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Задачи исследования:

1. анализ теоретических источников по проблеме обучения персонала
2. анализ системы управления персоналом отдела Главного метролога предприятия «АО «НПК Уралвагонзавод»;
3. анализ системы обучения персонала в отделе Главного метролога предприятия «АО «НПК Уралвагонзавод»;
4. разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала отдела Главного метролога и их нормативно-правовое и социально экономическое обоснование.
5. анализ мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в отделе Главного метролога предприятия «АО «НПК Уралвагонзавод».

Объект исследования - система обучения персонала.

Предмет исследования – совершенствование системы обучения персонала в отделе Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод».

Методы исследования: теоретические - анализ документов, анализ библиографических источников; практические – количественный и качественный анализ внутренней документации.

В первой главе «Анализ системы обучения персонала на предприятии» рассматривается сущность системы обучения персонала и направления совершенствования системы внутрифирменного обучения персонала.

Во второй главе «Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» рассмотрены мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала и оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, списка используемой литературы, заключения, глоссария и приложений.

# ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОТДЕЛЕ ГЛАВНОГО МЕТРОЛОГА АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОДЕ»

## 1.1. Анализ деятельности отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод»

Полное фирменное наименование предприятия: Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» им. Ф.Э.Дзержинского».

Сокращенное наименование предприятия: АО «НПК «Уралвагонзавод».

Место нахождения: 624350 Российская Федерация, Свердловская область, г. Н-Тагил, Восточное шоссе, 28.

### *История компании.*

Уникальный научно-производственный комплекс России, крупнейший в мире по объемам производства и технологическим площадям, УВЗ всегда был в авангарде российской промышленности. Уралвагонзавод ведет свою историю с 1931 года, когда началось его строительство в системе Урало-Кузбасского военно-промышленного центра.

Сегодня Уралвагонзавод – многопрофильное машиностроительное объединение, выпускающее около 200 видов продукции.

В настоящее время коллектив предприятия решает сложные вопросы по дальнейшему развитию предприятия. А для этого требуются новые, более совершенные знания и умения. Поэтому каждый рабочий, каждый руководитель и специалист должен постоянно повышать свою

квалификацию, а руководитель еще и несет ответственность за квалификацию подчинённого кадров. Кроме того, от профессионализма каждого зависит в конечном счете самое главное, самое важное – качество выпускаемой продукции, ее конкурентоспособность на рынке.

Метрологическая служба, возглавляемая Главным метрологом, была создана приказом №88 от 29.01.1987г. по АО «НПК «Уралвагонзавод» Основными задачами метрологической службы объединения являются:

- обеспечение единства и требуемой точности измерений
- повышение уровня и совершенствование техники измерений испытаний и контроля в подразделениях объединения.

Отдел главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод» состоит из шести лабораторий по различным видам измерений.

В своей деятельности метрологическая служба, руководствуется Законодательством Российской Федерации, (Закон РФ № 102 от 06.06.2006г. «Об обеспечении единства измерения»), стандартами и другими нормативными документами Государственной системы обеспечения единства измерений, постановлениями Агентства Ростехрегулирования, документами предприятия по менеджменту качества и политикой в области качества, а также планами работ и приказами руководства по объединению.

В соответствии с приказом от 30 июня 2003г. № 510, метрологической службе АО «НПК «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского, выдан аттестат аккредитации на право поверки средств измерений. Метрологическая служба зарегистрирована в Реестре аккредитованных метрологических служб под №1104.

*В состав метрологической службы объединения входят:*

Отдел главного метролога производственного объединения, организации включающего в себя:

- службу метрологического обеспечения производства (лабораторию организации метрологического обеспечения);
- центральную измерительную лабораторию;
- лабораторию тепловой автоматики;
- теплотехническую лабораторию;
- лабораторию электрических измерений;
- лабораторию механических и весовых измерений (бюро тензометрии);
- лабораторию автоматизированных систем измерения и управления (бюро микропроцессорной измерительной техники);

*Подразделения функционального подчинения:*

- измерительная лаборатория Волчанского механического завода;
- лаборатория электрических измерений ТЭЦ;
- лаборатория цеха тепловой автоматики измерений ТЭЦ;
- химико-аналитический отдел ЦИИМ-35, группа поверки вискозиметров.

Таблица 1. Характеристика структурных подразделений метрологической службы и цель работы каждой из них

№ п/п	Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	функции
1	Центральная измерительная лаборатория	Обеспечение метрологического надзора	Обеспечение единства измерений геометрических величин в подразделении	Участие в выборе средств измерений и средств контроля обеспечивающий достоверный контроль
2	Бюро метрологической экспертизы	Участие в назначении средств измерения и контроля, обеспечивающих достоверный контроль и	Организация и проведение экспертизы конструкт-кой и технолог-кой документации	Рассмотрение и выдача заключений по конструкт-кой, технолог-кой, и нормативной документации подлежащей

		управление технолог-ми процессами		метрологической экспертизе.
3	Лаборатория организации метрологического обеспечения	Повышение уровня и развития техники измерений в объединение. Учет всех средств измерения	Составление и согласование графиков поверки средств измерений. Составление графика аттестации испытательного оборудования	Установление периодичности поверки средств измерений с учетом их условий эксплуатации
4	Лаборатория по контролю деталей	Контроль деталей для обеспечения качества выпускаемой продукции.	Проведение межзаводских межцеховых и внутрицеховых измерений.	Проведение измерений деталей и узлов.
5	Лаборатория тепловой автоматики	Повышение уровня и развития техники измерений температуры и поддержание в исправном состоянии средств регулирования тепловых процессов.	Поверка, ремонт приборов и средств автоматики, учет топливно-энергетических ресурсов.	Участие в наладке приборов измерения тем-ры и средств регулирования ее на печах, испытательных стендах и других объектах.
6	Лаборатория электрических измерений	Повышение уровня и развития техники измерений электрических величин	Поверка и ремонт средств измерений электрических величин.	Участие в анализе причин нарушения технологических режимов, расхода сырья, энергии и других потерь в производстве.
7	Лаборатория механических и весовых измерений.	Повышение уровня и развития техники измерений массы, силы, твердости и параметров движения.	Ремонт, поверка и калибровка средств измерений массы, силы, твердости и параметров движения	Участие в наладке приборов средств измерений массы, силы, твердости и параметров движения

Разветвленная сеть контрольно-поверочных пунктов обеспечивает метрологический надзор за изготовлением, хранением и эксплуатацией контрольной и технологической оснастки. Именно от достоверной оценки ее



пригодности в большой степени зависит качество продукции выпускаемой предприятием.

*Метрологическая служба оказывает следующие услуги:*

- поверка и ремонт средств измерений;
- измерительный контроль изделий;
- измерительный контроль качества поверхности (шероховатости);
- контроль калибров;
- механические испытания и металлографические исследования металлов и сплавов;
- анализ состава вещества эмиссионно-спектральным методом;
- количественный и качественный химический анализ состава черных и цветных металлов, сплавов и других материалов.

В 2015 году Метрологической службой было выполнено 149800 поверок средств измерения, что на 116,35% поверок больше, чем в 2013 году.

Таблица 2. Основные технико-экономические показатели в 2013-2015 гг.

№ п/п	Показатели	2013	2014	2015	2015 г. в % к 2013 г.
1.	Численность работников отдела, чел.	220	227	230	105%
2.	Основные фонды, тыс.руб.	18721,6	26577,4	39307,2	210%
3.	Оборотные средства, тыс.руб.	8023,55	11390,3	12367,5	154%
4.	Энергетические мощности, л.с.	-	-	-	-
5.	Производственная площадь, кв.м.	4500	4500	4500	100%
6.	Проектная мощность, шт.	131620	131620	151311	115%
7.	Рентабельность, %	-	-	-	-

8.	Количество произведенных проверок, шт.	128745	123948	149800	116.35%
9.	Количество заключенных договоров на оказание услуг продуктов, шт.	-	-	-	-

Анализируя данные таблицы 2, мы видим, что в 2015г. по отношению к 2013г:

1. Численность работников отдела увеличилась на 5%;
2. Основные фонды увеличились в 2,1 раза, так как производилась замена измерительных приборов, были приобретены: высокоточное, высокопроизводительное оборудование. Оборотные средства увеличились на 54% – это связано, прежде всего, с тем, что в 2015 г. увеличились объемы проведенных проверок – на 16.35%, увеличилась потребность в материалах, энергоресурсах, затраты на оказание услуг, хотя проектная мощность увеличилась на 15%.
3. Являясь структурной единицей корпорации, отдел не имеет возможности получать прибыль, так как осуществляет некоммерческую деятельность, которая необходима для достижения целей, ради которых он создан и соответствует этим целям. Структура финансовых ресурсов отдела соответствует структуре финансовых ресурсов корпорации, они централизованно распределяются финансовой службой корпорации по всем производствам завода. Согласование, утверждение и контроль над исполнением по корпорации осуществляется отделом бюджетирования.
4. Отдел работает по производственной программе, которую определяет отдел управления сбыта корпорации, на основании действующих договоров, поданных заявок от сторонних заказчиков и структурных подразделений корпорации, заложенных в прогнозный «Бюджет продаж» (на год). На самостоятельное заключение договоров со сторонними организациями отдел не имеет полномочий, что приводит к потере права, на свободное

предоставление услуг (т.к. у него заранее определены потребители их услуг и объемы) и на получение прибыли.

