

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

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

ЦЕХА 330 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова
(подпись)

«__» _____ 2017г.

Исполнитель:
Пойманова Юлия Анатольевна
обучающийся гр. БМ-53zНТ,
5 курса, заочного отделения,
Направление «38.03.03.
Управление персоналом»

(подпись)

Руководитель ОПОП
_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

Нормоконтролер:
_____ А.Б. Хрусталев
(подпись)

«__» _____ 2017г.

Научный руководитель:
Блинова Олеся Александровна
доцент, кандидат философских
наук

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».....	6
1.1. Характеристика деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» и вагоно сборочного цеха 330.....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в АО «НПК «Уралвагонзавод» и в цехе 330.....	16
1.3. Анализ процедуры управления деловой карьерой персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» и в цехе 330.....	30
Вывод по главе 1.....	43
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».....	45
2.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления деловой карьерой персонала АО «НПК «Уралвагонзавод».....	45
2.2. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод».....	51
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию процесса управления деловой карьерой персонала в цехе 330.....	57
Вывод по главе 2.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	68

ВВЕДЕНИЕ

Реформирование основных сфер современного общества, становление рыночной экономики вызвало широкую популярность и актуальность темы деловой карьеры в среде менеджеров, как важного показателя развития человека в системе социальной структуры, существенного фактора и условия улучшения социально-психологического климата в трудовых коллективах, повышения производительности труда в организации, а также ее конкурентоспособности [40, С. 63].

Актуальность проблемы проявляется в том, что главный смысл управления карьерой персонала состоит в том, чтобы все ценное, чем обладает или может обладать человек в организации, а именно его способности к профессиональной деятельности, было эффективно использовано для достижения целей предприятия и удовлетворения интересов личности.

Сегодня эффективно управлять персоналом возможно только при обязательном использовании современных научных исследований в области менеджмента и управления персоналом как одного из его направлений. Работа с кадрами должна проводиться по следующим направлениям: своевременное обеспечение подразделений организации кадрами; оптимизация организационно-штатной структуры, рациональная расстановка кадров; обеспечение высокого уровня профессионализма работников, условий для всестороннего развития личности каждого работника; мотивация персонала к эффективной производственной деятельности.

Кадровая технология - это средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей организации, ее эффективное функционирование [35, С. 114].

Проблемам управления карьерой в рамках управления персоналом организации посвящены труды российских и зарубежных исследователей: Т.Ю. Базарова, Н.П. Беляцкого, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, К.А. Веснина, В.Т. Пихало, В.В. Травина, С.В. Шекшни, С.И. Сотниковой, Э.Х. Шейна и др.

Объект исследования – кадровые процессы в организации.

Предмет исследования – управление деловой карьерой персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».

Цель работы – изучить процесс управления деловой карьерой персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод», как комплексную технологию, направленную на развитие способностей работников и разработать рекомендации для создания системы управления деловой карьерой персонала в организации.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы управления деловой карьерой.
2. Провести анализ системы управления персоналом в АО «НПК «Уралвагонзавод».
3. Провести анализ особенностей реализации технологий управления карьерой в АО «НПК «Уралвагонзавод».
4. Разработать мероприятия по совершенствованию существующего процесса управления деловой карьерой в организации.
5. Дать оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Теоретические и методологические основы. Для решения поставленных задач в работе использовались следующие методы исследований: комплексный анализ структурных материалов, статистических данных и научной литературы; структурно-функциональный метод; обобщение и систематизация теоретического материала; статистические методы; количественный и качественный анализ информации. При изучении проблематики работы автор опирался на специальные методы: формально-юридический, сравнительно-правовой, конкретно-исторический и социологический.

Информационную основу исследования составили разработки отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом. При написании работы использовались учебные пособия и учебники по менеджменту, экономической теории, социологии, психологии и теории управления, монографии и научные статьи в периодических изданиях, а также отчетные, нормативные, правовые и др. материалы, предоставленные АО «НПК «Уралвагонзавод».

Практическая значимость работы. Материалы данного исследования могут быть использованы в работе отделом кадров АО «НПК «Уралвагонзавод».

Структура данной работы содержит: введение, две главы, выводы по главам, заключение, список использованной литературы, 11 рисунков, 7 таблиц. Текст работы изложен на 74 страницах, список использованной литературы состоит из 81 источника.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Характеристика деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» и вагоноборочного цеха 330

Уникальный научно-производственный комплекс России, крупнейший в мире по объемам производства и технологическим площадям, «Уралвагонзавод» всегда был в авангарде российской промышленности.

«Уралвагонзавод» включает в себя металлургическое, вагоноборочное, механосборочное, ремонтно-механическое, инструментальное и энергетическое производства, позволяющие обеспечивать замкнутый цикл выпуска продукции. Здесь существует сложная организация всех подсистем: управляющей, экономической, производственной, информационной, вспомогательной и др. В состав корпорации также входят 3 филиала, расположенных в г. Челябинске, г. Волчанске и г. Рубцовске.

«Уралвагонзавод» возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 40 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. Четыре конструкторских бюро, в том числе головное в отрасли грузового вагоностроения, и два института дают возможность корпорации осваивать современные технологии, успешно разрабатывать и внедрять в серийное производство новые модели транспорта и спецтехники. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

Сегодня «Уралвагонзавод» – многопрофильное машиностроительное предприятие, выпускающее около 200 видов продукции: железнодорожные

вагоны, полувагоны, цистерны, платформы и тележки, буровые установки, различные виды дорожной, строительной, погрузочно-транспортной и специальной техники, а также металлоконструкции любой сложности и размеров.

Генеральными партнерами АО «НПК «Уралвагонзавод» являются крупнейшие отечественные перевозочные компании, а также Министерство обороны РФ и ОАО «Рособорнэкспорт».

Последние разработки корпорации - полувагоны нового поколения модели 12-196-01 с нагрузкой на ось 25 т/с, различные модификации трактора РТ-М-160 - энергетически насыщенного модуля, не имеющего аналогов в России. На базе его изготовлен тяговый модуль вагонов, который нашел применение на железных дорогах России. Ежегодно на конвейер ставятся одна-две новых моделей грузового подвижного состава.

Миссия АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»: лидерство в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса группы компаний [79].

АО «НПК «Уралвагонзавод» имеет все разрешительные и учредительные документы для осуществления производственной деятельности.

По изготовлению железнодорожных вагонов конкурентами Уралвагонзаводу являются ОАО «Рузхиммаш», ОАО «Алтай-Вагон», Украинский вагоностроительный завод. Конкурентами в производстве дорожно-строительной техники являются Липецкий тракторный завод, Чебоксарское ОАО «Промтрактор», Харьковский тракторный завод и другие.

Потребителями продукции АО «НПК «Уралвагонзавод» являются колхозы, жилищно-коммунальные службы, ОАО «Железные дороги», строительные предприятия. Продукция «Уралвагонзавода» пользуется спросом у ближнего зарубежья и за границей.

В настоящее время в Обществе действует Коллективный договор №45-к зарегистрированный в ГКУ «Нижнетагильский ЦЗ» 10.06.2014, принятый на 2014-2017 годы (с дополнительными соглашениями) [81]. Коллективный договор заключен в соответствии с законодательством РФ и направлен на обеспечение баланса интересов работников и работодателя в целях стабильной и эффективной финансово-экономической деятельности Общества.

В соответствии со справкой по выполнению мероприятий коллективного договора за первое полугодие 2017 года среднесписочная численность работников Общества (с филиалами) составила 29 302 человека, что на 394 человека больше, чем за аналогичный период 2016 года. Соотношение категорий персонала представлено на рисунке 1:

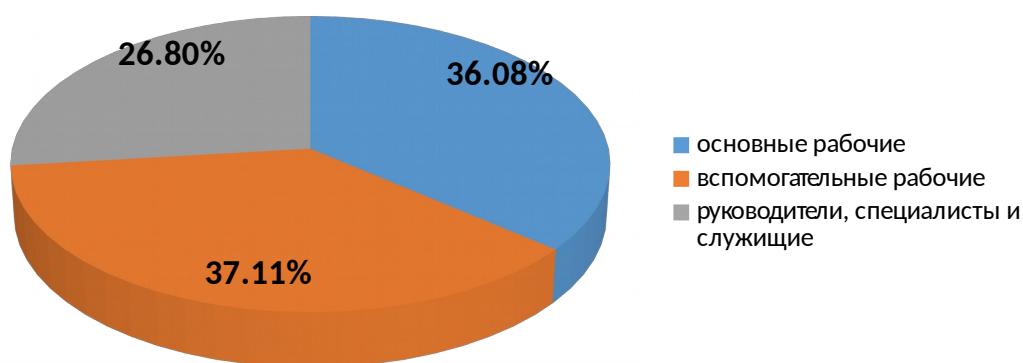


Рис. 1 - Процентное соотношение по категориям персонала подразделения

Количество принятых на постоянную работу за 6 месяцев 2017 года составило 845 человек (за 6 мес. 2016г. – 267 чел.), в том числе 752 рабочих. Из общего числа принятых 51,8% составила молодежь до 30 лет.

Самыми востребованными профессиями в 2017 году стали токарь, фрезеровщик, электросварщик, оператор станков с ЧПУ, слесарь механосборочных работ.

Общее число уволенных из Общества за 6 месяцев 2017 года составило 1434 человека (за 6 мес. 2016г. – 1232 чел.), из них по собственному желанию – 1219 чел., по инициативе работодателя за нарушение трудовой дисциплины – 179 чел. Из общего числа уволенных 40,3 % (578 чел.) составили работники со стажем работы до 3-х лет.

Среднемесячная заработная плата работников Общества в первом полугодии составила 34679 рублей, что на 17,7% выше аналогичного периода 2016 года.

В соответствии с коллективным договором в рамках охраны труда и здоровья работники обеспечиваются бесплатной сертифицированной спецодеждой, спецобувью, средствами индивидуальной защиты, смывающими средствами по фактической занятости.

За отчетный период медико-санитарной частью проведено более 13000 профилактических осмотров работников. В подразделениях Общества на производственных участках организованы посты первой медицинской помощи, укомплектованные набором лекарственных средств и медицинских материалов.

Работникам, занятым на работах с вредными условиями труда в столовых Общества выдается молоко из расчета 0,5 л за смену, работникам, контактирующим с неорганическими соединениями цветных металлов, дополнительно к молоку выдаются соки.

Все подразделения Общества обеспечиваются бутилированной питьевой водой, согласно утвержденному графику, работники, занятые в условиях нагревающего климата, обеспечиваются подсоленной газированной водой.

Прачечным комбинатом обеспечен централизованный сбор, стирка, ремонт и доставка спецодежды.

