

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

Разработка системы мотивации трудовой деятельности персонала

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП

_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер

_____ А.Б. Хрусталеv
(подпись)

« ____ » _____ 2017г.

Исполнитель:

Жигалев Максим Юрьевич
обучающийся группы БМ-53zHT
5 курса, заочного отделения,
направление «38.03.03
Управление персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:
Богданова М.В.
Доцент, кандидат
психологических наук

(подпись)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ЦЕХ 765 АО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ УРАЛВАГОНЗАВОД».....	7
.....	
1.1. Общая характеристика деятельности АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод» и цеха 765.....	7
1.2. Анализ системы управления персоналом цеха 765 АО «Научно- производственной корпорации Уралвагонзавод» и выявление проблем.....	18
1.3. Анализ существующей системы мотивации труда персонала цеха 765 АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод».....	30
Выводы по главе 1.....	44
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ЦЕХА 765АО «НАУЧНО- ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОРПОРАЦИИ УРАЛВАГОНЗАВОД».....	48
2.1. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала цеха 765 АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод».....	48
2.2. Нормативно-правовое обеспечение трудовой деятельности персонала цеха 765 АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод».....	67
.....	
2.3. Социально – экономическая эффективность по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала цеха 765 АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод».....	70
Выводы по главе 2.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
ГЛОССАРИЙ.....	83

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ 5.....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ 6.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ 7.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ 8.....	100

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность: в условиях рыночной экономики эффективность деятельности промышленных предприятий во многом зависит от «человеческого капитала», кадрового потенциала предприятия, умения организовать и руководить «кадрами», обеспечивать функционирование и развитие системы управления. Однако характерной чертой для многих российских промышленных предприятий является ограниченность, а порой отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда, особенно в сегменте молодых специалистов. Поэтому, актуальным является совершенствование мотивации персонала, особенно представителей молодого поколения, поскольку они являются будущей основой успешной деятельности промышленных предприятий.

Менеджмент использует мотивацию, чтобы по возможности эффективно и органично соединить цели предприятия и цели работников. Однако для того чтобы построить такую систему управления человеком, при которой он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно, с точки зрения достижения организацией своих целей, нужно знать, что побуждает человека к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу. Таким образом, путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации.

Теоретическая разработанность. Проблемы мотивации персонала довольно широко рассматриваются в научной и публицистической литературе. Теории мотивации и управления эффективностью представлены в трудах таких зарубежных ученых, как Дж. Адамс, Ф. Герцберг, Б. Кей, Э. Мерман, Ф. Тейлор, М. Эггерт и других.

В России изучением различных аспектов мотивации работников занимаются О.Е. Алехина, В. Верхоглазенко, Е. Ветлужских, В.И. Герчиков, С.Б. Каверин, А.Я. Кибанов, А. Мишарин и другие.

Тема «Разработка системы мотивации трудовой деятельности персонала» актуальна для организации АО НПК «Уралвагонзавод», так как отсутствует система мотивации молодых работников, отсутствует современная система планирования деловой карьеры работника, что влечет за собой возникновение серьезных проблем для предприятия в будущем.

Проблема исследования заключается в необходимости поиска мотиваторов трудовой деятельности персонала АО НПК «Уралвагонзавод».

Целью Выпускной квалификационной работы является разработка системы мотивации трудовой деятельности персонала АО НПК «Уралвагонзавод».

Для реализации данной цели поставлены следующие **задачи**:

1. Провести анализ системы управления персоналом АО НПК «Уралвагонзавод»;

2. Определить проблемы в системе мотивации трудовой деятельности АО НПК «Уралвагонзавод»;

3. Рассмотреть нормативно-правовое обеспечение;

4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала опираясь на изученный материал и анализ системы управления персоналом АО НПК «Уралвагонзавод».

Объектом исследования является система мотивации персонала в организации.

Предметом исследования Выпускной квалификационной работы является разработка системы мотивации трудовой деятельности АО НПК «Уралвагонзавод».

При написании выпускной квалификационной работы использовались теоретические методы (для изучения теоретических источников и нормативных документов), эмпирические методы (анализ результатов деятельности предприятия, анализ структуры персонала, анализ системы

мотивации персонала), а также социологические методы (анкетирование, опрос) и экономико-математические расчеты.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой из них, заключения и списка использованных источников.

Во введении определена актуальность исследуемой проблемы, обозначены цель, задачи, методы изучаемого вопроса.

В первой главе «Анализ и выявление проблем мотивации трудовой деятельности персонала организации АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод» описана деятельность предприятия, проведен анализ системы управления персоналом, анализ существующей системы мотивации труда, выявлены проблемы в системе мотивации персонала АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод».

Во второй главе «Разработка системы мотивации трудовой деятельности персонала АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод»» предложены мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала, изучено нормативно-правовое обеспечение, также представлены социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала.

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

Работа включает в себя 14 рисунков, 18 таблиц, 8 приложений, библиографический список, состоящий из 52 источников.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ЦЕХ 765 АО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Общая характеристика деятельности АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод» и цеха 765

Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» (далее - АО «НПК «Уралвагонзавод») является головным предприятием интегрированной структуры, объединяющей 18 предприятий, учреждений и организаций в пяти федеральных округах России, лидирует в отрасли грузового железнодорожного и специального машиностроения, обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

Один из крупнейших научно-производственных комплексов России включает в себя металлургическое, вагоносборочное, механосборочное, инструментальное производство, производство нестандартизированного оборудования, в структуру также входят три конструкторских бюро и два института.

Рассматриваемое машиностроительное предприятие выпускает около двухсот видов продукции.

Производимая продукция активно экспортируется в Казахстан, Таджикистан, Азербайджан, Узбекистан, Туркменистан, Кыргызстан, Латвию, Беларусь, Иран, Словакию, Сербию и Монголию.

Система менеджмента качества Уралвагонзавода сертифицирована на соответствие требованиям российских и международных стандартов серии ИСО 9001 и имеет два международных и три российских сертификата.

Лаборатории Центра позволяют проводить приемочные, квалификационные, периодические, типовые и сертификационные испытания

в полном объеме, о чем свидетельствуют документы об аккредитации в Федеральном Агентстве по техническому регулированию и метрологии, аттестации в системе неразрушающего контроля Ростехнадзора России и признание Российским Морским Регистром судоходства.

Основные направления деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод»:

1. Выпуск бронетанковой техники.
2. Выпуск железнодорожных полувагонов, вагонов-цистерн, контейнеров-цистерн различного назначения.

2. Выпуск дорожно-строительных машин.

4. Выпуск товаров народного потребления.

Предприятие имеет в своем составе:

1. Заготовительное производство с цехами литейными, кузнечными, цехи холодной штамповки, термической обработки.

2. Сборочно-сварочное производство с цехами сборки и сварки металлоконструкций.

3. Механосборочное производство с цехами механической обработки деталей, сборки, испытаний отдельных узлов и машин в целом.

4. Производство нестандартизированного оборудования с цехами, изготавливающими специальное оборудование и стенды.

5. Производство инструмента – с цехами, изготавливающими оснастку, инструмент различной степени сложности.

6. Энергетическое производство – ТЭЦ дающая электроэнергию, тепло, пар для нужд технологии и отопления.

Таким образом, АО «НПК«Уралвагонзавод» - крупнейший машиностроительный комплекс России, являющийся основным производителем боевых танков и инженерных машин и сопровождения на их базе, а также железнодорожных полувагонов, спецвагонов, цистерн различного назначения, дорожно – строительной техники и тракторов.

Поскольку рамки данной работы не позволяют провести анализ мотивации трудовой деятельности по всему предприятию, то объектом анализа является подразделение НПК «Уралвагонзавод» - цех 765.

Цех №765 входит в состав механосборочного производства АО «НПК «Уралвагонзавод». Данный цех - сборочно-сварочный цех крупных узлов. Основан цех в 1982 году. Состоит из пяти основных производственных участков, размещенных в трех полетах общей площадью 19440 кв.м.

Цех предназначен для сборки и сварки основных узлов спецтехники и крупных узлов дорожно-строительной техники.

Основными видами деятельности являются:

1. Сборка и сварка корпусов изделий спецтехники, крупных каркасных металлоконструкций дорожной техники.

2. Подготовка листовых деталей под сварку путем шлифовки поверхностей пневматическими машинами и дробеочисткой.

Кроме основных производственных участков в цехе имеются вспомогательные службы:

1. Производственно-диспетчерское бюро.
2. Служба механика.
3. Служба энергетика.
4. Служба наладки сварочного оборудования.
5. Бюро инструментального хозяйства.
6. Хозяйственная служба.

Задачи подразделения состоят в следующем:

1. Изготовление, монтаж узлов и оборудования бронетанковой техники.
2. Сборка всех видов бронетанковой техники и тракторов.
3. Механическая обработка и сварка деталей бронетанковой техники.
4. Сдача бронетанковой техники и трактора в смежный цех.

Рассмотрим основные технико-экономические показатели деятельности рассматриваемого предприятия.

В таблице 1 представлена динамика финансово-экономических показателей цеха 765 НПК «Уралвагонзавод» за 2014-2016 г.

Таблица 1 – Анализ основных технико-экономических показателей цеха 765 за 2014-2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016	Отклонение, + / -		Темпы роста, %	
				От 2014г.	От 2015г.	2014г.К	2015г.К
Объем выпуска продукции, млн.руб.	79646,4	79304,0	98686,0	-342,4	19382,0	99,6	124,4
Доходы от реализации товаров, работ, услуг, млн.руб. - всего	2684,7	4231,1	5629,3	1546,9	1398,2	157,6	133,0
В том числе:- сторонним организациям	52,4	174,7	163,2	100,9	- 11,5	292,6	93,4
- цехамдругих заводов корпорации	2632,3	4056,4	5466,1	1466,0	1409,7	154,9	134,8
Расходы (себестоимость реализованной продукции), млн.руб.	2881,8	4234,1	5838,0	1352,3	1603,9	146,9	137,9
Доходы минус расходы, млн.руб.	-197,2	- 2,5	-208,7	194,7	- 211,2	1,3	8348,0
Численность работающих, чел.	458	460	530	2	70	100,4	115,2
В том числе: основных рабочих	212	207	242	- 5	35	97,6	116,9
ФЗП, тыс.руб.	124209,6	132259,2	162816,0	8049,6	30556,8	106,5	123,1
В том числе: основных рабочих, тыс.руб.	55770,1	61236,0	74244,1	5465,9	13008,1	109,8	121,2
Производительность труда, тыс.руб.	173,9	172,4	186,2	- 1,5	13,8	99,1	107,1
Выработка на одного основного рабочего, тыс.руб.	375,7	383,1	407,8	7,4	24,7	102,0	106,4
Средняя зарплата одного работающего, руб.	22600	23960	25600	1360	1640	106,0	106,8
Средняя зарплата одного основного рабочего, руб.	21922,21	24652,17	25566,15	2729,96	913,98	112,5	103,7
Стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.	305200,1	308168,5	310039,0	2968,4	1870,5	101,0	100,7
Фондоотдача, руб.	0,241	0,257	0,318	0,016	0,061	106,6	123,7
Фондоемкость, руб.	4,142	3,886	3,142	- 0,256	- 0,744	93,8	80,9
Соотношение темпов роста пр-ти труда и среднегодовой зарплаты 1 работающего, п.п.	-	-	-	-	-	0,935	1,003
Соотношение темпов	-	-	-	-	-	0,907	1,026

роста выработки и среднегодовой зарплаты 1 основного рабочего, п.п.							
---	--	--	--	--	--	--	--

Данные производственно-экономической деятельности цеха 765 показывают, что в 2015 г. произошло снижение объема выпуска продукции на 0,4% к 2014 г., а в 2016 г. рост выпуска продукции составил 19382 млн.руб. или 24,4% к 2015 г.

Доходы от реализации продукции, товаров, услуг цеха 765 в течение трех лет постоянно прирастали – в 2015 г. на 1546,9 млн.руб. или 57,9% к 2014 г.; в 2016 г. – на 1397,7 млн.руб. или 33,0% к 2015 г.

Расходы на реализованную продукцию, работы, услуги (себестоимость) возрастали в 2016 г. более быстрыми темпами, что подтверждается данными табл. 1: в 2015 г. увеличение составило 1352,2 млн. руб. или 46,9% к 2014 г., в 2016 г. – 1603,9 млн.руб. или 37,9% к 2015 г. Таким образом, темпы роста себестоимости в 2016 г. были больше темпов роста доходов от реализации, которые составили соответственно 33,0% и 37,9%. Данное превышение стало фактором увеличения суммы убытков в 2016 г. на 211,2 млн.руб.

Прирост объема выпуска продукции обусловлен экстенсивными факторами, т.к. в 2016 г. численность работающих возросла на 70 чел., в том числе основных рабочих – на 35 чел. Вследствие увеличения численности работающих возрос и фонд заработной платы, в 2015 г. прирост составил 8049,6 тыс.руб., 6,5% к 2014 г., в 2016 г. – на 30556,8 тыс.руб., 23,1% к 2015 г. Увеличение среднегодовой заработной платы одного работающего и основного рабочего в 2016 г. обеспечено приростом производительности труда и выработки. Это подтверждается соотношением темпов их роста, составивших в 2016 г. соответственно 1,003 п.п. и 1,026 п.п. В течение анализируемого периода в цехе 765 производилась реконструкция производства с заменой устаревшего и изношенного оборудования, что отразилось на стоимости основных фондов, которая возросла с 305200,1 тыс.руб. в 2014 г. до 310039,0 тыс.руб. в 2016 г., т.е. на 3,7% больше 2015 г.

Это привело к повышению эффективности использования основных средств и подтверждено ростом фондоотдачи с 0,241 руб. в 2014 г. до 0,318 руб. в 2016 г. на каждый вложенный в производство рубль основных фондов, т.е. на 23,7% больше 2015 г.

Данные таблицы 1 свидетельствуют об увеличении убытков в отчетном периоде. Одной из причин прироста убытков является увеличение суммы расходов, отраженных в бюджете цеха 765. Проведем анализ бюджета цеха за 2014-2016 гг., составив таблицу 2.

Таблица 2 – Анализ бюджета цеха 765 за 2014-2016 гг., млн.руб.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение, + / -		Темпы роста, %	
				От 2014г.	От 2015г.	К 2014г.	К 2015г.
Доходы от производственной деятельности - всего	2684,7	4231,1	5629,3	1546,9	1398,2	157,6	133,0
В том числе:							
- от работ, услуг для сторонних организаций	52,4	174,7	163,2	100,9	- 11,5	292,6	93,4
- от работ, услуг для цехов корпорации	2632,3	4056,4	5466,1	1466,0	1409,7	154,9	134,8
Расходы по производственной деятельности - всего	2879,0	4207,8	5834,1	1328,8	1626,3	146,2	138,6
Материальные затраты – всего	2762,5	4045,7	5586,1	1829,0	1626,3	146,5	138,1
В том числе:							
- покупные полуфабрикаты	2757,8	4035,5	5572,9	1277,7	1537,4	146,3	138,1
- энергоресурсы	4,7	10,2	13,2	5,5	3,0	217,0	129,4
Заработная плата в производстве (по бюджетным данным)	91,1	126,7	180,4	35,6	53,7	139,1	142,4
Отчисления в социальные фонды (по бюджетным данным)	25,4	35,4	67,6	10,0	32,2	139,4	191,0
Результаты производственной деятельности	- 194,3	23,2	- 204,8	217,5	-228,1	11,9	883,2
Налог на прибыль	2,8	26,3	3,9	23,5	-22,5	939,3	14,4
Всего расходов	2881,8	4234,1	5838,0	1352,3	1603,9	146,9	137,9
Нераспределенная прибыль / убыток	- 197,2	- 2,5	- 208,7	194,7	- 206,2	1,3	8348,0
Амортизация	7,3	13,7	11,0	6,4	- 2,7	187,7	80,3

Динамика данных бюджета цеха 765 показывает, что в составе доходов цеха возросли как доходы от реализации продукции, работ, услуг как сторонним организациям (увеличившиеся с 52,4 млн.руб. в 2014 г. до 163,2 млн.руб. в 2016 г., т.е. на 6,6% меньше 2015 г.), так и доходы от кооперированных поставок продукции, работ, услуг цехам других заводов корпорации – увеличение с 2632,3 млн.руб. в 2014 г. до 5466,1 млн.руб. или на 34,8% больше 2015 г.

В 2015 г. темпы прироста доходов от производственной деятельности (57,6%) опережали темпы прироста расходов от производственной деятельности, что привело к снижению убытков от производственной деятельности цеха 765 на 217,5 млн. руб. или на 111,9% к 2014 г. и образованию прибыли в сумме 23,2 млн.руб. Однако в 2016 г. этот фактор изменился и темпы прироста показателей составили соответственно 33,0% (доходы) и 33,8% (расходы), что обусловило прирост убытков в 2016 г. на 128,1 млн.руб. или более чем в 7 раз. Убытки от производственной деятельности в 2016 г. составили 204,8 млн.руб.

Основную долю в расходах в течение анализируемого периода занимали материальные затраты, возросшие в 2015 г. на 1829,0 млн.руб. или 45,5% к 2014 г., в 2016 г. увеличение составило 1626,3 млн.руб. или 38,1% к 2015 г., в основном за счет прироста суммы расходов на покупные полуфабрикаты. Это можно объяснить увеличением их закупочной стоимости, что значительно увеличивает себестоимость продукции.

Сумма налога на прибыль, распределяемая для цехов всех заводов, входящих в корпорацию, составила соответственно 2,8 млн.руб. в 2014 г., 26,3 млн. руб. в 2015 г., 3,9 млн.руб. в 2016 г. Из-за этого увеличилась общая сумма расходов цеха 765 и их величина составила соответственно 2881,8 млн.руб. в 2014 г., 4234,1 млн.руб. в 2015 г., 5838,0 млн.руб. в 2016 г. Как следствие, сумма нераспределенной прибыли была отрицательной и составила 197,2 млн.руб. в 2014 г., 2,5 млн.руб. в 2015 г., 208,7 млн.руб. в 2016 г.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность производственной деятельности цеха 765 к концу анализируемого периода ухудшилась.

Рассмотрим показатели рентабельности по цеху 765 за 2014-2016 г., составив таблицу с исходными данными – таблица 3.

Таблица 3 – Анализ показателей эффективности производственной деятельности цеха 765 за 2014-2016 гг.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение, + / -		Темпы роста, %	
				От 2015г.	От 2016г.	К 2015г.	К 2016г.
Объем выпускаемой продукции, млн.руб.	79646,4	79304,0	98686,0	-342,4	19382,0	99,6	124,4
Доходы от реализации товаров, работ, услуг, млн.руб. - всего	2684,7	4231,1	5629,3	1546,9	1398,2	157,6	133,0
Расходы (себестоимость реализованной продукции), млн.руб.	2881,8	4234,1	5838,0	1352,3	1603,9	146,9	137,9
Доходы минус расходы, млн.руб.	-197,2	- 2,5	-208,7	194,7	- 211,2	1,3	8348,0
Численность работающих, чел.	458	460	530	2	70	100,4	115,2
Стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.	305200,1	308168,5	310039,0	2968,4	1870,5	101,0	100,7
Рентабельность производства, п.п.	- 0,0025	0,0000	- 0,0021	0,0025	- 0,0021	0,0	0,0
Рентабельность продукции, п.п.	- 0,0684	- 0,0006	- 0,0357	0,0678	- 0,0363	0,9	5950,0
Прибыль (убыток) на одного работающего, руб. (рентабельность персонала), руб.	- 430,57	- 5,43	- 393,77	425,14	-368,00	1,3	7251,7
Прибыль (убыток) на 1 рубль основных фондов (фондорентабельность), руб.	-1000,0	0,000	- 1000,0	1000,0	- 1000,0	0,0	0,0

Из данных таблицы 3 следует, что при наличии убытков от реализации продукции, работ, услуг в течение анализируемого периода показатели рентабельности основных средств и персонала, продукции и производства имеют отрицательное значение, а именно:

1. Рентабельность производства, оставаясь отрицательной, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 0,25%, в 2016 г. уменьшилась на 0,21%.