Внешнеэкономическую деятельность Отдел главного метролога не осуществляет, так как все вопросы по планированию нужной продукции, разработке производственной программы, обеспечению ресурсами, сбыту услуг осуществляет сама корпорация. Но все же некоторые элементы внешней среды оказывают свое влияние на политику и направления развития и деятельности цеха. Это:

- Поставщики сырья, материалов, комплектующих – отдел снабжения корпорации, база металла, цеха завода;
- Потребители продукции и услуг – цеха основного производства и сторонние организации;
- Конкуренты – внутри завода конкурентов нет, т.к. мы единственные, кто оказывает подобные услуги. Имеются конкуренты в других городах.

В настоящее время в отделе Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» работают как мужчины, так и женщины. Анализ динамики и структуры персонала в данном разрезе представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Динамика и структура персонала отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» по половому признаку в 2013-2015 гг.

№ п/п	Категория персонала	Годы			Отклонение	
		2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
1.	Мужчины	166	179	157	13	-22
2.	Женщины	104	108	109	4	1
3.	Итого	270	287	266	17	-21

Анализируя таблицу 3 можно сделать вывод, что в 2014 г. по сравнению с 2013 г. в отделе отмечается увеличение численности как

мужчин, так и женщин (соответственно на 13 и 4 человека), а в 2015 г. произошло снижение численности мужчин на 22 человека на фоне увеличения численности женщин на 1 человека. Это может быть связано с тем, что мужчины являются более мобильны в смене рабочего места и легче уходят с одного места работы на другое.

Динамика и структура персонала отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» по должностям представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Динамика и структура персонала отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» по должностям в 2013-2015 гг.

№ п/п	Категория персонала	Годы			Отклонение	
		2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
1.	Руководители	47	50	48	3	-2
2.	Специалисты	136	139	138	3	-1
3.	Служащие	14	15	14	1	-1
4.	Рабочие	73	83	66	10	-17
5.	Итого	270	287	266	17	-21

Анализ структуры персонала представленной в таблице 4 показывает, что его основной являются специалисты. Отсюда вывод, что в отделе Главного метролога должностей специалистов намного больше, чем должностей руководителей, служащих и рабочих, что соответствует содержанию деятельности.

Возрастной состав работников отдела Главного метролога представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ возрастного состава работников отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» в 2013-2015 гг.

№ п/п	Категория персонала	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение	
					2014 г. от	2015 г. от

					2013 г.	2014 г.
1.	18-19 лет	8	9	4	1	-5
2.	20-24 года	19	23	21	4	-2
3.	25-29 лет	35	39	34	4	-5
4.	30-39 лет	61	68	72	7	4
5.	40-49 лет	90	93	81	3	-12
6.	50-54 года	26	30	32	4	2
7.	50-59 лет	19	15	16	-4	1
8.	60 лет и старше	12	10	6	-2	-4
9.	Итого	270	287	266	17	-21

Из данных таблицы 5 видно, что наибольший удельный вес в общей численности персонала отдела Главного метролога приходится на работников в возрасте 40-49 лет. Средний возраст работников более сорока лет, создает определенные трудности в обучении и переобучении персонала.

Также на состояние трудовых ресурсов и эффективность их использования оказывает влияние и уровень образования работников отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» (таблица 6).

Таблица 6 - Уровень образования работников отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» в 2013-2015 гг.

№ п/п	Категория персонала	Годы			Отклонение	
		2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
1.	Начальное профессиональное	74	82	58	8	-24
2.	Среднее профессиональное	104	108	109	4	1
3.	Высшее профессиональное	92	97	99	5	2
4.	Итого	270	287	266	17	-21

Анализ структуры работников отдела Главного метролога по уровню образованию представленный в таблице 6 показывает, что число сотрудников

отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод», имеющих высшее образование, ежегодно растет.

Также ежегодно растет число работников со средним профессиональным образованием. Ежегодно убывает доля работников с начальным профессиональным образованием. Это говорит о положительной динамике профессионального развития в отделе Главного метролога.

Важным показателем качества состояния трудовых ресурсов является стаж работы (таблица 7).

Таблица 7 - Анализ работников отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» по стажу работы в 2013-2015 гг.

№ п/п	Категория персонала	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение	
					2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
1.	до 1 года	19	25	15	6	-10
2.	1-2 года	46	48	40	2	-8
3.	3-4 года	29	26	23	-3	-3
4.	5-9 лет	54	61	56	7	-5
5.	10-19 лет	76	79	81	3	2
6.	20-30 лет	29	30	31	1	1
7.	более 30 лет	17	18	20	1	2
8.	Итого	270	287	266	17	-21

Из таблицы 7 видно, что наибольший удельный вес в их общей численности приходится на стаж от 10 до 19 лет. Это является положительным моментом, так как говорит о том, что большая часть персонала работает в отделе Главного метролога длительное время, хорошо знает специфику работу, имеет соответствующие трудовые навыки.

Характеристика организационной структуры управления отдел Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод» показана на рисунке 1.



Рисунок 1 - Организационная структура отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод»

Организационная структура отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод» построена по линейно-функциональному признаку, которая характерна тем, что во главе организации стоит непосредственно сам линейный руководитель, который и берет на себя всю полноту власти, возглавляющий коллектив. Отдел Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод» подчинен директору по качеству и возглавляется начальником отдела.

Организационная структура рациональная, каждая лаборатория работает индивидуально. Функции, права, обязанности и ответственность лабораторий, распределенных по видам измерений, устанавливается Главным метрологом.

## **1.2 Анализ системы управления персоналом отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Анализируя теоретические источники мы узнали, что развивающее управление персоналом – это форма реализации системного подхода к управлению персоналом, основывающаяся на интеграции системы управления организацией и системы управления персоналом, включающая весь комплекс факторов и методов влияния на развитие и поведение персонала [27, с.54].

Состояние системы управления персоналом проанализирована и представлена в [Приложении 1,2].

Информация, содержащаяся в документах организации, имеет важное значение для функционирования организации в целом. Кадровая документация имеет свои особенности, т.к. она связана не только с деятельностью организации, но и со многими фактами деятельности общества в целом.

Одной из наиболее важных функций кадровой службы организации является документирование трудовых правоотношений. В состав документации, оформляемой в кадровой службе, входят документы различного функционального назначения: первичные учетные документы, распорядительные, личные и т.д.

Кадровая политика организации – совокупность правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кадровая политика в широком смысле – система принципов и норм, которые осознаны и соответствующим образом сформулированы, приводящие человеческие ресурсы организации в



соответствии со стратегией фирмы. В узком понимании кадровая политика – набор конкретных правил, пожеланий, часто неосознанных во взаимоотношениях людей и организации.

*Составляющие кадровой политики:*

- какими организация видит или хочет видеть своих работников;
- политика в отношении организационных стандартов и личностного фактора;
- политика вознаграждения;
- политика найма;
- политика в отношении развития персонала и карьеры;
- политика стабилизации кадрового состава;
- политика оценки достижения.

В крупных организациях кадровая политика обычно официально декларируется в общих корпоративных документах. В небольших фирмах она, как правило, существует в системе неофициальных и официальных установок владельца. Письменное оформление кадровой политики позволяет отразить взгляды администрации, улучшить взаимодействие подразделений и обеспечить последовательность кадровых решений.

*Факторы, влияющие на кадровую политику:*

- внешние (нормативное ограничение, ситуация на рынке труда);
- внутренние (цели предприятия, стиль управления, условия труда, качественные характеристики трудового коллектива).

*Принципы кадровой политики:*

- справедливость;
- осознанность;
- последовательность;
- дифференцированность.

Перечень типовых документов образующихся в период деятельности со сроками их хранения. (Приложение 3)

Руководитель отдела ведет работу с персоналом лично

*Руководитель отдела в работе со своим персоналом имеет право:*

Вести отбор способных, профессионально грамотных специалистов на имеющиеся вакансии в подразделения и своим указанием, рекомендовать генеральному директору зачислять их на работу и увольнять с работы по тем должностям, которые входят в номенклатуру руководителя подразделения (порядок профессиональной аттестации вновь принимаемых сотрудников определяется соответствующим Положением).

Проводить самостоятельно или с консультационной помощью директора основные кадровые решения со своими сотрудниками (оценка итогов работы, поощрение, наказание сотрудников, организация корпоративного обучения, социальная поддержка сотрудников, торжественные акты в жизни подразделения и его сотрудников и др.) на основании собственных ежемесячных планов кадровой работы.

Распоряжаться самостоятельно сметой расходов на персонал подразделения в части поощрения сотрудников и их социальной поддержки  
Принимать личное участие в оценке работы сотрудников, итогов прохождения ими испытательного срока.

Принимать решения о выдвижении своих сотрудников на вакантные должности в своем подразделении.