«Уралвагонзавод» является одним из ведущих градообразующих предприятий г. Нижнего Тагила, поэтому его экономическая и социальная значимость в городе очень высока.

На сегодняшний день в корпорации сложилась и функционирует стабильная система социальных программ, ориентированная на привлечение и сохранение персонала, реализация которых осуществляется по следующим основным направлениям: оздоровление и отдых (в том числе и детей), развитие физической культуры и спорта, обеспечение жильем, поддержка молодежи и старшего поколения, дополнительное медицинское страхование, благотворительность.

Для реализации указанных программ Общество располагает собственной материально-технической базой: Дворец культуры имени И.В. Окунева, дворец ледового спорта, Дворец водного спорта, санаторий-профилакторий «Пихтовые горы», медико-санитарная часть, стадион, спортивный зал, лыжная база, базы отдыха, гостиницы, жилищный фонд.

Затраты Общества на социальное развитие в первом полугодии 2017 года составили 693,4 млн. руб., из них на содержание объектов социальной сферы – 394,7 млн. руб., на социальную защиту – 298,7 млн. руб.

К мероприятиям социальной защиты относятся льготы и компенсации работникам и пенсионерам, в том числе:

- дотация на питание;
- негосударственное пенсионное обеспечение;
- дополнительное медицинское страхование;
- субсидии для улучшения условий жилья;
- социальная поддержка неработающих пенсионеров;
- оказание материальной помощи работникам.

В целях сохранения здоровья работников и членов их семей в первом полугодии 2017 года на организацию отдыха направлено 54 млн. рублей, было приобретено 1864 путевки. В санатории-профилактории «Пихтовые горы» оздоровилось 1055 человек, в санаторно-курортных учреждениях

Уральского региона и Алтайского края оздоровилось 433 человека, в санаториях Черноморского побережья – 66 человек.

Продолжается строительство нового завода, построен детский оздоровительный лагерь на горе Белой, построена современная поликлиника, которая станет доступной не только для работников предприятия, ветеранов Общества, но и жителей Дзержинского района [79].

Общая характеристика цеха рам и ферм 330

В соответствии с «Положением о вагонсборочном производстве» в структуру вагонсборочного производства входят 11 структурных подразделений, в которых сосредоточен полный технологический цикл изготовления полувагонов, вагонов-цистерн, контейнеров-цистерн, узлов и деталей к ним:

- метизный цех № 2;
- малярно-сдаточный цех №2;
- вагонсборочный цех;
- цех рам и ферм;
- цех хребтовых балок;
- цех по изготовлению цистерн;
- цех вагонных тележек;
- цех колесных пар;
- прессовый цех;
- цех прессово-сварочный;
- цех опытных и специализированных изделий вагоностроения.

Современное крупное машиностроительное предприятие является весьма сложным по составу и взаимосвязям его производственных единиц. Цех 330 – цех рам и ферм - за период своего существования развивается и утверждается как самостоятельная единица в вагонсборочном производстве.

Основные технологические процессы, используемые в цехе 330 это сборка-сварка деталей: боковой стены, торцевой стены, рамы полувагона, рамы вагона-цистерны и др. Номенклатура цеха насчитывает 146 наименований деталей и узлов, на которые разработаны соответствующие технологические процессы.

В зависимости от объемов выпуска продукции, сложности выполняемой работы, состава оборудования и численности рабочих, в цехе образовано четыре производственных участка.

Производственная структура цеха представлена на рисунке 2:



Рис. 2 - Производственная структура цеха 330

В зависимости от выполняемых процессов и видов деятельности структура цеха 330 выделяет: основные производственные, вспомогательные и обслуживающие подразделения.

Основные производственные подразделения определяют производственный профиль предприятия. Они осуществляют производственный процесс, в результате которого сырье и вспомогательные материалы преобразуются в готовую продукцию.

Вспомогательные подразделения предназначены для материально-технического обеспечения предприятия энергией разных видов, выполнения ремонтных работ.

Обслуживающие – для выполнения работ по транспортировке и хранению материальных ресурсов, готовой продукции (транспортное, складское хозяйство).

Состав цеха 330 и обслуживающих служб, а также форма сочетания их деятельности определяют производственную структуру цеха, которая обеспечивает установление рациональных производственных связей и пропорций между отдельными подразделениями - цехами, производственными участками и рабочими местами основного производства, а также правильное соотношение между потребностями и возможностями основных цехов.

Организационная структура управления цехом 330 состоит из 3 уровней:

1 уровень – начальник цеха;

2 уровень – заместители начальника цеха;

3 уровень – начальники служб (БИХ, АХО, ПДБ, служба механика, служба энергетика).

Организационная структура, составлена на основе штатного расписания. Данная структура удачно объединяет линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всего цеха.

В цехе 330 присутствует линейно – функциональная структура управления. Деятельность работников в подразделениях сознательно координируется и направляется. Это разделение называется – горизонтальным, примером служит разделение всей деятельности цеха на основные виды – производство, подготовка производства, финансы, сбыт и снабжение, кадры. Поскольку работа в цехе разделена на части, эту работу координируют и согласовывают руководители служб и участков. Эта деятельность называется вертикальным разделением труда.

Управление производственной деятельностью цеха осуществляет начальник цеха, который подчиняется начальнику вагоноборочного производства. Начальник цеха назначается и освобождается от занимаемой

должности Директором по персоналу по представлению начальника вагонсборочного производства.

Управление производственной деятельностью цеха происходит через управленческий аппарат, который состоит из руководителей служб и участков.

Функции управленческого аппарата:

- 1) обсуждение вопросов планирования;
- 2) определение плана производства;
- 3) обеспечение материалами на заданный производственный план;
- 4) рассмотрение вопросов обеспечения и повышения квалификации, переподготовки кадров;
- 5) анализ отчётов экономиста и бухгалтера о финансовой деятельности цеха за отчётный период.

Структурная схема подчиненности участков и служб цеха 330 вагонсборочного производства АО «НПК «Уралвагонзавод» представлена на рисунке 3.

Начальник цеха осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха. Обеспечивает выполнение плановых заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества, эффективное использование основных и оборотных фондов с целью более полной загрузки работников цеха и оборудования, издаёт приказы и распоряжения, выдаёт указания обязательные для всех работников вагонсборочного цеха 330.

Начальник цеха руководствуется Положением о подразделении, Положением о начальнике цеха, приказами генерального директора и директора по персоналу, распоряжениями главного инженера, руководящими документами СМК, СУПБ, СЭМ, СМБ, СМБ и ОТ, Правилами по ТБ, инструкциями по охране труда, Правилами внутреннего трудового распорядка. Должностные инструкции разработаны на каждого работника цеха.

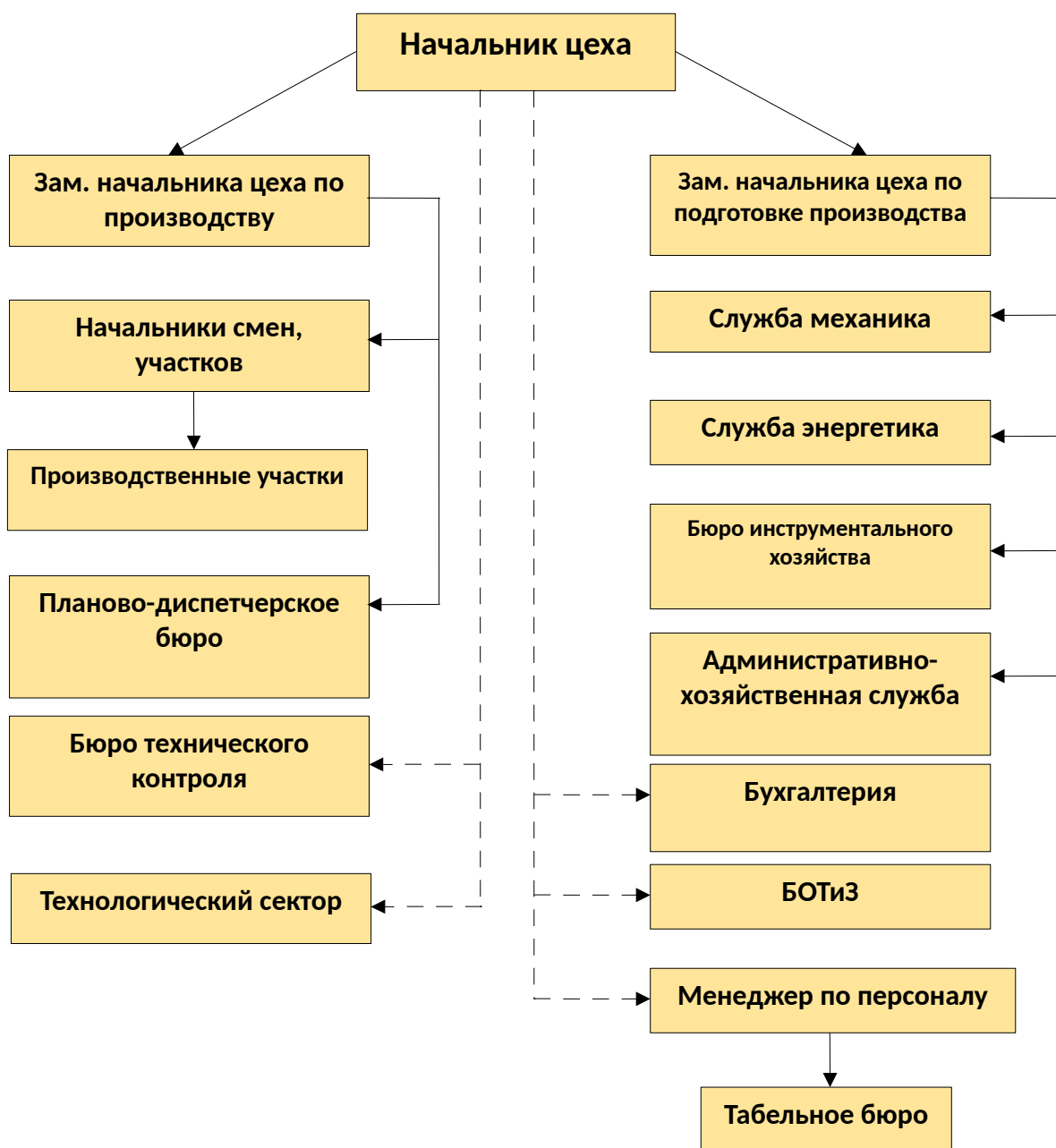


Рис. 3 - Организационная структура цеха 330

Заместитель начальника цеха по производству несет ответственность за выполнение плановых заданий выпуска продукции, координирует и регулирует процесс производства между отдельными участками. Ему подчинены ПДБ (планово-диспетчерское бюро), начальники смены, старшие мастера участков, которые выполняют его распоряжения по оперативному регулированию производства.