2. Рентабельность продукции в 2015 г. увеличилась на 6,78%, в 2016 г. уменьшилась на 3,63%.

3. Рентабельность персонала в 2015 г. возросла на 425,14 руб., т.е. убытки на каждого работающего уменьшились на эту сумму. В 2016 г. рентабельность персонала сократилась на 368,00 руб., т.е. произошел рост убытков на эту сумму на каждого работающего.

4. Рентабельность основных фондов (фондорентабельность) имела такую же динамику, однако и в 2014 г. и 2016 г. осталась без изменения, составив потери в сумме 1000 руб. на каждый вложенный в производство рубль основных фондов.

Можно сделать вывод, что основным фактором снижения в 2016 г. показателей рентабельности производства в цехе 765 был рост расходов по производственной деятельности.

Прежде, чем перейти к анализу системы управления персоналом, рассмотрим организационную структуру подразделения – рисунок 1.

Р
И
С
У
Н
О
В
А
Я
О
Р
Г
А
Н
И
З
А
Ц
И
О
В
А
Н
И
Е
О
Р
Г
А
Н
И
З
А
Ц
И
О
В
А
Н
И
Е

Рис. 1 - Организационно-производственная структура цеха 765

Структура управления цеха 765АО «НПК «Уралвагонзавод» является линейно-функциональной.

Линейно-функциональная структура включает в себя специализированные подразделения, которые не обладают правом принятия решений, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной.

Цех 765 возглавляет начальник цеха, который непосредственно подчиняется Главному инженеру предприятия. Начальник цеха назначается и освобождается от занимаемой должности Генеральным директором предприятия по представлению Главного инженера.

Рассмотрим назначение и содержание блоков общего линейного и технического руководства цеха 765 – таблица 4.

Таблица 4 - Характеристика структурного подразделения

Наименование должности	Цель	Решаемые задачи	Функции
Службы механика и энергетика	Обслуживание систем и механизмов цеха	Организация обслуживания и ремонта оборудования	Наладка и ремонт механизмов и систем цеха
	Обеспечение цеха бесперебойной подачей энергией	Обслуживание энергетических систем цеха	Обслуживание и ремонт оборудования, обеспечивающего бесперебойную подачу электроэнергии
Служба АХО	Обеспечение хозяйственных нужд цеха	Организация обеспечения персонала цеха защитными средствами, материалами и инструментами	Обслуживание персонала цеха инструментами и материалами
Личный стол	Учет кадрового состава цеха	Ведение документации по личному составу цеха	Обеспечение документационного процесса управления персоналом
БТЗ	Организация учета и выплаты заработной	Нормирование труда и учет выполнения	Обеспечение вознаграждения за

	платы на основе учета выполненных трудовых норм и заданий	трудовых норм Подготовка документации по оплате труда	труд, премирования персонала
--	---	---	------------------------------

Начальник цеха имеет следующие полномочия:

1. Перенести рабочую смену.
2. Организовать гибкий график выходных.
3. Остановить производство.
4. Повысить или снизить интенсивность труда рабочих.
5. Организовать сверхурочные работы и др.

Должностные обязанности работников подразделения определены в должностных инструкциях. Виды полномочий руководителей подразделения представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Виды полномочий руководителей подразделений

Наименование должности	Рекомендательные полномочия	Согласовательные полномочия	Функциональные полномочия
Начальник цеха	Рекомендации по изменению системы оплаты труда	Согласование своих действий с руководителем профсоюзной организации цеха	- перенести рабочую смену; - организовать гибкий график выходных; - остановить производство (с оплатой рабочим простой листов, если остановка произошла не по вине цеха); - повысить или снизить интенсивность труда рабочих; - организовать сверхурочные работы, др.
Зам. Начальника цеха по производству	Рекомендации по организации производственного процесса	Согласование своих действий с руководителем цеха	Обеспечение бесперебойной и технически правильной эксплуатации оборудования, содержание в работоспособном состоянии на требуемом уровне точности. Разработка планов (графиков) осмотров, испытаний и профилактических ремонтов Согласование планов (графиков) с подрядными организациями, Контроль за соблюдением правил охраны труда и промышленной безопасности, Разработка мероприятий по повышению эффективности Организация консультаций по решению отдельных профилактических вопросов.
Начальник	Рекомендации	Начальник	- выполнение производственного плана;

к участка	ии по оптимизации и трудового процесса начальнику цеха	участка принимает участие в проставлении КТУ, определении процента премии	- решение организационных вопросов; - оформление простоев; - работу с людьми; - соблюдение культуры производства (санитарное состояние оборудования) и т.д.
-----------	--	---	--

Продолжение таблицы 5

Мастер	Вносить предложения о применении на участке подрядной формы организации и оплаты труда	Согласование принятия решений в ЧС с начальником участка	- руководство производственным участком; - выполнение производственных заданий; - обеспечение расстановки рабочих, соблюдения технологических процессов и графиков, - проверка качества продукции, приемка законченных работ; - организация и внедрение новых передовых приемов и методов труда; - координация деятельности рабочих, инструктаж и контроль ТБиОТ
--------	--	--	---

Таким образом, организационная структура цеха 765 представляет собой линейно-функциональную структуру. Преимущества ее состоят в том, что четко реализуется распределение обязанностей и полномочий, простота в управлении. Недостатки: негибкость, неприспособленность к дальнейшему развитию. Хорошо работает в небольших подразделениях при высоком профессионализме и авторитете руководителя, а также большой заинтересованности подчиненных в успешной работе.

В основе линейно-функциональной структуры управления цехом 765 лежит принцип полного распорядительства: выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для подразделений. Основные, функциональные отделы, например, подготовка производства подразделяется на более мелкие функциональные подразделения - служба механика, служба энергетика, чтобы максимально использовать преимущества специализации.

1.2. Анализ системы управления персоналом АО «Научно-

производственной корпорации Уралвагонзавод» и выявление проблем

Теория управления как наука возникла в конце прошлого века и с тех пор претерпела значительные изменения. В последние 10 лет термин «управление персоналом» использовался для описания функции управления, посвященной найму, развитию, обучению, ротации, обеспечению безопасности и увольнению персонала.

В современном подходе к определению делается акцент на вкладе персонала, удовлетворенного работой, в достижение корпоративных целей, таких, как лояльность потребителей, экономия издержек и рентабельность. Это обусловлено пересмотром концепции «управления персоналом» в последнем десятилетии XX века.

Считаем, что в настоящее время наиболее подходящим определением, отражающим происходящие изменения, является следующее.

Управление персоналом- вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом [9; С.36]. Таким образом, данный термин больше отражает понятие управление человеческими ресурсами.

Для повышения результативности, на смену противоречивым отношениям между работодателями и наемными работниками, при которых в рабочей обстановке организации доминирует жесткая регламентация процедур взаимодействия с работниками, должна прийти атмосфера сотрудничества, которая имеет следующие особенности:

1. Сотрудничество в рамках небольших рабочих групп.
2. Ориентация на удовлетворение потребителей.
3. Значительное внимание уделяется целям бизнеса и вовлечению персонала для достижения этих целей.
4. Расслоение организационных иерархических структур и делегирование ответственности лидерам рабочих групп [18; С. 38].

На основании этого можно выделить следующие отличия понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» (таблица 6):

Таблица 6 - Основные отличительные особенности понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» [18; С. 38]

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Реактивная, вспомогательная роль	Проактивная, инновационная роль
Акцент на выполнение процедур	Акцент на стратегию
Специальный департамент	Деятельность всего менеджмента
Сосредоточение на потребностях и правах персонала	Сосредоточение на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса
Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать	Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать
Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджера	Конфликты регулируются лидерами рабочих групп
Согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров	Планирование человеческих ресурсов и условий занятости происходит на уровне руководства
Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации	Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов
Вспомогательная функция для других департаментов	Вклад в добавочную стоимость бизнеса
Содействие переменам	Стимулирование перемен
Постановка коммерческих целей в свете последствий для персонала	Полная приверженность целям бизнеса
Негибкий подход к развитию персонала	Гибкий подход к развитию персонала

По смыслу понятие «Человеческие ресурсы» тесно связано и соотносится с такими понятиями, как «кадровый потенциал», «трудовой потенциал», «интеллектуальный потенциал».

Таким образом, при современном подходе, управление персоналом включает в себя следующие функции: подбор персонала и формирование коллектива сотрудников, адаптация персонала в организации и закрепление молодых специалистов в организации, мотивация труда персонала, обучение и развитие персонала, аттестация персонала, организационная культура

персонала, кадровый документооборот в организации, социально-психологический климат.

На рассматриваемом предприятии за управление персонала отвечает структура, объединенная под единым руководством заместителя директора АО «НПК «Уралвагонзавод» по управлению персоналом.

Функции выполняют:

1. Начальник отдела кадров.
2. Начальники структурных подразделений отдела кадров.
3. Начальники личных столов в подразделениях предприятия.

В управлении персоналом используется автоматизированная система управление персоналом БОСС-Кадровик.

Начальники и менеджеры кадровой службы в своей работе руководствуются Трудовым кодексом РФ, а также различной управленческой документацией: коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, должностные инструкции, различные положения.

Рассмотрим, как реализует служба персонала рассматриваемого предприятия данные функции.

Подбор персонала и формирование коллектива сотрудников – это поиск и привлечение кандидатов на работу, обладающих необходимыми качествами, отвечающими главной цели и задачам, которые стоят перед организацией. Для эффективного подбора персонала HR – менеджеру необходим не только опыт, но очень важны теоретические знания, опирающиеся на современную методологию. По мнению Глухова В.В., к основным критериям оценки нового работника относятся:

1. Стремление к достижению чего-то в работе.
2. Профессиональный уровень, знания.
3. Способность к обучению.
4. Производительность его работы.
5. Личностные качества [22; С. 27].

Качественный найм и отбор персонала во многом определяет будущее предприятия, а также время адаптации вновь принятых работников в организации.

При приёме на работу в НПК «Уралвагонзавод», в первую очередь, рассматривают тех, кто окончил образовательные учреждения, входящие в структуру Корпоративного университета Уралвагонзавода. В процессе набора и отбора персонала в НПК «Уралвагонзавод» используются профессиональный стандарт. Требуемая для выполнения работ компетентность персонала, включая необходимые знания нормативных документов, определена в должностных инструкциях.

Поиск персонала специалисты кадровой службы осуществляют также с использованием внешних источников. Для этого используется база данных кадровых агентств города, а также подача объявлений о вакансии в СМИ и размещение о вакансиях на корпоративном сайте.

Можно отметить, что существующий на сегодняшний день процесс набора и отбора персонала на рассматриваемом предприятии является традиционным и в целом эффективным. Ценность эффективного отбора персонала заключается в обновлении коллектива, повышению его квалификации путем обмена знаниями между старыми и новыми сотрудниками.

В настоящее время адаптация персонала рассматривается специалистами как «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда» [29; С. 38].

В АО «НПК «Уралвагонзавод» существует Положение о совете молодых специалистов АО «Уралвагонзавод», которое предусматривает работу, способствующую адаптации.

На предприятии работает «Школа молодого специалиста», однако на практике работа ее формальная. Работники металлургического завода

посещают «Школу молодого специалиста», но работа ведется недостаточно активно. Для конкретизации анализа процесса адаптации и выявления организационных аспектов профессиональной адаптации работников в подразделении автором данной работы проведено анкетирование работников. Анкета представлена в Приложении 1. Результаты представлены на рисунке 2.

Как видим из данных рисунка 2, школу молодого специалиста посещает не более 1% работников цеха. Будущие специалисты исчезают из поля зрения на период освоения ими будущей специальности.

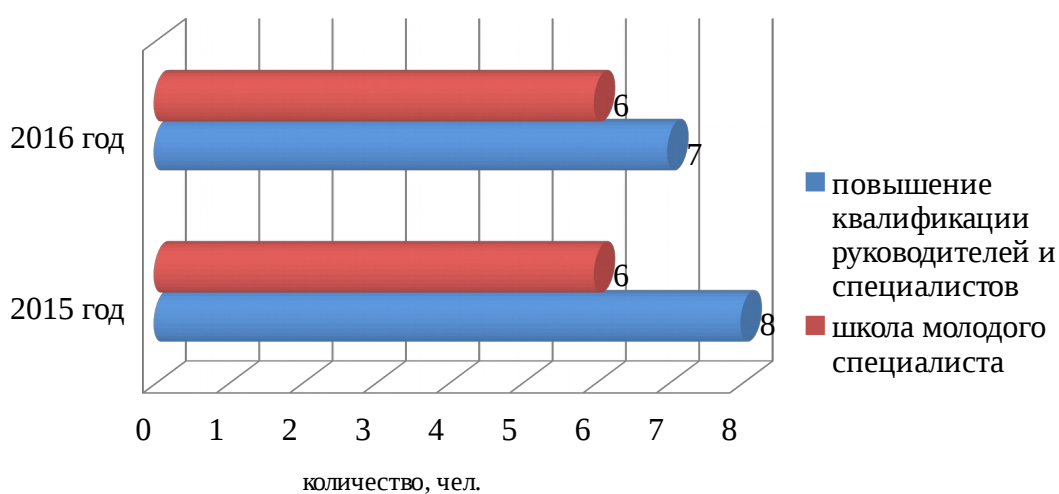


Рис. 2 - Динамика обучения молодых специалистов в цехе 765

В результате на предприятии остается крайне мало молодых специалистов, у которых заложены основы чувства идентификации с предприятием и мотивации к эффективному труду.

На предприятии создан институт наставников, существует Положение о наставничестве, которое призвано способствовать развитию наставничества над молодыми рабочими на заводе и способствовать их адаптации. В соответствии с данным документом наставники получают 10% надбавку к заработной плате за работу с молодым работником.

Результаты опроса, проведенного автором данной работы, выявили комплекс проблем среди молодых специалистов в цехе 765:

1. Снижение доли молодых работников, положительно относящихся к своей рабочей профессии.

2. Менее половины (47,2%) готовы остаться работать на предприятии в течение ближайших 2 лет.

Основная причина, по которой молодые работники готовы покинуть предприятие - отсутствие карьерного роста.

Таким образом, проведенный опрос показал, что, несмотря на имеющееся Положение об адаптации персонала, наличие института наставничества, более половины молодых работников рассматриваемого цеха готовы его покинуть в ближайшее время. Основная причина, по которой молодые работники готовы покинуть предприятие - отсутствие карьерного роста.

Следующий элемент в системе управления – мотивация. Данный элемент подробно рассмотрен в следующем пункте данной работы, т.к. является предметом исследования данной работы.

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников [26; С. 47].

Обучение на рассматриваемом предприятии производится, в основном, отделом подготовки кадров на собственной учебно-производственной базе.

Весь персонал, работающий на предприятии, должен проходить обучение не реже одного раза в пять лет в соответствии с требованиями № ИП – 359 «Положение о непрерывном профессионально-экономическом образовании персонала непосредственно на производстве». Подготовка персонала охватывает сотрудников предприятия, включая руководящий состав всех уровней. Программы обучения разрабатываются с учетом современных методов и средств контроля, организации и управления производством, нормативных документов по качеству, принципов

построения, функционирования и оценки системы менеджмента качества, оценки системы окружающей среды и методов и средств реализации политики в области качества и охраны окружающей среды.

Направление персонала на подготовку, переподготовку, повышение квалификации или стажировку в очной форме с освобождением от работы осуществляется в соответствии с утвержденным на предприятии планом-графиком проведения курсов или в соответствии с заключенными предприятием и образовательными учреждениями организациями договорами. Основанием для направления на обучение является приказ или распоряжение по предприятию, разрешение (указание) руководителей предприятия, имеющих соответствующие полномочия, письмо-вызов.

Аттестация персонала предприятия – одно из важных направлений проведения кадровой политики менеджментом организации. Для обеспечения эффективной управляемости компании руководителям необходимо иметь достоверную оценку уровня квалификации работников.

Аттестация рабочих мест на рассматриваемом предприятии проводится регулярно, осуществляется контроль за соблюдением периодичности аттестации каждого рабочего места по условиям труда.

Для выявления проблем в системе управления персоналом важным моментом является анализ кадрового потенциала.

Кадровый потенциал предприятия – это обобщающая характеристика совокупных способностей и возможностей постоянных работников предприятия, имеющих определённую квалификацию, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, с опытом работы в определённой сфере деятельности, применяющих свои знания, умения и навыки для эффективного выполнения своих функциональных обязанностей в соответствии с целями предприятия.

Рассмотрим кадровый потенциал рассматриваемого подразделения и выделим проблемные места в системе управления персоналом – рисунок 3.

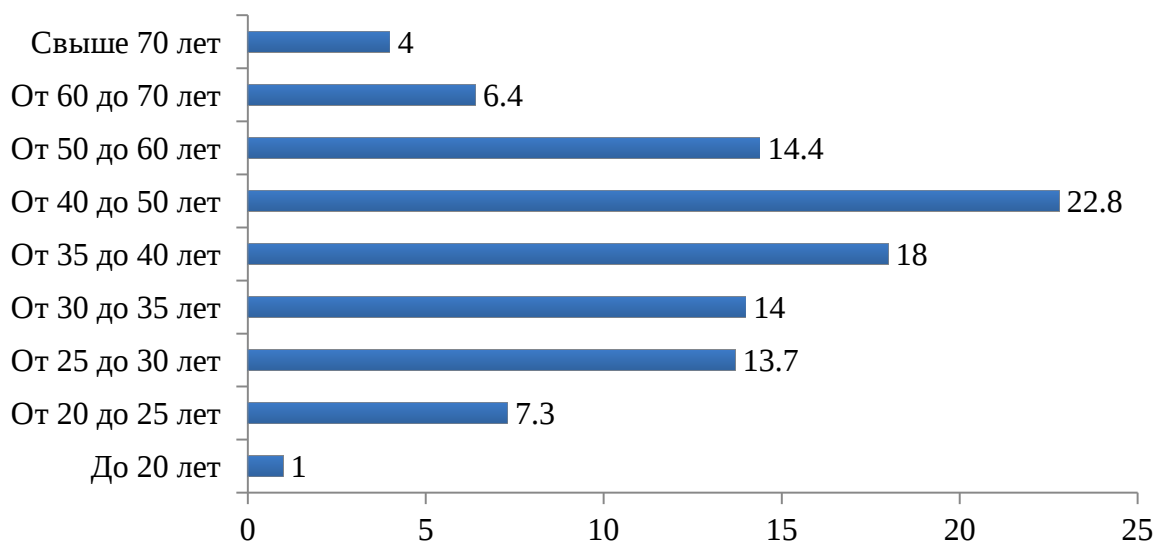


Рис. 3 - Возрастной состав персонала цеха №765, %

Как видно из рисунка 3, наибольшую долю среди персонала цеха составляют работники в возрасте от 40 до 50 лет – 22,8%. Немалую долю составляют и работники, возраст которых от 50 и свыше 70 лет – это 24,4%. Возраст данной группы - предпенсионный. Это означает, что в ближайшие несколько лет подразделение может иметь проблемы, связанные с потерей квалифицированных кадров и поиском новых работников.