Планирование кадровой работы на уровне отдела дает представление обо всех направлениях работы в подразделении, когда можно выделить ключевые показатели. Так же планирование приводит в систему работу специалистов. Они лучше осознают свою роль в подразделении, четче понимают стоящие перед ними задачи, видят сроки, в которые нужно уложиться.

Выделим несколько направлений в работе с персоналом и дадим общий перечень мероприятий, которые можно внести в план.

Подбор и адаптация персонала:

- организация сотрудничества с порталами по трудоустройству, кадровыми агентствами;
- размещение вакансий на порталах по трудоустройству, в печатных профильных СМИ;
- отбор резюме в соответствии с требованиями вакансии;
- проведение собеседований;
- прямой поиск сотрудников;
- диагностика соискателей и сбор рекомендаций;
- написание отчетов о количестве закрытых вакансий;
- составление индивидуальных программ по адаптации;
- реализация мероприятий по адаптации;
- разработка печатных, видеоматериалов, необходимых для адаптации новых сотрудников;
- создание института наставничества;
- разработка положения о подборе и адаптации персонала;
- составление бюджета затрат на подбор и адаптацию персонала и др.

Без планирования потребности в персонале не обойтись. Нужно внимательно проанализировать, сколько на данный момент работников в отделе, сколько нужно, спрогнозировать, в ком будет потребность, а кого придется сократить и т.п.

*Обучение и развитие:*

- организация сотрудничества с тренинговыми компаниями;
- разработка плана обучения персонала;
- составление программ обучения персонала;
- проведение тренингов;
- посттренинговое сопровождение;
- повышение квалификации топ-менеджмента;

- написание отчетов по обучению персонала;
- планирование карьеры перспективных сотрудников;
- создание кадрового резерва;
- разработка положения об обучении персонала, о кадровом резерве;
- составление бюджета затрат на обучение и развитие персонала и др.

*Мотивация и оплата труда:*

- разработка концепции изучения мотивационного профиля компании;
- диагностика мотивации персонала;
- анализ данных диагностики и составление карт мотиваторов;
- разработка системы мотивации персонала в организации;
- разработка положения о нематериальной мотивации персонала, об оплате труда;
- мониторинг уровня зарплаты по наиболее востребованным в компании специальностям;
- сбор информации и разработка проекта бюджета затрат на материальную мотивацию персонала, фонд оплаты труда и др.

*Корпоративная культура:*

- анализ истории компании, поиск знаменательных дат, к которым можно приурочить мероприятия;
- планирование корпоративных мероприятий;
- разработка сценариев корпоративных мероприятий;
- составление бюджета расходов;
- мониторинг мнений после проведения мероприятий;
- подготовка публикаций о прошедшем мероприятии для размещения на внутреннем портале компании, в корпоративном СМИ;
- создание кодекса корпоративной культуры;
- организация волонтерской работы сотрудников;
- участие в социальных акциях и др.

Серьезный подход у руководства отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод» и к вопросам профессиональной подготовки своих

сотрудников. Работники всех категорий метрологической службы АО «НПК «Уралвагонзавод» регулярно повышают свою квалификацию в учебно-производственном комбинате.

Генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод» на перспективу определяет кадровая политика.

Кадровая политика формируется руководством и находит выражение в виде административных и моральных норм поведения работников. Суть кадровой политики – это работа с персоналом, соответствующая концепции развития отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод»:

- определяет роли руководителей отдела в управлении персоналом;
- определяет цели в области управления персоналом;
- определяет роли сотрудников подразделения по работе с персоналом в системе управления персоналом;
- определяет основные принципы построения различных подсистем в системе управления персоналом;
- обеспечивает единую направленность всех программ работы с персоналом;
- определяет приоритеты в кадровой политике по отношению к различным категориям персонала.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод», требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Работа с персоналом рассматривается как приоритетная задача каждого руководителя структурных подразделений отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод». Руководители подразделений принимают активное участие в принятии всех кадровых решений и транслируют эту установку

своим подчиненным. Руководители несут ответственность за реализацию общекорпоративных стандартов управления персоналом.

Кроме того, на руководителей возложена обязанность содействовать работникам в развитии своих профессиональных навыков и умений.

Менеджер по персоналу отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод» для реализации задачи «Обеспечение и организация профессиональной подготовки и повышения квалификации кадров структурных подразделений отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод» в соответствии с потребностями и планами развития отдела выполняет следующие функции:

- определение потребности в профессиональной подготовке и повышении квалификации работников организации на основе результатов работы структурных подразделений, заявок руководителей структурных подразделений, планов развития и производственной деятельности отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод», анализа выполнения планов обучения;
- формирование годового плана и бюджета подготовки и повышения квалификации кадров структурных подразделений отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- формирование ежемесячных планов подготовки и повышения квалификации работников отдела на основе утвержденного годового плана обучения;
- организация внепланового обучения работников отдела в соответствии с действующими распорядительными документами на предприятии, относящимися к деятельности управления;
- организация, проведение и осуществление контроля учебных мероприятий в соответствии с планами подготовки и повышения квалификации работников отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод»;

- разработка новых и актуализация действующих учебных программ;
- подготовка преподавателей теоретического обучения и инструкторов производственного обучения из числа работников отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- разработка локальных нормативных актов по направлению профессиональной подготовки и повышению квалификации относящихся к деятельности управления по подготовке и развитию кадров;
- оформление и выдача работникам документов о прохождении подготовки и/или повышении квалификации по результатам завершения обучения.

Отдел Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод» является самостоятельным структурным подразделением предприятия и организует работу по метрологическому обеспечению производства работ, проводимых на предприятии.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод» является определение в нем потребностей в профессиональном развитии персонала. Определение потребностей в профессиональном развитии одного рабочего требует совместных усилий менеджера по персоналу, самого рабочего и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса.

Рассмотрим обеспечение отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» трудовыми ресурсами.

В таблице 8 приведены основные показатели движения персонала в отделе Главного метролога.

Таблица 8 - Показатели движения персонала отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» в 2013-2015 гг.

№ п/п	Показатель	Годы	Отклонение
-------	------------	------	------------

		2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
1.	Численность на начало периода, человек	254	286	288	32	2
2.	Принято:	73	48	15	-25	-33
3.	Уволено, всего:	41	46	59	5	13
4.	в том числе - по собственному желанию, человек	17	21	32	4	11
5.	- за нарушение трудовой дисциплины	12	9	10	-3	1
6.	-по состоянию здоровья	9	6	0	-3	-6
7.	Численность на конец периода	286	288	244	2	-44
8.	Среднесписочная численность, всего:	270	287	266	17	-21

Из данных таблицы 8 видно, что в отделе Главного метролога в течение трех лет отмечается сокращение количества работников, принятых на работу. В частности, в 2013 г. на работу было принято 73 человека, в 2014 г. их количество сократилось до 48, а в 2015 г. – до 15 человек. В 2014 г. прием на работы был связан в основном с естественным движением трудовых ресурсов.

В то же самое время численность уволенных имеет прямо противоположную ситуацию: в 2014 г. по сравнению с 2013 г. она увеличилась на 5 человек, а в 2015 г. по сравнению с 2013 г. на 13 человек. Увеличение численности уволенных, можно связать с ростом общей численности персонала отдела. В результате этого численность уволенных по собственному желанию увеличилась с 21 человека в 2014 г. до 32 человек в 2015 году. Также причинами увольнения работников являются нарушение трудовой дисциплины (12 человек в 2013 г., 9 человек в 2014 г. и 10 человек



в 2015 г.), а также состояние здоровья (9 человек в 2013 г., 6 человек в 2014 г., в 2015 г. уволенных по этой причине не было.)

В целом в результате указанных причин численность отдела Главного метролога на начало года в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 32 человека, а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. – на 2 человека.

Состояние и движение кадров характеризуется такими показателями, как коэффициент текучести, коэффициент стабильности и коэффициент оборота по приему. По анализируемому отделу Главного метролога эти коэффициенты представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Относительные показатели движения персонала отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» в 2013-2015 гг.

№ п/п	Показатели	Годы			Отклонение	
		2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
1.	Коэффициент текучести	0,14	0,13	0,16	-0,01	0,02
2.	Коэффициент оборота по приему	0,27	0,17	0,06	-0,1	-0,11
3.	Коэффициент оборота по увольнению	0,15	0,205	0,22	0,01	0,0015
4.	Коэффициент постоянства кадров	0,73	0,83	0,78	0,1	-0,05

Расчитанные коэффициенты движения персонала, представленные в таблице 9 показывают, что в 2014 г. по сравнению с 2013 г. произошло снижение его интенсивности по всем показателям.

В 2015 г. по сравнению с 2014 г. отмечается снижение интенсивности приема персонала на фоне увеличения интенсивности выбытия. В результате это отрицательно сказывается на стабильности персонала.

В 2014 г. по сравнению с 2013 г. отмечается улучшение состояния трудовых ресурсов, о чем говорит повышение коэффициента постоянства кадров с 0,73 до 0,83. Однако в 2015 г. этот показатель снизился до 0,78, что

говорит об ухудшении состояния персонала.

Далее изучим динамику средней заработной платы персонала отдела Главного метролога (таблица 10).