Заместитель начальника цеха по подготовке производства осуществляет руководство службами механика, энергетика, БИХ, АХО. Он обеспечивает

производство технической документацией, проводит работы по разработке и внедрению технологической оснастки, совершенствованию организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов.

Менеджер по персоналу выполняет свои профессиональные обязанности для работников цеха и территориально находится в цехе, но входит в состав отдела кадров (19) и подчиняется начальнику отдела кадров. Соответственно начальник БТК подчиняется начальнику управления технического контроля (9) и входит в его состав, начальник БОТиЗ – входит в состав отдела организации труда и заработной платы (20) и подчиняется начальнику отдела, бухгалтер цеха подчиняется главному бухгалтеру (17).

Полномочия руководителя цеха/службы делегируются в случае, если он отсутствует по каким-либо причинам (отпуск, больничный, обучение и т.д.), его замещает временно исполняющий обязанности специалист. Например, начальника цеха замещает заместитель начальника цеха, начальника участка замещает мастер.

Установление должностных инструкций в организации позволяет распределить полномочия между подразделениями внутри цеха и организовать порядок замещения.

1.2. Анализ системы управления персоналом в АО «НПК «Уралвагонзавод» и в цехе 330

В связи с развитием рыночной экономики изменяются и принципы работы с персоналом в организации. В виду этого неизбежен переход от «работы с кадрами» к управлению человеческими ресурсами и их развитию.

Развитие персонала – это управляемый профессиональный, личностный и карьерный рост. Его конечная цель – повышение

профессионального уровня работников в соответствии с целями организации и формирование внутреннего кадрового резерва.

Основные функции подсистемы управления развитием персонала:

- обучение, переподготовка и повышение квалификации;
- введение в должность и адаптация новых работников;
- оценка кандидатов на вакантную должность;
- текущая периодическая оценка кадров;
- организация рационализаторской и изобретательской деятельности;
- реализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;
- организация работы с кадровым резервом [71, С. 59].

Главная цель развития персонала - это обеспечение организации хорошо подготовленными и мотивированными работниками в соответствии с ее стратегией. При этом важными вопросами являются:

- наличие связи с настоящими и будущими проблемами;
- эффективность производства;
- поддержка высшего руководства;
- выявление благоприятных и неблагоприятных факторов бизнеса;
- постоянный анализ внешней среды организации и выбор направления деятельности в этой среде.

В общем числе специфических технологий управления развитием персонала главное место занимает управление деловой карьерой.

Управление персоналом организации - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций [71, с. 60].

Обобщив опыт многих крупных успешных организаций, мы можем сформулировать главную цель системы управления персоналом - обеспечение организации кадрами, их постоянное эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. Основные цели системы управления персоналом представлены на рисунке 4:



Рис. 4 - Дерево целей системы управления персоналом организации

Корпорация «Уралвагонзавод» постоянно инвестирует финансы в подготовку персонала, так как внешний рынок труда и система государственного образования не всегда удовлетворяют его потребностям. Кроме того, научно-технический прогресс, появление новых технологий и оборудования, а также изменение принципов и подходов к управлению персоналом требуют постоянного повышения квалификации работников организации.

Среди наиболее значимых направлений в развитии человеческих

ресурсов Общества можно отметить:

- прогнозирование и планирование персонала;
- своевременное определение потребности в обучении;
- своевременное повышение квалификации сотрудников, как вновь принятых, так и уже работающих;
- укрепление производственных связей с другими организациями по вопросам обучения персонала;
- проведение периодической аттестации персонала;
- систему профессионального роста, в которой важное значение уделяется подготовке резерва руководящих кадров – создание кадрового резерва;
- повышение гибкости системы развития персонала и ее ориентация на конечные результаты;
- движение от единичного разового повышения квалификации к всестороннему развитию человека;
- переход от стандартных программ обучения к гибким, проблемно - ориентированным программам развития.

Не менее важным направлением в системе управления персоналом Корпорации является оценка работника, его потенциала, результатов его труда. Оценка потенциала работника проводится при подборе кандидата на вакантную должность, при перемещении, ротации и планировании его должностного роста. Результаты комплексной оценки являются дополнением к имеющимся данным о конкретном работнике и дают возможность для принятия решения о его развитии в перспективе.

Комплексная оценка работника – это сумма пяти групп оценок, таких как:

1. Оценка уровня профессиональной подготовленности (знания, навыки, умения).
2. Оценка непосредственного руководителя (в том числе оценка качества труда, эффективности труда работника, его мастерства,

дисциплинированность).

3. Оценка личностных качеств (тестирование, метод 360°).
4. Результат последней аттестации.
5. Заключительная оценка руководителя организации.

Основной задачей для АО «НПК «Уралвагонзавод» в целом, как и для подразделений в частности, является отбор и набор квалифицированных кадров, обучение и мотивирование персонала, и связанная с этим проблема повышения конкурентоспособности персонала и улучшения качества работы кадров.

Система управления персоналом охватывает следующие функции:

1. Административная функция.
2. Функция планирования.
3. Социальная функция.
4. Функция повышения качества производственной деятельности.
5. Воспитательная функция.
6. Функция мотивации.
7. Информационно-аналитическая функция.

Система управления персоналом включает в себя ряд подсистем, отражающих следующие направления работы с персоналом:

1. Поиск и привлечение персонала.
2. Отбор кандидатов на работу по результатам комплексной оценки.
3. Адаптация персонала.
4. Профессиональная ориентация, создание кадрового резерва.
5. Мотивация персонала.
6. Оценка персонала.
7. Стимулирование работников.
8. Развитие персонала.
9. Перемещение и ротация кадров.
10. Корпоративная культура.

Для управления персоналом на предприятии создан Сектор по управлению персоналом. Организационная структура Сектора представлена на рисунке 5:

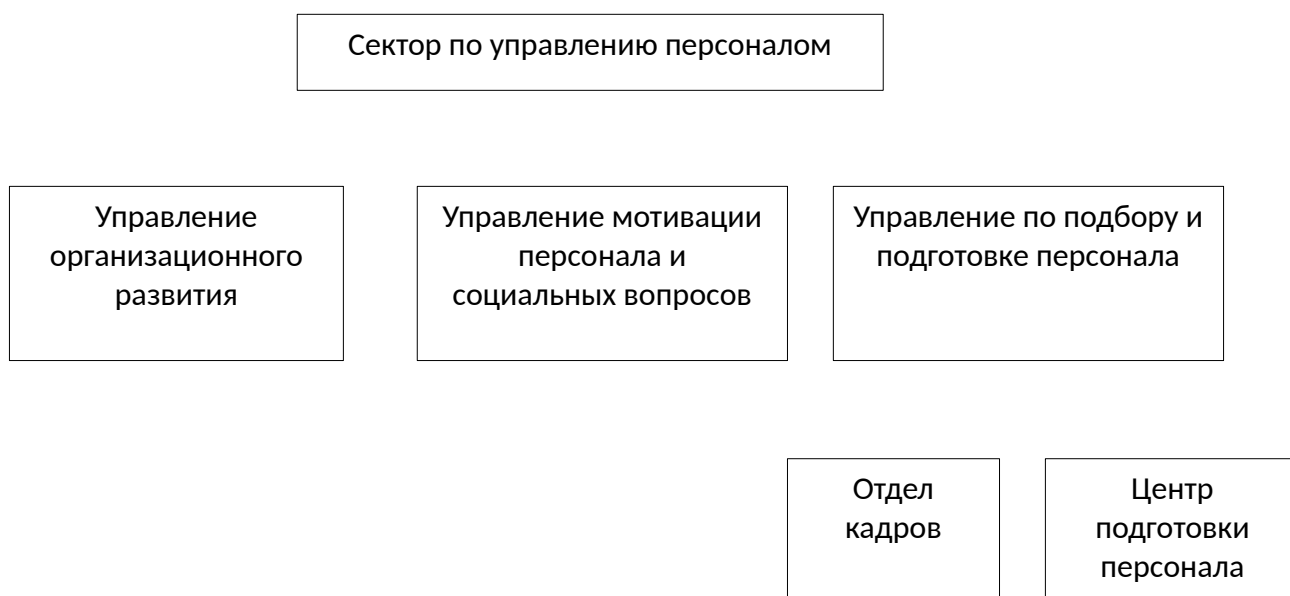


Рис. 5 - Организационная структура Сектора по управлению персоналом

На Секторе управления персоналом лежит ответственность за формирование высокого профессионализма и культуры управленческой деятельности, достижение укомплектованности организации квалифицированными, инициативными, высоконравственными работниками, эффективное использование интеллектуально-кадрового потенциала организации, его сохранение и приумножение, а также за создание благоприятных условий и гарантий для проявления каждым работником своих способностей, реализации позитивных интересов и личных планов, его профессионального роста и служебного продвижения, повышения эффективности трудовой деятельности.

В состав Сектора по управлению персоналом входят: Управление организационного развития, Управление мотивации персонала и социальных вопросов, Управление по подбору и подготовке персонала, который в свою очередь состоит из Отдела кадров и Центра подготовки персонала (ЦПП).

Формирование системы управления персоналом в Обществе осуществляется Отделом кадров.

Работа Отдела кадров проводится на основе действующего трудового законодательства, других нормативных актов, коллективного трудового договора, приказов генерального директора, директора по персоналу, распоряжений главного инженера, Правил внутреннего трудового распорядка, Положения об отделе кадров.

Организационная структура Отдела кадров утверждена директором АО «НПК «Уралвагонзавод» и состоит из следующих бюро:

1. Бюро по приему и учету рабочих кадров.
2. Бюро по работе с руководителями, специалистами и служащими.
3. Бюро учета личного состава.
4. Бюро трудовой дисциплины.
5. Бюро учета и анализа движения кадров.
6. Бюро обеспечения пенсионных прав, льгот и компенсаций.
7. Бюро нематериального стимулирования и корпоративных наград.
8. Военно-учетное подразделение.
9. Группа административного сопровождения.
10. Хозяйственная служба.
11. Централизованная кадровая служба.

Функции Отдела кадров:

- формирование кадрового состава.
- подготовка приказов, связанных с поступлением, увольнением, переводом сотрудников, направлением в служебные командировки.
- заключение трудовых договоров.
- оформлением должностных инструкций.
- обеспечение должностного роста работников.
- оформление отпусков, больничных листов.
- учет использования рабочего времени.
- подготовка и оформление документов индивидуального (персонифицированного) учета в системе государственного пенсионного страхования.
- формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование.
- оформление и учет материалов для награждения работников.
- оформление и выдача служебных удостоверений.