Группа в возрасте от 35 – до 40 лет составляет 18% от общей численности персонала. Это почти каждый пятый работник.

Доля молодых работников (от 18 до 25 лет) составляет только 8,3%.

Таким образом, в возрастном составе персонала рассматриваемого цеха преобладают работники предпенсионного и пенсионного возраста, при этом доля молодых работников невелика. Следовательно, задача - соблюсти баланс, чтобы работникам с опытом было кому передавать опыт - более молодым сотрудникам.

На рисунке 4 представлен анализ состава работников цеха 765 по образованию.

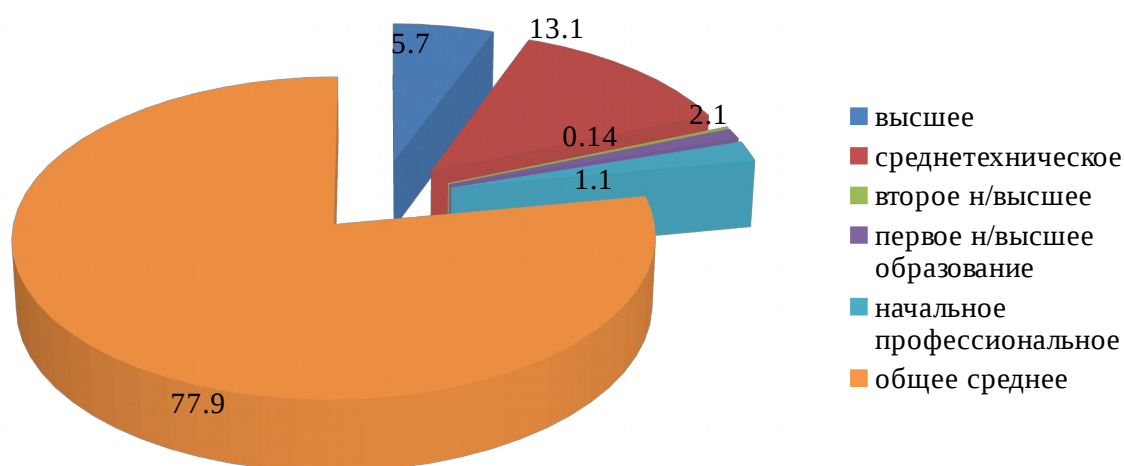


Рис. 4 - Образовательная структура персонала цеха №765, %

Как мы видим из рисунка 4, невелика доля персонала с высшим образованием – 5,7%, поскольку большинство персонала рассматриваемого цеха относится к категории «рабочие». Однако и среди данной категории основную массу работников составляют выпускники средних общеобразовательных учреждений, не получивших специального начального профессионального образования. Начальное профессиональное образование имеют только 2,1% работников, среднетехническое – 13,1%. Данные категории, как правило, редко берут на себя ответственность за результаты работы, не реализуют свои творческие замыслы, применяют в основном стандартные решения. Поэтому руководству рассматриваемого подразделения необходимо разработать программу развития и повышения системы мотивации именно среди категории «рабочие».

На рисунке 5 представлено распределение персонала рассматриваемого цеха по трудовому стажу.

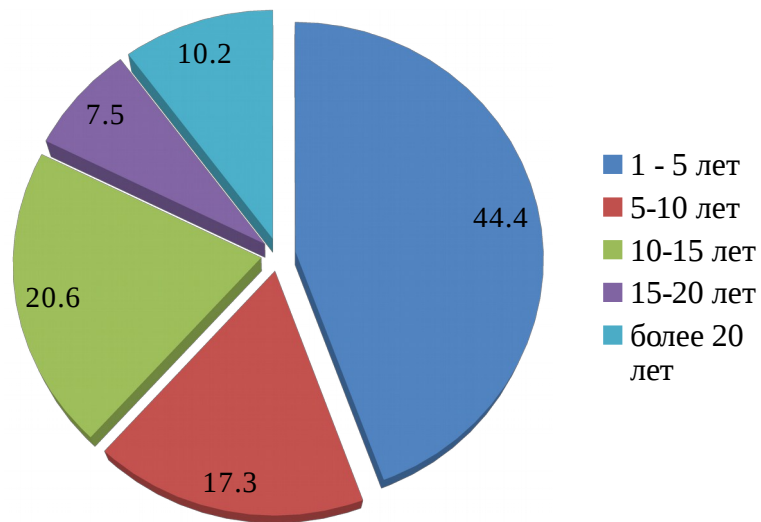


Рис. 5 - Распределение персонала цеха №765 по стажу работы

Из рисунка 5 мы видим, что продолжительность работы персонала в цехе достаточно большая - это 38,3% работников, стаж работы которых в подразделении - свыше 10 лет. Самую большую по численности группу составляют работники со стажем от 1 до 5 лет – 44,4%. Таким образом, «стажисты», проработавшие в цехе от 10 лет и молодые рабочие составляют 82,7% общей численности персонала. Это люди, обладающие большим опытом работы, профессионально адаптировавшиеся работники и большая группа молодых работников.

Темпы прироста заработной платы за данный период различны – рисунок 6.

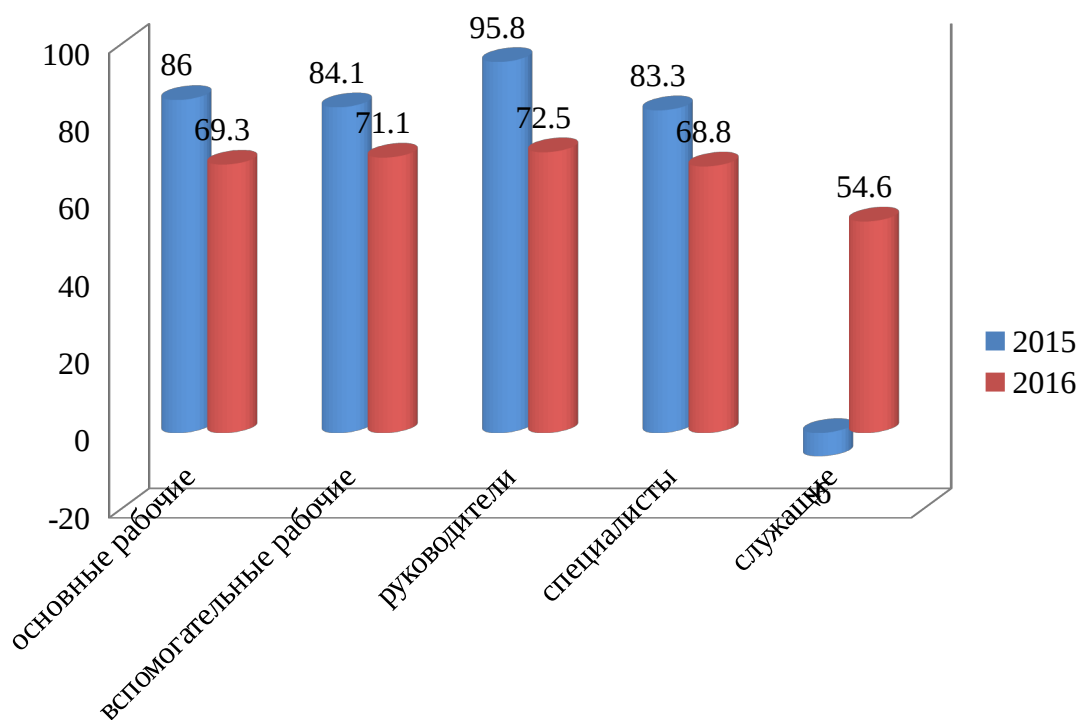


Рис. 6 - Диаграмма темпов прироста заработной платы за 2015-2016 гг., %

Наиболее высокими темпами заработная плата прирастала в 2015 г.: у руководителей на 95,8%, у основных рабочих – 86%, у вспомогательных рабочих - 84,1%. В 2016 г. наблюдается снижение темпов прироста заработной платы по всем категориям работников, кроме служащих – здесь темп роста заработной платы составил 54,6%.

Таким образом, можно отметить, что рост заработной платы происходит недостаточно равномерно среди различных категорий персонала рассматриваемого цеха.

Рассмотрим динамику текучести кадров в рассматриваемом цехе – таблица 7.

Таблица 7 - Динамика текучести кадров цеха №765

Период	2014 год	2015 год	2016 год
Коэффициент текучести кадров, %	15,9	8,8	7,6

По данным таблицы 7 видно, что коэффициент текучести кадров в отчетном периоде (2016 год) уменьшился, однако находится выше нормативного значения (норма текучести кадров составляет не более 5%).

Экономический ущерб от текучести кадров может быть обусловлен совокупностью вполне определяемых потерь:

1. Временем подбора персонала на освободившееся рабочее место.
2. Временем на оформление увольняющегося работника.
3. Затратами на найм и отбор нового работника.
4. Обучением или переобучением нового работника.
5. Снижением производительности и качества труда.

Для уменьшения текучести кадров на предприятии необходимо учитывать и влиять на факторы, от которых зависит увольнение работников, то есть способствовать закреплению сотрудников в организации.

Политика удержания квалифицированных рабочих, давно работающих на предприятии, состоит в следующем: повышение заработной платы; предоставление более современной и производительной техники: лучший станок, самые дорогостоящие операции. Эти меры не распространяются на молодых рабочих, которые имеют невысокую заработную плату и мало перспектив в плане роста, что и обуславливает текучесть кадров молодых рабочих. Что еще раз подтверждает необходимость разработки программы мотивации молодых рабочих.

Для усиления мотивации молодых специалистов, а также решения задачи обеспечения производства персоналом высокой квалификации должно быть планирование карьеры. Молодой специалист должен точно знать условия карьеры на предприятии (через какой период времени, какой статус можно приобрести, при каких условиях), а также знать принципы оплаты труда. Достижения каждого работника необходимо анализировать для справедливой оценки его вклада, руководства его профессионального роста.

В результате проведенного анализа системы управления персоналом рассматриваемого предприятия выявлены следующие проблемы:

1. Низкая доля молодых работников (8,3%). И, несмотря на имеющееся Положение об адаптации персонала, наличие института наставничества, более половины молодых работников рассматриваемого цеха готовы его покинуть в ближайшее время. Основная причина, по которой молодые работники готовы покинуть предприятие - отсутствие карьерного роста. Это означает, что в ближайшие несколько лет подразделение может иметь проблемы, связанные с потерей квалифицированных кадров и поиском новых работников.

2. Коэффициент текучести кадров в отчетном периоде находится выше нормативного значения.

Для решения выявленных проблем в области управления персоналом необходимо:

1. Разработать мероприятия для мотивации молодых рабочих.
2. Для уменьшения текучести кадров необходимо разработать мероприятия, способствующие закреплению сотрудников на предприятии.

1.3. Анализ существующей системы мотивации труда персонала цеха 765 АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод»

На сегодняшний день существует достаточно много определений понятия мотивация. Рассмотрим некоторые из них:

1. Мотивация - процесс стимулирования отдельного работника или группы к деяниям, приводящим к воплощению в жизнь целей организации.

2. Мотивация - процесс побуждения себя и других к достижению собственных целей или целей компании.

3. Мотивация - это побуждение к работе совокупностью всевозможных мотивов, создание определенного состояния личности, которое определяет, насколько деятельно и с какой тенденцией человек функционирует в конкретной ситуации [42; С. 38].

Проанализировав имеющиеся понятия мотивации ряда экспертов, автор пришел к выводу, что наиболее полным является следующее определение.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определённых целей [39; С. 36].

Система мотивации во многом обуславливает трудовую активность работников. Однако довольно часто крупные компании, имея масштабные проекты, не могут добиться планируемого трудового поведения. В настоящее время существует много исследований, проведенных с целью поиска оптимальных способов и методов мотивации сотрудников. По итогам одного из них оказалось, что в среднестатистической организации 5-7% работников, всегда выполняют свои обязанности хорошо, примерно столько же – всегда плохо. В итоге, для эффективной работы оставшихся 88% необходима точная формулировка целей и задач, а также строгий контроль над их выполнением [33, С. 42].

Важно отметить, что подходящей всем предприятиям системы мотивации не существует. Необходимо учитывать специфику каждой отдельно взятой компании, сферу ее деятельности, масштаб и множество других факторов [19, С.78]. Но, тем не менее, присутствует определенный набор правил, который способен минимизировать негативный исход работы.

Во-первых, система мотивации должна полностью соответствовать главным стремлениям, целям и задачам компании.

Во-вторых, мотивационная политика предприятия должна включать в себя интересы не только управляющих (менеджмента), но и управляемых. Зачастую это важнейшее требование не выполняется, или выполняется не в должном объеме. Такая распространенная ошибка способна привести к отсутствию заинтересованности сотрудников в преобразовании своего профессионального поведения [34].

Мотивация бывает внутренней и внешней, материальной и нематериальной. Внутренняя во многом зависит от содержания деятельности, внешняя мотивация обусловлена внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Поскольку нами выявлена проблема мотивации молодых работников, то рассмотрим тонкости мотивации поколений Y(22-27 лет). Под поколением Y подразумевают людей, которые родились в период с 1985 по 1990 гг. (22-27 лет). Так как во время их детства мир сильно изменился, прошло несколько экономических кризисов, для них состояние неопределенности стало обыденным. А их поверхностность и непостоянство являются только реакцией на неопределенность.

Для данного поколения материальная мотивация уже не занимает первое место, их нельзя завлечь перспективами только карьерного роста и обещаниями о том, как через 10 лет они станут одними из ведущих специалистов компании.

Эксперты выделяют следующие отличия молодых сотрудников:

1. Живут сегодняшним днем: сегодняшней молодежи не свойственно строить долгосрочные планы на будущее.
2. Хотят все и сразу: к сожалению, часто, молодые специалисты сразу хотят большую зарплату, хотя имеют мало профессиональных навыков.
3. Не любят работать в строгой иерархии - это существенное отличие поколения Y, особенно, от старшего поколения, выросшего в СССР [41].

Учитывая эти особенности, при построении системы мотивации для молодых сотрудников нужен особый подход.

Современные эксперты выделяют несколько принципов мотивации молодых специалистов:

1. Мотивируют не только деньги, но и интересные задачи: по многочисленным опросам из-за отсутствия интересных задач меняют работу до 70% молодых специалистов.

2. Важна постоянная обратная связь: молодые люди до 25 лет не смогут работать в условиях, когда поставили задачу, а потом через полгода проконтролировали. Это больше подходит для предыдущих поколений. Молодые же специалисты настроены на постоянный контакт с руководителем, ждут от него советов и благодарностей.

3. Нежелание читать длинные тексты: «Много букв. Не осилил» - это не только интернет-мем. Эта фраза отражает сущность того, как молодежь привыкла потреблять информацию. Для них более понятны картинки, инфографика и короткие тексты.

4. Чтобы заинтересовать нынешнее поколение Y также необходим бренд работодателя со своей корпоративной культурой и ценностями [41].

Таким образом, молодые сотрудники не плохие, и не хорошие - они немного другие, чем их более старшие руководители. Поэтому и систему мотивации молодых специалистов нужно выстраивать с учетом этих особенностей.

Проанализируем элементы системы материальных и нематериальных стимулов имеющих на рассматриваемом предприятии.

В соответствии с коллективным договором, заключенным профсоюзом и администрацией предприятия, работники имеют право на следующие материальные стимулы:

1. Материальная помощь одновременно с отпускными из средств предприятия, оставшихся после уплаты налога на прибыль, в размере $\frac{1}{2}$ его тарифной ставки, оклада, существующих на момент предоставления отпуска.

2. Оплату работы в выходной и нерабочий праздничный день не менее чем в двойном размере. По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

3. Компенсация впервые уходящим на пенсию в размере 2000 рублей.

4. Предоставляется трехдневный дополнительный оплачиваемый отпуск в первой декаде сентября матерям (лицам воспитывающих указанных детей без матери), у которых дети идут в первый класс.

5. Бесплатные талоны беременным женщинам на фруктовые соки из расчета 200 грамм в смену и помощь перед родами в размере 1500 рублей.

6. Материальная помощь на похороны в размере 1500 рублей, а также безвозмездные услуги по выделению транспорта, изготовлению гроба, памятника, оградки в случае смерти родственников.

7. Расходы работникам предприятия, имеющим непрерывный стаж работы на предприятии не менее 15 лет, 50% стоимости (но не более 3000 рублей) за зубопротезирование и платного лечения заболевания глаз в специализированных медицинских центрах (но не более 3000 рублей).

8. Помощь при вступлении в брак впервые в размере 1000 рублей на каждого работающего на предприятии супруга.

9. Материальная поддержка неработающим пенсионерам – бывшим работникам предприятия.

10. Ежегодное оздоровление в профилактории «Пихтовые горы».

11. Транспорт для доставки трудящихся, проходящих лечение в профилактории, на работу и с работы.

12. Выделяются средства на приобретение детских новогодних подарков для работников предприятия, имеющих детей до 14 лет.

К нематериальным стимулам используемым на предприятии можно отнести:

1. Поощрения: объявление благодарности, награждение ценным подарком, занесение на доску почета, награждение почетной грамотой.

2. Присвоение почетного звания: «Заслуженный Уралвагонзаводец», «Ветеран труда Уралвагонзавода», «Лучший рабочий своей профессии», «Лучший мастер».

3. За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены работодателем к поощрению и

награждению наградами районного, городского, областного и государственного значения.

Таким образом, можно сделать вывод, что система нематериальной мотивации на рассматриваемом предприятии разработана достаточно хорошо.

Теперь рассмотрим существующую материальную систему мотивации персонала.

Основой системы заработной платы в НПК «Уралвагонзавод» являются два элемента:

1. Оклад (базовая заработная плата).
2. Премии для работников и служащих.

Затраты на оплату труда определяются следующим образом: если работники отработали все рабочие дни месяца, то их оплату составят установленные для них оклады; если же они отработали неполное число рабочих дней, то их заработок определяют делением установленной ставки на календарное количество рабочих дней и умножением полученного результата на количество оплачиваемых за счет предприятия рабочих дней. Например, слесарю установлен оклад 19000 руб. в месяц. Если он отработал полный месяц (все рабочие дни данного месяца), то ему будет начислено 19000 руб. Если же он отработал 15 рабочих дней, т.е. 5 дней – отпуск за свой счет (число рабочих дней месяца при 2-х выходных – 20), то ему будет начислено 14250 руб. ($19000 \text{ руб.} / 20 \text{ дн.} * 15 \text{ дн.} = 14250 \text{ руб.}$). Сумма, рассчитанная по окладу увеличивается на величину районного коэффициента в размере 15%.