Таблица 10 - Динамика средней заработной платы в Отдел Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод»

№ п/п	Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение, %	
					2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.
1.	Фонд заработной платы, тыс. руб.	70573,8	84700,6	94404,2	14126,8	9703,6
2.	Среднесписочная численность, чел.	270	287	266	17	-21
3.	Среднемесячная заработная плата, руб.	22384	25275	29557	2891	4282

Как показывает таблица 10, динамика среднемесячной заработной платы в 2013-2015 гг. является положительной, т. е. имеет место рост этого показателя. Среднемесячная заработная плата одного работника отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» в 2014 г. составила 22384 руб., что на 2891,0 руб. больше чем в 2013 году. В 2015 году заработная плата одного работника отдела составила 29557 руб., что на 4282 руб. больше чем в 2014 году

### **1.3 Анализ и выявление проблем в функционировании системы обучения персонала в отделе Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Проанализировав теоретические источники мы выявили, что процесс обучения можно определить как систематическое приобретение знаний,

навыков, ролей, которые воплощаются в улучшении выполнения трудовых функций и должностных обязанностей на рабочем месте. Конечная цель обучения заключается в обеспечении организации достаточным количеством людей с навыками, способностями и знаниями, необходимыми для достижения целей организации. Для этого необходимы постоянные вложения капитала в программу развития человеческих ресурсов [6, с. 14].

Стандарт организации обучения персонала АО «НПК Уралвагонзавод» определяет, что обучение персонала – это процесс по формированию и повышению профессиональных знаний, совершенствованию профессиональных умений и навыков всех работников, формированию у них определенных качеств личности и норм поведения для повышения качества выпускаемой продукции (работ, услуг), освоения передового опыта и новых технологий, обеспечения эффективности и развития производства.

Рассмотрим анализ качественного состава рабочих отдела Главного метролога отдела в 2013-2015 гг. по уровню квалификации (таблица 11).

Таблица 11 - Квалификационный уровень рабочих отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод»

№ п/п	Разряд рабочих	Тарифный коэффициент	Численность рабочих			Отклонение	
			2013 г.	2014г.	2015 г.	2014г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
1.	III	1.07	3	3	3	-	-
2	IV	1.14	5	7	5	2	-2
3.	V	1.23	24	23	15	-1	-8
4.	VI	1.31	21	20	18	-1	-2
5.	VII	1.4	17	16	17	-1	1
6.	VIII	1.5	13	14	8	1	-6
7.	Итого		73	83	66	10	-17
8.	Средний тарифный разряд рабочих		4,68	4,70	4,75	0,02	0,05

9.	Средний тарифный разряд работ		4,80	4,88	4,91	0,08	0,03
----	-------------------------------	--	------	------	------	------	------

Данные квалификационного уровня рабочих отдела Главного метролога представленные в таблице 11 показывают, что в 2015 г. произошло повышение квалификационного уровня развития рабочих по сравнению с прошлыми годами.

Численный уровень рабочих низших разрядов снизился. Средний тарифный разряд рабочих повысился. Это связано с приемом новых квалифицированных работников. Но все еще средний тарифный разряд работ в 2015 г. превышает средний тарифный разряд рабочих. Это говорит о недостаточной оснащенности отдела Главного метролога квалифицированной рабочей силой.

Блок-схема обучения персонала АО «НПК Уралвагонзавод» представлена в приложении 1.

Программа обучения и развития сотрудников отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» имеет три направления (таблица 12).

Таблица 12 - Программа обучения и развития сотрудников отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод»

№ п/п	Программы обучения и развития	Основные положения программы
1.	Комплексные программы развития	Программы совершенствования технических и функциональных навыков, развития лидерских качеств и освоения новых бизнес-процессов. Флагманами направления являются «Новые лидеры АО «НПК Уралвагонзавод» и «Форум руководителей».
2.	Стандартные программы обучения	Рассчитаны на руководителей; план по обучению и развитию персонала разрабатывается на один календарный год, исходя из бизнес-задач, приоритетов обучения и развития (на год) и требований к сотрудникам на текущих позициях. Программы систематизированы по уровням должностей: программы для

		<p>высшего менеджмента, программы для среднего менеджмента и программы для линейных руководителей. Для каждого уровня должностей есть базовый набор тренингов по таким направлениям, как управление людьми, управление проектами, финансы для нефинансистов, компьютерная грамотность, Lean – менеджмент, охрана труда, промышленной безопасности и экологии, тренинг Искусство структурированного выступления.</p>
3.	<p>Профессиональное обучение и повышение квалификации персонала</p>	<p>Профессиональное обучение и повышение квалификации подразумевает обязательные программы обучения и сертификации для конкретных профессий.</p>

Стандартные программы обучения были выделены в рамках системного подхода к обучению и развитию персонала отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» в 2015 году и рассчитаны на руководителей. Для достижения стратегических целей все руководители должны владеть одними и теми же управленческими и дополнительными компетенциями в масштабах предприятия.

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

Основные направления комплексных тренингов определяются ежегодно и включаются в список стандартных программ обучения. Программы компонуются с учетом индивидуального подхода к группе и систематизированы по уровням должностей:

- Программы для высшего менеджмента.
- Программы для среднего менеджмента.
- Программы для линейных руководителей.

В отделе Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» основными видами профессионального обучения руководящих работников и специалистов являются: повышение квалификации руководителей и специалистов; стажировка; целевая профессиональная подготовка, профессиональная переподготовка специалистов; целевая подготовка в аспирантуре и докторантуре.

Обучению руководителей уделяется особое внимание. В 2015 г. в целях реализации программы повышения управленческой квалификации были проведены по программе «Начальная школа управления» для начальников лабораторий, старших инженеров [17].

Основными видами профессионального обучения рабочих являются [18].

- подготовка новых рабочих;
- переподготовка рабочих;
- обучение вторым (смежным) профессиям;
- производственно-экономические курсы;
- курсы целевого назначения.

Организационная модель подготовки и повышения квалификации персонала отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» представлена на рисунке 2.

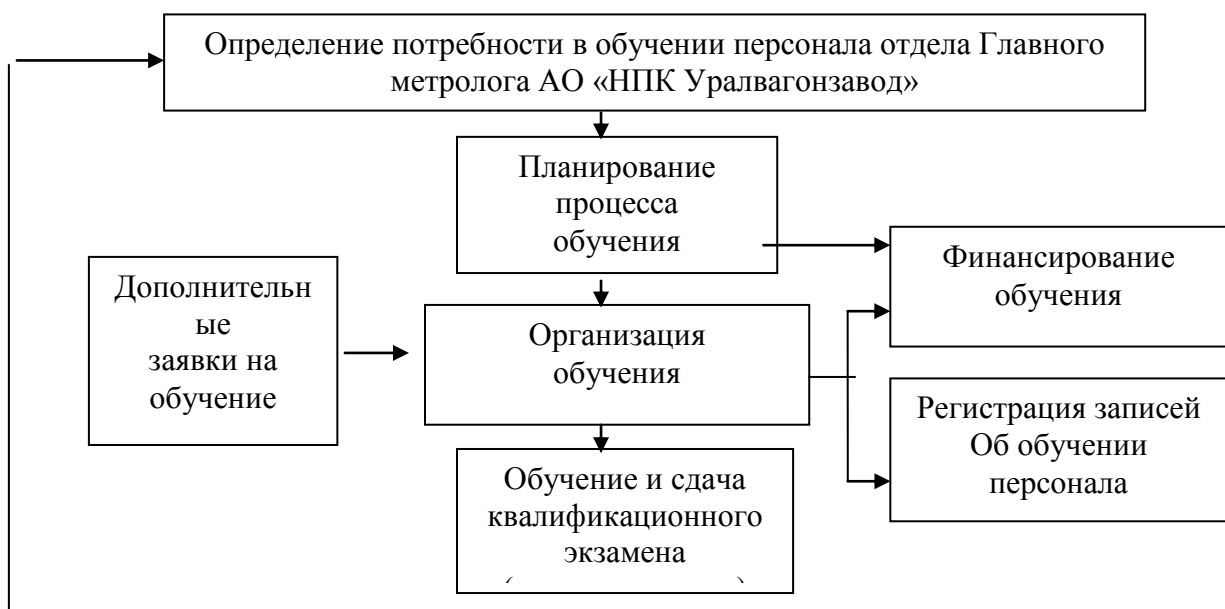


Рисунок 2 - Организационная модель подготовки и повышения квалификации персонала отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод»

Процесс обучения в отделе Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» персонала проводится следующим образом. Менеджер по персоналу ежегодно в срок до первого декабря составляет программу обучения персонала и предоставляет на рассмотрение руководителю. Для формирования программы обучения персонала проводятся мероприятия по выявлению потребности в обучении персонала, которая определяется:

- результатами внутренней сертификации персонала (это процедура оценки персонала, на основании которой выдается сертификат, открывающий доступ работнику к выполнению ответственных заданий, повышению заработной платы, повышению по службе. Методика проведения данной процедуры рассматривается в положении о внутренней сертификации персонала предприятия);
- личными планами развития сотрудников;
- обоснованными заявками руководителей структурных подразделений отдела Главного метролога о необходимости подготовки (переподготовки, повышения квалификации) специалистов соответствующего профиля.