- ведение и хранение личных дел, трудовых книжек работников, личных карточек формы Т-2, своевременность и правильность внесения в них изменений.

- изучение потребности в обучении, планирование профессиональной переподготовки, повышении квалификации работников.

- ведение информационной базы данных о кадровом составе.

- ведение единого учета работников предприятия, нуждающихся в улучшении жилищных условий, а также проведение мероприятий по обеспечению работников и членов их семей путевками в лечебные, санаторно-курортные, оздоровительные, детские подведомственные учреждения.

- подготовка установленной статистической отчетности по кадровым вопросам.

- обеспечение соблюдения правил внутреннего трудового распорядка.

- рассмотрение обращений, заявлений и жалоб физических и юридических лиц, органов государственной власти, органов местного самоуправления по вопросам, входящим в компетенцию отдела.

- консультирование работников по трудовому законодательству.

Деятельность по профессиональному образованию работников АО «НПК «Уралвагонзавод» осуществляют специалисты Центра подготовки персонала. Здесь любой работник вправе рассчитывать на получение такой подготовки и образования, которые помогут ему раскрыть личный потенциал, причем в гораздо большей степени, чем он смог бы это сделать в другой компании. В любом случае он может рассчитывать на поднятие образовательного уровня, а при этом он будет иметь высокий статус, не занимая руководящего поста.

Организационная структура Центра подготовки персонала состоит из следующих отделов:

1. Отдел обучения персонала:

- бюро организации профессионального обучения рабочих массовым профессиям;

- бюро по организации обучения в области информационных технологий;
- бюро по организации обучения в образовательных учреждениях;
- бюро учебно-методического обеспечения;
- группа по организации обучения в сторонних организациях;
- группа послевузовской подготовки;
- сектор.

2. Учебно-производственный цех.

В цехе 330 деятельность по управлению персоналом осуществляют: начальник цеха, менеджер по персоналу и инженер по подготовке кадров. Менеджеры по персоналу входят в состав Централизованной кадровой службы Отдела кадров, а инженера по подготовке кадров в состав Сектора Центра подготовки персонала, но территориально они закреплены за подразделениями и выполняют свои функции непосредственно для работников данного подразделения.

Основополагающим документом в кадровой службе является должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

Должностную инструкцию разрабатывает менеджер по персоналу подразделения, инструкция утверждается руководителем соответствующего структурного подразделения и согласовывается с Отделом кадров и со специалистами Управления организационного развития.

В своей работе менеджер по персоналу оформляет следующие документы:

- записка-расчет о предоставлении отпуска работнику ф.Т-60;
- приказ о переводе с одной профессии на другую, изменении тарифного разряда, сетки, оклада;
- извещение о прекращении трудового договора (обходной лист);
- заявление о перерасчете размера пенсии (приложение 4);

- личная карточка учета выдачи средств индивидуальной защиты;
- справка ф. Б-76;
- заявление о назначении пенсии;
- индивидуальные сведения о трудовом стаже;
- заявление (об увольнении или переводе);
- личная карточка работника ф.Т-2;
- личная карточка – дело;
- отчет по профессиям (состав, разряды);
- отчет о численности сотрудников, приеме, увольнении рабочих и использовании рабочей силы;
- отчет по отделу кадров по трудовой дисциплине;
- отчет комиссии по работе с нарушителями;
- готовит проекты приказов по кадровой работе;
- план отпусков на следующий год по подразделению и др.

Менеджер по персоналу обеспечен всей необходимой для работы оргтехникой: персональным компьютером, принтером, внутренней телефонной связью. А также необходимыми программами: Word, Excel, Adobe Reader, для своевременного получения информации о проведенных изменениях в законодательстве РФ установлена система Консультант Плюс. Для упорядочения документооборота, уменьшения бумажного потока и хранения документации в организации в 2011 году внедрена автоматизированная система электронного документооборота (АСЭД). Регистрация приказов и распоряжений, служебных записок, писем, заявок и отправка их адресату производится через АСЭД в установленном порядке.

Личностные факторы характеризуют персонал, который является носителем компетенций. Среди факторов, характеризующих людей, можно выделить половозрастную структуру, уровень образования, стаж работы и др. Однако, все они в первую очередь связаны с природными данными человека, поэтому для анализа эффективности необходимо понимание закономерностей развития человека, которое ведет к созданию в организации условий,

способствующих этому развитию. Уровень развития отдельных работников складывается из уровней их компетенции и вовлеченности в дела компании.

Основная задача анализа использования труда на предприятии состоит в том, чтобы выявить все факторы, препятствующие росту производительности труда, приводящие к потерям рабочего времени и снижению заработной платы.

Для того чтобы оценить эффективность существующей системы управления персоналом необходимо произвести оценку обеспеченности предприятия персоналом для чего используют: план экономического и социального развития предприятия, статистическую отчетность по труду, данные табельного учета и учета отдела кадров по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Обеспеченность трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью, данная информация представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Обеспеченность цеха 330 трудовыми ресурсами

Категории работников	Количество по штатному расписанию (план 2016г.)	Количество по табелю на постоянной основе (факт 2016г.)	% обеспеченности (B x 100% : A = C)
	A	B	C
Административно-управленческий персонал	16	16	100
Специалисты и служащие	35	32	91,4
Производственный персонал	298	265	89
Вспомогательный персонал	14	11	78,6
Итого:	363	324	89,3

Проанализировав штатное расписание цеха 330, мы видим, что цех не укомплектован кадрами в полном объеме, следовательно, обеспеченность

кадрами составляет 89,3%. Недобор персонала в 2016г. отмечается по категориям: специалисты и служащие – 8,6%, «производственники» - 11%, и вспомогательный персонал – 21,4%, категория АУП – обеспечена на 100%.

Анализ кадрового потенциала цеха 330

Рациональное использование трудовых ресурсов обеспечивает рост производительности труда и как следствие рост прибыли предприятия.

Формирование стабильного кадрового потенциала является важным фактором повышения эффективности производства предприятия. Частая сменяемость работников отрицательно сказывается на планомерном развитии производства, так как снижаются темпы роста производительности труда и ухудшается качество выпускаемой продукции. Кроме того, текучесть кадров вызывает увеличение расходов на подготовку и переподготовку специалистов.

При изучении структуры цеха мы провели анализ кадровых показателей за 2014-2016 гг., данные для анализа численности работников цеха 330 по категориям представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Основные кадровые показатели по категориям за 2014-2016гг.

ПОКАЗАТЕЛЬ	2014	2015	2016	2016 г. в % к 2014 г.
численность персонала, чел.	358	345	324	90,5
удельный вес рабочих, %	81,8	82	81,8	100
удельный вес АУП, %	4,5	4,6	4,9	108,9
удельный вес специалистов и служащих, %	9,8	9,9	9,9	101
удельный вес вспомогательного персонала, %	3,9	3,5	3,4	87,2
средний возраст работающих, год	45	36	38	84,4

При изучении структуры цеха мы провели анализ кадровых показателей за 2014-2016 гг. и выяснили, что в течение трех лет структура персонала цеха остается стабильной, при этом средний возраст работников

цеха снижается относительно 2014 года, данный факт объясняется тем, что в 2015 и 2016 году на предприятии происходило сокращение штатов ввиду финансовой нестабильности предприятия и в связи с этим рассчитались пенсионеры. Численность персонала подразделения в течение исследуемого периода уменьшилась в 2015 году относительно 2014 года на 3,6%, что составило 13 человек, в 2016 году снижение составило 6% (21 человек).

Данные для анализа движения рабочей силы представлены в таблице 3:

Таблица 3 – Анализ динамики движения персонала цеха 330 за 2014-2016гг.

Наименование показателей	2014	2015г.	2016г	2016 г. В % к 2014 г.
Состояло работников на начало периода, чел.	358	345	324	93,9
Принято всего, чел.	6	5	3	50
Выбыло всего, чел, в т.ч.:	11	18	24	218,2
- по собственному желанию;	7	10	9	128,6
- переведено на другие предприятия	3	2	6	200
- уволено за нарушение трудовой дисциплины;	1	1	2	200
- по сокращению штатов	0	5	7	700
Коэффициент текучести кадров, %	3	5,2	7,4	246,7

По данным таблицы 3 можно сделать вывод, что текучесть кадров в цехе присутствует, в 2015 году текучесть кадров увеличилась относительно 2014 года на 2,2%, а в 2016 году на 2,2% относительно 2015 года, данное положение объясняется финансовой нестабильностью предприятия в 2015 и 2016 годах.

Для анализа персонала большое значение имеет показатель по стажу работы сотрудников, по нему можно судить о сложившемся климате в коллективе, об уровне заработной платы на предприятии, и, в конечном счете, об отношении работников в целом к предприятию.

Анализ структуры персонала по стажу работы показывает, что в конце 2016 года в цехе 330 основными группами персонала являются работники, проработавшие в цехе от 1 до 5 лет - 26% и от 5 до 10 лет - 23%, в целом это составляет 49% от общей численности работников цеха. При этом в цехе

работают значительное количество работников со стажем работы от 10 до 15 лет – 18%, а также до 1 года – 10%.