Премии имеют стимулирующий характер. Им отводится роль обеспечения эффективного стимулирования труда за счет увязки с выполнением конкретных показателей.

В таблице 8 представлены основные показатели премирования и депремирования работников цеха 765. Данные показатели закреплены в Положении о премировании.

Как мы видим из таблицы 8, премирование сотрудников рассматриваемого предприятия зависит от общего результата их трудовой деятельности.

Например, если цех выполнил план по производству готовой продукции только в диапазоне 90-99,9%, то премия по данному показателю не начисляется ни одному работнику. Если в данном диапазоне выполнен план по себестоимости выпускаемой продукции, то начисляется только премия в размере 12% от оклада.

Таблица 8 - Основные показатели премирования и депремирования работников цеха 765

Основные показатели премирования	% выполнения плана/размер премии в % к окладу		кто подтверждает
	90-99,9	100	
1. Выполнение плана по готовой продукции в заданной номенклатуре	0	9	Директор по производству
2. Выполнение плана по себестоимости выпускаемой продукции	12	9	
Депремирующий показатель:	10		Директор по производству
1. Превышение темпа роста заработной платы над темпом роста производительности труда	10		
2. Уровень брака по цеху за месяц выше планируемого	10		Директор по качеству
3. Наличие случаев невыполнения требований РД СМК	5		

Также каждый работник может быть депремирован. Для депремирования используются три показателя:

1. Превышение темпа роста заработной платы над темпом роста производительности труда (депремирование составляет 10% от оклада).

2. Уровень брака по цеху за месяц выше планируемого (депремирование составляет 10% от оклада).

3. Наличие случаев невыполнения требований РД СМК (депремирование составляет 5% от оклада).

Таким образом, если в текущем месяце цех выполнил план (с начала года) по производству готовой продукции в диапазоне 90-99,9% и в данном диапазоне выполнен план (с начала года) по себестоимости выпускаемой продукции, при этом показатели депремирования не применяются, то заработная плата слесаря составит 24130 руб. – таблица 9.

Таблица 9 – Пример расчета заработной платы слесаря цеха 765

Параметр	Сумма, руб.
Оклад	19000
Районный коэффициент (15% от оклада)	2850
Сумма премии (12% от оклада)	2280
Итого заработная плата, руб.	24130

Если же сотрудники цеха превысили уровень брака по цеху (не важно, что, например, рассматриваемый нами слесарь брак не делал), то слесарь при заданных выше условиях получит только 22230 руб. – таблица 10.

Таблица 10 – Пример расчета заработной платы слесаря цеха 765
с учетом депремирования

Параметр	Сумма, руб.
Оклад	19000
Районный коэффициент (15 от оклада %)	2850
Сумма премии (12% от оклада)	2280
Сумма депремирования (10% от оклада)	1900
Итого заработная плата, руб.	22230

Таким образом, все работники рассматриваемого предприятия получают ограниченный штатным расписанием оклад плюс премии согласно премиального Положения. При этом сумма премии зависит от общего результата их трудовой деятельности, а не от индивидуальной эффективности работника.

С точки зрения работодателя данная система материальной мотивации является эффективной, т.к. позволяет четко определить и в дальнейшем знать, за что, за какую конкретную работу он платит сотруднику премиальные

выплаты, при этом стимулирует работников делать меньше бракованной продукции и соблюдать правила Системы менеджмента качества.

Однако, насколько данная система стимулирует самого работника на данный момент не известно, т.к. никаких замеров по данному направлению не проводилось. Поэтому автор данной работы провел диагностику трудовой мотивации сотрудников рассматриваемого предприятия, а также степенью удовлетворенности работой.

Исследование соответствия существующей системы мотивации ожиданиям работников предприятия, проведено методом опроса, с помощью специально разработанной анкеты.

Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять статистическую обработку данных. Анкета разработана автором данной работы, представлена в Приложении 2. Для социологического опроса были выбраны рабочие, т.к. проведенный анализ показал наибольшие проблемы в рассматриваемом цехе именно в данной категории.

Опрошены 123 человека, представителей категории «рабочие», что составляет почти половину от общего количества (порядка 50%), следовательно полученные результаты можно экстраполировать на весь коллектив.

На рисунке 7 представлен процент сотрудников, удовлетворенных работой на рассматриваемом предприятии.



Рис. 7 – Процент удовлетворенности сотрудников

По данным рисунка 7 видно, что большинство сотрудников цеха 765 (44%) в большей степени недовольны работой, чем получают от нее удовольствие. При этом основными факторами, удерживающими работников на данном предприятии являются: наличие социальных гарантий (отметили 24% сотрудников), положительный имидж НПК «Уралвагонзавод», возможность гордиться своим предприятием отметили 21% сотрудников; 18% отметили, что их устраивает заработная плата, а 15% устраивает график работы. Только 8% отметили возможность карьерного роста (рисунок 8).

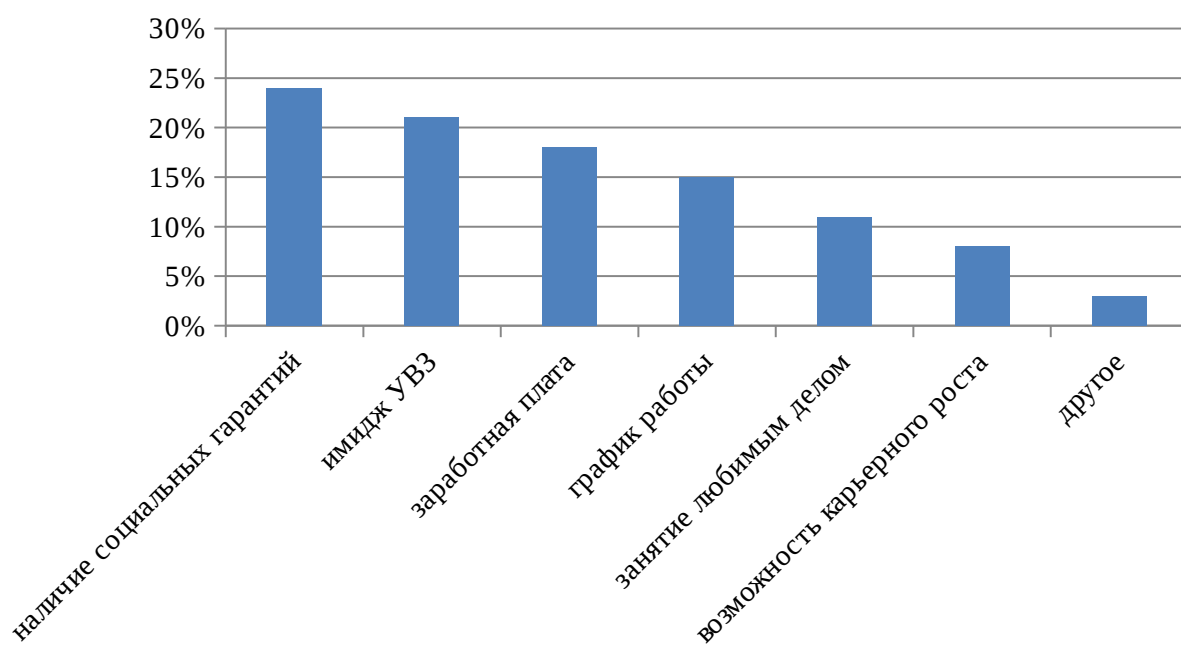


Рис. 8 - Факторы, удерживающие сотрудников на предприятии

При этом сотрудники отмечают, что руководитель действует по принципу «я всегда прав» (отметили 38%), в общении чаще всего присутствует нравоучительное отношение к сотрудникам (отметили 36% из опрошенных) – рисунок 9. Таким образом, непосредственный руководитель (в данном случае начальник цеха) использует, в основном, авторитарный стиль управления, что объясняется достаточно серьезным и ответственным производственным процессом. Но, при этом руководителю рекомендуется в

общении с подчиненными прислушиваться к их мнению и проявлять больше уважения для повышения лояльности работников.



Рис. 9–Оценка общения руководителя с персоналом

Что касается системы начисления премии, то, как показал опрос, большинству сотрудников она не понятна (63%) – рисунок 10.

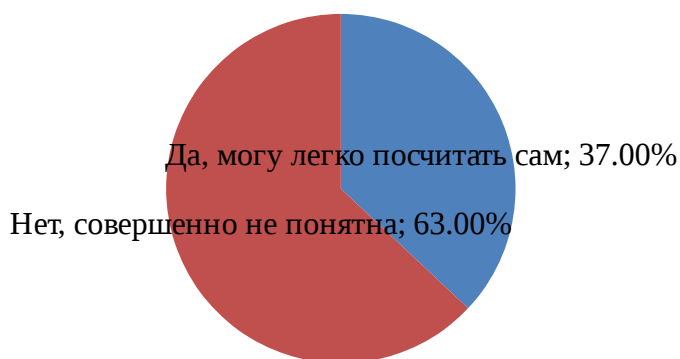


Рис. 10–Оценка системы начисления премии

Также сотрудников не устраивает и то, что они не всегда ознакомлены с плановыми показателями для достижения премии, т.е. они не видят цель и не устраивает коллективная ответственность (рисунок 11), например, один из работников произвел наибольшее количество бракованных деталей, а депремируется за это весь коллектив, что существенно повышает напряженность между коллегами – рисунок 12.

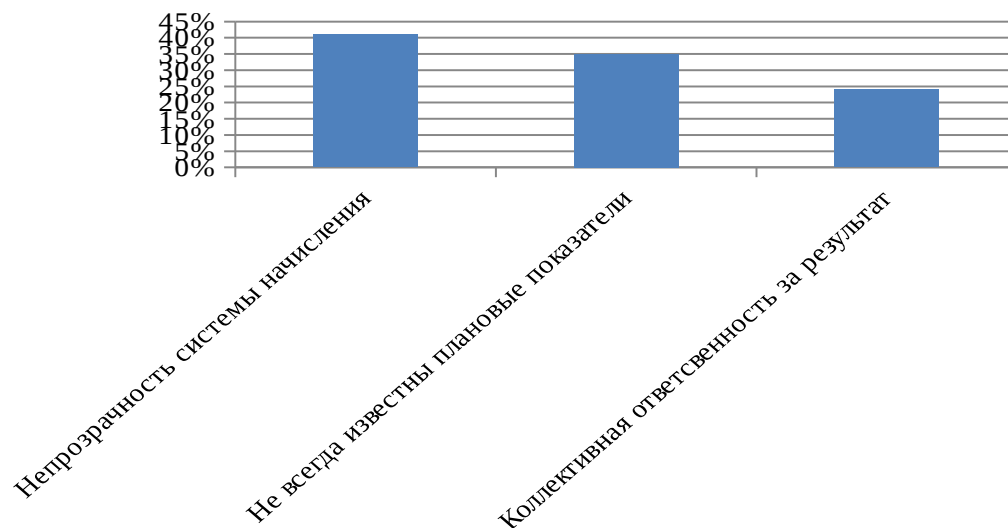


Рис. 11 – Недостатки системы премирования по мнению работников



Рис. 12– Оценка взаимоотношений в коллективе

На рисунке 13 представлено распределение ответов на вопрос «Имеете ли Вы полную информацию о событиях, происходящих на предприятии».

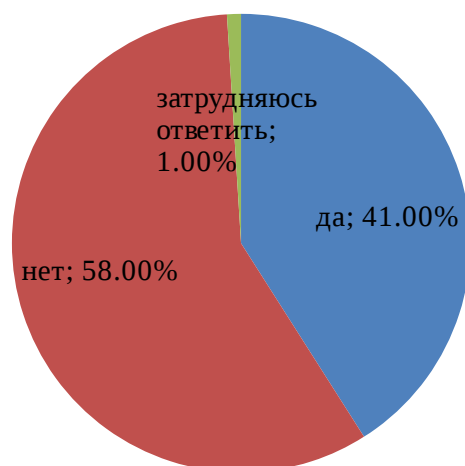


Рис. 13 –Оценка информированности работников о событиях, происходящих на предприятии

По данным рисунка 13, видно что большинство работников не обладают полной информацией о событиях, происходящих на предприятии, что негативно влияет как на отношения в коллективе (т.к. отсутствие информации может порождать различные негативные слухи) и, соответственно, снижает мотивацию работников.

По результатам анкетирования можно сделать следующие выводы:

1. Основными факторами, удерживающими рабочих на данном предприятии являются: наличие социальных гарантий, положительный имидж НПК «Уралвагонзавод», возможность гордиться своим предприятием; заработная плата. Однако, есть трудности с планированием карьеры.

2. Большинству сотрудников не понятна система начисления премии. Сотрудников не устраивает то, что они не всегда ознакомлены с плановыми показателями для достижения премии, т.е. они не видят цель и не устраивает коллективная ответственность за достижение премиальных показателей, что существенно повышает напряженность между коллегами.

3. В общении руководителя с подчиненными чаще всего присутствует нравоучительное отношение. Начальник цеха использует, в основном, авторитарный стиль управления, что объясняется достаточно серьезным и ответственным производственным процессом. Но, при этом руководителю

рекомендуется в общении с подчиненными прислушиваться к их мнению и проявлять больше уважения для повышения лояльности работников.

4. Демотивирующими факторами работники коллектива назвали низкую удовлетворенность от работы и отсутствие информации о событиях, происходящих на предприятии.

На основании проведенного анализа в таблице 11 представлен анализ управления мотивацией трудовой деятельности персонала цеха 765 (согласно функциям управления Файоля).

Таблица 11 - Анализ управления мотивацией трудовой деятельности персонала цеха 765

Функции управления по Файолю	Управление мотивацией трудовой деятельности персонала цеха 765
Планирование	Имеется – планирование показателей производственной деятельности по достижении которых полагается материальная мотивация (по недостижении – депремирование)
Организация	Имеется – материальная мотивация организуется через Положение о премировании, нематериальная – через Коллективный договор.
Мотивация	Развита нематериальная мотивация -организация обучения, социальные гарантии. В большей степени присутствует коллективная мотивация, а не индивидуальная, т.е. при достижении плановых показателей премируется весь коллектив (при недостижении – весь коллектив депремируется).
Координация	Координацию осуществляют директор по производству (ставит задачи и определяет плановые показатели) и начальник цеха (должен донести информацию до подчиненных, но, как показало анкетирование – данная функция является слабым местом при организации мотивации)
Контроль	Имеется – осуществляет директор по производству (определяет достижение/недостижение поставленных задач)

По результатам проведенного анализа можно выделить следующие основные проблемы в системе мотивации цеха 765:

1. «Непрозрачная» система премирования, т.е. незнание работником результатов своего труда.

2. Коллективная ответственность за достижение/недостижение показателей премирования.

3. Низкая удовлетворённость от работы.
4. Отсутствие обратной связи: мало информации о событиях, происходящих на предприятии.

Выводы по главе 1

Объектом анализа в данной работе является подразделение НПК «Уралвагонзавод» - цех 765. Данный цех - сборочно-сварочный цех крупных узлов. Основан цех в 1982 году.

Основные направления деятельности: сборка и сварка корпусов изделий спецтехники, крупных каркасных металлоконструкций дорожной техники; подготовка листовых деталей под сварку путем шлифовки поверхностей пневматическими машинами и дробеочисткой.

Проведенный экономический анализ показал наличие убытков от реализации продукции, работ в течение анализируемого периода, показатели рентабельности, основных средств и др. имеют отрицательное значение, причем в 2016 г. произошло дальнейшее снижение данных показателей, что говорит о наличии проблем в производственной деятельности цеха 765.

Структура управления цеха 765 АО «НПК «Уралвагонзавод» является линейно-функциональной. Цех 765 возглавляет начальник цеха, который непосредственно подчиняется Главному инженеру предприятия.

В результате проведенного анализа системы управления персоналом рассматриваемого предприятия выявлены следующие проблемы:

1. Низкая доля молодых работников (8,3%). И, несмотря на имеющееся Положение об адаптации персонала, наличие института наставничества, более половины молодых работников рассматриваемого цеха готовы его покинуть в ближайшее время. Основная причина, по которой молодые работники готовы покинуть предприятие - отсутствие карьерного роста. Это означает, что в ближайшие несколько лет подразделение может

иметь проблемы, связанные с потерей квалифицированных кадров и поиском новых работников.

2. Коэффициент текучести кадров в отчетном периоде находится выше нормативного значения.

Для решения выявленных проблем в области управления персоналом необходимо разработать мероприятия для мотивации молодых рабочих, а для уменьшения текучести кадров на предприятии необходимо разработать мероприятия, способствующие закреплению сотрудников на предприятии.

Что касается системы мотивации, то проведенный анализ показал, что система нематериальной мотивации на рассматриваемом предприятии разработана достаточно хорошо.

Основой системы материальной мотивации является заработная плата, основой которой являются два элемента: оклад (базовая заработная плата) и премиальные для работников и служащих.

Премирование сотрудников рассматриваемого предприятия зависит от общего результата их трудовой деятельности. Например, если цех выполнил план по производству готовой продукции только в диапазоне 90-99,9%, то премия по данному показателю не начисляется ни одному работнику. Если в данном диапазоне выполнен план по себестоимости выпускаемой продукции, то начисляется только премия в размере 12% от оклада.

Также каждый работник может быть депремирован. Для депремирования используются три показателя:

1. Превышение темпа роста заработной платы над темпом роста производительности труда (депремирование составляет 10% от оклада).

2. Уровень брака по цеху за месяц выше планируемого (депремирование составляет 10% от оклада).

3. Наличие случаев невыполнения требований РД СМК (депремирование составляет 5% от оклада).

Следовательно, все работники рассматриваемого предприятия получают ограниченный штатным расписанием оклад плюс премии согласно

премиального Положения. При этом сумма премии зависит от общего результата их трудовой деятельности, а не от индивидуальной эффективности работника.

С точки зрения работодателя данная система материальной мотивации является эффективной, т.к. позволяет четко определить за что, за какую конкретную работу он платит сотруднику премиальные выплаты, при этом стимулирует работников делать меньше бракованной продукции и соблюдать правила Системы менеджмента качества. Однако, насколько данная система стимулирует самого работника не известно, т.к. никаких замеров по данному направлению не проводилось. Поэтому автор данной работы провел диагностику трудовой мотивации сотрудников рассматриваемого предприятия, а также степени удовлетворенности работой. Для социологического опроса были выбраны рабочие, т.к. проведенный анализ показал наибольшие проблемы в рассматриваемом цехе именно в данной категории. Исследование соответствия существующей системы мотивации ожиданиям рабочих цеха, проведено методом опроса, с помощью специально разработанной анкеты.

Проведенный опрос сотрудников предприятия позволил сделать выводы:

1. Основными факторами, удерживающими работников на данном предприятии являются: наличие социальных гарантий, положительный имидж НПК «Уралвагонзавод», возможность гордиться своим предприятием; заработная плата. Однако, есть трудности с планированием карьеры.

2. Большинству сотрудников не понятна система начисления премии. Сотрудников не устраивает то, что они не всегда ознакомлены с плановыми показателями для достижения премии, т.е. они не видят цель и не устраивает коллективная ответственность за достижение премиальных показателей, что существенно повышает напряженность между коллегами.

