

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

**Совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала  
в организации АО «НПК «Уралвагонзавод» цех 180**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. Кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель ОПОП

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

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ Е.Н.Панова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Исполнитель:

Жданов Дмитрий Сергеевич  
студент группы \_\_\_\_\_, 4 курса,  
заочного отделения,  
направление «38.03.03.  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:

Воробьева М.А.,  
кандидат психол. наук,  
доцент кафедры философии и  
акмеологии

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург  
2017

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ЦЕХА 180 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»</b> .....	6
1.1. Характеристика деятельности предприятия .....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом предприятия .....	16
1.3. Анализ системы внутрифирменного обучения персонала предприятия .....	25
Выводы по первой главе .....	30
<b>ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ЦЕХА 180 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»</b> .....	32
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала предприятия .....	32
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала предприятия .....	48
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала предприятия .....	46
Выводы по второй главе .....	50
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	52
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	55
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1</b> .....	60
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2</b> .....	62
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3</b> .....	63

## ВВЕДЕНИЕ

Проблема подготовки высококвалифицированных кадров является высоко значимой на протяжении многих десятилетий. Но в каждый период времени в зависимости от социально-экономических, политических условий в обществе исследуются и внедряются конкретные пути и средства, повышающие уровень и качество подготовленности персонала для практической деятельности.

В современных социально-экономических условиях все возрастающее значение для развития предприятий различных форм собственности приобретает человеческий фактор, который сегодня становится важнейшим ресурсом предприятия, основой его конкурентоспособности. В период глобального кризиса, охватившего все сферы российского общества, развиваться смогут только те организации, сотрудники которых имеют высокую профессиональную подготовку.

Общество начала XXI века в современном научном знании характеризуется как общество информационное (Д. Белл, Э. Тоффлер). Определяющей тенденцией его развития является последовательное возрастание роли информации и знания, как важных факторов производства, движущей силы экономического развития и процветания.

Система повышения квалификации кадров в условиях информационного общества переживает существенную трансформацию, в основе которой – предоставление возможностей для персонала устанавливать внутренние контакты и налаживать взаимодействие с целью оказания поддержки друг другу в совершенствовании своей практической работы.

Актуальность данной выпускной квалификационной работы обусловлена спросом на квалифицированные человеческие ресурсы, способные обеспечить эффективность и конкурентоспособность предприятий.

Противоречие состоит между возрастающими требованиями к качеству продукции и услуг и существующей системой внутрифирменного обучения персонала.

Была выявлена следующая проблема – необходимо совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала.

**Целью** исследования является анализ системы внутрифирменного обучения персонала на предприятии АО «НПК «Уралвагонзавод» в цехе 180 и её совершенствование.

**Задачи:**

1. Проанализировать научные источники по проблеме изучения внутрифирменного обучения персонала;
2. Анализ системы управления персонала;
3. Проанализировать систему внутрифирменного обучения персонала цеха 180;
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала цеха 180;
5. Определить социально-экономическую эффективность.

**Объектом исследования** является система внутрифирменного обучения персонала.

**Предметом исследования** является совершенствование внутрифирменного обучения.

**Методы исследования:** теоретические: анализ, синтез, классификация, описание, сравнение, обобщение; практические: опрос, анализ документации.

Теоретической основой исследования стали работы таких авторов как М. Армстронга, Л.Н.Банниковой, А.Я. Кибанова и С.В. Шекшня в сфере управления персоналом, а так же работа А.М. Куренной в сфере трудового права.

**Структура работы:** выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе «Анализ системы внутрифирменного обучения персонала цеха 180 АО «НПК «Уралвагонзавод» представлена характеристика деятельности предприятия, являющегося базой данного исследования, результаты анализа системы управления персоналом, а также результаты анализа системы внутрифирменного обучения персонала предприятия.

Во второй главе «Мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала цеха 180 АО «НПК «Уралвагонзавод» предложены мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала, а также рассмотрено нормативно-правовое сопровождение указанных мероприятий, с прогнозированием экономической и социальной эффективности мероприятий.

В заключении сделаны выводы по проведенному исследованию.

В приложениях представлены разработанные проекты документов по теме выпускной квалификационной работы.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, две главы, выводы по каждой главе, 11 таблиц, 2 рисунка, заключение, список использованных источников из 61 источника и 3 приложения.

# ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ЦЕХА 180 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

## 1.1. Характеристика деятельности предприятия

АО «НПК «Уралвагонзавод» – российская корпорация, занимающаяся разработкой и производством военной техники, дорожно-строительных машин, железнодорожных вагонов. В корпорацию входят научно-исследовательские институты, конструкторские бюро и производственные предприятия. Головное предприятие – завод «Уралвагонзавод», расположенный в Нижнем Тагиле Свердловской области.

Уралвагонзавод возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 20 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.

Форма собственности: предприятие находится в федеральной собственности; доля государства в уставном капитале – 100%.

Дата и номер свидетельства о регистрации: зарегистрировано Постановлением Главы администрации Дзержинского района 2 марта 1992 г. № 85. Регистрационный номер свидетельства – 249. Устав, дата и номер свидетельства зарегистрирован Постановлением Главы администрации Дзержинского района г. Нижнего Тагила Свердловской области от 22.10.98 г. № 840.

Год основания предприятия – 1936.

Общая площадь предприятия составляет 996,7 тыс.м<sup>2</sup>, площадь производственных корпусов – 827 тыс.м<sup>2</sup>.

Общая численность работников – около 29 тысяч человек.

Юридический адрес – Российская Федерация, 622051, г. Нижний Тагил, Свердловская область, Восточное шоссе, 28.

Подчиненность предприятия: Министерство экономики России. Департамент промышленности вооружений.

Высший орган управления предприятием – Российское агентство по обычным вооружениям (РАВ).

Миссия АО «НПК «Уралвагонзавод» заключается в содействии экономическому развитию государства путем предоставления высококачественной техники для повышения обороноспособности России, осуществления быстрых и безопасных перевозок грузов железнодорожным транспортом, обеспечения потребностей строительного комплекса.

Основные направления деятельности предприятия в соответствии с Уставом: вагоноборочное производство; производство дорожно-строительной техники; производство товаров народного потребления (электротовары, мебель, газовые баллоны); производство спецпродукции (бронетанковая техника, инженерно-техническая машина, пожарная машина); вспомогательное производство (технологические, конструкторские, инструментальные службы и т.д.).

Каналы сбыта продукции: министерство обороны РФ, АО «Российские железные дороги», вагоностроительные заводы РФ, предприятия ТЭК и их подразделения, РАО «Газпром», негосударственные компании – железнодорожные перевозчики, предприятия дорожного и строительного комплекса, иностранные заказчики.

Уралвагонзавод имеет разветвленную инфраструктуру, в которую входит трамвайный цех с годовым объемом перевозок около 15 млн. пассажиров; жилищно-коммунальное хозяйство, в ведении которого находится жилье площадью 1,6 млн. м<sup>2</sup>, что составляет 80% от общей жилой площади района; службы тепловодоканализации и электросети.

В настоящее время перед предприятием стоит задача запустить первую очередь новой заводской поликлиники к началу 2018 г., планируется

расширение перечня предлагаемых для оздоровления путевок с привлечением здравниц корпорации Ростех, продолжатся работы по строительству детского парка.

Производственная площадь предприятия составляет 1 300 тыс. м<sup>2</sup>; среднесписочная численность работающих – более 35 000 чел., в т.ч. производственных рабочих – около 30 000 чел.

Ниже в табл. 1 представлена динамика показателей отчета о прибылях и убытках предприятия Уралвагонзавод.

Таблица 1 – Динамика, состав и структура прибыли предприятия за 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	сумма, тыс.руб.	доля, %	сумма, тыс.руб.	доля, %	сумма, тыс.руб.	доля, %
Прибыль от продажи продукции	408509	95,95	1243655	108,26	2855919	149,44
Проценты к получению	27	0,01	193	0,02	4704	0,25
Проценты к уплате	77483	18,20	109216	9,51	245692	12,86
Сальдо прочих операционных доходов и расходов	-3048	-0,72	33028	2,87	-22522	-1,18
Внереализационные доходы	124356	29,21	232529	20,25	319877	16,74
Внереализационные расходы	26601	6,25	251420	21,89	1001191	52,39
Прибыль до налогообложения	425760	100,00	1148769	100,00	1911095	100,00
Чистая прибыль	320064	75,17	862769	75,10	1381968	72,31

По данным табл. 1 в динамике балансовая прибыль в 2015 г. возросла на 723009 тыс.руб. или на 169,82% по сравнению с 2014 г. В 2016 г. балансовая прибыль составила 1911095 тыс.руб. Это на 762326 тыс.руб. больше, чем в 2015 г. Значительно уменьшили общую сумму полученной прибыли внереализационные расходы, т.е. расходы, возникающие в связи с хозяйственными операциями и фактами хозяйственной жизни, не относящимися к обычным видам деятельности и прочей операционной деятельности. В связи с тем, что внереализационные расходы не относятся к

числу расходов, объективно необходимых для ведения хозяйственной деятельности, снижают возможности предприятия в финансировании расширенного воспроизводства, специалистам планово-экономических служб следует изучить состав и структуру внереализационных расходов, изыскать резервы их оптимизации и принять необходимые управленческие решения. Прибыль от продаж в 2016 г. выросла по сравнению с 2014 г. почти в 7 раз, что объясняется погашением долга заказчиками за поставленную военную технику.

В 2016 г. головное предприятие корпорации УВЗ по экономическим показателям вышло на уровень показателей рекордного 2012 г. Изготовлено товарной продукции на сумму более 101 млрд руб. К уровню 2015 г. рост составил 23,7%. В 2016 г. продуктовая линейка подвижного состава была расширена модельным рядом цистерн для перевозки сжиженных углеводородных газов (модель 15-588-01) и метанола (модель 15-150-05). Налажено производство бункерного вагона для перевозки зерна (модель 19-6870). Всего освоено производство шести новых изделий подвижного состава. В рамках государственного оборонного заказа в 2016 г. проведены капитальный ремонт и модернизация спецтехники. Поставка запчастей и комплектующих военного назначения по спецкооперации осуществлялась в соответствии с заключенными договорами. Выполнялись работы в рамках экспортных контрактов.

Базой исследования является цех 180.

Цех штампов и приспособлений 180 является структурным подразделением АО «НПК «Уралвагонзавод». Цех 180 – одно из значимых звеньев производственной цепочки предприятия. Цех работает по технологической подготовке производства новых изделий подвижного состава – минераловоза, цементовоза, инновационной модели 196 вагона.