Соотношение численности персонала по стажу представлено на рисунке 6:

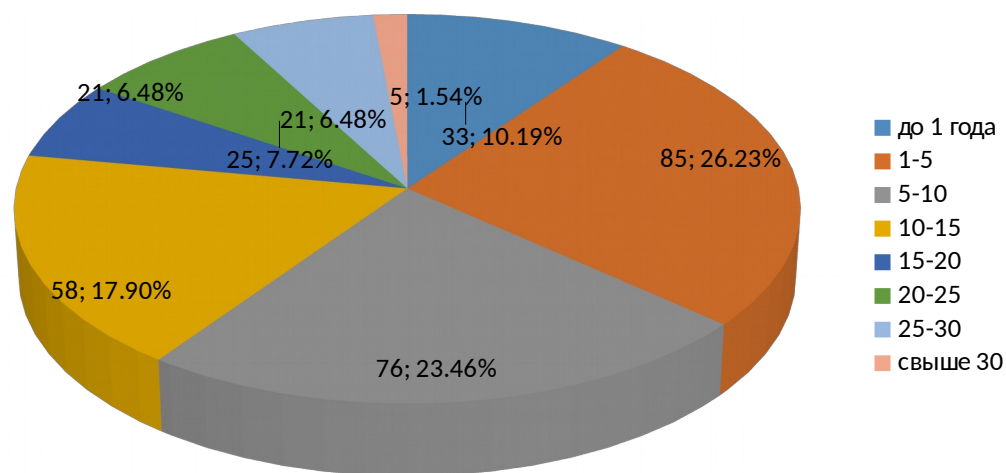


Рис. 6 - Структура персонала цеха 330 по стажу работы

Распределение численности персонала по возрасту представлено на рисунке 7:

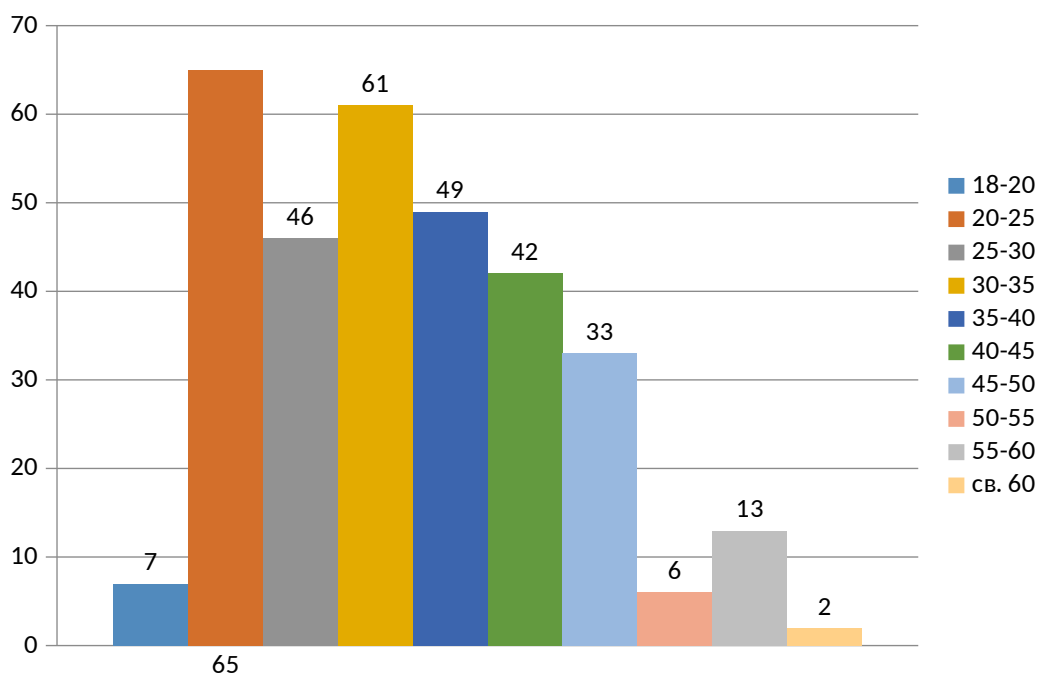


Рис. 7 - Структура персонала цеха 330 по возрасту

Из данной диаграммы мы видим, что в подразделении сложился достаточно устойчивый коллектив, имеющий в своих рядах, как молодых работников, так и пред пенсионного возраста. Средний возраст работников цеха в 2016 году составляет 38 лет, следовательно, у коллектива ещё большой трудовой потенциал.

1.3. Анализ процедуры управления деловой карьерой персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» и в цехе 330

В последнее время стало все больше обращений к проблеме деловой карьеры. Большое число исследователей из различных областей деятельности изучают данный вопрос, и потому появилось множество определений понятия «карьера».

Карьера работника – это процесс успешной самореализации руководителя или специалиста, который сопровождается социальным

признанием и является результатом продвижения по служебной лестнице, что обеспечивает взаимный процесс предприятия и работника (при росте материального благополучия последнего) [56, С. 8].

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения [70, С. 41].

Деловая карьера сама по себе отражает род занятий, карьера бывает: спортивная, военная, артистическая, а также карьера менеджера и карьера учащихся. Даже жизнь человека вне работы имеет огромное влияние на его деловую карьеру, является частью его карьеры. Современное понимание карьеры - это не только успешность в определенной профессиональной деятельности, но и успешность всей жизни человека.

Понятие «деловая карьера» объединяет два процесса: профессиональный и должностной рост.

Профессиональный рост – преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации, работа преимущественно в одной профессиональной области, достижение и признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

Должностной рост отражает изменение преимущественно должностного статуса человека, его социальной роли, степень и пространство должностного авторитета в организации. Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворении трудом [71, С. 65].

Выделяют основные задачи при управлении карьерой работника:

- установление взаимосвязи целей сотрудника с целями развития организации;

- предупреждение и/или устранение «карьерных тупиков», при которых отсутствует возможность для развития сотрудника;
- формирование критериев для кадрового резерва, используемых в конкретных решениях, касающихся карьеры;
- изучение объективных и субъективных факторов, влияющих на карьеру сотрудника;
- изучение и использование карьерного потенциала сотрудника;
- обоснованная оценка карьерного потенциала и снижение уровня не реалистичности ожиданий сотрудника;
- эффективное использование различных путей служебного роста;
- установление требуемого уровня профессиональной компетентности для продвижения по службе.

Понятие «трудовой потенциал» характеризует не только возможности человека, но и наличие у него определенных созидательных способностей, которые он реализует при необходимости. Данный аспект заставляет нас задуматься о планировании деловой карьеры сотрудников.

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации [51, С.43].

К основным направлениям системы управления персоналом по управлению деловой карьерой работника относятся:

- оценка и/или аттестация перспективных работников и зачисление их в кадровый резерв для выдвижения на руководящие должности;
- повышение квалификации в системе непрерывного обучения кадрового резерва;
- ротация работника как внутри своего подразделения, так и в организации для расширения его кругозора;
- назначение на более высокую должность.

Управление карьерой преследует главную цель - обеспечить

удовлетворение внутрифирменных потребностей в работниках разных профессий, получивших профессиональное развитие и опыт работы в данной организации. Цели управления профессиональной карьерой бывают как со стороны организации, так и со стороны персонала, цели представлены на рисунке 8.

Пути реализации целей развития карьеры представляют собой последовательность должностей, на которых необходимо поработать, прежде чем занять целевую должность, а также набор средств, необходимых для приобретения требуемой квалификации. Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана.

Управление карьерой работника включает в себя несколько основных стадий: планирование, реализацию (в т. ч. мотивационное воздействие), контроль, оценку эффективности.

Цели управления профессиональной карьерой
 Планирование карьеры – это разработка наиболее вероятной системы замещения должностей для конкретного руководителя или специалиста за время его работы.

Реализация плана развития карьеры предполагает одновременно со стороны организации со стороны персонала профессиональное развитие сотрудника (т. е. приобретение квалификации,

требуемой для занятия желаемой должности, за счет профессионального эффективного использования должностей, за счет профессионального обучения и курсов повышения квалификации) и последовательное занятие должностей, для приобретения необходимого опыта и навыков для занятия целевой должности. достижение более высокого должностного статуса в организации, возможность оплаты труда

Важнейшим элементом процесса управления развитием карьеры является его контроль. Он выражается в периодической проверке и оценке достижения поставленных целей с участием всех участников процесса, своевременное обеспечение организации необходимым ей содержанием и адекватной профессиональным интересам, соответствующим склонностям работы профессиональным опытом

создание эффективных стимулов для трудовой мотивации и профессионального развития персонала

развитие профессиональных способностей за счет организации

обеспечение относительно стабильного состава персонала

Рис. 8 - Цели управления профессиональной карьерой со стороны персонала [20, С. 81].

Формирование кадрового резерва

Формирование кадрового резерва – резерва руководителей является составной базовой частью управления деловой карьерой.

Одной из форм профессионального роста персонала является работа с кадровым резервом. Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга,

подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Работа с кадровым резервом является одной из основных задач управления персоналом Корпорации и помогает развитию кадрового потенциала.

Целенаправленная работа с резервом позволяет избегать стихийного продвижения работников по службе. При этом используются различные подходы, формы и методы работы с резервом для развития кадрового потенциала организации. Разновидности типов резерва представлены на рисунке 9:



Рис. 9 – Типы кадрового резерва

А. Резерв развития – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Данные сотрудники могут выбрать одно из двух направлений карьеры либо профессиональную, либо руководящую.

Б. Резерв функционирования – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Данные сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

группа А – это кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

группа В - это кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1–3 года.

Для полноценной работы с кадровым резервом в Корпорации разработано «Положение о формировании кадрового резерва». Для получения полной картины текущего состояния работы с кадровым резервом предусмотрена система отчетности для ответственных должностных лиц.

Параллельно с «Положением о формировании кадрового резерва» составляется «Перечень должностей, подлежащих резервированию» и определяется конкретное количество «резервистов» для каждой должности.

Процедуру по формированию кадрового резерва организации выполняют и контролируют специалисты Отдела кадров.

Задачи создания кадрового резерва:

- получение прибыли от основной деятельности, завоевание ведущих позиций на рынке и формирование положительного имиджа. Их достижение невозможно без наличия подготовленной профессиональной команды управленцев и высококвалифицированных рабочих. Наличие кадрового резерва позволяет достигать эти цели в кратчайшие сроки;

- повышение уровня готовности персонала компании к организационным изменениям. Подготовка и переподготовка персонала организации являются основными источниками пополнения кадрового резерва. Для повышения уровня готовности персонала к изменениям проводится дополнительное обучение сотрудников по смежным специальностям, переориентация на другие сферы деятельности;

- повышение мотивации сотрудников компании. Именно возможность внутреннего перемещения по служебной лестнице является для многих

сотрудников мощным мотивирующим фактором. Создание кадрового резерва призвано сделать процесс перемещений плановым и управляемым. Важно добиться максимальной прозрачности в вопросах назначений и перемещений, чтобы сотрудники могли видеть перед собой цель и способы ее достижения.

Менеджер по персоналу составляет список резерва и согласовывает его с начальником подразделения, список хранится в Отделе кадров. В списке указываются лица, имеющие право замещать работника в его отсутствие на время отпуска или больничного.

Решение о включении в состав резерва, выражается в форме утвержденного списка резерва. Исключение из списка осуществляет менеджер по персоналу подразделения с учетом возраста, состояния здоровья, неудовлетворительных результатов, показанных в период пребывания в резерве, либо в связи с уходом из подразделения.

В Обществе составляется резерв оперативный, при котором специалист полностью готов заместить работника и резерв перспективный, то есть специалист будет готов к замещению в перспективе (например, после обучения, повышения квалификации и другое).

Оптимальный срок, на который составляется список резерва – два года. По истечении двухгодичного срока список кадрового резерва подвергается полному пересмотру с выполнением вышеуказанных процедур и соблюдением принципа преемственности его состава. Таким образом, состав резерва регулярно пересматривается и обновляется.