3. В общении руководителя с подчиненными чаще всего присутствует нравоучительное отношение. Начальник цеха использует, в основном,

авторитарный стиль управления, что объясняется достаточно серьезным и ответственным производственным процессом.

4. Демотивирующими факторами работники коллектива назвали низкую удовлетворённость от работы и отсутствие информации о событиях, происходящих на предприятии.

По результатам проведенного анализа можно выделить следующие основные проблемы в системе мотивации рабочих цеха 765:

1. «Непрозрачная» система премирования, т.е. незнание работником результатов своего труда.

2. Коллективная ответственность за достижение/недостижение показателей премирования.

3. Низкая удовлетворённость от работы.

4. Отсутствие обратной связи: мало информации о событиях, происходящих на предприятии.

Поскольку нами выявлена проблема мотивации молодых работников, то рассмотрены тонкости мотивации поколений Y (22-27 лет). Для данного поколения материальная мотивация уже не занимает первое место, их нельзя завлечь перспективами только карьерного. Современные эксперты выделяют несколько принципов мотивации таких специалистов:

1. Мотивируют не только деньги, но и интересные задачи.

2. Важна постоянная обратная связь.

3. Нежелание читать длинные тексты, для них более понятны картинки, инфографика и короткие тексты.

4. Чтобы заинтересовать нынешнее поколение Y также необходим бренд работодателя со своей корпоративной культурой и ценностями.

Таким образом, молодые сотрудники не плохие, и не хорошие - они немного другие, чем их более старшие руководители. Поэтому и систему мотивации молодых специалистов нужно выстраивать с учетом этих особенностей.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ЦЕХА 765АО «НАУЧНО- ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОРПОРАЦИИ УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала цеха 765 АО «Научно- производственной корпорации Уралвагонзавод»

Анализ показал, что система мотивации цеха 765, хотя и представлена достаточно широко, но имеются проблемные места, что ведет к необходимости доработки данной системы.

Предложенные мероприятия нацелены на категорию «рабочие» рассматриваемого цеха, поскольку проведенный анализ показал, что именно среди данной категории имеются наибольшие проблемы.

На сегодняшний день в системе мотивации на рассматриваемом предприятии доминирует заработок, в частности манипулирование премией. Поощрения сводятся к премированию, а наказания — к депремированию. Это достаточно распространённый и действующий механизм мотивирования работников. Однако, проведенный опрос показал, что большинству сотрудников не понятна система начисления премии, а именно работников не устраивает то, что они не всегда ознакомлены с плановыми показателями для достижения премии, т.е. они не видят цель и не могут определить возможность ее достижения, также не устраивает коллективная ответственность за достижение премиальных показателей, что существенно повышает напряженность между коллегами.

Для исправления данной ситуации рекомендуется внести в Премиальное положение следующие корректировки:

1. Индивидуальная ответственность за бракованную продукцию – за каждую бракованную продукцию депремируется конкретный человек ее допустивший в размере 10% от оклада.

2. Индивидуальная ответственность за каждый случай невыполнения требований РД СМК в размере 5% от оклада.

При введении данных корректировок, с точки зрения работодателя данная система материальной мотивации останется эффективной, т.к. также позволяет четко определить и в дальнейшем знать, за что, за какую конкретную работу или ее невыполнение он платит сотруднику премиальные выплаты, при этом стимулирует работников делать меньше бракованной продукции и соблюдать правила Системы менеджмента качества. С точки зрения рабочего появляется индивидуальная ответственность за нарушения, т.е. кто не прав, тот и будет депремирован. Это позволит, во-первых, повысить уровень индивидуальной ответственности, а во-вторых, снизит уровень конфликтности между коллегами.

Для решения другой проблемы – сотрудники не всегда ознакомлены с плановыми показателями для достижения премии – рекомендуется в цехе повесить специальный информационный стенд (современный монитор, подключенный к ИТ-службе предприятия и куда поступают оперативные данные), на котором ежемесячно вывешиваются плановые показатели:

1. План выпуска готовой продукции.
2. План по себестоимости выпускаемой продукции.
3. Темп роста заработной платы в сравнении с темпом роста производительности труда.

Два раза в месяц, например, 15 числа и 28 числа, на данном стенде должна появляться информация, на сколько процентов достигнуты плановые показатели, чтобы работники могли видеть каким образом «поднапрячься» для получения премии.

При реализации предложенного мероприятия, используется современный подход к постановке и достижению целей - технология SMART – таблица 12.

Таблица 12 – Соответствие предложенного мероприятия - введение информирования работников о достижении плановых показателей через информационный стенд – параметрам SMART-цели

Параметры SMART-цели	Соответствие предложенного мероприятия SMART-цели
S – Specific. Цель должна быть конкретная.	1) Указывается конкретный план выпуска готовой продукции по номенклатуре, например, деталь 1 – 120 тн.; деталь 2 – 300 тн и т.д. 2) Указывается конкретный план по себестоимости выпускаемой продукции также по номенклатуре, напрмер, деталь 1 – 12 тыс. руб.; деталь 2 – 56 тыс. руб. 3) указывается темп роста заработной платы в сравнении с темпом роста производительности труда.
M – Measurable. Измеримая	Два раза в месяц - 15 числа и 28 числа, на стенде должна появляться информация, на сколько % достигнуты плановые показатели
A – Achievable. Достижимая.	Поставленные цели вполне достижимы
R – Realistic. Реалистичная или– Relevant (релевантная, т.е. та, которую можно соотнести с другими задачами)	В нашем случае – релевантная – достигнешь поставленных показателей – получишь премию
T – Timebound (timed). Определенная по времени.	ежемесячно

Таким образом, система SMART-целей подразумевает обобщение имеющейся информации, установку конкретных сроков завершения работы, обзор и мобилизацию всех необходимых ресурсов, а также постановку четких и ясных задач всем работникам, т.е. они не видят цель и теперь могут определить достижима она и что необходимо сделать для ее достижения.

Также для достижения поставленной цели рекомендуется раз в месяц проводить общецеховое собрание (в начале месяца), на котором начальник цеха должен четко обозначить и показать все плановые показатели на предстоящий месяц, обсудить итоги прошедшего месяца: почему не смогли достигнуть запланированных показателей или, наоборот, похвалить коллектив, ответить на вопросы своих работников и т.д. Такое собрание будет способствовать созданию обратной связи между руководством и работниками

цеха, их диалогу, информированию сотрудников о событиях, происходящих на предприятии.

Ранее отмечалось, что начальник цеха использует, в основном, авторитарный стиль управления, что объясняется достаточно серьезным и ответственным производственным процессом. Но, на таких собраниях руководителю рекомендуется в общении с подчиненными прислушиваться к их мнению и проявлять больше уважения для повышения лояльности работников и повышению их трудовой мотивации. Особенно это касается работников, относящихся к поколению Y.

Поколение Y хочет придать своей жизни смысл посредством работы, поэтому ставит перед собой высокие цели. Но, им не нужны классические начальники, они хотят работать с наставниками, а не теми, кто будет выкрикивать приказы и способен только на один единственный подход к абсолютно всем сотрудникам. Это очень важно учитывать при работе с новым поколением. Если у таких сотрудников будет хороший наставник, к которому просто обратиться, они будут гораздо эффективнее работать. Руководителю нужно хорошо знать своих «игреков» и их сильные качества, а также постоянно обеспечивать обратную связь, чтобы способствовать росту. Руководитель должен быть настоящим защитником сотрудников.

В современных условиях для поддержки своих подчинённых в достижении поставленных перед ними задач и развития их потенциала руководителю необходим навык управления в стиле коучинг. Его главная задача - помочь им самостоятельно находить и принимать сложные решения в контексте особенности самой компании и специфики её бизнес-окружения, достигать наивысших личных результатов.

Английское слово coach переводится буквально: «тренер», «наставник» - тот, кто ведет к результату, к победе. Многие годы идеи коучинга развивались в мире спортивных достижений. Именно здесь были сформулированы его принципы: концентрация на своих возможностях, а не

на прошлых ошибках и раскрытие потенциала человека для достижения наилучших результатов [11; с. 52].

В конце прошлого века коучинг как практический метод пришел в бизнес. Основным направлением работы коучеров стало развитие лидерских качеств, которые позволяют в бизнесе рождать идеи и вдохновлять ими других людей, свою команду, вести их за собой и воплощать самые смелые планы совместными усилиями.

Коучинг- сегодня это новая профессия, которая синтезировала лучшее из психологии, спортивной психологии, бизнеса, менеджмента, финансовой области, обучения взрослых, философии эволюционного развития, духовности, для максимальной пользы и прогресса руководителей высшего звена, директоров, владельцев бизнеса, предпринимателей, профессионалов, менеджеров и частных лиц. На сегодняшний день коучинг является новым высокоэффективным подходом в работе с людьми, за счет того, что включает в себя 3 уникальных компонента – рисунок 14.

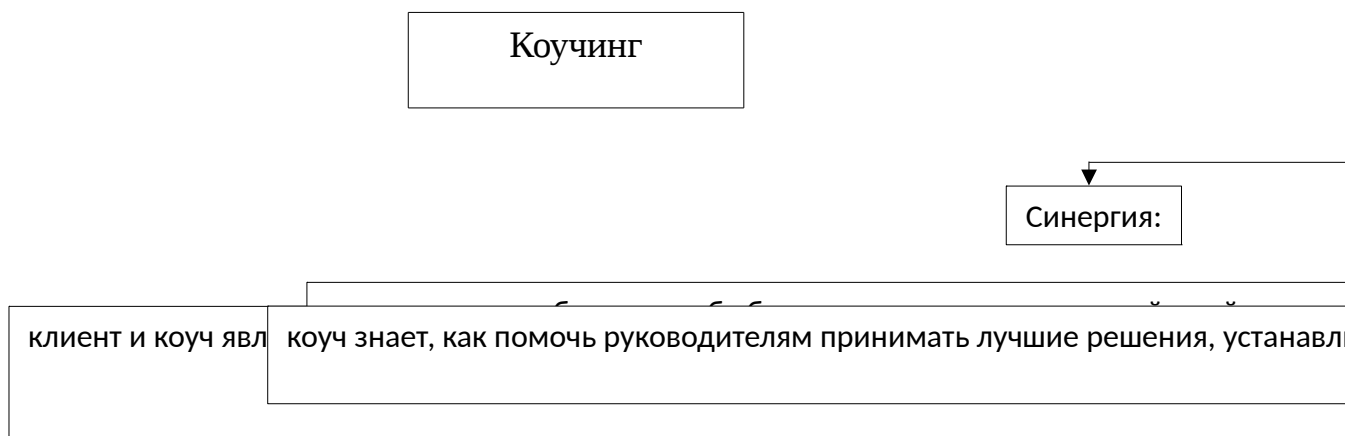


Рис. 14 - Три уникальных компонента коучинга [46; С. 72]

Существует достаточно много понятий коучинга. По мнению автора данной работы наиболее полное определение процесса коучинга сформулировано Международной Федерацией Коучинга (ICF): коучинг – это непрерывное сотрудничество, которое помогает человеку достигать реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни [38].

Посредством процесса коучинга персонал углубляет свои знания, повышает свой коэффициент полезной деятельности и улучшает качество жизни. Целью коучинга является раскрытие самого лучшего в людях и в командах для достижения ими максимума в важных для них областях деятельности и жизни. Коучинг является прагматичным подходом, поскольку коучер вместе с клиентом проясняют и определяют набор количественных и качественных критериев, по которым клиент (и его окружение) будут узнавать о его результатах. Он обеспечивает высокое качество работы, формирует уверенность в себе, самоуважение, повышает эффективность деятельности. Особенно важно это для высших менеджеров, от умения и способностей которых зависит процветание предприятия.

Для достижения поставленной цели - повышение мотивации работников - рекомендуется использовать данный метод для начальника цеха 765. В качестве коучинга рекомендуется тренер Нечаева Елена (г. Екатеринбург). Данный бизнес-тренер имеет большой опыт работы, сертификат, опыт работы с руководителями производственных предприятий.

Курс рассчитан на 3 месяца (с октября по декабрь 2017г). Общая стоимость 173000 руб.

В Приложении 3 представлена используемая технология коучинга.

В результате коучинга начальник цеха сможет:

1. Внедрить инструменты коучинга в корпоративную культуру цеха.
2. Освоить навыки создания коучинговых взаимоотношений.
3. Научиться постановке сильных результативных вопросов для повышения мотивации трудовой деятельности.

Для усиления сплоченности персонала, командообразования, а, главное, для повышения удовлетворенности от работы рабочим цеха 765 необходим специализированный тренинг.

Тренинговые программы и сессии на сегодняшний день очень популярны не только за рубежом, но и в России, поскольку при правильном выборе и организации они довольно быстро дают осязаемые результаты в виде повышения производительности труда, повышения удовлетворенности от работы и рабочей мотивации. В процессе таких мероприятий раскрываются внутренние особенности персонала, они помогают лучше понять себя и других.

Автором данной работы была собрана информация о компаниях г. Нижнего Тагила (Приложение 4) и Екатеринбурга (Приложение 5), оказывающих услуги по обучению и тренингам.

С представителями каждой из компаний были проведены переговоры с целью выяснения предлагаемых программ, стоимости, методов, тренеров.

В результате для проведения тренинга автором данной работы выбрана «Школа эффективного бизнеса», поскольку данная компания предлагает комплекс тренингов по всем направлениям. Также данная компания имеет опыт работы с производственными предприятиями.

Для рабочих цеха 765 в рамках поставленной задачи рекомендуется тренинг «Счастье в деятельности».

Задача данного тренинга - научиться стабильно получать энергию от своей деятельности, достигать значимых результатов в работе с удовольствием, поддерживать жизненный баланс и помогать в этом другим.

Метод - моделирование собственного отношения к работе, практикумы в виде решения сложных задач.

После прохождения данного тренинга сотрудники получают следующие результаты:

1. Приобретение возможности посмотреть на свою деятельность с другой стороны и научиться получать от неё удовольствие.

2. Умение отнестись к сложным ситуациям в работе как к игре и изменить своё отношение к ним.

3. Развитие личной и профессиональной уверенности.

По мнению автора данный тренинг позволит повысить мотивацию трудовой деятельности каждого сотрудника и будет способствовать сплочению коллектива и закреплению сотрудников на предприятии, поскольку они научатся получать удовольствие от своей работы.

Данный тренинг однодневный и ориентирован, в нашем случае, на основных рабочих, т.к. именно данная категория на сегодняшний день больше всего нуждается в трудовой мотивации. Но, поскольку, данная группа достаточно большая - 242 человека, то для повышения результативности они будут разделены на 4 группы (примерно по 60 человек) в соответствии с их производственной занятостью.

Преподаватель приедет в Нижний Тагил и для удобства работников тренинг будет проведен на базе Центра подготовки персонала (ЦПП) НПК «Урвалвагонзавод». Общая стоимость данного тренинга – 252000 руб.

В результате проведенного анализа системы управления персоналом также выявлена такая проблема как низкая доля молодых работников, более половины из которых готовы покинуть предприятие при удобном случае. Вследствие чего коэффициент текучести кадров практически постоянно находится выше нормативного значения. Основная причина, по которой молодые работники готовы покинуть предприятие - отсутствие плана карьерного роста. Для решения выявленных проблем в области управления персоналом необходимо разработать программу развития карьеры для молодых рабочих.

Возможность дальнейшего развития и карьерного роста являются одними из самых действенных методов мотивации для персонала. Поэтому управление карьерой сотрудников, ее планирование – важная задача на предприятии.

Планирование карьеры создает определенные возможности для развития личности, ее самоопределения, самоутверждения, а также осознания собственной значимости в глазах окружающих людей. Оно гарантирует предприятию своевременный приток на руководящие должности кадров, способных творчески, эффективно решать производственные, служебные задачи [47; С. 121]. Планирование и контроль деловой карьеры состоят в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовывать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник, должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

При планировании деловой карьеры выделяют шесть этапов. На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности– таблица 13.

Таблица 13 – Этапы карьеры [37; С. 81]

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения целей	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный	До 20	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становление	До 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, уровень зарплаты
Продвижение	До 45	Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранение	До 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к новому виду деятельности	Стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения	Сохранения уровня зарплаты и интерес к другим источникам дохода
Пенсионный	Посл	Занятие другими	Самовыражение в новой	Размер пенсии,

	е 60	видами деятельности	сфере деятельности, стабилизация уважения	другие источники дохода, здоровье
--	------	---------------------	---	-----------------------------------

Управление деловой карьерой помогает организации увеличить преданность ее интересам, повысить производительность труда, уменьшить текучесть кадров и раскрыть способности своих сотрудников. Каждый человек планирует свою будущую жизнь исходя из своих потребностей и социально-экономических условий. Это естественно, что человек хочет знать возможность перспектив служебного роста и повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнять. Если этого нет, мотивация поведения может ослабеть, человек работает не на «полную мощь», у него нет ни интереса, ни стремления повысить квалификацию, и он начинает рассматривать организацию, как место, провозждения времени и получение необходимого дохода, до появления более перспективной работы.

Для реализации управления планированием деловой карьеры перспективных работников в цехе 765 рекомендуется реализовать программу «Лучшая двадцатка».

Задача данной программы – подобрать до 20 перспективных молодых работников, готовых в любой экономической и производственной ситуации принимать решения и брать на себя ответственность за их исполнение.

Первое, что необходимо сделать для внедрения карьерного развития, закрепить функции по оказанию помощи за специалистом отдела кадров. Уже на этапе найма кадров, специалисту, работающему с персоналом необходимо учитывать этап карьеры, на котором находится новый сотрудник.

Планирование карьеры будет эффективным, если позволит совместить личные ожидания конкретного сотрудника в области своей карьеры с возможностями, которые доступны в НПК «Уралвагонзавод». Автор данной работы предлагает программу, которая включает в себя несколько этапов.

1 этап. Социально-психологическая оценка молодых работников (до 35 лет) цеха 765.

Общими критериями отбора в состав «Лучшей двадцатки» являются: уровень образования и квалификации, возрастной уровень, стаж работы на предприятии, в цехе, должности, опыт практической работы с людьми, желание и способность руководить, желание карьерного роста, личные качества работника.

Комплексная оценка работника, позволяющая выбрать кандидатов для зачисления в перспективный резерв «Лучшей двадцатки» проводится на основании данных психологического тестирования, результатов экспертной оценки и объективных показателей профессиональной деятельности. В экспертную комиссию рекомендуется включить: начальника цеха, зам. начальника цеха по производству, зам. начальника цеха по подготовке производства, начальника личного стола, начальников смены.

В «Лучшую двадцатку» проходят работники цеха, имеющие высшее профильное образование (желательно металлургическое), стаж работы не менее 1 года, до 35 лет, находящиеся на любой должности. Планированием карьерного роста специалистов (например, экономист) занимаются в конкретном подразделении по направлению деятельности, например, юридическое и финансовое управление.

Далее изучается карьерный потенциал работника с использованием психологического тестирования. Психологическое тестирование позволяет выявить в работнике положительные и отрицательные свойства личности, его потенциальные возможности, а также соответствия требованиям, предъявляемым к будущим руководителям:

1. В области интеллекта: достаточно высокий уровень развития общих и технических способностей, прежде всего логических и аналитических.
2. Личностные особенности: склонности к лидерству, оценка уровня групповой зависимости, социальная смелость, эмоциональная стабильность,

высокий самоконтроль, стрессоустойчивость, коммуникативные и организаторские способности.