Ежегодно в срок до первого мая руководители структурных подразделений отдела сдают менеджеру по персоналу ежегодную заявку по утвержденной форме (приложение 3). На основании утвержденной программы обучения персонала с учетом изменения внешних и внутренних условий руководители структурных подразделений уточняют потребность в обучении.

Создается план профессионального обучения персонала, который утверждается руководителем. Ответственность за несвоевременное

предоставление вышеуказанных заявок несет руководитель соответствующего подразделения. Не предоставленные в указанные сроки заявки от руководителей подразделений исполняются по мере выделения дополнительных средств.

В случае проведения обучения на месте из числа наиболее высококвалифицированных специалистов и рабочих предприятия учебным центром подбираются преподаватели теоретического и инструкторы производственного обучения.

При необходимости обучения в сторонних организациях, учебные заведения выбираются из числа наиболее авторитетных, известных, имеющих соответствующие лицензии и аккредитацию.

Информация по мониторингу обучения персонала отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» за 2013-2015 гг. приведена в таблице 13 [Приложение 5].

Исходя из данных таблицы 13, можно судить о том, что в 2015 г. по сравнению с 2013 г. количество обучаемого персонала отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» повысилось на 20 человек. Затраты на обучение одного работника повысились при внутреннем обучении на 0,54 тыс. руб., при внешнем обучении на 0,79 тыс.руб.

Оценка эффективности обучения проводилась менеджером по персоналу и сотрудниками отдела подготовки кадров АО «НПК Уралвагонзавод» на основании основных показателей.

Проанализировав систему обучения персонала в отделе Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» мы выявили, что отдел Главного метролога тщательно относится к процессу обучения своих работников. Программа обучения планируется на год вперед и на нее запланировано выделяются деньги из фонда оплаты труда. С целью оценки качества и результативности обучения в отделе Главного метролога мы провели опрос посредством разработанных «Опросных листов оценки обучения» [Приложение 4].



Проведя данный опрос среди работников отдела Главного метролога мы выявили, что система обучения по повышению квалификации эффективна для специалистов отдела на 90%, для инженеров на 80%, а контролеры отметили эффективность программы всего на 10%, что свидетельствует о ее не эффективности. Рисунок 3

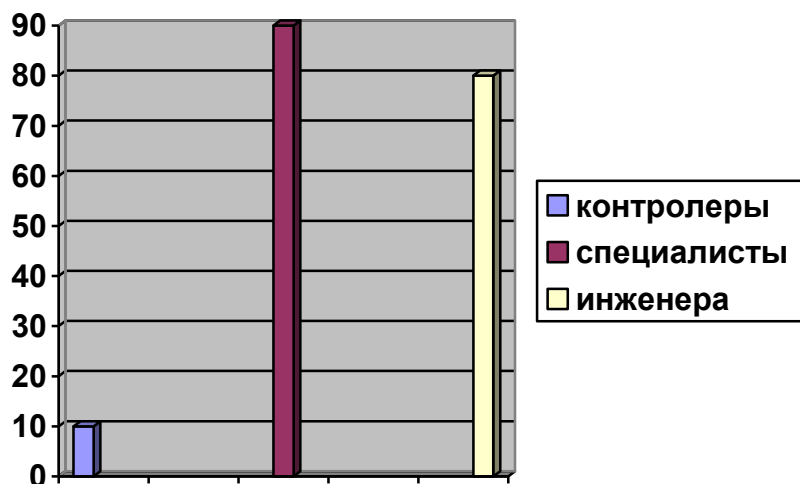


Рисунок 3 - Результаты опроса

Также ранее из анализа текучести кадров отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» мы видели, что большая текучесть именно среди рабочих отдела. Далее проанализировав показатели работы контролером мы видим, что они ежегодно не справляются с планом работ. Таблица 13.

Таблица 13 Показатели работы контролеров до совершенствования системы обучения персонала по профессиональному обучению.

№ п/п	Показатели	Количество проверок		
		2013 г.	2014 г.	2015 г.
1.	Года	2013 г.	2014 г.	2015 г.
2.	Планируемое количество проверок средств измерения (шт)	18000	18000	18000
3.	Общее количество проверок средств измерений. (шт)	17125	16895	16794
4.	Выполнение плана (%)	-5	-6	-7

5.	Планируемое количество проверок средств допускового контроля (шт)	30000	30000	30000
6.	Общее количество проверок средств допускового контроля. (шт)	28756	28975	28934
7.	Выполнение плана (%)	-4	-3	-3

Данные таблицы 13 свидетельствуют о регулярном невыполнении плана работ контролерами отдела Главного метролога.

В связи с этими фактами предположим, что применяемая система обучения персонала по повышению квалификации контролеров в отделе Главного метролога на АО «НПК Уралвагонзавод» является неактуальной, устаревшей и предприятие тратит деньги не эффективно и безрезультатно.

Для решения данной проблемы предлагаю усовершенствовать систему мероприятий по повышению квалификации контролеров отдела Главного метролога на АО «НПК Уралвагонзавод».

### **Вывод по 1 главе**

В первой главе при анализе системы обучения в отделе Главного метролога на АО «НПК «Уралвагонзавод» была дана краткая характеристика предприятия, произведен анализ деятельности кадровой службы, а также рассмотрен процесс обучения персонала. Основные выводы:

1. Отдел Главного метролога является структурной единицей акционерного общества АО НПК «Уралвагонзавод», относится к вспомогательному производству и является одним из подразделений производственной инфраструктуры корпорации.

Отдел обеспечивает, прежде всего, эффективное производство, т.е. выполняет заданные «сверху» планы при максимальной экономии выделенных для этого средств. Отдел считается эффективно работающим,

если он выполнил свои целевые установки по оказанию специализированных услуг.

Являясь структурной единицей корпорации, отдел не имеет возможности получать прибыль, так как осуществляет некоммерческую деятельность, которая необходима для достижения целей, ради которых он создан и соответствует этим целям. Структура финансовых ресурсов отдела соответствует структуре финансовых ресурсов корпорации, они централизованно распределяются финансовой службой корпорации по всем производствам завода.

Анализ структуры работников по возрасту показывает, что основной группой среди персонала являются работники в возрасте 40-49 лет. Средний возраст работников более сорока лет, создает определенные трудности в обучении и переобучении персонала.

Анализ структуры работников по стажу показывает, что наибольший удельный вес в их общей численности приходится на стаж от 10 до 19 лет работы по специальности.

2. Структура управления отделом относится к линейно-функциональной организационной структуре. Все виды связей поддерживают необходимое единство и координацию действий отдельных звеньев структуры.

Руководитель отдела ведет работу с персоналом лично.

Система управления персоналом выстроена в соответствии со спецификой предприятия и является достаточно эффективной.

В итоге успех всех решаемых коллективом экономических и социальных задач зависит, прежде всего, от людей от их профессионального отношения к делу, поэтому работа с кадрами – важнейший резерв повышения эффективности производства.

Проведенный анализ использования трудовых ресурсов отдела Главного метролога показал, что в 2015 г. показатель коэффициента постоянства кадров снизился, что говорит об ухудшении состояния

персонала.

3. АО «НПК Уралвагонзавод» инвестирует в будущее, развивая своих сотрудников и предоставляя им возможность в полной мере реализовать свои таланты. Комплексные программы развития (корпоративные программы) нацелены на профессиональное развитие сотрудников, дают возможность обучения, соответствующего современным международным стандартам.

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

Анализ структуры работников отдела Главного метролога по уровню образованию показывает, что наибольший удельный вес в их численности приходится на работников со средним профессиональным образованием.

Данные квалификационного уровня рабочих отдела Главного метролога показали, что в 2015 г. произошло повышение квалификационного уровня рабочих по сравнению с прошлыми годами. Численный уровень рабочих низших разрядов снизился. Средний тарифный разряд рабочих повысился. Но все еще средний тарифный разряд работ в 2015 г. превышает средний тарифный разряд рабочих. Это говорит о недостаточной оснащенности отдела Главного метролога квалифицированной рабочей силой.

В ходе анализа показателей отдела мы выявили, что применяемая система обучения персонала по повышению квалификации контролеров в отделе Главного метролога на АО «НПК Уралвагонзавод» является неактуальной, устаревшей и предприятие тратит деньги не эффективно и безрезультатно.

Для решения данной проблемы предлагаем усовершенствовать систему мероприятий по повышению квалификации контролеров отдела Главного метролога на АО «НПК Уралвагонзавод».

**ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ГЛАВНОГО МЕТРОЛОГА АО «НПК  
«УРАЛВАГОНЗАВОДЕ»**

**2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы  
обучения персонала отдела Главного метролога АО «НПК  
«Уралвагонзавод»**

Анализ организации обучения персонала в отделе Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» показал, что система обучения персонала по повышению квалификации контролеров неэффективна и требует совершенствования.

По выявленным проблемам совершенствуем мероприятия по повышению квалификации работников отдела Главного метролога за счет средств корпорации АО «НПК «Уралвагонзавод».

Таблица 14. Мероприятия по повышению квалификации.