В число перспективных кадров включаются работники, которые заинтересованы в служебном росте и по уровню своей профессиональной подготовки с большей вероятностью могли быть назначены на руководящие должности.

Первой стадией формирования кадрового резерва является подбор кандидатов, который включает в себя ряд взаимосвязанных процедур:

- анализ документальных данных (личная ДЕЛО работника, характеристики, результаты очередной аттестации и т.п.);

- собеседование для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т.п.);
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;
- оценка результатов трудовой деятельности (производительности труда, качества выполняемой работы, показателей выполнения заданий руководимым подразделением) за определенный период (в качестве такого периода были выбраны два года с определением промежуточной оценки деятельности каждые полгода);
- тестирование;
- сравнение качеств претендентов с требованиями к должности.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- руководящие работники Общества, дочерних предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как:

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;

- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

На Уралвагонзаводе на каждого работника составляется должностная инструкция, для начальников цехов разработано типовое «Положение о начальнике цеха». В должностной инструкции четко прописано кого данный сотрудник имеет право замещать, и какие функции данное лицо обязано выполнять при замещении, а также кем он замещается в свое отсутствие.

Установление должностных инструкций в организации позволяет распределить полномочия между подразделениями внутри цеха и организовать порядок замещения, что представлено в таблице 4:

Таблица 4 - Схема замещения должностей

Должность	Кто замещает (согласно должностной инструкции)	Кадровый резерв должности
1	2	3
Начальник цеха	Заместитель начальника цеха по производству	1. Заместитель начальника цеха по производству 2. Заместитель начальника цеха по подготовке производства 3. Механик цеха
Заместитель начальника цеха по производству	Начальник ПДБ	1. Начальник ПДБ 2. Начальник участка (2 чел.)
Заместитель начальника цеха по подготовке производства	Механик цеха	1. Механик цеха 2. Начальник участка (2 чел.)
Механик цеха	Старший мастер по ремонту службы механика	1. Старший мастер по ремонту службы механика 2. Старший мастер 3. Мастер

Продолжение таблицы 4

1	2	3
Энергетик цеха	Старший мастер по ремонту службы энергетика	1. Старший мастер службы энергетика 2. Мастер
Начальник БИХа	Старший мастер по инструменту	1. Старший мастер по инструменту 2. Мастер
Начальник ПДБ	Мастер погрузо-разгрузочных работ	1. Мастер погрузо-разгрузочных работ 2. Инженер
Старший мастер хозяйственной службы	Мастер хозяйственной службы	1. Мастер хозяйственной службы 2. Старший кладовщик
Начальник участка	Старший мастер участка (из кадрового резерва)	1. Старший мастер участка 2. Начальник смены (2 чел.)
Старший мастер участка	Сменный мастер участка (из кадрового резерва)	Сменный мастер участка (2 чел.)
Сменный мастер участка	Из рабочих (стоящих в резерве)	Рабочий (3 чел.)

Таким образом, в цехе четко определено, посредством должностных инструкций, кто кого имеет право замещать и какие функции данное лицо обязано выполнять при замещении.

В настоящее время в Отделе кадров АО «НПК «Уралвагонзавод» нет специалиста по управлению деловой карьерой персонала, который бы составлял индивидуальные планы карьеры работников организации, карьерограммы, контролировал бы выполнение мероприятий по карьерным планам сотрудников.

Проведение аттестации работников

В организации ежегодно выпускается приказ о назначении аттестационных комиссий и утверждается их состав и председатели. Так как Уралвагонзавод крупное предприятие, то здесь действуют несколько комиссий одновременно, по направлениям. Аттестацию проводит аттестационная комиссия. Представитель аттестуемого (непосредственный

руководитель или лицо его замещающее) зачитывает характеристику на аттестуемого. Комиссия осуществляет оценку на основе анализа характеристики и личной беседы с аттестуемым. По результатам собеседования заполняется аттестационный лист, в котором члены комиссии принимают решение о продвижении работника или другое решение.

Организация обучения персонала

Организацию профессионального обучения работников Уралвагонзавода проводят специалисты Центра подготовки персонала.

Профессиональная подготовка ИТР всех подразделений проводится в соответствии с ежегодным План-графиком повышения квалификации, обучение рабочих проводится на основании заполненных руководителями бланков-заявок «Потребность в обучении», данных, полученных в ходе аттестации, стратегических планов подразделения (модернизация оборудования, тех. перевооружения, освоение выпуска новой продукции).

При планировании потребностей в обучении и подготовке персонала учитываются изменения, вызванные характером производственных процессов, степенью подготовленности работающих и культурой производства.

Проверка теоретических знаний и профессиональных навыков проводится квалификационной комиссией. Результаты проверки оформляются протоколом и утверждаются приказом по предприятию.

Выбор метода обучения зависит от целей подразделения и заложенного бюджета на обучение на год. В Корпорации, и в цехе 330 в том числе, существуют следующие варианты обучения:

- методы пассивного обучения – роль обучаемых сводится к восприятию информации. Используются рекомендации специалистов, наглядные пособия, печатные материалы и т.п.;

- методы индивидуального активного обучения: обучение профессиональным навыкам работы с компьютером (программы Word, Excel, бухгалтер 1С и т.п.), программного обеспечения для станков с ЧПУ;

- развивающее обучение – подразделение оказывает сотрудникам помощь в расширении их познаний и умений в области своей профессии и устранении препятствий на пути достижения профессионального успеха (с целью подготовки человека к продвижению по службе).

Обучение персонала проходит, как в ЦПП без отрыва от производства, так и с отрывом от производства на курсах повышения квалификации в различных ВУЗах. Рабочие ежегодно проходят обучение по профессии и безопасным приемам труда, сдают экзамены на подтверждение уже имеющегося разряда или на повышение разряда. Руководители и специалисты проходят аттестацию на профессиональную пригодность, проверку знаний по охране труда и промышленной безопасности 1 раз в 5 лет, целью которой является принятие решения о повышении или понижении в должности, увольнении тех или иных работников; о конкретных направлениях работы с имеющимся резервом. Данные по обучению работников подразделения хранятся у инженера по подготовке кадров данного подразделения.

Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет Уралвагонзаводу значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также создать процедуру инвестиций в развитие персонала, что естественно значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению в организации. Кроме того, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски подразделения при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных обстоятельств.

По итогам исследования мы можем сделать следующие выводы: в организации очень хорошо организована процедура формирования внутреннего кадрового резерва, обучение персонала проводится на постоянной основе, как рабочих кадров, так и специалистов организации

путем повышения квалификации, а также перестановка кадров – повышение, передвижение. При этом функция планирования карьеры персонала, как составная часть системы управления деловой карьерой персонала в организации отсутствует, также отсутствует документ, регламентирующий процесс управления деловой карьерой персонала, нет подготовленного специалиста, решающего вопросы личного и профессионального развития сотрудников.

Таким образом, к сильным сторонам управления персоналом в организации можно отнести постоянное повышение квалификации персонала, формирование кадрового резерва, предоставление социальных гарантий всем работникам организации.

К слабым сторонам относятся отсутствие планирования карьеры персонала; отсутствие документа, регламентирующего процесс управления деловой карьерой персонала; и отсутствие обученного специалиста, для решения вопросов по управлению деловой карьерой персонала организации.

Вывод по главе 1

По итогам первой главы можно сделать следующие выводы.

В данной главе дается краткая характеристика АО «НПК «Уралвагонзавод», рассмотрена производственная структура цеха 330, проведен анализ состава и структуры персонала в цехе.

На Уралвагонзаводе управлению персоналом уделяется очень большое внимание. Для обеспечения данной деятельности в Центре корпоративного управления создан сектор по управлению персоналом, в состав которого входят Отдел кадров и Центр подготовки персонала. Здесь любой работник вправе рассчитывать на получение такой подготовки и образования, которые помогут ему раскрыть личный потенциал, причем в гораздо большей степени, чем он смог бы это сделать в другой компании. В любом случае он может

рассчитывать на поднятие образовательного уровня, и при этом он будет иметь более высокий статус, не занимая руководящей должности.

Персонал является носителем компетенций, он имеет свои личностные факторы. Среди факторов, характеризующих людей, можно выделить половозрастную структуру, уровень образования, стаж работы и др. Однако, данные факторы связаны с природными данными человека, поэтому для анализа эффективности необходимо понимать закономерности развития человека, и создавать в организации условия, способствующие этому развитию. Уровень развития отдельных работников складывается из уровней их компетенции и вовлеченности в дела организации.

В ходе исследования мы раскрыли функции Отдела кадров, рассмотрели структуру Центра подготовки персонала и его основные задачи. Также провели анализ кадровых показателей цеха и выяснили, что текучесть кадров в цехе из года в год растет.

Частая сменяемость работников негативно сказывается на развитии производства, ввиду снижения темпов роста производительности труда, и ухудшения качества выпускаемой продукции. Также текучесть кадров ведет к увеличению расходов на подготовку и переподготовку новых работников.

Проанализировав теоретическую основу управления деловой карьерой персонала, рассмотрев процесс управления карьерой персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» и проводимую в данной области работу специалистов Отдела кадров, мы выявили сильные и слабые стороны в данной процедуре.

Подготовка достойных преемников является эффективным средством оптимизации использования персонала, его мотивации, подбора и перемещения, обеспечения преемственности руководства, а в результате – повышения эффективности работы всего персонала.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления деловой карьерой персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»

Акцент на развитие персонала, планирование карьеры и деловую активность сотрудников стал отличительным признаком инновационного стратегического управления персоналом успешных организаций.

Прежде чем начать работу с конкретным работником по вопросам планирования и развития его карьеры, специалисты Отдела кадров должны определить общие принципы карьерного продвижения, базирующиеся на кадровой стратегии организации.

На сегодняшний день в АО «НПК «Уралвагонзавод» не сформирована система управления деловой карьерой персонала, отсутствует документ, регламентирующий процесс управления деловой карьерой персонала, нет специалиста, контролирующего вопросы личного и профессионального развития сотрудников организации. Все эти факторы создают предпосылки для формирования системы управления деловой карьерой в АО «НПК «Уралвагонзавод».

Эффективная система управления деловой карьерой предполагает следующие действия: планирование карьеры персонала, его подготовку и обучение, постановку реальных целей, реализацию, контроль, и оценку эффективности.