3. Социально-поведенческие особенности: готовность активно действовать в сложных условиях, умение находить адекватный способ решения проблем.

Параллельно с психологическим тестированием проводится экспертная оценка. Действующих руководителей по определенному перечню эталонных качеств оценивают сотрудники, имеющие с ним непосредственные деловые контакты, работающие совместно не менее года, хорошо знающие специфику работы, зарекомендовавшие себя компетентными работниками.

В качестве экспертов выступают руководители, коллеги, работающие в том же статусе, что и оцениваемый и подчиненные. Количество экспертов – 9 человек (3 руководителя, 3 линейно (опосредованно) контактирующих, 3 подчиненных).

2 этап. Зачисление в состав «Лучшей двадцатки».

Для зачисления в перспективный резерв «Лучшей двадцатки» работники приглашаются на заседание кадровой комиссии. После индивидуального собеседования с каждым работником, составляется протокол заседания кадровой комиссии, затем руководителю предоставляется на согласование список кандидатов, желающих состоять в перспективном резерве «Лучшей двадцатки». Итогом процедур оценки и собеседования с кандидатами является согласование списка отобранных кандидатур с руководителем предприятия и подготовка необходимых документов для дальнейшего этапа - индивидуального планирования деловой карьеры в соответствии с программой «Лучшая двадцатка».

На каждого работника, состоящего в перспективном резерве «Лучшая двадцатка», формируется личное дело, включающее документы, связанные с планированием деловой карьеры: справка, отражающая трудовой путь работника, автобиография, психологическое заключение, рейтинговый

показатель экспертной оценки, копия согласования в резерв, планы индивидуального обучения на рабочем месте, карьерограмма и др.

3 этап. Разработка индивидуальной карьерограммы.

Руководитель цеха совместно с непосредственным руководителем работника и специалистами отдела кадрового резерва и оценки персонала разрабатывает карьерограмму, состоящую из перечня должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии (в некоторых случаях, для изучения технологии цеха, и по горизонтальной линии), на которых работник будет стажироваться, назначаться с указанием сроков занятия должностей в годах (Приложение 7). Руководителем цеха назначается ответственный за планирование деловой карьеры работников, состоящих в перспективном резерве «Лучшая двадцатка».

Согласно карьерограмме каждого отдельного сотрудника, вошедшего в «Лучшую двадцатку», специалистами отдела кадрового резерва и оценки персонала совместно с руководителем подразделения, психологом, преподавателями центра обучения персонала разрабатывается программа на текущий год, включающая в себя различные этапы: стажировки, производственное задание, психологическое сопровождение, повышение квалификации, задание для самостоятельного обучения.

4 этап. Обучение и развитие сотрудников «Лучшей двадцатки».

Данный этап общий для всех участников программы, только проходит для каждого по индивидуальному плану в соответствии с информацией, полученной в результате комплексной оценки сотрудников. Дальнейшее психологическое сопровождение проходит с целью тщательного выявления имеющихся особенностей сотрудника и тех направлений деятельности, профессиональных областей, в которых ему необходимо развиваться.

Собственно программу «Лучшая двадцатка» составляют мероприятия по теоретическому и практическому обучению, проходящему по индивидуальному плану.

Одним из видов повышения квалификации резервистов является обучение в Центра подготовки персонала (ЦПП) НПК «Уралвагонзавод».

В центре организованы курсы повышения квалификации. Здесь проводится обучение работников, зачисленных в перспективный резерв «Лучшая двадцатка» на уровне мастера, старшего мастера (начальника участка), а также на уровень начальника цеха (заместителя начальника цеха). Разрабатываются различные программы по спец. дисциплинам, которые работник должен освоить в соответствии с уровнем подготовки. Еще на этапе планирования индивидуальных карьерограмм сотрудников аттестационно-квалификационными комиссиями по каждой дисциплине определяются форма обучения и сроки. Некоторые дисциплины резервист осваивает самостоятельно, по каким-то вопросам получает консультации, а по отдельным целевым направлениям и дисциплинам проходит курс обучения в центре обучения персонала комбината.

При стажировке работника на должности руководителем подразделения назначается куратор из числа руководителей, хорошо знающих специфику работы. Куратором разрабатывается план обучения работника на рабочем месте (Приложение 8), который включает в себя перечень производственных заданий, сроки исполнения, отметку о выполнении.

Обучение на рабочем месте осуществляется непосредственно в ходе трудовой деятельности опытными наставниками, вышестоящими руководителями (кураторами).

В связи с тем, что не всегда возможно работнику стажироваться на руководящей должности, должно быть утверждено «Положение о проведении дня резервиста», целью которого является выработка умений работника, зачисленного в резерв, применять приобретенные теоретические знания на практике, временно выполнять обязанности по предлагаемой к назначению должности. «День резервиста» проходит только в дневную смену до 15.00 часов. Его содержание определяется должностными обязанностями по предполагаемой к назначению должности применительно к специфике

подразделения, планом и графиком работы цеха 765. Работники, зачисленные в перспективный резерв «Лучшая двадцатка», принимают на себя права и обязанности руководителя, выполняют все необходимые мероприятия по организации работы, а также несут ответственность за свои действия и действия своих подчиненных, возложенную на них должностными обязанностями, Правилами внутреннего трудового распорядка и коллективным договором.

Непосредственный руководитель (куратор) контролирует деятельность резервиста, а также определяет степень производственной подготовки специалиста, практические и организаторские навыки и умения, активность в выполнении производственных заданий. По окончании «Дня резервиста» работник, выполнявший обязанности резервируемой должности, совместно с непосредственным руководителем анализирует производственную деятельность подчиненной структуры (бригады, смены и т.д.). В ходе анализа выявляются положительные и отрицательные результаты работы резервиста, делается акцент на ошибках с целью их дальнейшей корректировки и недопущения в будущем. На заседании кадровой комиссии руководитель отчитывается о прошедших «Днях резервиста». Члены комиссии рассматривают результаты профессиональной деятельности резервиста, вносят замечания и предложения по дальнейшей работе специалиста, а также рекомендуют пройти теоретическую подготовку, либо стажировку для дальнейшего профессионального роста.

5 этап. Психологическое сопровождение. На данном этапе психологическое сопровождение работника, состоящего в резерве, организуется штатным психологом Центра подготовки персонала (ЦПП) НПК «Уралвагонзавод». Данное исследование проводится с целью выявления дополнительных параметров, выявляющихся у резервистов на этапе развития, обучения и тренировки новых профессиональных навыков: тип поведенческой активности, ведущая стратегия поведения в конфликтной ситуации, мотивационная сфера.

Результаты психологического тестирования вносятся в личное дело резервистов. Психолог из анализа полученных данных, с учетом положительных и отрицательных свойств личности дает рекомендации по возможности использовать плюсы и нивелировать минусы, правильно строить межличностные взаимоотношения.

Далее проводится ряд мероприятий направленных на усиление сильных и корректировку слабых качеств личности. В перечень таких мероприятий входит: индивидуальное консультирование психолога, проведение психологических тренингов, самосовершенствование, обучение и т.д. В дальнейшем необходимо проведение повторного тестирования (через определенный промежуток времени) с целью выявления динамики личностного роста.

6 этап. Создание Комитета «Лучшей двадцатки». С целью самоуправления необходимо создать Комитет «Лучшей двадцатки», способствующий активной реализации предлагаемой программы. Задачами деятельности Комитета являются: контроль над выполнением плана деловой карьеры; профилактика и предупреждение ошибок в реализации плана деловой карьеры; анализ и коррекция навыков управления.

Членами Комитета предлагается назначить членов экспертной комиссии и психологов Центра подготовки персонала (ЦПП) НПК «Уралвагонзавод».

Функциональными направлениями деятельности Комитета являются: принятие необходимых мер для обеспечения возможности выполнения своих обязанностей резервистами «Лучшей двадцатки», организация взаимодействия с администрацией завода, анализ проблем резервистов и подготовка предложений по их разрешению администрации предприятия и т.д.

7 этап. Аттестация резервистов «Лучшая двадцатка». После окончания срока прохождения стажировки на должность, должна проводиться аттестация

работника в соответствии с карьерограммой. В состав аттестационной комиссии входят члены Комитета «Лучшая двадцатка».

Процедура аттестации состоит из трех основных этапов: подготовка к проведению аттестации, аттестация и принятие решения по результатам аттестации.

На заседании аттестационная комиссия рассматривает предоставленные материалы:

1. Личное дело работника, проходящего подготовку в соответствии с программой «Лучшая двадцатка».
2. Выполнение планов обучения (стажировки) на рабочем месте.
3. Итоги повышения квалификации.
4. Психологическое заключение.
5. Оценки, полученные в ходе исполнения должностных обязанностей руководящей должности в дни резервиста.

Кроме того, заслушивается краткое сообщение аттестуемого о его работе, подготовке в соответствии с программой «Лучшая двадцатка» на руководящую должность и куратора работника с оценкой его профессиональных, деловых и личностных качеств. Далее, комиссия принимает решение о соответствии работника должности, на которой он стажировался, большинством голосов от числа присутствующих на заседании членов комиссии путем открытого голосования. В случае решения аттестационной комиссии о соответствии работника должности, на которую он стажировался, работник переходит на следующий этап стажировки на более высокую должность.

В программе «Лучшая двадцатка» должны быть предусмотрены случаи исключения работников из резерва. Например:

1. Работник, прошедший индивидуальную подготовку в соответствии с карьерограммой (прошел все ступени карьерограммы) и назначенный на рекомендуемую вышестоящую должность (становится начальником цеха, уходит в смежный цех).

2. Работник, не прошедший после этапа стажировки аттестацию по решению аттестационной комиссии.

3. Работник, отказавшийся состоять в резерве, по личному заявлению.

В случае, если должность, для которой резервист прошел целевую подготовку, не вакантна, то работник по-желанию, может остаться в резерве, но с повышением заработной платы, может быть перемещен на повышение в другой цех.

Таким образом, планирование карьеры представляет собой двусторонний процесс «работник-предприятие». Исходя из этого, при разработке программы профессионального и должностного роста персонала важно учитывать не только потребности предприятия, но и индивидуальные возможности, и личностные особенности работника.

Зачисление в перспективный резерв на выдвижение на руководящие должности, является сильнейшей мотивацией к повышению работоспособности и профессиональному развитию персонала, а также способствует «закреплению» молодых работников на предприятии и, соответственно, снижает текучесть кадров.

Когда представители поколения Y чувствуют, что расширяют свой потенциал, они погружаются в работу еще глубже. Данное поколение является образованным, по этой причине его представители стремятся к росту и думают о будущем. Им нужно знать, где они находятся, куда движутся и что их держит на данном пути. Поэтому автор данной работы предлагает уделять больше внимания развитию, ведь именно оно во многом обеспечивает высокие трудовые достижения. Поколение Y любит учиться и отличается хорошей степенью обучаемости. Для компании это и возможность мотивации, и возможность решения многих бизнес задач. Благодаря качественному обучению, у сотрудников всегда будут самые свежие знания и эффективные навыки решения рабочих задач в условиях неопределенности, которые обязательно пригодятся в динамичном мире. Учитывая

вышесказанное, корпоративное обучение является очень важным инструментом.

В таблице 14 представлены предлагаемые автором данной работы мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала цеха 765 АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод».

Таблица 14- Мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала цеха 765 АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод»

Проблема	Решение/мероприятия	Сроки/ответственный
«Непрозрачная» система премирования, т.е. незнание работником результатов своего труда.	рекомендуется в цехе повесить специальный информационный стенд (современный монитор), на котором ежемесячно вывешиваются плановые показатели: 1) План выпуска готовой продукции; 2) План по себестоимости выпускаемой продукции; 3) Темп роста заработной платы в сравнении с темпом роста производительности труда.	Октябрь 2017 г./ Зам. начальника цеха по производству

Продолжение таблицы 14

«Непрозрачная» система премирования, т.е. незнание работником результатов своего труда.	Два раза в месяц, например, 15 числа и 28 числа, на данном стенде должна появляться информация, на сколько % достигнуты плановые показатели, чтобы работники могли видеть каким образом «поднапрячься» для получения премии.	Октябрь 2017 г./ Зам. начальника цеха по производству
Коллективная ответственность за достижение/недостижение показателей премирования;	Внести в Премияльное положение следующие корректировки: 1) индивидуальная ответственность за бракованную продукцию – за каждую бракованную продукцию деперируется конкретный человек ее допустивший в размере 10% от оклада; 2) индивидуальная ответственность за каждый случай невыполнения требований РД СМК в размере 5% от оклада.	Октябрь 2017 / Начальник цеха
Низкая	Прохождение тренинга «Счастье в	Ноябрь 2017 /

удовлетворенность от работы, напряженность между членами коллектива	деятельности». Задача данного тренинга - научиться стабильно получать энергию от своей деятельности, достигать значимых результатов в работе с удовольствием, поддерживать жизненный баланс и помогать в этом другим, сплотить коллектив.	начальник личного стола
Отсутствие обратной связи	раз в месяц проводить общецеховое собрание (в начале месяца), на котором начальник цеха должен четко обозначить и показать все плановые показатели на предстоящий месяц, обсудить итоги прошедшего месяца: почему не смогли достигнуть запланированных показателей или, наоборот, похвалить коллектив, ответить на вопросы своих работников и т.д.	Ноябрь 2017 / начальник цеха
Авторитарный стиль управления начальника цеха	Коучинг начальника цеха, выбран тренер Нечаева Елена (г. Екатеринбург)	Октябрь - декабрь 2017 / начальник цеха
Отсутствие плана карьерного роста для молодых рабочих	Разработана программа «Лучшая двадцатка». Задача данной программы – подобрать до 20 перспективных молодых работников, готовых в любой экономической и производственной ситуации принимать решения и брать на себя ответственность за их исполнение.	Октябрь 2017 / начальник цеха

По мнению автора данной работы предложенные мероприятия способствуют совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала цеха 765 АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод».

2.2. Нормативно-правовое обеспечение трудовой деятельности персонала цеха 765 АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод»

На предприятии разработана система нормативных документов, регулирующих управление персоналом.

Правовое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом цеха 765АО «НПК «Уралвагонзавод». Оно состоит в организации разработки и применения нормативных документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Документы подразделяются на три группы:

1. Нормативно-справочные документы.
2. Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера.
3. Документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Нормативно-справочные документы включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. К их числу следует отнести:

1. Первичные операционные нормы времени и расценки; нормы времени на выполнение управленческих процедур (маршрутно-технологическая карта, технологическая карта управленческих процедур).
2. Производные нормы и нормативы, полученные на основе первичных (сводные нормы трудовых затрат на изготовление продукции).
3. Нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке (нормы налогообложения фонда оплаты труда; размер подоходного налога с физических лиц).

Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера цеха 765 АО «НПК «Уралвагонзавод» регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. Эти документы включают:

1. Законодательные акты по вопросам труда и кадров.

2. Указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, охраны труда, занятости.

3. Руководящие документы (положения, инструкции, методические указания, правила и другие документы) Минтруда РФ и других государственных органов.

4. Приказы, положения, инструкции, методические указания, правила и другие документы министерства, госкомитета, ведомства, если им подчиняется организация.

5. Приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем организации или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности, оплаты труда и т.д. (Правила внутреннего трудового распорядка, Коллективный договор, Положение о подразделении, Должностная инструкция, штатное расписание).

Важным организационно-распорядительным документом являются правила внутреннего трудового распорядка, которые включают следующие разделы:

1. Общие положения.
2. Порядок приема и увольнения рабочих и служащих.
3. Основные обязанности рабочих и служащих.
4. Основные обязанности администрации.
5. Рабочее время и его использование.
6. Поощрения за успехи в работе.
7. Ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Коллективный договор является важнейшим организационным документом, который разрабатывается при непосредственном участии кадровой службы. Коллективный договор - это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

К документам организационного характера цеха 765 АО «НПК «Уралвагонзавод» относятся те, которые регламентируют выполнение функции по управлению персоналом. Сюда входят: Положение по формированию кадрового резерва в организации, Положение по организации адаптации работников, Рекомендации по организации отбора персонала, Положение по оплате и стимулированию труда, Инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др. Внутренними организационно-регламентирующими документами являются Положение о подразделении и Должностные инструкции.

Положение о подразделении (отделе, бюро, группе и т.д.) - документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения кадровой службы: его задачи, функции, права, ответственность.

Документы технического, технико-экономического и экономического характера содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов. К этой группе документов можно отнести:

1. Нормы планировки помещения и рабочих мест.
2. Стандарты качества, ТУ на продукцию.
3. Нормативы организации труда руководителей инженерных подразделений.

4. Бюджет.

5. Смета затрат на производство.

6. Отчет о численности работников цеха 765.

В своей работе цех 765 руководствуется:

1. Уставом предприятия.

2. Положением о премировании.

3. Нормативными документами системы менеджмента качества.

4. Квартальными планами, подписанными начальником цеха и утвержденными заместителем главного инженера.

5. Положением по организации и проведению производственного контроля за соблюдением санитарных правил и выполнением санитарно -

противоэпидемических (профилактических) мероприятий на АО «НПК «Уралвагонзавод».

6. Положением об организации работ по охране труда АО «НПК «Уралвагонзавод».

7. Руководящими документами Системы управления охраной труда и промышленной безопасностью (СУОТ и ТБ).

8. Приказами и распоряжениями Генерального директора предприятия, Главным инженером и его заместителей.

9. Положением о бюджетном процессе АО «НПК «Уралвагонзавод».

Таким образом, изучив все документы, можно сделать вывод, что нормативно-правовое обеспечение по управлению безопасностью и трудовой деятельностью в АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод» организовано на достаточно высоком уровне.

2.3. Социально – экономическая эффективность по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала цеха 765 АО «Научно-производственной корпорации Уралвагонзавод»

В результате проведенного анализа были выявлены следующие проблемы в системе мотивации персонала цеха 765:

1. «Непрозрачная» система премирования, т.е. незнание работником результатов своего труда.

2. Коллективная ответственность за достижение/недостижение показателей премирования.

3. Низкая удовлетворенность от работы, Отсутствие обратной связи: мало информации о событиях, происходящих на предприятии.

4. Отсутствие программы карьерного роста для молодых рабочих.

Вследствие всех вышеуказанных проблем – текучесть кадров.

Реализация предложенных мероприятий, в-первую очередь, позволяет получить социально-психологических эффект, а именно:

1. Повышение лояльности работников к предприятию.
2. Повышение уровня индивидуальной ответственности за выполняемую работу, снижение уровня конфликтности между коллегами.
3. Укрепление корпоративного духа, сплоченность.
4. Видение перспективы роста и получение удовлетворенности от работы.

5. «Закрепление» молодых работников на предприятии и, как следствие, снижение текучести кадров.

Цель проекта совершенствования системы мотивации персонала цеха 765 заключается в снижении затрат, связанных с высокой текучестью персонала, которая в 2016 году составила 7,6%.