Не так давно в цехе 180 с запуском производства модельно-стержневой оснастки на существующих площадях появились новые участки.

По всем видам технологического оснащения на сегодняшний день в цехе 180 наблюдается рост номенклатуры. К примеру, по пресс-формам он составил почти 15%, модельно-стержневой оснастки выпущено на 20% больше запланированного, вспомогательного инструмента – почти на 50%. В три раза увеличились заказы от цехов по слесарно-доводочным и чистовым операциям механической обработки. Одновременно коллектив работает и в общезаводской программе изготовления специзделий и узлов основного производства.

Все больше в цехе появляется новых станков, оборудования. Один из них фрезерно-расточной обрабатывающий центр, который предназначен для механической обработки крупногабаритных штампов и сборочно-сварочных стендов.

В текущем году общие производственные затраты в цехе 180 снижены почти на 20%. Особая статья – энергоуслуги, где наблюдается реальная экономия по электроэнергии, сжатому воздуху. Этого удалось добиться за счет мероприятий, которые были разработаны и реализованы. Отдельные предложения идут от работников цеха и специалистов, в том числе по снижению энергозатрат термического оборудования, металлоемкости технологической оснастки, что в свою очередь снижает ее стоимость. Несмотря на высокую технологическую мобильность цеха, перед коллективом стоит задача – закрыть существующие узкие технологические зоны. По заготовительному участку – разделка крупногабаритных литейных плит, заготовки которых идут для изготовления модельно-стержневой оснастки и крупнокабаритных штампов. С этой целью получен по программе техперевооружения и запущен в производство ленточно-обрезной станок порталного типа, а токарно-карусельный центр VM-32, что позволяет выполнять фрезерные операции, производить чистовую карусельную обработку крупногабаритных формообразующих деталей, штампов, приспособлений. Сейчас идет наладка этого станка с привлечением специалистов завода-изготовителя.

Станки, которые получали до сих пор, были производства Германии, Чехии. Сегодняшнее оборудование – первый опыт работы с отечественным производителем. Станок запущен, наладка и обучение идут с привлечением специалистов изготовителя.

Есть программа технического перевооружения завода и в т.ч. инструментального производства, рассчитанная до 2020 г. В результате ее реализации будет создано высокомобильное производство технологической оснастки, которое позволит за короткое время решить любую задачу. Завод все больше расширяет номенклатуру специзделий, это касается и подвижного состава. Потребуется высокая комплектность технологического оснащения по всем переделам. Пересматривается планировка отдельного третьего пролета, чтобы за счет более рационального размещения оборудования изыскать дополнительные площади для станков с ЧПУ. На заводе идут работы по модернизации металлургического и литейного производств. Поэтому цеху поставлены дополнительные задачи по изготовлению молотовых штампов и модельно-стержневой оснастки.

Для подробного анализа экономической деятельности цеха 180 необходимо более подробно рассмотреть структуру денежной выручки. Данная информация представлена в табл. 2.

Таблица 2 – Объем и структура денежной выручки в цехе 180 в 2014 – 2016 г.

Перечень продукции	2014		2015		2016		в среднем 2014-2016 гг.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Детали и узлы основного производства	80 689,8	30,6	95 963,4	30,4	41 587,6	27,1	72 746,9	29,8
Вспомогательный инструмент	81 124,3	30,7	87 524,1	27,8	39 402,9	25,6	69 350,4	28,4
Модельно-стержневая оснастка	102 208,4	38,7	131 956,3	41,8	72 631,2	47,3	102 265,3	41,8
Итого:	264 022,5	100	315 443,8	100	153 621,7	100	244 362,6	100

На основании табл. 1 можно сделать следующие выводы:

В цехе наблюдается отрицательный эффект от масштаба производства, т.к. средняя себестоимость увеличилась вместе с ростом производства. Это говорит о снижении гибкости реакции на изменения во внешней среде, такие как, удорожание сырья и материалов для производства продукции, изменение структуры рынка.



Рисунок 1 – Производственная структура цеха 180

Производственная структура цеха представлена на рис. 1, организационная – на рис. 2.

В цехе наблюдается поддетальная специализация. В рамках АО «НПК «Уралвагонзавод» можно говорить о технологическом кооперировании, поскольку работа завода напрямую зависит от выпуска продукции цехом 180.

На АО «НПК «Уралвагонзавод» существует комбинирование, основанное на последовательном выполнении технологических стадий производства готовой продукции (подвижной состав, дорожно-строительная техника). В рамках цеха 180 комбинирование отсутствует.

Как видим по данным рис. 2, в организационной структуре цеха есть 3 уровня управления: 1 уровень – начальник цеха; 2 уровень – заместители начальника цеха и инженеры по ТО; 3 уровень – все остальные службы.

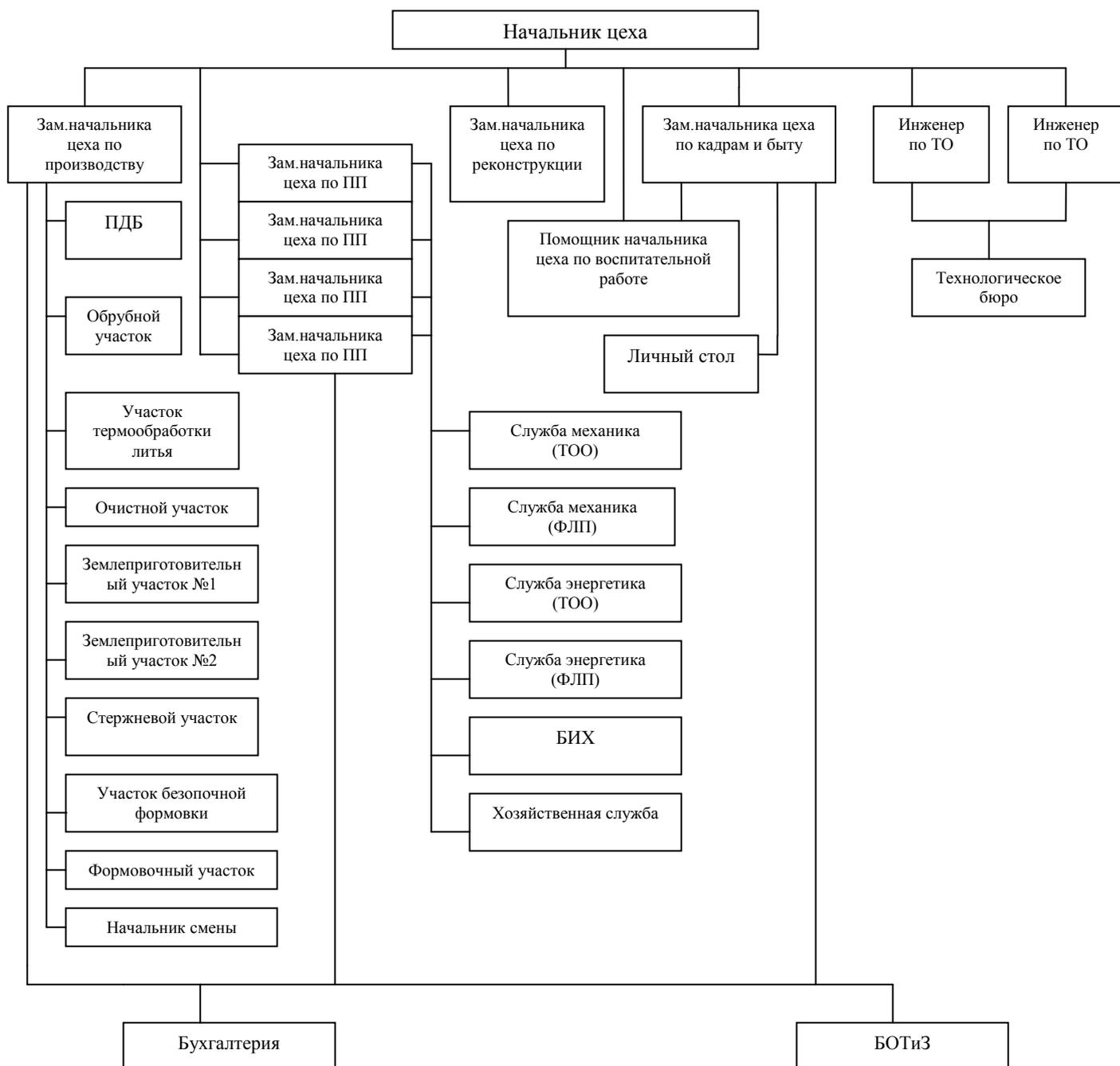


Рисунок 2 – Организационная структура цеха 180

Организационная структура, представленная на рис. 2. Тип оргструктуры - линейно-функциональный. Данная структура удачно сочетает линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всего цеха.

Основные технико-экономические показатели деятельности цеха 180 представлены в табл. 3.

Таблица 3 – Технико-экономические показатели деятельности цеха 180 за 2014-2016 гг.

Наименование показателя	2014	2015	2016	2016 в % к 2014 г.
1. Объем производства, шт.	17 881	19 243	9 529	53 %
2. Себестоимость, тыс. руб.	72 448	90 289	43 608	60 %
3. Амортизация, тыс. руб.	1 425,3	1 460,8	1 325,0	92 %
4. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	38 942	41 896	29 322	75 %
5. Средняя заработная плата	17 041	18 681	13 494	79 %
5. Численность, чел.	2 100	2 156	2 023	96 %
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	95 398,6	105 557,2	40 548,7	48 %
7. Рентабельность продукции	31,7 %	16,9 %	- 7,0 %	

На основании табл. 3 можно сделать следующие выводы:

Все показатели работы цеха в 2016 г. снизились по отношению к 2014 г. на 4% и более. Снижение показателей связано с сокращением спроса на продукцию цеха 180. В 2015 г. цехом была получена наибольшая прибыль, но одновременно происходило снижение рентабельности продукции. Данная тенденция отражает увеличение средней себестоимости единицы продукции в сравнении с 2014 г., которая в 2014, 2015 и 2016 гг. соответственно составила 4 051,68 руб., 4 692,04 руб. и 4 579,35 руб. До 2016 г. наблюдалось увеличение прибыли на 1 работника цеха. Так, в 2014 г. прибыль на 1 человека составила 45 427,9 руб., а в 2015 г. – 48 959,74 руб.