С учетом проведенного исследования и на основе выделенных проблем мы разработали мероприятия для создания эффективной системы управления деловой карьерой персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод», которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Мероприятия по совершенствованию системы управления
деловой карьерой персонала

Проблемы	Мероприятия	Ответственный	Сроки выполнения
1. Отсутствует документ, регламентирующий процесс управления деловой карьерой персонала.	Разработка «Положения о планировании и управлении деловой карьерой персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».	Начальник отдела кадров	1 день
		Специалист отдела кадров	10 дней
		Юрист	1 день
2. В организации нет специалиста, контролирующего вопросы личного и профессионального развития сотрудников организации.	1. Обучение специалиста Отдела кадров на курсах повышения квалификации по программе «Планирование карьеры персонала».	Начальник отдела кадров, специалист отдела кадров	3 дня, однократно при внедрении «Положения», далее повышение квалификации 1 раз в 3 года
	2. Внесение в должностную инструкцию специалиста Отдела кадров функции по планированию деловой карьеры персонала.	Специалист отдела организации труда и заработной платы	1 день
3. Нет методических материалов для ознакомления с процессом профессионального развития сотрудников организации.	1. Разработка буклета «Профессиональное развитие сотрудников АО «НПК «Уралвагонзавод».	Специалист отдела кадров, Начальник бюро корпоративного дизайна и визуализации отдела полиграфии и технической документации	1 месяц, выдавать при трудоустройстве
	2. Печать буклетов в количестве 100 шт.	Начальник типографии	10 дней

Рассмотрим более подробно предложенные мероприятия:

1. В связи с необходимостью соответствия стратегии развития персонала общей стратегии организации, а также в целях организации и проведения планомерной и целенаправленной работы по подготовке

руководящих кадров для различных уровней управления необходимо разработать «Положение о планировании и управлении деловой карьерой персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».

Организация работы по планированию и реализации карьеры работников включает:

1) ознакомление работников с имеющимися в организации возможностями продвижения в виде разработанных буклетов (см. пункт 4 мероприятий) и консультаций со специалистом Отдела кадров по индивидуальным планам повышения квалификации;

2) регулярное информирование и консультирование по открывающимся в фирме возможностям обучения и вакантным местам;

3) разработку программ поддержки, противодействующих кризисам карьеры;

4) перемещение работников по трем направлениям:

- продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста;

- горизонтальное перемещение (ротация);
- понижение.

2. Обучение специалиста Отдела кадров на курсах повышения квалификации по программе «Планирование карьеры персонала» необходимо для квалифицированной разработки системной карьеры, использования современных форм и методов управления карьерой, и «карьерных технологий».

Применение системной карьеры показывает о стремлении руководства организации управлять карьерой и свести на нет противоположную систему, в которой «стихия карьеры» управляет людьми, их поведением. Однако, системная карьера требует более качественных организационных, информационных, социальных и психологических технологий. Поэтому создать и управлять системной карьерой в организации нельзя без специальной подготовки специалистов отдела кадров и руководителей всех уровней управления. Таким образом, переход к системной карьере и её освоение является разновидностью нововведений со всеми вытекающими

отсюда последствиями.

3. Внесение в должностную инструкцию специалиста Отдела кадров функции по планированию деловой карьеры персонала.

Специалист Отдела кадров будет заниматься: консультированием работников Общества по вопросам карьеры, планированием карьер работников, формированием предложений для принятия руководством карьерных решений, проведением корректировки карьеры, и анализом эффективности трудовой деятельности работников, при этом должны использоваться методики профессиональной оценки, профпросвещения и оценки тенденций на рынке труда, а также методики информирования персонала о личных качествах, необходимых для конкретной работы.

В должностную инструкцию специалиста Отдела кадров должны быть включены следующие обязанности:

- 1) прогнозирование вакансий и планирование замещения должностей;
- 2) отбор кандидатов на вакантные должности;
- 3) контроль организации и проведения профессионального развития сотрудников, предусматривающая:

- профессиональное обучение, переподготовку на базе профильных учебных заведений и повышение квалификации сотрудников с указанием форм и сроков подготовки;

- расширение сферы деятельности;
- инструктаж, наставничество, ротацию;
- курсы повышения квалификации, организуемые специалистами ЦПП;
- специальную подготовку по самоорганизации карьеры (семинары, консультации, собеседования);

- самообразование;

- 4) стимулирование должностного продвижения;

- 5) совершенствование организационной структуры;

- 6) осуществление (карьерных) перемещений - формирование работы с резервом на продвижение (специальная подготовка, стажировка, ротация);

- 7) планирование персональных назначений на должность;

8) составление и реализация индивидуальных планов развития карьеры наиболее успешных сотрудников предприятия. В соответствии с моделью развития карьеры должен быть составлен план карьерного роста работника, который включает:

- долгосрочные цели сотрудника и краткосрочная задача;
- наиболее важные потребности в усовершенствовании знаний и опыта для достижения следующего этапа профессионального роста;
- задания сотруднику на следующий год, обеспечивающие переход к следующему этапу профессионального роста и реализацию долгосрочной модели (обучение, повышение квалификации, участие в проектах);
- обязательства фирмы по оказанию помощи сотруднику в подготовке к следующему этапу, обеспечивающему его профессиональный рост (обучение на фирме, оплата обучения за пределами фирмы, смена профессии, ротация).

В плане карьерного роста работника должны быть отражены следующие кадровые показатели:

- фамилия, имя, отчество;
- стаж работы;
- должность;
- возраст;
- образование;
- заключение последней аттестационной комиссии;
- переподготовка и повышение квалификации;
- нахождение в составе резерва;
- оценка заинтересованности субъекта;
- интегральная оценка в баллах: анкетных данных, личностных качеств, профессиональной подготовки;
- срок последнего назначения на должность;
- долгосрочные цели и краткосрочные задачи на следующий профессиональный этап роста;
- наиболее важные потребности в совершенствовании;
- задания, обеспечивающие переход к следующему этапу профессионального роста реализации долгосрочной цели;
- обязательства организации.

Карьеру работников рекомендуется планировать от 5 до 10 лет, так как адаптация к новой должности происходит в течение 6 месяцев.

9) создание картотеки и пополнение банка данных по различным категориям персонала;

10) разработка модели компетенций для выдвижения на вышестоящие должности, учитывая влияние личностных факторов работника на функционирование системы управления деловой карьерой;

11) разработка и внедрение основных технологий карьерного процесса в соответствии с функциями планирования и контроля. К технологиям карьерного развития относятся следующие технологии: прогнозирование продвижения, развитие потребностей участия в карьерном процессе, технология самооценки карьерных возможностей, самоорганизация карьерного роста, экономия времени в достижении карьерных целей, и преодоление карьерного кризиса.

4. Разработка буклетов о процессе профессионального развития сотрудников организации.

Показателями, характеризующие управление развитием карьеры в организации являются специфическими, выделим следующие показатели:

- текучесть персонала – состоит в сравнении показателей для сотрудников, участвующих и не участвующих в планировании и развитии карьеры;

- продвижение в должности (соотношение сотрудников получивших повышение к общему их числу в группе) – для сотрудников, участвующих и не участвующих в планировании и развитии карьеры;

- соотношение занятия освободившихся должностей работниками организации и вновь принятым персоналом со стороны;

- проведение опросов работников организации, участвующих в планировании и развитии карьеры.

Внедрение в АО «НПК «Уралвагонзавод» организационных мероприятий по созданию системы управления деловой карьерой персонала приведет к снижению издержек организации за счет следующих факторов:

- удовлетворение внутрифирменных потребностей в специалистах;
- ускорение процесса вхождения нового работника в должность;
- достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки;
- уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей;
- повышение мотивации сотрудников и удовлетворенности работой, что приведет к сокращению уровня текучести кадров;
- снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок;
- уменьшение количества сотрудников, уволившихся в течение первого года работы.

2.2. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод»

НМиПО СУП – представляет собой совокупность нормативно-справочных материалов и документов, которые устанавливают нормы, требования, правила, характеристики, методы, используемые для решения задач организации труда и управления персоналом, утвержденные в установленном порядке компетентным органом или руководством организации. Все *нормативно-методические документы* подразделяются на блоки: нормативно-справочные документы; документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера; документы технического, технико-экономического и экономического характера [16, С. 24].

1. *Нормативно-справочные документы* состоят из норм и нормативов, которые необходимы для решения задач по организации и планированию труда в сфере материального производства и управления.

2. *Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера* содержат: задачи, права, функции и обязанности структурных подразделений и отдельных работников в системе управления персоналом; правила и методы выполнения работ. Перечень организационных документов представлен на рисунке 10.

Ключевым организационно-распорядительным документом являются *правила внутреннего трудового распорядка*. Правила внутреннего трудового распорядка Общества утверждены приказом генерального директора от 28.03.2011г. и включают следующие разделы:

1. Общие положения.
2. Порядок приема работников.
3. Порядок перевода работников.
4. Порядок увольнения работников. Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера
5. Основные права и обязанности работников.
6. Основные права и обязанности работодателя. законодательные акты Российской Федерации в области труда и кадров
7. Рабочее время.
8. Время отпусков. Указами Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, охраны труда, занятости
9. Поощрения за труд.
10. Применяемые к работникам взыскания.
11. Материальная ответственность работника и работодателя. Руководящие документы (положения, инструкции, методические указания, правила и другие документы) министерств и других государственных органов
12. Заключительные положения.

Приказы, положения, инструкции, методические указания, правила и другие документы министерства, госкомитета, ведомства

Приказы Генерального директора АО «НПК «Уралвагонзавод», Исполнительного директора, Директора по персоналу, распоряжения главного инженера, Правила внутреннего трудового распорядка, Коллективный договор АО «НПК «Уралвагонзавод», Положение по формированию кадрового резерва, Положение об оплате и стимулированию труда работников Общества, Положения о подразделениях, должностные инструкции, штатное расписание подразделения, инструкции по ТБ, инструкции по охране труда, нормативные руководящие документы СЭМ, СМК, СМБТиОЗ.

Рис. 10 - Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера системы управления персоналом

Коллективный договор – это соглашение, которое заключается трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе их деятельности на календарный год, разрабатываемый при участии специалистов кадровой службы.

В АО «НПК «Уралвагонзавод» в настоящее время действует Коллективный договор № 45-к от 10.06.2014г., утвержденный на 2014-2017гг. [81].

К документам организационно-методического характера относятся документы, регламентирующие выполнение функций в системе управления персоналом организации, в Корпорации разработаны следующие документы: Положение по оплате и стимулированию труда работников АО «НПК «Уралвагонзавод», Положение по формированию кадрового резерва АО «НПК «Уралвагонзавод», Положение об организации профессионального

обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод», руководящие нормативные документы СМК, СЭМ, СМБТиОЗ, рабочие инструкции по соблюдению правил техники безопасности и др.