Оценим экономический эффект от снижения текучести кадров - формула (2):

$$S_{mk} = D_{kmk} \times H \times S_{no}, \quad (2)$$

где S_{mk} – экономический эффект от снижения текучести кадров;

D_{kmk} – коэффициент снижения текучести;

H – численность персонала предприятия, чел.;

S_{no} – затраты на увольнение, поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

Цель новой системы нематериальной мотивации – снизить текучесть персонала до нормативного значения - 5%, т.е. на 2,6%. Соответственно $D_{kmk} = 0,026$. Затраты на замещение одного работника в 2016 году в среднем составили порядка 59522 руб. – таблица15.

Таблица 15 - Затраты на замещение одного работника

Статья затрат	Затраты, руб.
увольнение	4972

найм нового сотрудника (через кадровое агентство)	30550
адаптация нового работника	24000
Итого:	59522

Рассчитаем S_{mk} – формула (3):

$$S_{mk} = 0,026 * 242 * 59522 = 374512 \text{ руб.} \quad (3)$$

Как видим, экономический результат (за счет снижения расходов на производственный персонал) за счет снижения текучести кадров на 2,6 % составляет 374512 руб. в год (или 0,375 млн. руб.).

Для расчета общей эффективности сначала рассмотрим прогноз на 2018 год основных показателей цеха без учета предложенных мероприятий – таблица 16.

Таблица 16 - Прогноз основных показателей цеха 765 на 2018 год без учета предложенных мероприятий

Показатели	2017г. (прогноз)	2018 г. без учета мероприятий	Абсолютное отклонение, млн. руб.
Доходы от производственной деятельности - всего, млн. руб.	5729,3	5729,3	0,0
Расходы по производственной деятельности - всего, млн. руб.	5934,1	6112,1	178,0
Результаты производственной деятельности, млн. руб.	-204,8	-382,8	-178,0

Доходы от производственной деятельности в 2018 г. прогнозируются на уровне 2017 г., расходы увеличатся на 3% за счет повышения стоимости затрат на электроэнергию. Соответственно, результат производственной деятельности прогнозируется отрицательный – 178,0 млн.руб.

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала цеха 765 составят 471,0 тыс. руб. (или 0,471 млн. руб.) – таблица 17.

Таблица 17 - Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала цеха 765

Статья затрат	Затраты, руб.
Приобретение современного монитора	46 000
Тренинг «Счастье в деятельности»	252 000
Коучинг начальника цеха	173 000
Итого:	471 000

В таблице 18 представлен экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала цеха 765.

Таблица 18 - Экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала цеха 765

Показатели	2018 г. без учета мероприятий	2018 г. с учетом мероприятий	Абсолютное отклонение, млн. руб.
Доходы от производственной деятельности - всего, млн. руб.	5729,3	6302,2	572,9
Расходы по производственной деятельности - всего, млн. руб.	6112,1	6295,6	183,5
Результаты производственной деятельности, млн. руб.	-382,8	6,6	-376,2

За счет прохождения тренинга рабочими цеха и коучинга начальника цеха производительность труда и, соответственно, доходы от производственной деятельности экспертно увеличатся на 10%.

Расходы от производственной деятельности увеличатся за счет ежегодного повышения стоимости электроэнергии на 3%, к ним прибавятся затраты на реализацию мероприятий - 0,471 млн. руб. и вычитается экономия (0,375 млн. руб.) за счет снижения текучести кадров.

В результате цех 765 получит положительный результат от своей деятельности – 6,6 млн. руб. Следовательно, реализация предложенных

мероприятий решает поставленные задачи – совершенствование системы мотивации персонала, снижение текучести кадров и повышение эффективной работы предприятия, при этом повышается лояльность работников к предприятию. Следовательно, поставленную в выпускной квалификационной работе цель можно считать достигнутой.

Выводы по главе 2

Анализ показал, что система мотивации цеха 765, хотя и представлена достаточно широко, но имеются проблемные места, что ведет к необходимости доработки данной системы.

На сегодняшний день в системе мотивации на рассматриваемом предприятии доминирует заработок, в частности манипулирование премией. Поощрения сводятся к премированию, а наказания — к депремированию. Это достаточно распространённый и действующий механизм мотивирования работников. Однако, проведенный опрос показал, что большинству сотрудников не понятна система начисления премии, а именно работников не устраивает то, что они не всегда ознакомлены с плановыми показателями для достижения премии, т.е. они не видят цель и не могут определить возможность ее достижения, также не устраивает коллективная ответственность за достижение премиальных показателей, что существенно повышает напряженность между коллегами.

Для исправления данной ситуации рекомендуется внести в Премияльное положение следующие корректировки:

1. Индивидуальная ответственность за бракованную продукцию – за каждую бракованную продукцию депремируется конкретный человек ее допустивший в размере 10% от оклада.

2. Индивидуальная ответственность за каждый случай невыполнения требований РД СМК в размере 5% от оклада.

При введении данных корректировок, с точки зрения работодателя данная система материальной мотивации останется эффективной, т.к. также позволяет четко определить и в дальнейшем знать, за что, за какую конкретную работу или ее невыполнение он платит сотруднику премиальные выплаты, при этом стимулирует работников делать меньше бракованной продукции и соблюдать правила Системы менеджмента качества. А точки зрения работника появляется индивидуальная ответственность за нарушения, т.е. кто не прав, тот и будет депремирован. Это позволит, во-первых, повысить уровень индивидуальной ответственности, а во-вторых, снизит уровень конфликтности между коллегами.

Для решения другой проблемы – сотрудники не всегда ознакомлены с плановыми показателями для достижения премии – рекомендуется в цехе повесить специальный информационный стенд (современный монитор, подключенный к IT-службе предприятия и куда поступают данные), на котором ежемесячно вывешиваются плановые показатели: план выпуска готовой продукции, план по себестоимости выпускаемой продукции, темп роста заработной платы в сравнении с темпом роста производительности труда.

Два раза в месяц, например, 15 числа и 28 числа, на данном стенде должна появляться информация, на сколько % достигнуты плановые показатели, чтобы работники могли видеть каким образом «поднапрячься» для получения премии.

Также для достижения поставленной цели рекомендуется раз в месяц проводить общецеховое собрание (в начале месяца), на котором начальник цеха должен четко обозначить и показать все плановые показатели на предстоящий месяц, обсудить итоги прошедшего месяца: почему не смогли достигнуть запланированных показателей или, наоборот, похвалить коллектив, ответить на вопросы своих работников и т.д. Такое собрание будет способствовать созданию обратной связи между руководством и работниками

цеха, их диалогу, информированию сотрудников о событиях, происходящих на предприятии.

Ранее отмечалось, что начальник цеха использует, в основном, авторитарный стиль управления, что объясняется достаточно серьезным и ответственным производственным процессом. Но, на таких собраниях руководителю рекомендуется в общении с подчиненными прислушиваться к их мнению и проявлять больше уважения для повышения лояльности работников и повышению их трудовой мотивации.

Для достижения поставленной цели - повышение мотивации работников - рекомендуется использовать данный метод для начальника цеха 765. В качестве коучинга выбран тренер Нечаева Елена (г. Екатеринбург).

Для рабочих цеха 765 в рамках поставленной задачи рекомендуется тренинг «Счастье в деятельности». Задача данного тренинга - научиться стабильно получать энергию от своей деятельности, достигать значимых результатов в работе с удовольствием, поддерживать жизненный баланс и помогать в этом другим. Метод - моделирование собственного отношения к работе, практикумы в виде решения сложных задач.

По мнению автора данный тренинг позволит повысить мотивацию трудовой деятельности каждого сотрудника и будет способствовать сплочению коллектива и закреплению сотрудников на предприятии, поскольку они научатся получать удовольствие от своей работы.

В результате проведенного анализа системы управления персоналом также выявлена такая проблема как низкая доля молодых работников, более половины из которых готовы покинуть предприятие при удобном случае.

Вследствие чего коэффициент текучести кадров практически постоянно находится выше нормативного значения. Основная причина, по которой молодые работники готовы покинуть предприятие - отсутствие плана карьерного роста. Для решения выявленных проблем в области управления персоналом разработана программа развития карьеры для молодых рабочих - «Лучшая двадцатка».

Задача данной программы – подобрать до 20 перспективных молодых работников, готовых в любой экономической и производственной ситуации принимать решения и брать на себя ответственность за их исполнение.

Планирование карьеры представляет собой двусторонний процесс «работник-предприятие». Исходя из этого, при разработке программы профессионального и должностного роста персонала важно учитывать не только потребности предприятия, но и индивидуальные возможности, и личностные особенности работника.

Зачисление в перспективный резерв на выдвижение на руководящие должности, является сильнейшей мотивацией к повышению работоспособности и профессиональному развитию персонала, а также способствует «закреплению» молодых работников на предприятии и, соответственно, снижает текучесть кадров.

В результате предложенных мероприятий цех 765 получит положительный результат от своей деятельности – 6,6 млн. руб.

Следовательно, реализация предложенных мероприятий решает поставленную задачу – совершенствование системы мотивации персонала, снижение текучести кадров и повышение эффективной работы предприятия, при этом повышается лояльность работников к предприятию. Следовательно, поставленную в выпускной квалификационной работе цель можно считать достигнутой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» является головным предприятием интегрированной структуры, объединяющей 18 предприятий, учреждений и организаций, лидирует в отрасли грузового железнодорожного и специального машиностроения.

Объектом анализа в данной работе является подразделение НПК «Уралвагонзавод» - цех 765. Данный цех - сборочно-сварочный цех крупных узлов.

Проведенный экономический анализ показал, что эффективность производственной деятельности цеха 765 к концу анализируемого периода ухудшилась.

Анализ системы управления персоналом рассматриваемого предприятия позволил выявить следующие проблемы:

1. Низкая доля молодых работников. И, несмотря на имеющееся Положение об адаптации персонала, наличие института наставничества, более половины молодых работников рассматриваемого цеха готовы его покинуть в ближайшее время. Основная причина - отсутствие карьерного роста. Это означает, что в ближайшие несколько лет подразделение может иметь проблемы, связанные с потерей квалифицированных кадров и поиском новых работников.

2. Коэффициент текучести кадров в отчетном периоде находится выше нормативного значения.

Для решения выявленных проблем в области управления персоналом необходимо разработать мероприятия для мотивации молодых рабочих, а для уменьшения текучести кадров необходимо разработать мероприятия, способствующие закреплению сотрудников на предприятии.

Что касается системы мотивации, то проведенный анализ показал, что система нематериальной мотивации на рассматриваемом предприятии разработана достаточно хорошо.

Основой системы материальной мотивации является заработная плата, основой которой являются два элемента: оклад (базовая заработная плата) и премиальные для работников и служащих. Премирование сотрудников рассматриваемого предприятия зависит от общего результата их трудовой деятельности. Все работники рассматриваемого предприятия получают ограниченный штатным расписанием оклад плюс премии согласно

премиального Положения. При этом сумма премии зависит от общего результата их трудовой деятельности, а не от индивидуальной эффективности работника.

С точки зрения работодателя данная система материальной мотивации является эффективной, т.к. позволяет четко определить и в дальнейшем знать, за что, за какую конкретную работу он платит сотруднику премиальные выплаты, при этом стимулирует работников делать меньше бракованной продукции и соблюдать правила Системы менеджмента качества. Однако, насколько данная система стимулирует самого работника не известно, т.к. никаких замеров по данному направлению не проводилось. Поэтому автор данной работы провел диагностику трудовой мотивации сотрудников рассматриваемого предприятия, а также степени удовлетворенности работой.

Для социологического опроса были выбраны рабочие, т.к. проведенный анализ показал наибольшие проблемы в рассматриваемом цехе именно в данной категории. Исследование соответствия существующей системы мотивации ожиданиям рабочих цеха, проведено методом опроса, с помощью специально разработанной анкеты.

Проведенный опрос сотрудников предприятия позволил выделить следующие основные проблемы в системе мотивации рабочих цеха 765:

1. «Непрозрачная» система премирования, т.е. незнание работником результатов своего труда.
2. Коллективная ответственность за достижение/недостижение показателей премирования.
3. Низкая удовлетворённость от работы.
4. Отсутствие обратной связи: мало информации о событиях, происходящих на предприятии.

Поскольку нами выявлена проблема мотивации молодых работников, то рассмотрены тонкости мотивации поколений Y (22-27 лет).

Современные эксперты выделяют несколько принципов мотивации молодых специалистов:

1. Мотивируют не только деньги, но и интересные задачи.
2. Важна постоянная обратная связь.
3. Нежелание читать длинные тексты, для них более понятны картинки, инфографика и короткие тексты;
4. Чтобы заинтересовать нынешнее поколение Y также необходим бренд работодателя со своей корпоративной культурой и ценностями.

Система мотивации молодых специалистов разработана автором работы с учетом этих особенностей.

Анализ показал, что система мотивации цеха 765, хотя и представлена достаточно широко, но имеются проблемные места, что ведет к необходимости доработки данной системы.

Для исправления «непрозрачной» системы премирования рекомендуется внести в Премияльное положение следующие корректировки:

1. Индивидуальная ответственность за бракованную продукцию – за каждую бракованную продукцию депремируется конкретный человек ее допустивший в размере 10% от оклада.
2. Индивидуальная ответственность за каждый случай невыполнения требований РД СМК в размере 5% от оклада.

При введении данных корректировок, с точки зрения работодателя данная система материальной мотивации останется эффективной, т.к. также позволяет четко определить и в дальнейшем знать, за что, за какую конкретную работу или ее невыполнение он платит сотруднику премиальные выплаты, при этом стимулирует работников делать меньше бракованной продукции и соблюдать правила Системы менеджмента качества. А с точки зрения работника появляется индивидуальная ответственность за нарушения, т.е. кто не прав, тот и будет депремирован. Это позволит, во-первых, повысить уровень индивидуальной ответственности, а во-вторых, снизит уровень конфликтности между коллегами.

Для решения другой проблемы – сотрудники не всегда ознакомлены с плановыми показателями для достижения премии – рекомендуется в цехе

повесить специальный информационный стенд (современный монитор, подключенный к IT-службе предприятия и куда поступают данные), на котором ежемесячно вывешиваются плановые показатели: план выпуска готовой продукции, план по себестоимости выпускаемой продукции, темп роста заработной платы в сравнении с темпом роста производительности труда.

Два раза в месяц, например, 15 числа и 28 числа, на данном стенде должна появляться информация, на сколько % достигнуты плановые показатели, чтобы работники могли видеть каким образом «поднапрячься» для получения премии.

Также для достижения поставленной цели рекомендуется раз в месяц проводить общецеховое собрание (в начале месяца), на котором начальник цеха должен четко обозначить и показать все плановые показатели на предстоящий месяц, обсудить итоги прошедшего месяца: почему не смогли достигнуть запланированных показателей или, наоборот, похвалить коллектив, ответить на вопросы своих работников и т.д. Такое собрание будет способствовать созданию обратной связи между руководством и работниками цеха, их диалогу, информированию сотрудников о событиях, происходящих на предприятии. Ранее отмечалось, что начальник цеха использует, в основном, авторитарный стиль управления, что объясняется достаточно серьезным и ответственным производственным процессом. Но, на таких собраниях руководителю рекомендуется в общении с подчиненными прислушиваться к их мнению и проявлять больше уважения для повышения лояльности работников и повышению их трудовой мотивации.

Для достижения поставленной цели - повышение мотивации работников - рекомендуется использовать коучинг для начальника цеха 765. В качестве коучинга выбран тренер Нечаева Елена (г. Екатеринбург).

Для рабочих цеха 765 в рамках поставленной задачи рекомендуется тренинг «Счастье в деятельности». Задача данного тренинга - научиться стабильно получать энергию от своей деятельности, достигать значимых

результатов в работе с удовольствием, поддерживать жизненный баланс и помогать в этом другим.

По мнению автора данный тренинг позволит повысить мотивацию трудовой деятельности каждого сотрудника и будет способствовать сплочению коллектива и закреплению сотрудников на предприятии, поскольку они научатся получать удовольствие от своей работы.

Для решения выявленных проблем в области управления персоналом разработана программа развития карьеры для молодых рабочих - «Лучшая двадцатка». Задача данной программы – подобрать до 20 перспективных молодых работников, готовых в любой экономической и производственной ситуации принимать решения и брать на себя ответственность за их исполнение.

В результате предложенных мероприятий цех 765 получит положительный результат от своей деятельности – 6,6 млн. руб.

Следовательно, реализация предложенных мероприятий решает поставленные задачи – совершенствование системы мотивации персонала, снижение текучести кадров и повышение эффективной работы предприятия, при этом повышается лояльность работников к предприятию. Следовательно, поставленную в выпускной квалификационной работе цель можно считать достигнутой.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Управление персоналом	- вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом	Алексеева, А. А. Управление персоналом. Теория, практика [Текст] / А.А. Алексеева. - Ростов н/Д: Феникс, 2012. – С.36.
Адаптация персонала	- взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на	Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом

	постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда	[Текст] : учебник/ А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2012. – С.38.
Обучение персонала	- целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников	Иванцевич, Д.М., Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом [Текст]/ Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М: Дело, 2011. - С.47.
Кадровый потенциал предприятия	- обобщающая характеристика совокупных способностей и возможностей постоянных работников предприятия, имеющих определённую квалификацию, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, с опытом работы в определённой сфере деятельности, применяющих свои знания, умения и навыки для эффективного выполнения своих функциональных обязанностей в соответствии с целями предприятия.	Баландина, О.В. Кадровые стратегии российских компаний и технологии управления персоналом [Текст] : учебник / О. В. Баландина. – М. : ИД «АТиСО», 2012. – С.72.
Мотивация	- совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определённых целей	Мерман, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации [Текст]/ Э. Мерман. - М. : Гуманитарный центр, 2015 – С.36.
Коучинг	- непрерывное сотрудничество, которое помогает человеку достигать реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни.	Международная Федерация коучинга [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://coachuniver.ru/ob-universitete-2/icf/
Текучесть кадров	- добровольный официальный уход наемного работника из одной организации (фирмы) в другую на основании самостоятельно принятого им решения. Одну из основных причин текучести рабочей силы следует видеть в недостаточном учете фактора социальной эффективности.	Гелета, И.В. Экономика и социология труда [Текст] : учебник/ И.В. Гелета, А.В. Коваленко. – Краснодар : КубГУ, 2013.- С. 83.
Лояльность персонала	- уровень мотивации сотрудника, при котором он проявляет преданность компании, заинтересованность в ее успехе и готовность качественно и эффективно	Поколение Y: выбираем правильную мотивацию [Электронный ресурс] –

	выполнять свои должностные обязанности. Команда лояльных сотрудников работает как единый механизм, достигает поставленных целей, следует порядкам и законам, установленным внутри компании.	Электрон. журн. – Режим доступа к журн.: https://www.hr-director.ru/article/66412-qqq-16-m12-pokolenie-y-vybiraem-pravilnuyu-motivatsiyu .
Планирование карьеры	- процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.	Кибанов, А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом [Текст]/А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. – М. : Проспект, 2013. –С. 93.
Экономический эффект	- разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности.	Самоукина, Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст]/ Н. Самоукина. - М. : Вершина, 2013. - 224 с.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р 12.0.007-2009. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов безопасности труда. Система управления охраной труда в организации. Общие требования по разработке, применению,

оценке и совершенствованию. Утвержден и введен в действие приказом Ростехрегулирования от 21 апреля 2009 г. № 138 ст.