Динамика основных показателей эффективности работы цеха 180 представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели эффективности деятельности цеха 180

в 2014 – 2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016	2016 г. в % к 2014 г.
1. Показатели, характеризующие достижение конечных результатов				
Доход	174 340,6	187 453,2	109 870,7	63,0 %
Себестоимость	72 448	90 289	43 608	60,2 %
Уровень рентабельности	31,7 %	16,9 %	- 7,0 %	-22,1 %
Объем товарной продукции, т. р.	17 881	19 243	9 529	55,3 %
2. Показатели качества, результативности и сложности труда				
Производительность труда	8,5	8,9	4,7	55,3 %
Производственный травматизм	1,5 %	1,1 %	1,3 %	86,7 %
3. Показатели социальной эффективности				
Текучесть персонала	10,9 %	14,7 %	16,2 %	148,6 %
Уровень трудовой дисциплины	3,4 %	2,9 %	4,8 %	141,2 %
Соотношение рабочих и служащих	11,3 %	11,5	11,8 %	104,4 %

Итак, анализ основных показателей эффективности работы цеха показал, что к 2016 г. уровень рентабельности производства продукции сократился на 22%. Почти в два раза сократился объем выпускаемой продукции. Снизилась заработная плата работников, повысилась текучесть персонала, производительность труда сократилась в два раза.

По итогам 2016 г. структура выпуска составляет 80% специальной продукции, 20% – гражданской. В 2017 г. по предварительным подсчетам – 70% на 30%. К 2030 г. соотношение гражданской и военной продукции должно быть 50% на 50%.

Таким образом, корпорация УВЗ является одной из ключевых и знаковых корпораций не только в России, но и за рубежом. Уралвагонзавод одно из определяющих предприятий оборонно-промышленной отрасли. Стратегически важные задачи Уралвагонзавода связаны как с производством спецтехники, так и с развитием гражданского сектора. Поэтому перед предприятием стоит важная задача восстановить производство дорожно-строительной и коммунальной техники, что в свою очередь будет содействовать экономическому развитию государства согласно миссии корпорации.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом предприятия**

Согласно Л.Н. Банниковой, «система управления персоналом – это подсистема управления, направленная на привлечение и эффективное использование имеющейся на предприятии рабочей силы, основанная на выполнении специфических функций, распределённых среди управленцев предприятия» [8, с. 7].

Решение вопросов кадровой политики и в целом деятельность по управлению персоналом в АО «НПК «Уралвагонзавод» является функциональными обязанностями Дирекции по персоналу. Дирекция по персоналу является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно директору и функционально по направлениям вышестоящим руководителям АО «НПК «Уралвагонзавод».

Отдел по управлению персоналом (дирекция по персоналу) – подразделение, обеспечивающее подбор, подготовку, расстановку и рациональное использование кадров в соответствии с их деловыми качествами, контролирует исполнение руководителями подразделений распоряжений и приказов по вопросам работы с кадрами, осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия.

В цехе 180 деятельность по управлению персоналом осуществляют: зам. начальника цеха по кадрам (помощник по кадрам), инспектор по кадрам, табельщики (3 чел.).

Функции данных служб заключаются в следующем:

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

2) Анализ состава, деловых и других качеств специалистов цеха с целью их рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя цеха. Представление

начальнику цеха предложений по улучшению расстановки и использованию рабочих кадров.

3) Подготовка и систематизация материалов на работников при собеседовании и реализация совместно с соответствующими подразделениями корпорации решений аттестационной комиссии.

4) Изучение движения кадров. Организация контроля над состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.

5) Составление всей установленной отчетности по кадровым вопросам.

6) Контроль соблюдения норм и условий труда.

7) Начисление заработной платы.

Работа табельщика заключается:

– в ведении и закрытии табельной карточки, согласно графику предприятия и таблице отработанного времени;

– в выписке справок, людям которые уходят в отпуск;

– в выписке рапортов на опоздавших и неизвестных;

– в ведении учета времени, тех, кто в течении рабочего времени уходят в отделы;

– в регистрации увольнительных заявлений;

– в ежедневном составлении сводки рабочей силы цеха за сутки;

– в конце каждого месяца составляется сводка по профессиям.

Инспектор по кадрам:

– ведет прием вновь пришедших работников и расчетом работников;

– заводит табельную карточку;

– выписывает справки на спец. одежду;

– заводит карточку Т-2, где фиксируются все данные о работнике;

– выписывает отпускные заявления;

– при изменении каких-либо паспортных данных, фамилии, адреса заполняет анкету и отправляет в отдел кадров предприятия;

- выписывает приказы (распоряжения) в случае, если у работника меняется должность, оклад, разряд, участок;
- при увольнении работника заполняет служебную записку;
- готовит вписки работников на мед. осмотр, уходящих на пенсию и т.д.

Работа помощника начальника цеха по кадрам заключается в том, чтобы:

- контролировать работу табельщиков, инспектора по кадрам, ответственного по производственному обучению;
- вести журнал и картотеку нарушителей трудовой дисциплины;
- работать с нарушителями трудовой дисциплины;
- издавать всевозможные кадровые приказы по цеху и по организации;
- ежемесячно предоставлять начальнику цеха и отделу кадров сведения нарушителей за месяц;
- ежеквартально составлять заявку на количество работников;
- составление мероприятий цеха на год и контроль за их выполнением;
- исполнять все кадровые приказы Генерального директора и т.д.

Рассмотрим содержание работы в цехе 180 по функциям управления персоналом.

Определение потребности в персонале, набор и отбор персонала. Главным образом, предприятию требуются специалисты по техническим направлениям, таким как «Технология машиностроения», «Обработка металлов давлением», «Оборудование и технология сварочного производства», «Промышленная электроника», «Промышленная теплотехника», «Электропривод и автоматика промышленных установок и технологических комплексов». Также, учитывая то, что в корпорации активно развивается проектная деятельность и внедряются современные автоматизированные системы управления ресурсами, требуются специалисты в области логистики управления инвестициями и бизнес-аналитики.

При приеме на работу, в первую очередь, рассматриваются те, кто окончил образовательные учреждения, входящие в структуру Корпоративного университета Уралвагонзавода. Это крупные государственные учебные организации Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Челябинска, Саратова, Ижевска и Нижнего Тагила.

К своим работникам компания предъявляет следующие требования: наличие профессионализма в своей деятельности и стремления к повышению профессионального уровня подготовки, квалификации и мастерства; лояльность и ориентированность на стратегические цели корпорации. Сотрудник корпорации должен быть активен и инициативен при исполнении должностных обязанностей; должен уметь принимать самостоятельные решения и реализовывать поставленные перед ним задачи, работать в команде и нести ответственность за конечные результаты совместной деятельности.

Проведем анализ организации адаптации новых работников цеха 180.

Первый показатель – наличие регламентирующих документов, т.е. нормативно-методическое обеспечение системы адаптации персонала. Регламентирующих документов по адаптации персонала в цехе не разработано. Следовательно, процесс адаптации нормативно-методическими документами не обеспечен. Следующий показатель системы адаптации – закрепление обязанности по проведению адаптации за должностными лицами. Организация процесса адаптации вновь принятых в цех 180 работников возложена на руководителя службы (подразделения), к которой прикреплен вновь поступивший работник. Однако это не подкреплено документами (нет соответствующих записей в должностных инструкциях и других документах). Как показало наблюдение, применяются отдельные мероприятия адаптации новичка:

- ознакомление с основными организационными регламентами;
- объяснение задач и требований к работе;
- введение работника в рабочую группу.

Организационная адаптация проходит на начальном этапе адаптации вновь принятого сотрудника. Руководитель подразделения знакомит работника с организационной структурой организации и профессиональной структурой коллектива, и на протяжении определенного времени помогает работнику «ориентироваться» в этих структурах.

В принципе, обратная связь осуществляется, но вновь принятые сотрудники, в основном, не имеют возможность обратиться с вопросом к руководителям, руководители такой работы не проводят, объясняя тем, что для этого отсутствует время. Это недостаток, т.к. этапы адаптации должны проходить непосредственно на рабочем месте, и основная ответственность за успех адаптации новичка должна лежать на руководителе подразделения, в которое приходит новый сотрудник.

По нашему мнению, данный недостаток – следствие того, что структурно функция управления адаптацией не закреплена.

Экономическая адаптация в подразделении заключается в сообщении работнику размера его заработной платы, а также в объяснении, из чего будет складываться, и от чего будет зависеть его заработная плата, какие виды премий и удержаний будет иметь работник.

Санитарно-гигиеническая адаптация. Состояние производственной и технологической дисциплины, степень готовности рабочего места к трудовому процессу, правила трудового распорядка – критерии, выполнение которых гарантирует нормальную трудовую деятельность работника в организации. В цехе эти факторы соответствуют требованиям и оцениваются работниками как нормальные. Необходим контроль со стороны руководителя за соблюдением производственной и технологической дисциплины вновь принятым работником.

Мероприятия по психофизиологической адаптации работника в коллективе цеха не проводятся.

Оценка уровня адаптированности персонала в цехе 180 не проводится и отсутствие данного контроля может влиять и на недостатки в системе адаптации персонала и, как следствие, на уровень текучести кадров.

Система проведения периодической аттестации на предприятии присутствует. Аттестация и оценка результатов работы персонала проводится на регулярной основе.

Цель аттестации – проведение оценки соответствия работников занимаемым должностям, а также выявления перспективных сотрудников для их подготовки и продвижения.

Задачами аттестации персонала являются:

1) в отношении всех сотрудников: выявить соответствие работника его рабочему месту,

2) в отношении руководителей и специалистов дополнительно: подготовить данные для формирования кадрового резерва на замещение руководящей должности,

3) в отношении всех сотрудников предприятия: обосновать необходимость обучения и повышения квалификации,

4) дополнительные задачи: повышение мотивации к труду и достижению плановых показателей предприятия, рост сплоченности трудового коллектива.

В целях обеспечения соблюдения требований охраны труда, осуществления контроля за их выполнением, в цехе введена должность инженера по охране труда, на которого должностной инструкцией возложены обязанности по обеспечению охраны труда. Контроль безопасности труда на рабочих местах, соблюдение инструкций и техники безопасности осуществляется инженером по охране труда каждый день.

Организация оплаты труда и поощрений. На предприятии введена повременно-премиальная система и сдельная система оплаты труда. Начисление заработной платы и налогов к заработной плате производится в расчетно-платежной ведомости (РПВ-1).

Теперь рассмотрим основные экономические показатели по труду в цехе 180 за последние три года (табл. 5).

Таблица 5 – Основные экономические и кадровые показатели в 2014 – 2016 гг.