№ п/п	Проблема управления организационной культурой	Мероприятия по устранению недостатка	Срок	Ответственный	Затраты
1.	В программе используется устаревший теоретический материал.	1. Актуализировать теорию программы повышения квалификации рабочих	месяц	Менеджер по персоналу	Входит в должностные обязанности.

2.	В программе используются только теоретические знания	2. Добавить в обучение практические задания.	месяц	Менеджер по персоналу	Входит в должностные обязанности.
3.	Нет контроля по эффективности программы обучения.	3. Добавить в положение об обучении	месяц	Менеджер по персоналу	Входит в должностные обязанности.

Для совершенствования системы повышения квалификации менеджеру по персоналу необходимо добиться актуальности теоретических материалов. В связи с этим он должен внести все изменения теоретической информации для того, чтобы материал обучения был полный и актуальный и соответствовал основным требованиям таким как:

- научно-техническая достоверность содержания;
- логическая стройность и последовательность;
- доходчивость и доступность для учащихся;
- доказательность и убедительность;
- четкость и ясность главной мысли на каждом этапе;
- стимулирование внимания и активности учащихся.

Также для познания действительности, формирования навыков и умений, углубления знаний менеджеру по персоналу необходимо ввести практические методы обучения, а именно разбор конкретных ситуаций, занятия-дискуссии по проблемам измерения, учебно-практические конференции по обмену опытом, а также создание проблемных ситуаций,

провоцирующих слушателей на оценку собственного опыта и выявления существующих ограничений. Для оценки эффективности программы обучения необходимо провести сравнение результатов до и после обучения.

В результате внедрения предложенных мероприятий отдел получит следующие преимущества: коллектив сотрудников заинтересованных в профессиональном росте, мотивированных и лояльных, связывающих свою профессиональную деятельность с данным предприятием, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы; возможность планировать профессиональное развитие работников и всего предприятия с учётом их личных интересов, а значит, не только учитывать мотивационную составляющую, но и возможность сокращать расходы.

## **2.2 Нормативно - правовое обоснование мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Служба кадров обрабатывает и использует огромное количество важных документов, поэтому работникам необходимо знать правильность их оформления, которая регламентируется различными законодательными и нормативными актами, инструкциями Российской Федерации (Трудовой кодекс РФ, Постановления Госкомстата РФ и пр.)

Штатное расписание – это административный документ, довольно простая таблица по официальной форме Т-3, состоящая из 10 колонок, где

отражены название и код структурного подразделения, указаны названия должностей сотрудников, количество штатных единиц, соответствующая им тарифная ставка. В штатном расписании указаны также надбавки и графа «Примечания». Эта таблица может иметь дополнительные колонки, где могут быть отражены условия труда, график работы и прочие факторы.

Статья 57 ТК РФ гласит: «В трудовом договоре указываются трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы). Если в соответствии с настоящим Кодексом, иными федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации; условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты)». Соответственно, существование штатного расписания Трудовым Кодексом ставится во главу угла жизни организации.

Создание штатного расписания требует внимательного подхода, как со стороны отдела персонала, так и со стороны экономистов.

В соответствии с частью 3 статьи 91 ТК РФ работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником.

В отделе Главного метролога ведется табель по форме № Т-13. Заполняется уполномоченным лицом в одном экземпляре, подписывается руководителем структурного подразделения, работником кадровой службы и передается в бухгалтерию.



Персонал отдела Главного метролога ознакомлен с основными требованиями, содержащимися в нормативных правовых актах, нормативных документах, регламентирующих деятельность МС, а также со стандартами системы менеджмента качества организации, согласно своих должностных инструкций.

Основными нормативно-правовыми актами федерального уровня в области трудовых отношений являются:

- Трудовой кодекс РФ;
- Федеральный закон «О коллективных договорах и соглашениях»;
- Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров»;
- Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности»;
- и другие нормативно-правовые акты.

### **2.3 Оценка социальной и экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

Для оценки социальной и экономической эффективности рассмотрим результаты предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мероприятий по повышению квалификации контролеров отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод».

По результатам исследования организацией было принято решение внедрить мероприятия в рамках локального эксперимента для этого была привлечена группа 27 человек, которые проходили обучение летом. Для

исследования по определению степени усвоения материала и выяснению эффективности обучения, мы организовали обучение для 27 сотрудников отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод», вошедших в экспериментальную группу (группа Э). Для исследования привлекли контрольную группу из 27 специалистов из этого же отдела, не участвующих в обучении (группа К). Перед началом обучения в обеих группах провели тестирование по теме обучения (таблица 15).

Таблица 15 - Оценка развития работника

№ п/п	Уровень развития	Процент правильных ответов при тестировании
1.	Достаточный	>75%
2.	Средний	(60 ÷ 75)%
3.	Низкий	<60%

В соответствии с таблицей 15 достаточным считается такой уровень развития, при котором предложенные задания выполняются правильно в более, чем 75% предложенных заданий; низким считается такой уровень развития, при котором работнику удастся выполнение предложенных заданий менее чем в 60% предложенных заданий.

Сравнительные результаты начального уровня развития работников из экспериментальной (Э) и контрольной (К) групп приведены в таблице 16.

Таблица 16 - Уровень развития работников отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» на начало исследования

№ п/п	Уровни развития	Работники, не участвующие в обучении (группа К)		Обучаемые работники (группа Э)	
		человек	%	человек	%
1.	Достаточный	13	48,15	1	3,71

2.	Средний	14	51.85	12	44,44
3.	Низкий	0	0	14	51.85
4.	Итого	27	100	27	100

В соответствии с таблицей 16 на высоком уровне развития среди работников, подлежащих обучению (группа Э), находится только 1 человек, что составляет 3,71% от всего количества испытуемых из экспериментальной группы. Среди специалистов, не нуждающихся в обучении (группа А), высокий уровень развития показали почти половина группы (точнее 48,15%).

В течение 2-х месяцев работники из экспериментальной группы обучались на базе отдела подготовки кадров АО «НПК Уралвагонзавод».

Проанализируем результаты уровня развития работников из экспериментальной (Э) и контрольной (К) групп, после проведения внутрифирменного двухмесячного обучения работников группы Э.

Результаты приведены в таблице 17.

Таблица 17 - Уровень развития работников отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» на конец исследования

№ п/п	Уровни развития	Работники, не участвующие в обучении (группа К)		Обучаемые работники (группа Э)	
		человек	%	человек	%
1.	Достаточный	13	48,15	15	55,56
2.	Средний	14	51.85	12	44,44
3.	Низкий	0	0	0	0
4.	Итого	27	100	27	100

В соответствии с таблицей 17 на высоком уровне развития среди работников отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод», подлежащих обучению (группа Э), стало находиться 55,56% от всего количества испытуемых из экспериментальной группы. Среди работников,

не нуждающихся в обучении (группа К), высокий уровень развития показали почти половина группы (точнее 48,15%), т.е. в этой группе показатели не изменились. В экспериментальной же группе, после проведения в ней обучения работников, наблюдается значительное улучшение показателей: низкого уровня развития не зафиксировано ни у кого и у большинства работников (55,56%), прошедших обучение, уровень развития стал достаточным. Отсюда можно сделать вывод об эффективности проведенного обучения.

Основные технико-экономические показатели за 2 месяца после совершенствования системы обучения персонала по профессиональному обучению представлены в таблице 18.

Таблица 18. Основные технико-экономические показатели за 2 месяца после совершенствования системы обучения персонала по профессиональному обучению.

№ п/п	Показатели	Количество инструмента	
1.	Планируемое количество проверок средств измерения (шт)	11256	11234
2.	Общее количество проверок средств измерения. (шт)	12467	12197
3.	Выполнение плана (%)	+ 10,7	+ 8,5
4.	Планируемое количество проверок средств допускового контроля(шт)	15457	14367

5.	Общее количество проверок средств допускового контроля. (шт)	16664	15731
6.	Выполнение плана (%)	+ 7,8	+ 9,5

Данные таблицы 18 свидетельствуют о том, что план работ после предложенных совершенствований системы обучения персонала по повышению квалификации контролеров в отделе Главного метролога на АО «НПК Уралвагонзавод» выполняется с существенным перевыполнением и затраты на обучение производятся рационально и эффективно для производства.

Эффективность программы обучения также подтверждается по результатам производственной деятельности тех, кто прошел обучение. Результаты работы работников группы Э улучшились. Это и есть та реальная выгода, которую получает отдел Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» в результате обучения. Этот результат также подтверждает, что обучение было успешным. Руководители отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» выявили, что работники, прошедшие обучение, применяют те знания, которые они получили за время обучения.

Итак, исследование доказало высокую эффективность совершенствования системы обучения персонала по повышению квалификации контролеров в отделе Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод».

Мы видим, что работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, легче и быстрее решают более сложные задачи, настойчивее ищут и чаще находят наилучшие ответы на возникающие вопросы, лучше справляются с трудностями в работе, у них выше уровень приверженности своему предприятию, выше готовность

работать на него с полной отдачей сил, так как ощущают свою значимость для отдела, помимо этого в отделе значительно снизился уровень деструктивного поведения.