2. Коллективный договор АО НПК «Уралвагонзавод» на 2014-2017гг.
3. Комментарий к Трудовому Кодексу РФ (с изм. на 28.07.2013 г.) [Электронный ресурс]//Консультант Плюс.–режим доступа <http://consultant.ru>
4. Правила внутреннего трудового распорядка АО «НПК «Уралвагонзавод» от 28.03.2011.
5. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Инфра-М, 2006. – 203 с.
6. РДСМКАДК-009-2009. Управление процессами. Общие положения.
7. РДСМКАДК-034-2009-0. Порядок разработки положения о структурном подразделении предприятия и должностных инструкций на руководителей, специалистов и служащих
8. РДСМКАДК-040-1-2012. Технологии управления персоналом. Порядок разработки положений по управлению персоналом
9. Алексеева, А. А. Управление персоналом. Теория, практика [Текст]/ А.А. Алексеева. - Ростов н/Д: Феникс, 2012. - 275 с.
10. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами[Текст]: учебник / М. Армстронг ; пер. с англ. Под ред. С. К. Мордвинова.- 10-е изд. -СПб. : Питер, 2013. - 847 с.
11. Аткинсон М. Жизнь в потоке: коучинг[Текст]/М. Аткинсон.- М.:Альпина Паблицер, 2017. - 330 с.
12. Баландина О.В. Кадровые стратегии российских компаний и технологии управления персоналом [Текст]: учебник / О. В. Баландина. – М. : ИД «АТиСО», 2012. -166 с.
13. Барышева А. Опыт ведущих российских компаний. Мотивация [Текст]/А. Барышева, Е. Киктева.– СПб. : Питер, 2014 - 307 с.
14. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] : учебник /О. С. Виханский, А.И. Наумов.- М.: МГУ, 2011 – 256 с.

15. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала [Текст] /В. Верхоглазенко.–[Электронный ресурс] Режим доступа:
www.cfin.ru/management/people/most.shtml
16. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика[Текст]/ Е. Ветлужских.- М.: Альпина, 2016 - 159 с.
17. Гасанов, Р. 67 секретов разработки мотивационной системы[Текст]/ Р. Гасанов.- Ростов-на-Дону : Феникс, 2013 - 267 с.
18. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению [Текст]: учебник / Л.Д. Гительман. - М.: Дело, 2011. – 396 с.
19. Гелета И.В. Экономика и социология труда[Текст] : учебник/ И.В. Гелета, А.В. Коваленко. – Краснодар : КубГУ, 2013.- 256 с.
20. Герчиков В.И. Мотивация персонала[Текст]/ В.И. Герчиков. - М.: БПТ, 2010. – 186 с.
21. Глухенькая Н.М. Исследование систем управления персоналом организации [Текст] : монография/ Н.М. Глухенькая. – Прага: Vědeckovydatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2014. – 96 с.
22. Глухов В.В. Менеджмент[Текст] / В.В. Глухов. – 5-е изд., перераб. и доп. – СПб: Питер, 2014. – 608 с.
23. Гозман Л.Я. Менеджмент отношений [Текст]: учебник/ Л.Я. Гозман. - М.: Гардарика, 2010. - 580 с.
24. Жданов О.И. Социально-психологический климат в коллективе [Текст]/ О.И. Жданов –[Электронный ресурс] Режим доступа:
www.elitarium.ru/2014/11/14/klimat_v_kollektive.html
25. Зайнагутдинова А.Н., Проблематика управления персоналом организации в России [Текст]/ Зайнагутдинова А.Н., Галеева З.Ф., Егоров В.А.- Научно-практические конференции ученых и студентов с дистанционным участием. Коллективные монографии, 2015 – 670 с.

26. Иванцевич Д.М., Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом[Текст]/Д.М. Иванцевич, А.А.Лобанов. - М: Дело, 2011. - 263 с.

27. Карлофф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы [Текст]/ Б. Карлофф. – М.: Экономика, 2013. – 369 с.

28. Кей, Б. Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят. Развитие сотрудников на практике[Текст]/Б. Кей, Дж. Джулиони. - М.: Манн Иванов Фербер, 2013. - 176 с.

29. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом[Текст] : учебник/ А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2012. - 338 с.

30. Кибанов А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом[Текст]/А.Я. Кибанов, Е.В.Каштанова. – М. : Проспект,2013. - 273с.

31. Кибанов А. Я. Служба управления персоналом [Текст] : учебник/В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова. – М. : КНОРУС, 2011. – 410 с.

32. Кириллова О. Г. Движущие силы мотивации трудовой деятельности[Текст]/ О.Г. Кириллова// Общество: политика, экономика, право. - 2013. - №1. - С.56-59.

33. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов[Текст]/ А.К. Клочков. - М.: Эксмо, 2011.-206с.

34. Ковалева А.В. Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии [Текст]/ А.В. Ковалева. – 2016. –[Электронный ресурс] Режим доступа: <http://nauka-rastudent.ru/30/3555/>

35. Кузнецова Е.А.Управленческие модели мотивации персонала в период модернизации предприятия [Текст]/ Е.А. Кузнецова. – [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/208EVN515.pdf>

36. Кузнецов Д.А. Управление персоналом организации: его сущность, основные проблемы и новые подходы их решения [Текст]/ Д.А. Кузнецов// Лидерство и менеджмент. - 2016. - Том 3. - № 3. - С. 159-170.

37. Мишарин А. Карьера[Текст]/ А. Мишарин. – М. : Книга, 2013.- 320 с.
38. Международная Федерация коучинга [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://coachuniver.ru/ob-universitete-2/icf/>
39. Мерман Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации[Текст]/ Э. Мерман. - М. : Гуманитарный центр, 2015 - 176 с.
40. Мотивация персонала в современной организации[Текст] : учебник / Под общ. ред. С.Ю. Трапицына. - СПб.: Книжный Дом, 2007. - 240 с.
41. Поколение Y: выбираем правильную мотивацию[Электронныйресурс]- Электрон. журн. - Режимдоступажурн.:<https://www.hr-director.ru/article/66412-qqq-16-m12-rokolenie-y-vybiraem-pravilnuyu-motivatsiyu>.
42. Пригожин А.И. Методы развития организаций[Текст]/ А.И. Пригожин. - М. : МЦФЭР, 2014. - С. 534 -554.
43. Ребрин Ю.И. Управление качеством[Текст] : Учебное пособие / Ю.И. Ребрин. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2014. - 174 с.
44. Романчук А.А. Социальные отношения в трудовом коллективе и проявление психологических и психосоматических симптомов стресса[Текст]/ А.А. Романчук // сборник научной конференции «Проблемы и перспективы современной медицины, биологии и экологии».Томск, 2013.- Том 1. - №4. - 350 с.
45. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах[Текст]/ Н. Самоукина.- М. : Вершина, 2013. - 224 с.
46. Скитневская Л.В. Взаимосвязь социально-психологического климата и трудовой мотивации в коллективе [Текст] / Л.В. Скитневская, 2015. - Т.13. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/85849.htm>.

47. Стар Д. Коучинг. Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга[Текст]/ Д. Стар.-М. : Бизнес Психология, 2011. - 384 с.

48. Трейси Б. Мотивация[Текст]/Б. Трейси.– М.:Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 144 с.

49. Уитмор Д. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом[Текст] / Д. Уитмор. –М. : Альпина Паблишер, 2015 - 330 с.

50. Чандлер С., Ричардсон С.100 способов мотивации[Текст]/ С. Чандлер, С. Ричардсон. – Минск : Поппури, 2014. – 224 с.

51. Федченко А. Стимулирование работников: зарубежный опыт[Текст]/ А. Федченко // Человек и труд. - 2012. - №3. - С. 15.

52. Эггерт М.Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе[Текст]/ М. Эггерт.– М.:ГИППО, 2010. - 144 с.

для анализа профессиональной адаптации работников в подразделении

1.Посещаете ли вы Школу молодого специалиста или курсы повышения квалификации руководителей и специалистов? (Поставьте знак «√» в выбранном варианте)

Варианты ответа	Выбранный вариант
Посещаю Школу молодого специалиста	
Посещаю курсы повышения квалификации руководителей и специалистов	
Ничего не посещаю	

2.Нравится ли вам ваша профессия? (Поставьте знак «√» в выбранном варианте)

Да	Нет	Затрудняюсь с ответом
----	-----	-----------------------

3. Совпадает ли сейчас ваша профессия с полученной в училище специализацией? (Поставьте знак «√» в выбранном варианте)

Да	Нет
----	-----

4. Готовы ли вы в ближайшие 2 года остаться работать на предприятии? (Поставьте знак «√» в выбранном варианте)

Да	Нет	Затрудняюсь с ответом
----	-----	-----------------------

5. Укажите причины, по которым вы готовы покинуть предприятие(Поставьте знак «√» в выбранном варианте или допишите свой вариант)

Причина	Выбранный вариант
низкая заработная плата	
не устраивает психологический климат в трудовом коллективе	
не нравится специальность	
нет карьерного роста	

Ваш вариант	
-------------	--

Спасибо!

Приложение 2

Анкета

Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы и мотивации труда. Ваши ответы позволят сделать правильные выводы о степени удовлетворенностью работой на предприятии. Анкета анонимная.

1. Насколько вы удовлетворены работой на предприятии?

- полностью удовлетворен
- более удовлетворен, чем не удовлетворен
- более не удовлетворен, чем удовлетворен
- полностью не удовлетворен

2. Факторы, удерживающие Вас на данном предприятии?

- занятие любимым делом
- достойная заработная плата
- возможность карьерного роста
- удовлетворяющий график работы
- Другой вариант (уточните) _____

3. Общение с руководством в организации происходит по принципам:

- руководитель всегда прав
- совместное сотрудничество
- всегда положительное отношение с сотрудниками
- чаще отрицательное, нравоучительное отношение к сотрудникам

4. Понятна ли вам существующая система начисления премии?

- Да, могу легко посчитать сам
- Нет, совершенно не понятна

5. Считаете ли вы справедливой существующую систему начисления премии?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь с ответом

6. Что конкретно вас не устраивает в существующем премиальном положении (дайте развернутый ответ) _____

8. Устраивает ли Вас система взаимоотношений в коллективе?

- в коллективе существует дружба, взаимопомощь
- межличностные отношения, выходящие за рамки работы, отсутствуют
- в коллективе существует напряженная атмосфера
- Другой вариант (уточните) _____

9. Имеете ли Вы полную информацию о событиях, происходящих на предприятии?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

Благодарим за ответы!

Технология коучинга

Стадии	Характеристика
<p>Стадия 1. Развитие совместного видения потенциала ведомого</p>	<p>На этой стадии устанавливаются «правила игры», договариваются о дисциплине и взаимной ответственности за результаты.</p> <p>Здесь же формируется «заораживающее видение», т.е. коуч озвучивает тот результат, который с его точки зрения мог бы уже достичь ведомый (обучаемый) на сегодняшний день. Далее проводится калибровка «планки», при которой определяется следующая зона комфорта и выверяется граница первичных изменений ведомого.</p> <p>Затем, проверка веры осуществляется в виде подтверждения готовности к изменениям через выполнение первичных заданий (например, составления жизненного плана, т.е. того, чего ведомый хочет «по жизни», составления повышенного (по отношению к реалиям сегодняшней работы) личного бизнес-плана и т.д.).</p>
<p>Стадия 2. Выполнение технологии достижения</p>	<p>Для того, чтобы добиться максимального результата, сначала вырабатываются стандарты (нормативы) эффективной деятельности в профессиональной области ведомого.</p> <p>Затем надо описать технологию достижения успеха, основанную на этих стандартах. И стандарты, и технология должны позволить в адекватные сроки выйти к намеченной зоне комфорта. Знание и неуклонное соблюдение этой технологии – это инструмент профессионального развития ведомого. Коуч должен взять на себя контроль за соблюдением технологии. Если технология соблюдается, ведомый «выходит» на намеченный бизнес-результат.</p> <p>Если технология ведомым не соблюдается, то вместе с ведомым коуч выполняет ее проверку на валидность (правомерность) и результативность. Если технология «работает», но ведомый ее продолжает игнорировать, то переходим к следующей стадии коучинга</p>
<p>Стадия 3. Снятие личных ограничений.</p>	<p>Размывание ограничивающих убеждений начинается с осознания «взрослости». Взрослый человек имеет осознание самого себя, он знает: «Кто он», «Он осознает что он делает», «Осознает последствия своих действий».</p> <p>Далее идут эксперименты с ролевым поведением. Взрослый может анализировать, во взрослого уже встроены разные стратегии, стили поведения. Он может вести себя как начальник, как сын, как мать, потому что в жизни он приобрел опыт разного поведения. Он знает роли, в любой момент он может задать себе вопрос «Что не так в том, что я</p>

	<p>делаю».</p> <p>Общая последовательность работы с личными ограничениями выглядит так: «Кто я? – Чего я хочу? - Кем я хочу быть? – Каким я хочу быть? – Что мешает? Как это преодолеть? Работа с личными ограничениями заканчивается, когда вedomый может самостоятельно выстроить позитивный ряд собственных убеждений (при работе с выходом из намеченной зоны комфорта): «Хочу! – Могу! – Верю! – Делаю! - Когда делаю – Имею!».</p>
<p>Стадия 4. Формирование «цепочки передачи».</p>	<p>«Цепочка передачи» - финальная стадия коучинга. Дело в том, что действительно понять что-то можно в том случае, если попробовать объяснить это другим. Поэтому важно чтобы коучинг не застывал в одном человеке, а передавался «из рук в руки» словно живительный глоток нового понимания.</p>

Список тренинговых и обучающих компаний г. Н.Тагил

Наименование компании	Контактная информация	Специализация
НОУ «Учебный центр «Директор»	(3435) 25-75-38 ул. Ломоносова 49, офис № 432	Профессиональная переподготовка, повышение квалификации по различным специальностям, курсы ПК. Направления: бухгалтерия, финансы, менеджмент, маркетинг
Тренинговый центр «Твое развитие»	(3435) 42-42-07, Островского, 15, оф. 102	Тренинги личностного роста, скорочтение, суперпамять и управление информацией
Уральский межотраслевой институт «21-й век»	(3435) 41-97-83, Октябрьской революции, 44, офис 35	Программа профессиональной переподготовки «Мастер менеджмента и бизнеса» Программа повышения квалификации «Организация малого и среднего бизнеса)»

Приложение 5

Список тренинговых компаний г. Екатеринбург

Наименование	Адрес	Примечание
ЗАО «ГринСтирт»	ул. Первомайская, 104 оф. 512 телефон: +7 (343) 383-4901	Анна Викторовна Вайнштейн
Компания Афина Паллада	ул. Мальшева 53, оф. 718-719 Тел/факс: (343) 379-57-67	тренинги, развитие персонала
Школа эффективного бизнеса	ул. Фрунзе, 96 В, офис 324 Тел.: +7 (343) 268 20 03	тренинги, развитие персонала
Компания Адванта Групп	620034 г. Екатеринбург ул. Труда, 9 (343) 263-24-18	тренинги, развитие персонала
Центр бизнес- образования	ул. Белинского, д. 83, Тел.: (343) 38–50–500, 378–31–90	тренинги
Активные формы	ул. Первомайская, 104, ОФ. 501 тел.: (343) 345-28-55	тренинги, развитие персонала
ГК Логика бизнеса	ул. Белинского, д.83, оф.1202, тел.: (343) 382 02 77	тренинги, развитие персонала
Международная школа бизнеса	ул. Бажова, 79, офис 113, 408 Тел.: (343) 355-50-15, 350-44-25	тренинги, развитие персонала

Приложение 6

Программа тренинга «Счастье в деятельности»

1. Оптимизм

- Оптимизм как ментальная привычка
 - От провала к прорыву,
 - Методика позитивного исследования
 - Оптимизм в команде
2. Поток
- Что такое поток?
 - Быстрый рост и развитие в потоке
 - Поток в команде
3. Смысл
- Что такое смысл в деятельности
 - Смысл работы карьеры призвания
 - Миссия призвание цели
 - Постановка вдохновляющих целей
 - Смысл как инструмент лидера
4. Развитие
- Как учиться у дела
 - Как стать мастером
 - Вопросы, которые развивают, учиться значит делать
5. Игра
- Игра – создание контекста
 - Роль игры в эволюции
 - Внутренняя игра
 - Как страшное сделать интересным
6. Влиять
- Менталитет влияния
 - Влияние как выбор позиции
 - Потребность в автономии – как фактор вовлеченности в работу
 - Три уровня влияния
7. Работа в команде
- Потребность в принадлежности
 - Как сделать из коллектива «свою стаю»
 - Число Лосада
 - Доверие и взаимоуважение, как основа корпоративной культуры
 - Как мотивировать себя на работу

План деловой карьеры Ф.И.О.

Отделение № 1	Отделение № 2	Отделение дробления	Механослужба	Эл
		Начальник цеха 3 года		
	Зам. начальника цеха по производству 3 года	Зам. начальника цеха по технологии		Зам. п по о технич
			Зам. начальника цеха по механооборудованию	Зам. н по энер
Начальник отделения 2 года	Начальник отделения	Начальник отделения		
Старший мастер отделения 11.2017- емя н/вр	Старший мастер отделения	Старший мастер отделения	Механик цеха	М
Мастер по ремонту технологического оборудования	Мастер по ремонту технологического оборудования			Эл
Мастер 1 год	Мастер	Мастер	Механик	
Рабочие	Рабочие	Рабочие	Рабочие	

План
обучения (стажировки) на мастера цеха 765 (Ф.И.О.)

Наименование	Срок исполнения	Отметка о выполнении
Изучить должностную инструкцию мастера	Январь	
Изучить трудовое законодательство	Январь	
Изучить технические требования и ГОСТы, предъявляемые к продукции	Февраль	
Изучить правила эксплуатации оборудования	Февраль	
Изучить правила и нормы охраны труда, техники безопасности, пром. санитарии, пожарной безопасности.	Февраль	
Изучить положение о системе управления охраной труда на НПК «Уралвагонзавод»	Март	
Изучить положение о цехе 765: общее положение; задание; структуру; функции; взаимоотношения с другими подразделениями и службами; право; ответственность.	Март	
Изучить схему организационной структуры управления цеха 765	Март	
Изучить технологические процессы цеха 765	Апрель	
Изучить возможные неполадки, сбои в работе оборудования, технологии и аварийные ситуации	Апрель	
Изучить положение о внутрипроизводственном хозрасчете	Апрель	
Анализ производственной деятельности: выпуск продукции; качество продукции; работа оборудования; затраты на ремонт; удельные нормы расхода; затраты на производство; состояние запасов сырья, материалов.	Май	
Доводить на собраниях производственные задания и результаты их выполнения	Июнь	
Обеспечить полную загрузку и правильность использования оборудования	Июнь	
Обеспечить правильность оформления первичных документов.	Июнь	
Обеспечить соблюдение производственной и трудовой дисциплины, высокой производительности труда	Июнь	
Оказать помощь мастерам в организации ведения работ, проведении инструктажей по безопасным приемам и методам работы	Июнь	