Показатели по труду	2014	2015	2016	2016 г. в % к 2014 г.
Численность персонала	2 100	2 156	2 023	96,3 %
Средняя заработная плата	17 041	18 681	13 494	79,8 %

Численность персонала цеха снизилась на 77 чел. (с 2 100 чел. в 2014 г. до 2 023 чел. в 2016 г.). Так же снизилась средняя заработная плата с 17 041 руб. в 2014 г. до 13 494 руб. в 2016 г. Это связано в первую очередь с отсутствием планового объема работ и заказов на продукцию из-за финансового кризиса. АО «НПК «Уралвагонзавод» был вынужден отправлять рабочих в отпуска с сохранением двух третьих среднего заработка (оклада).

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

Таблица 6 – Обеспеченность организации персоналом

Категории работников	Количество по штатному расписанию (план)	Количество по таблице на постоянной основе (факт 2016 г.)	% обеспеченности
	А	В	$B \times 100\% : A = C$
Руководители	22	22	100 %
Специалисты	215	209	97,2 %
Производственный персонал	1 150	1 039	90,3 %
Вспомогательный персонал	823	753	91,5 %
Итого:	2210	2 023	91,5 %

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

плановой потребностью. Из табл. 6 видим, что штат недоукомплектован, это свидетельствует об оттоке кадровых ресурсов. В 2016 г. недоукомплектованность составляет 8,5%, недоукомплектованность составляют специалисты, производственный персонал, вспомогательный персонал – 6,8%; 9,7%; 8,5% соответственно. По категории руководители – обеспеченность составляет 100%. Таким образом, в цехе обеспеченность персоналом составляет 91,5%. Численность производственного и вспомогательного персонала ниже плана примерно на 10%. Доля руководителей составляет всего 1% от общей численности персонала цеха. Более половины персонала (52%) – это производственный персонал.

Поскольку изменения качественного состава происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание. Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику кадровых показателей. Рассмотрим показатели уровня текучести кадров цеха в 2014 – 2016 гг. (табл. 7).

Таблица 7 – Показатели текучести кадров за 2014 – 2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016	2016 г. в % к 2014 г.
Текучесть персонала	10,9 %	14,7 %	16,2 %	148,6 %

Уровень текучести кадров за 2016 г. увеличился. Среди причин можно назвать низкий уровень заработной платы, отсутствие премий и других поощрительных выплат.

Проблема текучести кадров очень тесно связана с вопросом компетенции персонала, если работники являются специалистами в своей сфере, и это прекрасно понимает руководство, то взаимоотношения между работодателем и наемным работником будут выстраиваться по совершенно другим принципам. Следует отметить, что в цехе этот факт еще не достаточно учитывается. Вопрос о компетентности персонала тесно связан с уровнем образования персонала.

Отмечается снижение численности персонала цеха на 77 чел. В 2014 г. недоштат составляет 8,5 %, что свидетельствует об оттоке трудовых ресурсов. В 2016 г. увеличился средний возраст рабочих на 1,7 года по сравнению с 2014 г. Увеличился удельный вес работников со стажем работы менее 4 лет. Наблюдается сокращение людей по всем категориям работников со стажем более 4 лет. Судя по среднему тарифному разряду, рассчитанному по средневзвешенной арифметической, квалификационный уровень производственного персонала в 2016 г. понизился.

Таким образом, система управления персоналом представлена в цехе всеми функциями управления персоналом, однако, не все из них совершенны. Подсистема обучения персонала для более детального анализа, будет рассмотрена в следующем разделе.

### **1.3. Анализ системы внутрифирменного обучения персонала предприятия**

Согласно М. Армстронгу, «внутрифирменное обучение – это процесс интеграции, развития индивидуальных знаний, умений и навыков работников, повышения уровня их квалификации, направленный на развитие качества рабочей силы и обеспечение ее конкурентоспособности» [5, с. 248].

Как указывает А.Я. Кибанов, «процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь. Первичное обучение осуществляется в школах, профессионально-технических училищах, техникумах, колледжах, лицеях, вузах. Вторичное обучение проходит в вузах, институтах и на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, специально организованных курсах и семинарах, в организациях и т.п.» [50, с. 410].

Таким образом, под внутрифирменным обучением персонала следует понимать процесс периодического (непрерывного) обучения работников организации, который инициировала организация, с целью совершенствования знаний и компетентности, навыков и умений работников, их созидательной деятельности для увеличения их вклада в достижение максимальной эффективности деятельности компании [56].

Наличие хорошо организованной системы обучения, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, отвечающей современным требованиям научно-технического прогресса, является необходимым условием достижения высоких результатов во всех отраслях экономики, стабильности трудовых отношений, удовлетворения потребностей личности в самореализации и развитии творческих способностей, обеспечения конституционного права человека на образование [31, с. 347].

Система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее

положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты [8, с. 75].

Для того, чтобы оценить состояние системы управления персоналом был проведен опрос специалистов по модели диагностики системы управления персоналом по функциям. Исследование показало, что в системе управления персоналом существует недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей, большая трудоемкость подбора персонала, нерациональное и неэффективное использование трудовых ресурсов.

Проведем анализ системы внутрифирменного обучения персонала в цехе 180 АО «НПК «Уралвагонзавод». Однако предварительно следует отметить, что целостная система показателей, позволяющих отслеживать тенденции в системе внутрифирменного обучения персонала, до сих пор не создана. Отсутствуют методология и практико-ориентированная методика их расчета и анализа.

Должностные обязанности ответственного за обучение персонала в цехе не соответствуют общему положению об обучении на предприятии, используются устаревшие должностные инструкции.

Оценка потребности в обучении и повышении квалификации кадров не проводится, планы по обучению и повышению квалификации кадров не составляются.

Применяется ряд обучающих мероприятий, а именно: обучение на рабочем месте, когда на работу принимается сотрудник без опыта, наставничество.

Регламентирующие обучение персонала документы в данном цехе не разработаны. Таким образом, система внутрифирменного обучения персонала не регламентирована.

Одним из важных показателей уровня квалификации персонала, характеризующих систему внутрифирменного обучения, являются стаж работы, уровень образования и т.д.

В основном работающие цеха – это люди в возрасте свыше 30 лет. За рассматриваемые периоды в основном изменение в составе рабочих происходит в возрастном интервале до 25 лет. Это, как правило, молодые люди, которые стремятся найти лучший вариант рабочего места. Также в 2016 г. по сравнению с 2014 г. наблюдается резкое сокращение работников в возрасте старше 50 лет. В 2016 г. увеличился средний возраст рабочих на 1,7 года по сравнению с 2014 г. (с 34,2 лет до 35,9 лет).

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

- а) до 1 года – с 11% до 14% (в 2014 и 2016 годах соответственно);
- б) от 1 года до 3 лет – с 23% до 28% (в 2014 и 2016 годах соответственно).

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

Уровень квалификации персонала, кроме того, во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования (табл. 8).

Таблица 8 – Структура работников цеха 180 по образованию, возрасту и стажу

Показатели	2014	2015	2016	2016 г. в % к 2014 г.
Уровень образования персонала	27,3 % - высшее образование; 69,5 % - среднее специальное и профессиональное образ.; 3,2 % - среднее образование.	27,5 % - высшее образование; 67,3 % - среднее специальное и профессиональное образование; 5,2 % - среднее образование.	26,7 % - высшее образование; 68 % - среднее специальное и профессиональное образ.; 5,3 % - среднее образование.	высшее образование – 97,8 %; средне-специальное образ. – 97,98%; среднее образование – 165,6 %

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5
Демографический уровень персонала	средний возраст рабочих 34,2 года; 16% - до 25 лет; 39% - от 26 до 40 лет; 33% - от 41 до 50 лет 12% - свыше 50 лет.	средний возраст рабочих 32,9 года; 13% - до 25 лет; 38% - от 26 до 40 лет; 35% - от 41 до 50 лет; 14% - свыше 50 лет.	средний возраст рабочих 35,9 года; 18% - до 25 лет; 37% - от 26 до 40 лет; 36% - от 41 до 50 лет; 8% - свыше 50 лет.	105,0 %
Структура стажа персонала	11% - до года; 23% - от 1 года до 3 лет; 31% - от 4 до 10 лет; 17% - от 11 до 20 лет; 18% - свыше 20 лет.	12% - до года; 25% - от 1 года до 3 лет; 30% - от 4 до 10 лет; 16% - от 11 до 20 лет; 17% - свыше 20 лет.	14% - до года; 28% - от 1 года до 3 лет; 29% - от 4 до 10 лет; 14% - от 11 до 20 лет; 15% - свыше 20 лет.	-

Наблюдается отрицательная тенденция изменения уровня квалификации персонала. Данный показатель изменился следующим образом:

- высшее образование – с 27,3 % до 26,7 %;
- средне специальное и профессиональное образование – с 69,5% до 68,1%;
- среднее образование – с 3,2 % до 5,3.

В цехе наблюдается отрицательная тенденция изменения уровня образования персонала. В целом уровень высшего и среднего специального образования снижается, как в категориях руководители, специалисты, так и среди производственного персоналом, а количество работников с уровнем среднего и среднего профессионального образования выросло.

Все это указывает на наличие проблем в системе внутрифирменного обучения персонала цеха 180 АО «НПК «Уралвагонзавод». Данные проблемы представляются нам такими:

- 1) обучение персонала происходит стихийно и бессистемно;

2) должностные инструкции ответственного за обучение персонала в цехе устарели, из-за чего производственные полномочия и обязанности не выполняются в полном объёме;

3) отсутствие плана внутрифирменного обучения;

4) отсутствие оценки эффективности внутрифирменного обучения.

Таким образом, отталкиваясь от определённых нами по средствам анализа проблем, необходимо разработать мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в цехе 180 АО «НПК «Уралвагонзавод».

## **Выводы по первой главе**

На основании характеристики деятельности предприятия можно утверждать, что корпорация АО «НПК «Уралвагонзавод» является одной из ключевых и знаковых корпораций не только в России, но и за рубежом. Уралвагонзавод одно из определяющих предприятий оборонно-промышленной отрасли страны. Стратегически важные задачи Уралвагонзавода связаны как с производством спецтехники, так и с развитием гражданского сектора. Поэтому перед предприятием стоит важная задача восстановить производство дорожно-строительной и коммунальной техники, что в свою очередь будет содействовать экономическому развитию государства согласно миссии корпорации.

Проанализировав систему управления персоналом предприятия, было установлено, что в цехе она представлена всеми функциями управления персоналом, однако, не все из них совершенны. Действуя согласно темы нашей работы, подсистему обучения персонала для более детального анализа, мы рассматривали отдельно.