## **Вывод к главе 2**

Во второй главе предложена разработка совершенствования системы обучения работников, рассмотрено нормативно-правовое обеспечение предложенной программы, приведены основные показатели эффективности проектного мероприятия. По данной главе можно сделать следующие выводы:

1. По выявленным проблемам в работе были даны рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала

Цели обучения: получение сотрудниками новых знаний и навыков, необходимых для работы; поддержание профессионального уровня персонала; подготовка сотрудников к замещению коллег во время отпуска, болезни, увольнения и т. д.; подготовка к продвижению по службе.

2. Правовое обеспечение системы управления персоналом заключается в разработке и использовании средств юридического воздействия на работодателей и наемных работников с целью достижения эффективной деятельности организации, а также соблюдения прав и обязанностей сторон, обеспеченных законодательством.

Иными словами, к правовому обеспечению системы управления персоналом относятся все нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения.

3. Обучение работников - многофункциональный процесс, оказывающий влияние на различные компоненты деятельности предприятий. Непосредственно от масштабов, хода и результатов обучения зависят: текущие и будущие результаты деятельности предприятия; затраты,

связанные с деятельностью предприятия; уровень риска в деятельности организаций от некомпетентных действий персонала.

Оценка социальной и экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мероприятий по повышению квалификации контролеров отдела Главного метролога АО «НПК «Уралвагонзавод» доказало высокую эффективность и затраты на обучение производятся рационально и эффективно для производства.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе. Оно позволяет формировать такую систему ценностей и установок, которая соответствует сегодняшним реалиям и поддерживает рыночную организационную стратегию.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала. При этом обучение должно не только передавать работникам те или иные знания и развивать необходимые навыки, но и также передавать информацию о текущем состоянии дел в компании и развивать у них понимания перспектив развития организации, основных стратегий, повышать уровень трудовой мотивации.

Влияние профессионального обучения рабочих на экономический рост состоит в том, что рабочие, обладающие необходимым объемом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов.

Ускоренное развитие научно-технического прогресса и быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков являются не единственными факторами, определяющими значительно возросшую роль профессионального обучения - оно помогает фирме соответствовать ужесточившимся требованиям рынка.

Опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных компаний показывает, что инвестиции в персонал дают быструю и высокую отдачу.



При этом важно, что инвестирование в развитие кадров приносит фирме большую прибыль, чем инвестирование в усовершенствование производственных мощностей, т.е. человеческий ресурс можно определить как ключевой фактор эффективности использования всех остальных ресурсов, имеющих в распоряжении предприятия.

В выпускной квалифицированной работе был проведен анализ организации системы обучения персонала на примере отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод».

Проведенный анализ организации системы обучения персонала показал неэффективность системы обучения персонала по повышению квалификации рабочих в отделе Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод».

Анализ организации системы обучения персонала в отделе Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» позволил выявить следующие проблемы: программа повышения квалификации рабочих была не актуальна, запланированные затраты на обучение персонала на предприятии производились не совсем оправданно.

По выявленным проблемам в работе были даны рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала, такие как переход персонала на актуальную, обновленную и доступную программу обучения.

Таким образом, результатом анализа организации системы обучения персонала отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» является выработка эффективных мероприятий, направленных на решение конкретных проблем отдела, основная задача которых – подготовка персонала к успешному выполнению стоящих перед ним задач.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Персонал	Стратегический фактор, определяющий будущее организации, ведь именно люди делают работу, подают идеи и позволяют фирме жить. Даже наиболее капиталоемкие, хорошо сконструированные организации требуют определенного персонала, приводящего их в движение. Люди ограничивают или увеличивают силу и слабость фирмы.	Некрасов Н.Е. Обучение персонала как фактор повышения эффективности производства – М.: Лаборатория книги, 2010 – 32 с.
2. Развитие персонала	Комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров.	Сироткин Д.М. Роль повышения квалификации персонала на предприятии. – М.: Лаборатория книги, 2012 – 146 с.
3. Управление профессиональным развитием персонала	Процесс целенаправленной реализации стратегии управления человеческими ресурсами, направленной на формирование определённых компетенций сотрудников.	Иванова С. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. – М., 2011
4. Квалификация	Динамическая способность человека включаться в процесс производства и выполнять предусмотренные технологией трудовые операции.	Сироткин Д.М. Роль повышения квалификации персонала на предприятии. – М.: Лаборатория книги, 2012 – 146 с.
5. Профессиональное обучение	Вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определённых трудовых, служебных функций (определённых видов трудовой, служебной деятельности, профессий).	Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // «Российская газета» - 31 декабря 2012 г. - Федеральный выпуск №5976.
6. Мотивация	Мотивация (от lat. «movere») — побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность,	Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: Учебное пособие. Практические задания (практикум). —

	организованность, активность и устойчивость, способность человека через труд удовлетворять свои потребности.	М.: Издательство «Альфа-Пресс». — 640 с.. 2010
7.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
8. 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.
9. 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.
10.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.
11. 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.

12. 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)
13.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., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с
14. 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
15.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
16. 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
17. 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
18. 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
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

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // «Российская газета» - 31 декабря 2012 г. - Федеральный выпуск №5976.
2. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2010
3. Алленбо Э. Пять стратегий великих компаний. М.: ООО «Изд-во «РОСМЭН-Пресс», 2011
4. Аширов Д.А. Управление персоналом. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009
5. Басаков М.И. Управление персоналом: Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам. Учебное пособие. М.: Феникс. 2009
6. Брюханов Ю.А., Карпов А.В., Скитяева И.М., Внутрифименное обучение как ресурс организационного развития // Управление персоналом. 2008. №2. С.14-17.
7. Гагарский В. Повышение эффективности системы мотивации персонала // Финансовая газета. Региональный выпуск. 2008. №9. с.18-20.
8. Генкин Б.М., Коновалова Г.А., Кочетков В.И. Основы управления персоналом. М.: Высшая школа, 2010
9. Добровинский А.П. Управление персоналом: учебное пособие. М., 2011
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2011
11. Зайцева Ю.А. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности: Управление развитием персонала. М., 2011
12. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий. М., 2011
13. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я. М., «Дело», 2002

14. Колпаков В. М. Управление развитием персонала: учеб.пособие для студентов вузов. М.: МАУП, 2012
15. Липатов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций. М.: ТОО «Люкс-арт», 2011
16. Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011
17. Методические рекомендации по разработке годового плана профессионального обучения руководящих работников и специалистов. / Приказ начальника отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» № 1570 /к от 15 декабря 2013 г. «О составлении плана профессионального обучения персонала на 2014 г.»
18. Методические рекомендации по составлению плана профессионального обучения рабочих / Приказ начальника отдела Главного метролога АО «НПК Уралвагонзавод» № 1572 /к от 15 декабря 2013 г. «О составлении плана профессионального обучения персонала на 2014 г.»
19. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М: Инфра-М, 2010
20. Обучение персонала - забота о будущем компании / Управление персоналом, 2008, № 4, С. 64 - 65.
21. Плахова Л.В. Основы менеджмента: учебное пособие. / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина. - М.: КноРус, 2011
22. Разу М.Л. Менеджмент: учебник. М.: КноРус, 2011
23. Резник С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие. – 3-е изд., доп. и перераб. – Пенза: ПГАСА, 2012
24. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л.У., пер. с англ. - М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2009
25. Тарасов В. К. Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах. - М.: ООО «Изд-во «Добрая книга», 2012

26. Управление персоналом организации. Учебник // Кибанов А.Я.: М.: ИНФРА-М, 2013
27. Алёхина О., Павлуцкий А. Служба персонала: мифы и реалии// Управление персоналом.- 2010-№10.
28. Арстанов М.Ж., Пидкасистый П.И., ХайдаровМектеп, Арутюнов Ю.С. Методы активного обучения.- М.: Знание, 2012.
29. Архангельский С.И. Учебный процесс в высшей школе, его закономерные основы и методы: Учебно-метод. пособие. М.: Высшая школа, 2011. 765 с.
30. Дайнека А.В. Управление персоналом [Текст]: / Учебник — М. : Издательское - торговая компания «Дашков и К» 2013 - 292с.
31. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: / Учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М,2013-301с.
32. 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.
33. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник. М.: 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. С. 221.
34. 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. — Серия : Бакалавр. Академический курс.
35. 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. — Серия : Бакалавр. Углубленный курс.
36. 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. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

37. Практическое пособие организатору профессионального обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»

38. 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/) ]

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

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

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

42. РД СМБ АДК-005-2013 Система менеджмента бизнеса. Подготовка персонала

43. РД СМБ АДК-023-2013 Система менеджмента бизнеса. Обеспечение потребности в персонале.

44. РД СМК АДК-001-2014 Система менеджмента качества. Порядок разработки и оформления нормативных документов системы менеджмента качества, системы экологического менеджмента, системы управления охраной труда и промышленной безопасностью организации.

45. РД СМК АДК-016-2006 Система менеджмента качества. Определение потребности организации в профессиональном обучении персонала, выполняющего работы, влияющие на качество

46. РД СМК АДК-034-2013 Система менеджмента качества. Порядок разработки положения о структурном подразделении (должности) организации и должностных инструкций на руководителей, специалистов и служащих.