На основании проведённого анализа системы внутрифирменного обучения персонала в цехе 180, нами были установлены следующие проблемы:

- 1) обучение персонала происходит стихийно и бессистемно;
- 2) должностные инструкции ответственного за обучение персонала в цехе устарели, из-за чего производственные полномочия и обязанности не выполняются в полном объёме;
- 3) отсутствие плана внутрифирменного обучения;
- 4) отсутствие оценки эффективности внутрифирменного обучения.

Таким образом, отталкиваясь от определённых нами по средствам анализа проблем, необходимо разработать мероприятия по

совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в цехе 180 АО «НПК «Уралвагонзавод».

На наличие проблем в социальной подсистеме организации, а именно в системе внутрифирменного обучения персонала, указывает отрицательная тенденция изменения уровня образования персонала. В целом уровень высшего и среднего специального образования снижается, а уровень среднего и среднего профессионального образования вырос. В настоящее время персонал цеха 180 имеет низкую конкурентоспособность вследствие несоответствия уровня образования квалификационным требованиям. Часть руководителей, специалистов и работников имеют образование, не соответствующее требованиям к занимаемой должности. Поэтому работа по подбору руководителей и специалистов ведется постоянно.

## **ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ЦЕХА 180 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

### **2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала предприятия**

На основании проведённого анализа системы внутрифирменного обучения персонала в цехе 180, нами были установлены следующие проблемы:

- 1) обучение персонала происходит стихийно и бессистемно;
- 2) должностные инструкции ответственного за обучение персонала в цехе устарели, из-за чего производственные полномочия и обязанности не выполняются в полном объёме;
- 3) отсутствие плана внутрифирменного обучения;
- 4) отсутствие оценки эффективности внутрифирменного обучения.

Сделан вывод о необходимости совершенствования системы внутрифирменного обучения персонала в цехе 180 АО «НПК «Уралвагонзавод», по средствам разработки мероприятий направленных на решение установленных нами проблем.

В табл. 9 представлены мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала цеха. В таблице перечислены конкретные мероприятия для решения выявленных проблем, сроки их проведения, а также ответственные лица.

Таблица 9 – Мероприятия по совершенствованию системы  
внутрифирменного обучения персонала цеха

Проблема	Мероприятие	Ответственные	Сроки	Затраты
1	2	3	4	5
Обучение происходит стихийно и бессистемно	Разработка локального акта на основании «Положения об обучении и повышении квалификации персонала»	ответственный по производственному обучению	Январь - февраль 2018 г.	Входят в оклад ответственных лиц
	Выявление потребностей подразделения в персонале соответствующего тем или иным специализациям	ответственный по производственному обучению	Февраль - март 2018 г.	
Устаревшие должностные инструкции	Совершенствование должностных инструкций и ознакомление под роспись заинтересованных лиц	начальник цеха, зам. начальника цеха по кадрам (помощник по кадрам)	Март - апрель 2018 г.	Входят в оклад ответственных лиц
Отсутствие плана внутрифирменного обучения	Разработка плана обучения и повышения квалификации персонала. Обучение и повышение квалификации сотрудников цеха на основе разработанных программ	ответственный по производственному обучению, руководители функциональных подразделений	Май - декабрь 2018 г.	Входят в оклад ответственных лиц
Отсутствие оценки эффективности внутрифирменного обучения	Разработать анкету оценки эффективности внутрифирменного обучения	ответственный по производственному обучению	Июль 2018 г.	Входят в оклад ответственных лиц
	Подведение итогов мероприятий, оценка их эффективности.	ответственный по производственному обучению	Январь - апрель 2019 г.	

Направлениями совершенствования системы внутрифирменного обучения персонала в цехе будут:

1) Разработка локального акта на основании «Положение об обучении и повышении квалификации работников». Разработанный нами проект указанного документа представлен в Приложении 1.

Положение об обучении персонала состоит из пяти разделов.

В первом разделе дана общая характеристика данного документа, а также описываются применяемые формы и методы обучения.

Во втором разделе идёт речь о том, как происходит определение потребности в обучении, а также какие утвержденные формы документов, необходимы для организации проведения обучения.

В третьем разделе описываются организационные мероприятия связанные с обучением.

В четвёртом разделе рассказывается об адапционном обучении в период испытательного срока, а так же сроки обучения.

В пятом разделе объясняется ответственность сотрудника за обучение.

В завершение необходимо обратить внимание, что приведенный пример положения об обучении персонала является документом, направленным на то чтобы создать ту систему обучения, которая будет отвечать специфике и особенностям нашей корпорации.

Для организации планового обучения заместителем начальника цеха по кадрам совместно с руководителями функциональных подразделений и отделов, по итогам ежегодной оценки персонала, а также по итогам аттестации, и задач, стоящих перед цехом на планируемый год, будут разрабатываться программы обучения и программы повышения квалификации (ППК) в рамках плана обучения на отчетный период.

Программа будет содержать информацию по контингенту обучающихся сотрудников, содержанию процесса обучения и повышения квалификации, целям и задачам процесса обучения и повышения квалификации, периодичности и продолжительности процесса обучения и повышения квалификации, ответственным за организацию процесса обучения и повышения квалификации и его контроль.

Подчеркнем, что все это обеспечит системность в обучении персонала.

Кроме того, при внедрении мероприятий должны учитываться четыре основных принципа:

– тема обучения должна быть актуальной для участников процесса обучения и иметь непосредственное отношение к их профессиональной деятельности;

– участники обучения должны быть мотивированы на приобретение новых навыков и знаний, что обеспечит их активное участие в учебном процессе;

– новая информация должна иметь закрепление в виде повторения, отработки в упражнениях, презентациях и т.д.;

– участникам обучения необходимо постоянно предоставлять обратную связь, например, включать в процесс обучения профессиональные соревнования; подводить итоги, делать резюме на каждом отдельном этапе обучения и др.

2) Ознакомление ответственного по производственному обучению с обновленными должностными инструкциями, в обязанности которого будут входить:

– фиксировать прибытие каждого рабочего и контролировать обученность работника по профессии;

– закреплять приказом по цеху вновь пришедших рабочих, и после обучения выпускать приказ о допуске к самостоятельной работе;

– оформлять документы на учебу работников и вести протоколы заседаний комиссии после обучения;

– обучать работников вторым профессиям;

– контролировать сроки переаттестации стропальщиков;

– отслеживать сроки (по охране труда, промышленной безопасности, ответственных за безопасное производство работ кранами, ответственных за содержание кранов в исправном состоянии и др.) руководящего состава цеха

– составлять графики переаттестации и отслеживать сроки работников, выполняющих особо ответственные технологические процессы;

– отслеживать выписку удостоверений, работникам прошедшим обучение;

– составлять заявки на обучение через отдел подготовки кадров;

– составлять: баланс обучения рабочих на год, списки инструкторов производственного и теоретического обучения, списков по профессиям рассчитавшихся за год и др.

3) Обучение и повышение квалификации сотрудников цеха на основе разработанных программ.

По формам планирования и организации процесс обучения и повышения квалификации подразделяется на плановое и внеплановое.

Плановое обучение будет осуществляться по программам повышения квалификации (ППК):

- 1) ППК управленческого персонала.
- 2) ППК кадрового резерва.
- 3) ППК линейных руководителей и рядовых сотрудников цеха;
- 4) Программа первичного обучения новых сотрудников, программы адаптации.

Внеплановое обучение будет производиться по производственной необходимости, по заявкам руководителей функциональных подразделений. Групповое обучение планируется проводить на тренингах или семинарах, организованных с помощью наставников обучающего центра корпорации, специально для сотрудников и на территории предприятия. Внутреннее обучение будет организовано посредством привлечения внутренних ресурсов предприятия (привлечение ответственного по производственному обучению).

В Приложении 2 представлен проект приказа об организации обучения.

4) Для оценки эффективности внутрифирменного обучения и возможности его корректировки, согласно полученным результатам, нами был разработан проект анкеты оценки эффективности внутрифирменного обучения представленный в Приложении 3.

Для визуализации сроков внедрения разработанных нами мероприятий воспользуемся диаграммой Ганта представленной в табл. 10.

Таблица 10 – Диаграмма Ганта (сроки внедрения разработанных мероприятий)

№ п/п	Мероприятие	2018 г.												2019 г.					
		месяцы												месяцы					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
1	Разработка локального акта на основании «Положения об обучении и повышении квалификации»	■	■																
2	Выявление потребностей подразделения в персонале соответствующего тем или иным специализациям		■	■															
3	Совершенствование должностных инструкций			■	■														
4	Разработка плана обучения. Обучение сотрудников на основе разработанных программ					■	■	■	■	■	■	■	■	■					
5	Подведение итогов мероприятий, оценка их эффективности.																■	■	■

Диаграмма Ганта (табл. 10) представляет собой отрезки (графические плашки), размещенные на горизонтальной шкале времени. Каждый отрезок соответствует отдельной задаче (в нашем случае – мероприятию).

Главным результатом предложенных нами мероприятий, направленных на решение проблем, выявленных в ходе анализа системы внутрифирменного обучения персонала предприятия, должно быть повышение эффективности деятельности цеха и, как результат, предприятия в целом. Нормативно-правовое обеспечение данных мероприятий будет рассмотрено в следующем разделе.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала предприятия**

Нормативно-правовые акты относятся к самым распространенным и значимым источникам трудового права, в т.ч. касающиеся обучения персонала. Они различаются по своей юридической силе и соответственно – по месту в системе источников. Рассмотрим их.

1) Конституция РФ является специфическим источником трудового права. Она провозглашает базовые права человека в сфере труда, которые составляют основу соответствующих институтов трудового права. Положения ст. 37 выступают в качестве исходных начал правового регулирования трудовых отношений. Законодательство о труде направлено на развитие этих начал и создание системы гарантий трудовых прав работника.

2) Помимо закрепления основных трудовых прав и принципов трудового права нормы Конституции РФ имеют значение для построения системы источников трудового права. Так, ст. 15 Конституции РФ включает в правовую систему страны общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры РФ. Для трудового права это положение очень важно, поскольку значительная часть прав человека – это трудовые права, такие как право на труд, право на отдых, на объединение и т.д. Эти права и механизм их реализации нашли отражение как в международных пактах, декларациях, так и в многосторонних международных договорах – конвенциях Международной организации труда. Признание их непосредственно действующими на территории РФ – свидетельство интеграции России в международное сообщество и доказательство ее приверженности общегуманистическим идеалам.

Повышение квалификации – один из видов дополнительного профессионального образования. Его целью является обновление

теоретических и практических навыков специалистов в связи с повышением требований к уровню профессиональных знаний и необходимостью освоения современных методов решения производственных задач. Об этом говорится в п. 7 Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 26.06.1995 N 610 (далее – Типовое положение).

Правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения цеха отражается:

В актах центрального регулирования:

1) Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) определяет содержание всех институтов трудового права. Он содержит понятийный аппарат отрасли, закрепляет основные принципы правового регулирования трудовых отношений, определяет правовое положение работника и работодателя. Кодекс выполняет ключевую роль в механизме правового регулирования трудовых отношений, устанавливая права работников, их гарантии и способы их защиты. Статья 197 ТК РФ предоставляет работникам право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям. Работникам, проходящим такую подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, обеспечивать гарантии, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. согласно ТК РФ право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации является по своей природе одним из основных трудовых прав работника (ст. 21). По сути, в ст. 21 ТК РФ речь идет о праве на профессиональное обучение. При этом следует разграничить формы профессионального обучения: профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников.

Право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации является самостоятельным правом, которое следует рассматривать во взаимосвязи с правом на образование, в том числе его составляющей – правом на профессиональное образование.

Кроме того, право каждого человека на образование признается во Всеобщей декларации прав человека и иных международно-правовых актах.

Конституция РФ гарантирует право на получение профессионального образования (ст. 43). Речь идет о получении профессионального образования соответствующего уровня (начальное, среднее, высшее, послевузовское и дополнительное) в образовательных учреждениях или образовательных подразделениях организаций, имеющих соответствующую лицензию, в соответствии с установленными государственными образовательными стандартами.

2) Условия и порядок повышения квалификации должны быть установлены коллективным договором или трудовым договором (ч. 2 ст. 196 ТК РФ).

3) Согласно п. 7 Типового положения обучение проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет в течение всей трудовой деятельности работников.

4) В п. 7 Типового положения предусмотрено краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного производства. Осуществляется по месту основной работы специалистов и заканчивается сдачей соответствующего экзамена, зачета или защитой реферата.

5) Согласно п. 41 Типового положения повышение квалификации может проводиться с отрывом от работы; без отрыва от работы; с частичным отрывом от работы; по индивидуальным формам обучения.

6) Если работник совмещает обучение и труд, их совокупная продолжительность не должна превышать ежедневную норму рабочего времени, предусмотренную трудовым законодательством ст. 91 ТК РФ,

правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора.

Специфическим источником трудового права выступает локальный нормативный акт, принимаемый работодателем в пределах своей компетенции. Такой акт распространяется на всех работников данной организации или на отдельные категории работников, специально указанные в самом акте. Как правило, локальный нормативный акт принимается с учетом мнения представительного органа работников. Такой порядок устанавливается для принятия локальных нормативных актов, прямо названных в Кодексе, других федеральных законах, иных нормативных правовых актах или в соглашениях, коллективном договоре.

В актах локального регулирования в организации:

1) Должностная инструкция является локальным нормативным актом, в соответствии с которым работник осуществляет трудовую деятельность. Должностная инструкция – основной организационно-правовой документ, определяющий задачи, основные права, обязанности и ответственность работника при осуществлении им трудовой деятельности согласно занимаемой должности.

2) Правила внутреннего трудового распорядка предприятия – это локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора.

3) Приказ – это правовой акт, издаваемый руководителем предприятия, действующим на основе единоначалия. Приказ издается по вопросам утверждения положений, инструкций, правил и других документов.

4) Указание – распорядительный документ, составляемый в целях разрешения вопросов, связанных с исполнением приказов, инструкций, поручений и т. п.

В ТК РФ правовой механизм реализации права работника на профессиональное обучение выведен на локальный и договорный уровни.

Необходимость и периодичность профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для собственных нужд определяет работодатель. В локальном порядке с учетом мнения представительного органа работников он устанавливает формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, перечень необходимых профессий и специальностей. В этой связи для реализации права на профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации необходимо, как правило, наличие сложного фактического состава: 1) коллективный договор (соглашение) или локальный нормативный акт или трудовой договор; 2) дополнительный договор между работником и работодателем или ученический договор.

Право на профессиональное обучение может быть осуществлено в двух основных правовых формах:

- 1) профессиональное обучение непосредственно в организации (на производстве);
- 2) профессиональное обучение путем направления работника на обучение в образовательные учреждения или другие организации.

И в первом, и во втором случаях профессиональное обучение проводится за счет средств работодателя, в интересах работодателя на договорных началах. Речь идет о самостоятельных видах договоров. Так, в теории трудового права ряд авторов вполне обоснованно индивидуальные договоры о труде по признаку особенности содержания подразделяют на две группы: договоры о трудовой деятельности работника (трудовой договор, договор о совместительстве и др.) и договоры об учебно-трудовой деятельности работника (ученические договоры, договоры о повышении квалификации).

Право на профессиональное обучение (профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации) реализуется в индивидуально-договорной форме. В ТК РФ право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение

новым профессиям и специальностям, реализуется путем заключения соответствующих договоров:

- 1) ученический договор как договор на профессиональное обучение или переобучение с отрывом от производства или без отрыва;
- 2) договоры на повышение квалификации, профессиональную подготовку, переподготовку работника.

Следует выделить два вида ученических договоров в зависимости от правового статуса ученика: ученический договор с лицом, ищущим работу, и ученический договор с работником. Ученический договор с лицом, ищущим работу, предполагает последующее заключение трудового договора по окончании ученичества (ст. 207 ТК РФ). Ученический договор с работником данной организации признается дополнительным к трудовому договору (ст. 198 ТК РФ).

Договоры о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации у данного работодателя или иных образовательных учреждениях по направлению работодателя. В отличие от ученического договора названные договоры в ТК РФ не получили даже рамочного правового опосредования. Законодатель ограничился лишь общим указанием на заключение в этом случае с работником дополнительного договора (ст. 197 ТК РФ) – имеется в виду дополнительный по отношению к трудовому договору. Таким образом, к трудовым договорам о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации относятся только договоры, заключенные работодателем и работником организации. При заключении таких договоров с лицами, ищущими работу, они носят гражданско-правовой характер. Только в отношении работников организации работодатель вправе по соглашению сторон включить в качестве дополнительного условия трудового договора условие об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение проводилось за счет работодателя.

Содержание рассматриваемых договоров о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации определяется соглашением сторон трудового договора, так же как и основания его прекращения, продления. Поскольку названные договоры носят трудовую характер, постольку на них, как и на ученический договор, распространяется трудовое законодательство.

Правовое обеспечение мероприятий по внедрению будут выполняться заместителем начальника цеха по кадрам, инспектором по кадрам.

Функции правового обеспечения будут заключаться:

– в разработке дополнительного соглашения с работниками, в котором будут прописаны обязанности сотрудника после завершения процесса повышения квалификации;

– внесение в должностные инструкции работников организации пункта об обязательном повышении квалификации.

Также необходимо разработать «Положение об обучении персонала».

В «Положении об обучении персонала» необходимо определить цели, задачи обучения и повышения квалификации, основные виды обучения и повышения квалификации, порядок взаимодействия отделов компании по вопросам обучения, ответственность, полномочия и обязанности сотрудников при организации обучения персонала цеха.

Основными задачами политики компании в области обучения будут:

1) Разработка и внедрение системы внутрифирменного обучения, включающей выявление потребности в обучении, планирование и бюджетирование, организацию обучения и контроль его результативности.

2) Построение обучения в соответствии со спецификой бизнес-процессов компании.

3) Формирование стандартов обучения.

4) Включение новейшего опыта, знаний, эффективных методов в процессе обучения персонала.

5) Развитие персонала в процессе обучения.

Таким образом, правовые основы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников заложены Трудовым кодексом, Законом об образовании, Законом о профессиональном образовании. Их положения конкретизируются нормативными правовыми актами органов исполнительной власти. На основании предложенных и разработанных нами нормативно-правовых документов обеспечивается законность разработанных мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в организации.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала предприятия**

В современной литературе по управлению персоналом существует в основном единство мнений о том, что управление персоналом ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью. Исходным пунктом является следующее соображение: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и социальные, потребности и интересы сотрудников.

Современные руководители рассматривают затраты на обучение в качестве капиталовложений в развитие трудового потенциала. В этой связи перед организациями встала проблема определения оптимальной величины затрат на обучение персонала, а также оценки эффективности вложения средств в обучение персонала.

Вопрос оценки экономической и социальной эффективности процесса обучения и повышения квалификации работников предприятий вызывает наибольшие споры, как среди теоретиков, так и среди практиков.

В настоящее время невозможно с достаточной степенью достоверности провести оценку экономико-социальной эффективности и она может носить только сугубо приближенный характер.

До сих пор многие руководители не видят прямой зависимости между обучением и ростом эффективности деятельности предприятия, что связано, прежде всего, с тем, что процесс оценки экономической эффективности сопряжен со многими методологическими трудностями и может быть только приблизительным.

Эти трудности (особенно в отечественных организациях) связаны с неразработанностью методических вопросов и с отсутствием утвержденной

нормативной базы расчетов экономической эффективности.

В данной работе расчёт экономической эффективности затруднён и тем, что затраты на обозначенные мероприятия входят в оклады ответственных лиц, а улучшение производительности труда происходит по средствам повышения эффективности использования ими рабочего времени.

Помимо экономической эффективности, важно учитывать и социальный эффект от внедряемых мероприятий. Данный эффект измерить достаточно трудно, но он носит весьма существенный характер и имеет важное значение в осуществлении деятельности всеми сотрудниками.

Социальный эффект – это существенные изменения в экономической, социальной, культурной, экологической сферах, происходящие в результате конкретных действий и изменений моделей поведения отдельных лиц, сообществ и (или) общества в целом.

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относятся, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Показатели социальной эффективности от предлагаемых мероприятий представлены в табл. 11.

Таблица 11 – Социальный эффект разработанных мероприятий

Накопление знаний	Развитие возможностей и навыков	Изменение моделей поведения	Разработка и внедрение политик
Поиск, создание, интерпретация или обмен знаниями для решения существующих или предполагаемых проблем	Помощь организации и отдельным лицам (сотрудникам) в развитии их возможностей	Распространение информации и обеспечение мотивации, чтобы помочь людям изменить их поведение для достижения положительных изменений в работе предприятия	Поддержка или противодействие изменениям корпоративной, внутригосударственной политики

Социальная эффективность менеджмента выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива

Таким образом, социальная эффективность мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала будет проявляться в следующем:

- повышение уровня удовлетворенности сотрудников от выполняемой ими деятельности;
- повышение качества выполнения сотрудниками своих профессиональных обязанностей;
- улучшение системы управления и структурированности профессиональных задач на рабочем месте;
- повышение заинтересованности сотрудников в выполняемых функциях и задачах;
- повышение мотивации сотрудников за счет средств немонитарной мотивации.