47. РД СМК АДК-023-2008 Система менеджмента качества.  
Управление записями

48. РД СМК АДК-024-2013 Система менеджмента качества.  
Управление документами и данными системы менеджмента качества

49. РД СМК АДК-020-2010 Система менеджмента качества.  
Улучшение деятельности. Корректирующие действия. Предупреждающие действия

50. СТО-07518941-130-2010 Система менеджмента качества. Порядок обращения и ведения документов в области стандартизации.

## Приложение 1.

### Модель диагностики системы управления персоналом по функциям

Основные функции управления персоналом	Содержание диагностики
1	2
1.Формирование кадровой политики организации	Кадровая политика не всегда четко обозначена и не представлена в виде документа.
2.Планирование персонала	Штатное расписание персонала утверждается начальником отдела 20. Подается заявка на требуемую профессию в отдел кадров. Если работника не устраивает работа, то он пишет заявление на расчет.
3.Использование персонала	Расчеты эффективности использования персонала не проводятся
4. Набор и отбор персонала	Планирование подготовки новых рабочих осуществляется на основе « Балансового расчета дополнительной потребности отдела в рабочих кадрах», составляемого по форме 1 Источниками обеспечения дополнительной потребности являются: набор со стороны, набор из СПТУ, набор из средних специальных учебных заведений, подготовка новых рабочих, переподготовка на производстве. Отдел сотрудничает с отделом кадров. Ведется сравнения с предыдущим периодом прибывших и убывших работников
5.Деловая оценка персонала	Деловая оценка персонала не проводится
1	2
6. Профорientация и адаптация персонала	Молодого работника до 30 лет для адаптации и профорientации закрепляют за наставником.

7.Обучение персонала	Составляется программа обучения 1раз в 5 лет. Проверка теоретических знаний и профессиональных навыков проводится квалификационными комиссиями, которые утверждаются приказом генерального директора. Результаты проверки оформляются протоколом, рабочим выдается свидетельство о поверки. В отделе работник проходит обучение через каждые 5 лет, чтобы получить свидетельство на поверителя. Прошедший обучение получит дополнительную ставку к заработной плате, разряд
8.Работа с кадровым резервом	Кадрового резерва нет
9.Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	В отделе система продвижения персонала происходит, за счет повышения разряда. Замещение должностей: Например: начальника лаборатории замещает инженер; мастера замещает бригадир.
10. Организация трудовой деятельности персонала	Мастер проводит инструктаж по технике безопасности и охране труда Должны выполняться следующие условия труда: - частота рабочего места; - температура воздуха ( $20 \pm 5$ ); - вибрации не должно быть.
1	2
11. Мотивация и стимулирование труда	Предавая значимость, формам стимулирования в обществе существуют следующие формы поощрения: - Корпоративные награды (почетные грамоты, благодарность с занесением в трудовую книжку); - награды «Управляющий Горнозаводским округом»; - награды «Главы города Нижний Тагил» В целях материальной заинтересованности наставника в выполнении возложенных на них задач начальник отдела может устанавливать наставнику надбавку к заработной плате в размере до 10% оклада из фонда заработной платы отдела.

<p>12. трудовые отношения в коллективе</p>	<p>Открытость руководства и его готовность к контактам поддерживает у сотрудников уверенность в том, что в критической ситуации они не останутся один на один со своими проблемами.</p> <p>Выполняется ряд социально значимых программ, охватывающих все стороны жизни трудящихся. Это профилактика и лечение заболеваний, оздоровление и отдых, в том числе и детей, развитие физкультуры и спорта, организация досуга, поддержка ветеранов и молодежи.</p>
--	--

Вывод: Планирование персонала происходит из расчета убыли за текущий год.

Набор и отбор персонала осуществляется за счет источников со стороны СПТУ, средних специальных учебных заведений. Исходными материалами для планирования профессионального обучения персонала являются предполагаемые кадровые перемещения.

Не каждое общество имеет такую мотивацию и стимулирование труда не только в выше перечисленных формах, но и социальной защите трудящихся и ветеранов общества.

## Приложение 2.

### Матрица анализа системы управления персоналом в отделе

Вопросы анализа	Балльная оценка системы управления персоналом				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1. Осведомлен ли персонал в отделе о его планах?				Хорошо	
2. Участвует ли персонал отдела в получении части прибыли?				Частично	
3. Как отдел распределяет полномочия и устанавливает ответственность с помощью составления рабочих инструкций?				Сравнительно хорошо	
4. Как отдел определяет потребность в кадрах на перспективу?			Фрагментарно		
5. Сколько работников выполняют точно такую же работу, как и 5 лет назад?	80%				
6. Какова процедура приема на работу?				Детализированная	
7. Какая часть персонала не прошла обучение за последние 2 года?					30 %
8. Как изменился уровень травматизма и пропусков по болезни?		увеличился			
9. Как оценивается работа по регулированию оплаты труда в отделе?			Сносно		
10. Каков уровень понимания юридических обязательств отдела?			Довольно низкий		
Средний арифметический балл:	33				

30-50 баллов – подтверждается эффективность системы управления персоналом в организации.

Вывод: Данный анализ системы показал, что важность управления персоналом заключается в обеспечении высококвалифицированными заинтересованными работниками, эффективное использование мастерства и возможности персонала.

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

№	Наименование документа	Срок хранения
1.	Книга «Список личного состава отдела» заполняется по алфавиту	75 лет
2.	Книга «Учета личного состава отдела» прием и увольнение заполняется по месяцам со всеми данными	75 лет
3.	Книга «Учета временных рабочих, совместителей, студентов-практикантов»	75 лет
4.	Личное дело	75 лет
5.	Списки ветеранов труда	75 лет
6.	Протоколы на выслугу лет	5 лет
7.	План работы с кадрами	1 год
8.	Список работников уходящих на пенсию в текущем году и в последующие 2 года	3 года
9.	Список работающих пенсионеров	1 год
10.	Книга «Учета рапортов»	5 лет
11.	Папка с увольнительными записками	1 год
12.	Книга «Учета больничных листов»	3 года
13.	Табельная карточка Б-3	3 года
14.	Книга «Учета отпусков»	3 года
15.	Табельная карточка Б-2	3 года
16.	Личная карточка работника Т-2	постоянно
17.	Папка справок о проверке отдела по трудовой дисциплине	10 лет
18.	Книга учета отгулов	1 год

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

**ОПРОСНЫЙ ЛИСТ ПО ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА ОБУЧЕНИЯ**

Место обучения \_\_\_\_\_

Тематика курсов \_\_\_\_\_

Период обучения с «\_\_» \_\_\_\_\_ по «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_ г.

Фамилия, и.,о. обучаемого \_\_\_\_\_

№ цеха \_\_\_\_ профессия/должность \_\_\_\_\_

<b>Оценка качества обучения (отметить любым способом)</b>	<b>1 балл</b>	<b>2 балла</b>	<b>3 балла</b>
Соответствие содержания курсов указанной тематике			
Практическая применимость учебного материала в Вашей работе			
Уровень компетентности и мастерства преподавателей			
Использование наглядных и технических средств обучения			

Дополнительные замечания, предложения, отзыв \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Подпись обучаемого \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_



## Приложение 5

Таблица 13 - Мониторинг обучения персонала отдела Главного метролога  
АО «НПК Уралвагонзавод» за 2013-2015 гг.

Наименование программы обучения (тем)	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	кол-во обученн ых, чел.	затрат ы, тыс. руб.	кол-во обученн ых чел.	затрат ы, тыс. руб.	кол-во обученн ых чел.	затрат ы, тыс. руб.
Обязательное обучение: по охране труда ОТ, пожарной безопасности	15	45,1	18	79,6	10	65,9
Прочее обязательное обучение (экология)	8	27,5	10	56	7	52,2
Новые лидеры АО «НПК Уралвагонзавод» (Сколково, английский язык)	-	-	-	-	-	-
Школа главных специалистов (обучение Преемников)	1	4,2	2	12,5	4	19,8
Школа передового опыта	-	-	12	0	13	0
Управленческая эффективность	16	12,5	18	49,2	18	64,8
Линейный руководитель	7	28,0	15	91,3	15	92,2
Повышение квалификации бригадиров	11	15,95	10	18	13	25,4
Профессиональное обучение (по корпоративным функциям: мотивация, профессиональная адаптация персонала)	18	189,5	19	172,7	8	107,2
Профессиональное обучение (по производственным функциям)	25	145,8	29	242,5	27	261,9
Обучение по системе менеджмент качества	5	35,0	6	81,3	10	71,1
Конкурс молодого руководителя	6	53,4	5	66	8	60,4
Итого	112	556,95	144	869,1	132	820,9

Расходы на 1 обученног о работника	При внутреннем обучении	1,37	1,82	1,91
	При внешнем обучении	3,52	4,22	4,31
	Всего	4,89	6,04	6,22
Среднее время обучения, час		62	59	59
Доля обученных работников, от среднесписочной численности, %		0,41	0,50	0,50
Текучесть обученного персонала, %		0,08	0,05	0,04