Таким образом, социальная эффективность разработанных нами мероприятий показывает, что в результате проведенных мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала уровень стабильности кадров и качество жизни работников компании увеличится:

- 1) Снизится уровень текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития.
- 2) Сократится продолжительность периода адаптации персонала.
- 3) Сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с неудовлетворенностью содержанием и режимом работы.

4) Перспективы роста связанные с повышением квалификации персонала.

5) Сближение коллектива (улучшение социально-психологического климата), благодаря тренингам, проводящимся в организации.

Оценка эффективности обучения может проводиться с помощью тестов, опросников, заполняемых обучающимися, экзаменов и т.п. Оценивать эффективность обучения могут как сами обучающиеся, так и руководители, специалисты отделов обучения, преподаватели, эксперты или специально созданные целевые группы.

Обучение должно быть составной частью работы организации, неотделимой от ее основных целей. Обучение стоит денег, но эти вложения окупаются через повышение производительности, качества, удовлетворенности потребителей. Кроме того, и сотрудники высоко ценят те возможности, которые им открывает обучение.

Кроме того, отметим, что в идеале оценку эффективности обучения следует производить постоянно, в качественной либо количественной форме оценивая влияние обучения на такие показатели работы организации, как продажи, качество продукции и услуг, производительность труда, установки работников и др.

## **Выводы по второй главе**

Во второй главе нами определены основные мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала цеха, среди них: разработка локального акта на основании «Положения об обучении и повышении квалификации работников»; совершенствование должностных инструкций ответственного по производственному обучению; организация работы по определению потребности в обучении; разработка плана обучения и повышения квалификации сотрудников компании; оценка эффективности проведённых мероприятий.

Правовые основы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников заложены Трудовым кодексом, Законом об образовании, Законом о профессиональном образовании. Их положения конкретизируются нормативными правовыми актами органов исполнительной власти. На основании предложенных и разработанных нами нормативно-правовых документов обеспечивается законность разработанных мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в организации.

В качестве локального нормативного правового акта нами разработан проект Положения об обучении персонала цеха, проект приказа об организации обучения. Кроме того, мы подготовили проект анкеты оценки эффективности внутрифирменного обучения.

В результате внедрения мероприятий будут устранены недостатки системы управления персоналом в части систем обучения внутрифирменного обучения персонала, численность и квалификация специалистов, ответственных за работу с персоналом, приведена в соответствие объему решаемых задач и позволит достигать уровня управления человеческими ресурсами, необходимого для развития организации.

Социальная эффективность разработанных нами мероприятий направленных на совершенствование системы внутрифирменного обучения

персонала в организации будет выражаться: в снижении уровня текучести кадров по причине неудовлетворенности возможностями развития; в сокращении периода адаптации персонала; в сокращении числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с неудовлетворенностью содержанием и режимом работы; в перспективах роста связанных с повышением квалификации персонала; в сближении коллектива. Данные показатели в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом.

Таким образом, работа по совершенствованию систем внутрифирменного обучения персонала целесообразна, т.к. повысится эффективность деятельности предприятия в целом, при этом основной будет социальная эффективность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретический анализ, основанный на работах таких авторов как М. Армстронг, Л.Н. Банникова, А.Я. Кибанов С.В. Шекшня показал, что под внутрифирменным обучением персонала следует понимать процесс периодического (непрерывного) обучения работников организации, который инициировала организация, с целью совершенствования знаний и компетентности, навыков и умений работников, их созидательной деятельности для увеличения их вклада в достижение максимальной эффективности деятельности компании.

Базой исследования является АО «НПК «Уралвагонзавод» цех 180.

На основании характеристики деятельности предприятия можно утверждать, что корпорация АО «НПК «Уралвагонзавод» является одной из ключевых и знаковых корпораций не только в России, но и за рубежом. Уралвагонзавод одно из определяющих предприятий оборонно-промышленной отрасли страны. Стратегически важные задачи Уралвагонзавода связаны как с производством спецтехники, так и с развитием гражданского сектора. Поэтому перед предприятием стоит важная задача восстановить производство дорожно-строительной и коммунальной техники, что в свою очередь будет содействовать экономическому развитию государства согласно миссии корпорации.

Проведенный анализ системы внутрифирменного обучения персонала показал наличие проблем в системе внутрифирменного обучения персонала цеха 180, а именно:

- 1) обучение персонала происходит стихийно и бессистемно;
- 2) должностные инструкции ответственного за обучение персонала в цехе устарели, из-за чего производственные полномочия и обязанности не выполняются в полном объеме;
- 3) отсутствие плана внутрифирменного обучения;

4) отсутствие оценки эффективности внутрифирменного обучения.

Сделан вывод о необходимости совершенствования системы внутрифирменного обучения персонала в цехе 180 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Во второй главе нами определены основные мероприятия по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала цеха, среди них: разработка локального акта на основании «Положения об обучении и повышении квалификации работников»; совершенствование должностных инструкций ответственного по производственному обучению; организация работы по определению потребности в обучении; разработка плана обучения и повышения квалификации сотрудников компании; оценка эффективности проведённых мероприятий.

Правовые основы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников заложены Трудовым кодексом, Законом об образовании, Законом о профессиональном образовании. Их положения конкретизируются нормативными правовыми актами органов исполнительной власти. На основании предложенных и разработанных нами нормативно-правовых документов обеспечивается законность разработанных мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала в организации.

В качестве локального нормативного правового акта нами разработан проект Положения об обучении персонала цеха, проект приказа об организации обучения. Кроме того, мы подготовили проект анкеты оценки эффективности внутрифирменного обучения.

В результате внедрения мероприятий будут устранены недостатки системы управления персоналом в части систем обучения внутрифирменного обучения персонала, численность и квалификация специалистов, ответственных за работу с персоналом, приведена в соответствие объему решаемых задач и позволит достигать уровня управления человеческими ресурсами, необходимого для развития организации.

Социальная эффективность разработанных нами мероприятий направленных на совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала в организации будет выражаться: в снижении уровня текучести кадров по причине неудовлетворенности возможностями развития; в сокращении периода адаптации персонала; в сокращении числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с неудовлетворенностью содержанием и режимом работы; в перспективах роста связанных с повышением квалификации персонала; в сближении коллектива. Данные показатели в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом, при этом основной будет социальная эффективность.

Таким образом, задачи поставленные в данной выпускной квалификационной работе решены, а цель достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [Текст]. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2016. – 64 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2016. – 272 с.
3. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда [Текст]: Учебник / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 407 с.
4. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст]: Практическое пособие кадровика / В.М. Анисимов. – М.: «Экономика», 2014. – 704 с.
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2014. – 832 с.
6. Аширов, Д.А. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Д.А. Аширов. – М.: Изд-во Проспект, 2014. – 360 с.
7. Аудит и контроллинг персонала организации [Текст]: Учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2014. – 224с.
8. Банникова, Л.Н. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2015. – 151 с.
9. Бельская, Е.Г. Управление персоналом: технологии и методы [Текст]: Учебное пособие / Е.Г. Бельская. – М.: ГУУ, 2015. – 109 с.
10. Бердычевский, В.С. Трудовое право [Текст]: Учебное пособие / В.С. Бердычевский, Д.Р. Акопов, Г.В. Сулейманова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 512 с.
11. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 368 с.
12. Васильева, О.Н. Модели и методы материального стимулирования (теория и практика) [Текст] / О.Н. Васильева, В.В. Засканов, Д.Ю. Иванов, Д.А. Новиков. – СПб.: Ленанд, 2014. – 288 с.

13. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. – 496 с.
14. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: Учебник / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2014. – 448 с.
15. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персоналоманеджмента [Текст]: Учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Костромина. – М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2014. – 251 с.
16. Грудцына, Л.Ю. Настольная книга инспектора по кадрам [Текст] / Л.Ю. Грудцына. – М.: Эксмо, 2015. – 304 с.
17. Гусов, К.Н. Трудовое право России [Текст]: Учебник / К.Н. Гусов, В.Н. Толкунова. – М.: Изд-во Проспект, 2014. – 496 с.
18. Гусятникова, Д.Е. Кадровый учет с нуля [Текст] / Д.Е. Гусятникова. – М.: Дашков и К, 2016. – 114 с.
19. Добреньков, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст] / В.И. Добреньков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. – М.: КДУ, 2014. – 359 с.
20. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
21. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников [Текст]: Монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: Изд-во Рос. экон. акад, 2014. – 232 с.
22. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2014. – 416 с.
23. Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения [Текст]: Учебно-методическое пособие / Под ред. Р.П. Колосовой, Г.Г. Меликьяна. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2014. – 458 с.
24. Захарова, Т.И. Делопроизводство в кадровой службе [Текст] / Т.И. Захарова. – М.: Изд-во МФПА, 2015. – 211 с.
25. Карабельников, Б.Р. Трудовые отношения в хозяйственных обществах [Текст] / Б.Р. Карабельников. – М.: ФБК-Пресс, 2014. – 328 с.

26. Киселев, И.Я. Трудовое право России и зарубежных стран [Текст]: Учебник / И.Я. Киселев. – М.: Эксмо, 2016. – 608 с.
27. Кокшарова, В.В. Анализ и моделирование трудовых показателей [Текст]: Учебное пособие / В.В. Кокшарова. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2014. – 240 с.
28. Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент [Текст]: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2014. – 752 с.
29. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях [Текст] / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 256 с.
30. Корнейчук, Б.В. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / Б.В. Корнейчук. – М.: Гардарики, 2014. – 286 с.
31. Куренной, А.М. Трудовые споры: практический комментарий [Текст] / А.М. Куренной. – М.: Дело, 2014. – 608 с.
32. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2014. – 232 с.
33. Лушников, А.М. Курс трудового права [Текст]: Учебник: В 2 т. Т. 2 / А.М. Лушников, М.В. Лушникова. – М.: Статут, 2015. – 1151 с.
34. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 144 с.
35. Маренков, Н.Л. Антикризисное управление [Текст] / Н.Л. Маренков, В.В. Касьянов. – М.: Национальный институт бизнеса. Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2014. – 512 с.
36. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Дело, 2013. – 312 с.
37. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. – 720 с.

38. Миронов, В.И. Трудовое право [Текст]: Учебник / В.И. Миронов. – М.: Управление персоналом, 2014. – 1149 с.
39. Музыченко, В.В. Управление персоналом [Текст]: Лекции: Учебник / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2016. – 528 с.
40. Нуртдинова, А.Ф. Практика применения законодательства о труде [Текст]: Научно-практическое пособие / А.Ф. Нуртдинова, Л.А. Чиканова. – М.: Юридическая литература, 2014. – 288 с.
41. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст]: Учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2014. – 560 с.
42. Психология менеджмента [Текст]: Учебное пособие / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 608 с.
43. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: Учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 279 с.
44. Разинькова, О.П. Управление персоналом предприятия в условиях нестабильного производства [Текст]: Монография / О.П. Разинькова. – Тверь: Изд-во ТГТУ, 2015. – 144 с.
45. Слободской, А.Л. Обучение персонала организаций: Учебное пособие / А.Л. Слободской. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. – 124с.
46. Смирнов, В.Т. Управление человеческим капиталом [Текст]: Учебное пособие / В.Т. Смирнов, И.В. Сошников, Ф.Б. Власов. – Орел: ОРЕЛГТУ, 2015. – 276 с.
47. Столяров, В.И. Управление персоналом [Текст] / В.И. Столяров. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 295 с.
48. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: Учебно-практическое пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2014. – 272 с.
49. Трудовое право России [Текст]: Учебник / Под ред. д.ю.н., проф. А.М. Куренного. – М.: Юристъ, 2014. – 493 с.
50. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.

51. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М: ЮНИТИ, 2013. – 356 с.
52. Цыпкин, Ю. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Ю. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 326 с.
53. Чижов, Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия [Текст] / Н.А. Чижов. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2014. – 580 с.
54. Чижов, Н.А. Управление корпоративными кадрами [Текст] / Н.А. Чижов. – СПб.: Питер, 2015. – 352 с.
55. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2015. – 368 с.
56. Герасимов, М.В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект / М.В. Герасимов // Молодой ученый. 2016. № 5. – С. 319-323.
57. Мустафаева, М.А. Психологические теории обучения организации учебной деятельности / М.А. Мустафаева // Молодой ученый. 2016. №8. – С. 880-882.
58. Мухина, М.Г. Моделирование внутрифирменного обучения персонала сервисных организаций / М.Г. Мухина // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 2. – С. 468.
59. Панфилова, М.В. Игровые формы обучения персонала организации / М.В. Панфилова // Молодой ученый. 2014. №8. – С. 927-929.
60. Помилуйко, В.Ю. Практика организации корпоративного обучения взрослых / В.Ю. Помилуйко // Молодой ученый. 2015. №5. – С. 581-584.
61. Ротанова, М.Б. Тенденции корпоративного обучения в контексте образовательных парадигм / М.Б. Ротанова // Вестник НГТУ им. Р. Е. Алексеева. 2014. № 1. – С. 75–82.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Проект «Положения об обучении персонала»

Утверждено:

Начальник цеха \_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

#### 1. Общие положения

1.1. Обучение персонала всех уровней является ключевой составляющей развития персонала в целом и способствует повышению эффективности деятельности цеха за счет повышения квалификации персонала.

1.2. Основные цели обучения персонала: подготовка персонала к выполнению новых производственных задач, работа на опережение; систематическое обновление знаний сотрудников; повышение профессиональной культуры персонала.

1.3. Обучение является стимулирующим фактором как часть компенсационного пакета; как составляющая часть корпоративной культуры.

1.4. Обучение персонала проводится по нескольким направлениям в зависимости от его категории: программы обучения руководящего персонала; переподготовка, повышение квалификации, допуски, аттестации специалистов; повышение квалификации, освоение смежных профессий, повторные проверки знаний рабочего персонала.

1.5. Формы обучения персонала: индивидуальное и групповое; внешнее и внутреннее.

Внешнее обучение:

– обучение по долгосрочным академическим программам учебных заведений (программы среднего специального образования, бакалавриата, специалитета, магистратуры);

– обучение по специальным многоуровневым программам учебных центров (курсы переподготовки, повышения квалификации, тренинги, семинары и т. п.);

– аттестации;

– обучение и аттестация рабочих, связанных с правилами охраны труда и техники безопасности.

Внутреннее обучение (обучение проводится на территории цеха в специально выделенных для этих целей помещениях или на площадях «Уралвагонзавод»): лекции, семинары для руководящего персонала; обучение персонала подразделений в группах до 20 человек; адаптационное обучение для вновь принятых работников; интерактивное обучение Интранет-проект (образовательная часть).

1.6. Методы обучения: семинары; тренинги; видеокурсы; наставничество; интерактивное обучение Интранет-проект; самообучение и саморазвитие.

1.7. План и бюджет обучения на учебный год утверждается начальником цеха ежегодно.

1.8. Ответственность за исполнение плана обучения и четкое следование бюджету несет заместитель начальника цеха по кадрам.

#### 2. Определение потребности в обучении

2.1. Ежегодно издается приказ, где провозглашается заявочная кампания: всем подразделениям необходимо сформулировать в письменном виде свои потребности в обучении.

2.2. Заявки от подразделений поступают заместителю начальника цеха по кадрам.

2.3. Также источником данных для планирования обучения служат личные планы развития сотрудников, рекомендации комиссии по аттестации.

2.4. На основании заявок, с точки зрения целесообразности для цеха, создаются программа и бюджет обучения на учебный год.

2.5. Заместитель начальника цеха по кадрам проводит мониторинг учебных центров и представленных на рынке программ, выбирает центры.

2.6. Личная инициатива работника в отношении получения высшего образования, второго высшего образования, переподготовки (в случае отказа в рекомендации непосредственного руководителя) может быть удовлетворена лишь по распоряжению начальника цеха (виза на заявлении работника).

2.7. Заявки от подразделений, не подавших в установленные сроки план обучения на текущий учебный год, будут исполняться по мере выделения дополнительных средств в бюджет цеха.

2.8. Проведение дополнительных учебных мероприятий и выделение дополнительных материальных средств возможно только при утверждении данных изменений начальником цеха.

### 3. Организационные мероприятия

3.1. Внутренние (корпоративные) лекционно-семинарские и тренинговые программы объявляются приказом по цеху за подписью начальника. Приказ выходит не менее чем за неделю до начала занятий, в нем указываются подробная тематика занятий, время и место их проведения, ответственное лицо. Данные могут дублироваться через Доску объявлений.

3.2. Желаящие принять участие в программе группового обучения (но не заявленные в первичный список) заявляют свое участие заместителю начальника цеха по кадрам и с разрешения непосредственного руководителя могут быть включены в список обучающихся.

3.3. Любые виды внешнего обучения с отрывом от производства оформляются на основании объяснительной документации кадровым приказом.

3.4. Учебный отпуск предоставляется обучающимся на основании справки-вызова с оригинальной печатью учебного заведения и оформляется кадровым приказом. По окончании обучения сотрудник должен представить подлинник документа об окончании образовательных программ и отчет заместителю начальника цеха по кадрам.

### 4. Адаптационное обучение в период испытательного срока

4.1. Первичное обучение – неотъемлемая часть программы адаптации сотрудника.

4.2. Программа первичного обучения направлена на формирование у нового сотрудника знаний о цехе и предприятии Уралвагонзавод, системе его норм и ценностей.

4.3. Программа в обязательном порядке должна содержать экскурс в историю развития предприятия, актуальное состояние цеха и предприятия в целом на данном этапе (количество персонала, оргструктура, применяемые программы), освещение корпоративных норм и ценностей.

4.4. В течение месяца со дня зачисления сотрудника на работу для него организуется обязательное первичное обучение сроком не более 3 рабочих дней (лекция).

### 5. Ответственность сотрудника за обучение

5.1. Ответственность сотрудника за предоставленное обучение состоит в подготовке отчета о прослушанном курсе (составляется в свободной форме), передаче сотрудникам методических, инструктивных и нормативных материалов.

Согласовано:

Заместитель начальника цеха по кадрам:

Ознакомлен:

Инспектор по кадрам

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Проект приказа об организации обучения

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Приказ

№ \_\_\_\_\_

#### *Об организации обучения*

В целях обеспечения соответствующей квалификации персонала и на основании служебной записки заместителя начальника цеха по кадрам,

#### ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Обеспечить организацию и проведение обучения \_\_\_\_\_, принятого на должность оператора станков с ЧПУ 30 марта 2017 г.  
Ответственный: ответственный по производственному обучению \_\_\_\_\_  
Срок: с 1 апреля 2018 г.
2. Обеспечить наличие программы и графика обучения \_\_\_\_\_.  
Ответственный: ответственный по производственному обучению \_\_\_\_\_  
Срок: к началу занятий
3. Назначить мастера смены \_\_\_\_\_ наставником для \_\_\_\_\_ на период обучения.  
Ответственный: ответственный по производственному обучению \_\_\_\_\_  
Срок: в течение срока обучения
4. Обеспечить соблюдение \_\_\_\_\_ графика занятий.  
Ответственный: ответственный по производственному обучению \_\_\_\_\_  
Срок: в течение срока обучения
5. Общий контроль за исполнением приказа возложить на инспектора по кадрам \_\_\_\_\_.
6. Довести содержание настоящего приказа до сведения заинтересованных лиц.

Начальник цеха

Согласовано:

Заместитель начальника цеха по кадрам

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Проект анкеты оценки эффективности внутрифирменного обучения

#### АНКЕТА об обучении на семинаре

---

(должность, Ф. И. О. сотрудника)

Тема семинара: \_\_\_\_\_

Дата проведения: с «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018г. по «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018г.

Место проведения: \_\_\_\_\_

Проводящая организация: \_\_\_\_\_

1. Насколько содержание семинара соответствовало заявленной программе (нужное выделить):

- полностью соответствовало
- полностью не соответствовало
- частично соответствовало

2. Каким вопросам из заявленных в программе уделялось недостаточное внимание?

---

---

---

---

---

3. Какие вопросы программы были наиболее полно и квалифицированно раскрыты?

---

---

---

---

---

4. Какие новые теоретические знания и практические рекомендации получены в результате посещения семинара?

---

---

---

---

---

5. Какая информация из полученной на семинаре может быть применена Вами на предприятии?

---

---

---

---

6. Назовите сильные стороны в организации и проведении семинара

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

7. Назовите слабые стороны в организации и проведении семинара

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

8. Какая учебно-методическая литература была выдана на семинаре

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

9. Оценка эффективности обучения на данном семинаре

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201 г.

\_\_\_\_\_

*Ф. И. О.*

\_\_\_\_\_

*подпись*

*Комментарии руководителя:*

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201 г.

\_\_\_\_\_

*Ф. И. О.*

\_\_\_\_\_

*подпись*