Внутренними организационно-регламентирующими документами Общества являются Положение о подразделении и должностные инструкции. Положение о подразделении разрабатывается на каждое подразделение организации, должностная инструкция разрабатывается на каждого работника, при этом в организации разработаны типовые инструкции по профессиям, а также разработано типовое Положение о начальнике цеха (участка).

Положение о подразделении представляет собой документ, регламентирующий деятельность структурного подразделения.

Структура Положения о подразделении включает ряд разделов:

1. Общие положения.
2. Задачи подразделения.
3. Организационная структура подразделения.
4. Функции подразделения.
5. Взаимоотношения с другими подразделениями организации, с указанием передаваемой и получаемой документации.
6. Права подразделения.
7. Ответственность подразделения.

Должностная инструкция представляет собой документ, который регламентирует деятельность каждой должности и содержит требования к работнику, занимающему данную должность, также прописывается, кем временно замещается работник, и кого имеет право замещать. Должностные инструкции составляются на основе типовых требований к должности, которые содержатся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, но с учетом требований в реальных социально-экономических условиях организации.

3. *Документы технического, технико-экономического и экономического характера* содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов, перечень документов представлен на рисунке 11:

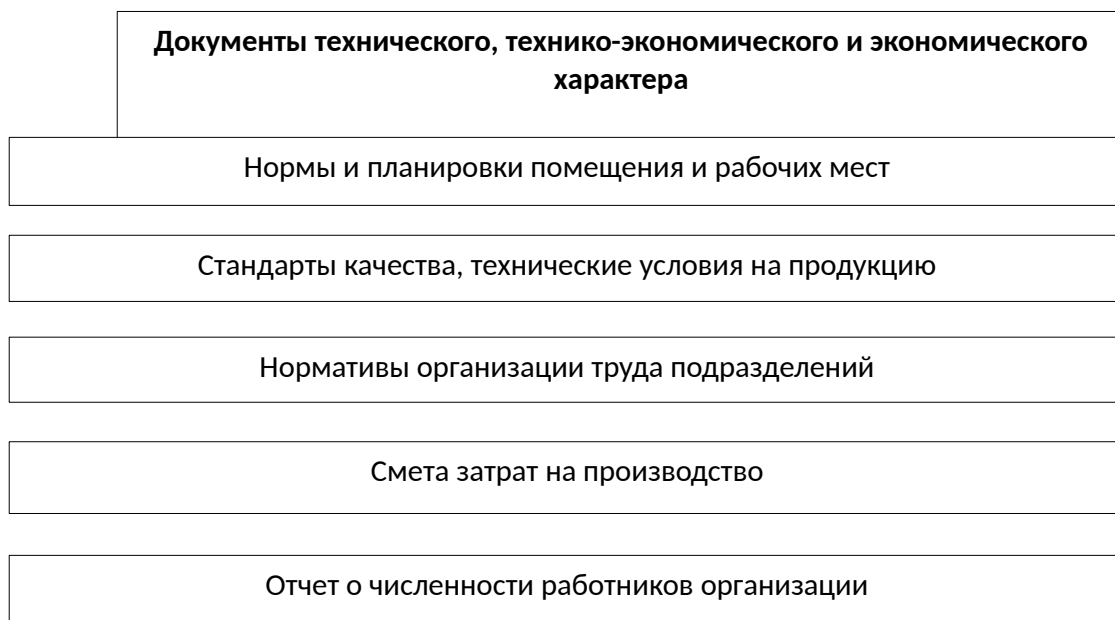


Рис. 11 - Документы технического, технико-экономического и экономического характера системы управления персоналом

Ответственность за документационное обеспечение системы управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод» нормативно-методическими документами несет Отдел стандартизации Управления разработки и реализации научно-технической политики.

Правовое обеспечение системы управления персоналом предполагает использование форм и средств юридического воздействия на объекты управления персоналом для достижения эффективного управления.

Основными задачами правового обеспечения системы управления персоналом можно выделить следующие:

- правовое регулирование трудовых отношений между работниками и руководством организации;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;

- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области трудовых отношений и труда;
- разработка и утверждение внутренних нормативных документов организационного, организационно - распорядительного и экономического характера;
- подготовка предложений об изменении существующих или отмене утративших силу нормативных актов по трудовым и кадровым вопросам.

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает трудовое законодательство и нормативные акты о защите социальных и трудовых прав отдельных категорий граждан, пенсионное законодательство и пр.

Правовое обеспечение системы управления персоналом имеет *двухуровневую систему*:

1 уровень - акты центрального регулирования (федеральное и региональное законодательство);

2 уровень - акты локального регулирования (внутренние нормативные акты организации). Функции правового обеспечения системы управления персоналом выполняются на уровне организации: руководителем организации; сотрудниками кадровой службы; юридической службой.

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

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

Трудовые отношения регулируются указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации, а также актами местного самоуправления,

содержащими нормы трудового права. При этом все нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ [11, С. 25-29].

2.3. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию процесса управления деловой карьерой персонала в цехе 330

Экономический эффект — это абсолютная величина превышения результатов над вызвавшими его затратами [53, С. 44].

Экономический эффект вычисляется по формуле:

$$Эт = Р - К, \quad (1)$$

где Эт - экономический эффект, руб.;

Р - экономические результаты осуществления мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, руб.;

К - затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, руб.

Для расчета экономического эффекта проведем стоимостную оценку экономических результатов внедрения проектных мероприятий и расчет затрат на их разработку и внедрение.

Экономический результат от внедрения мероприятий в данной работе считаем, как экономию за счет *снижения текучести рабочей силы* Эс:

$$Эс = \sum P_t * \left(1 - \frac{K_{m2}}{K_{m1}} \right) i, \quad (2)$$

где $\sum P_t$ - среднегодовой ущерб от текучести кадров;

P_{t1} - ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» две недели;

P_{t2} - ущерб от недополучения продукции от новичков;

P_{t3} - затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение);

$R_{т4}$ - дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию;

$R_{тн}$ - другие расходы, связанные с текучестью;

$K_{т2}$ - ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий, направленных на снижение текучести;

$K_{т1}$ - фактический процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии;

n - количество видов ущерба.

При этом необходимо отметить, что естественная текучесть кадров в количестве 3-5% в год способствует своевременному безболезненному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства организации и специалистов отдела кадров. Однако, повышенная текучесть кадров влечет за собой значительные экономические потери для организации, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности [44, С. 25].

Так как в цехе 330 текучесть кадров в 2016 году составила 7,4% (см. таблицу 3), то нам необходимо снизить текучесть кадров до среднего значения естественной текучести кадров в 4%, следовательно, на 3,4%.

Расчет ущерба от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» две недели, $R_{т1}$:

- численность увольняющихся сотрудников - 11 человек (в 2016 году уволилось 24 человека, что составляет 7,4% (см. таблицу 3), следовательно, 3,4% составят 11 чел., в 2016 году принято новичков 3 чел.);

- количество дней работы после предупреждения об увольнении – 14 дней (10 рабочих дней);

- среднедневная производительность одного работника в данной организации в 2016 г. составила 14833 руб.

Согласно фактическим данным организации, производительность труда сотрудника, предупредившего об увольнении, во время последних двух недель работы (10 рабочих дней) снижается в среднем на 30 %, следовательно, потери от снижения производительности труда 11-ти увольняющихся человек, составит:

$$P_{т1} = 14\ 833 * 10 * 11 * 30\% / 100\% = 489\ 489 \text{ руб.}$$

Расчет ущерба от недополучения продукции от новичков, $P_{т2}$:

- численность вновь принятых сотрудников (новичков) - 3 человека;
- количество дней адаптационного периода новичка - 30 рабочих дней;
- среднедневная производительность одного работника – 14 833 руб.

Согласно фактическим данным предприятия, производительность труда вновь принятого сотрудника в связи с адаптационным периодом, ниже средней на 30 % и составит:

$$P_{т2} = 14\ 833 * 30 * 3 * 30\% / 100\% = 400\ 491 \text{ руб.}$$

Расчет расходов, связанных с обучением новичков, $P_{т3}$:

Затраты на обучение рассчитаем исходя из суммы доплаты наставнику за обучение новичка в течение одного месяца. На одного наставника организация выделяет сумму в 10 000 руб. (включая доплату наставнику и отчисления в соответствующие фонды на дополнительный размер ФОТ). Таким образом, поскольку численность вновь принятых сотрудников составляет 3 человека, то затраты на обучение новичков составят:

$$P_{т3} = 10\ 000 * 3 = 30\ 000 \text{ руб.}$$

Расчет дополнительных расходов, связанных с организацией работ по приему и увольнению сотрудников, $P_{т4}$:

- заработная плата менеджера по персоналу - 24 000 руб.;
- годовой фонд рабочего времени в 2016 году - 1893 ч;

Следовательно, стоимость одного часа работы менеджера по персоналу:
 $24\ 000 * 12 / 1\ 893 = 152,14 \text{ руб.}$

Время, затрачиваемое менеджером по персоналу на оформление документов, в среднем в данной организации составляет:

- на прием – 8 ч;
- на увольнение - 4 ч;
- суммарные затраты времени = $(8 * 3) + (4 * 11) = 24 + 44 = 68$ ч.

Таким образом, затраты на увольнение 11 человек и прием 3 человек в течение года составят:

$$P_{т4} = 152,14 * 68 = 10\,345,52 \text{ руб.}$$

Расчет дополнительных расходов, связанных с подбором новых сотрудников, P_{т5}:

подбором кадров в организации занимаются начальники Бюро по приему и учету рабочих кадров и Бюро по работе с руководителями, специалистами и служащими Отдела кадров. Рассчитаем временные затраты на осуществление данной функции, подробный перечень затрат представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Расчет затрат времени на выполнение функции подбора одного сотрудника

Функции начальника бюро по подбору кадров	Временные затраты на выполнение каждой функции, мин
Анализ резюме, анкеты	20
Телефонное интервью	20
Заполнение оценочного листа телефонного интервью	10
Первичное собеседование	30
Проверка кандидата по компетенциям методом CASE- интервью	40
Оценка результатов интервью, отборочного испытания	20
Проведение финального собеседования совместно с руководителем подразделения	30
Принятие решения о найме кандидата	10
Итого:	180 мин / 3 ч

Заработная плата начальника бюро - 30 000 руб.

Годовой фонд рабочего времени - 1 893 ч.

Стоимость одного часа работы начальника бюро:

$$30\,000 * 12 / 1\,893 = 190,17 \text{ руб.}$$

Таким образом, затраты на подбор 3 человек составят:

$$P_{T5} = 190,17 * 3ч * 3 = 1\,711,53 \text{ руб.}$$

С помощью полученных данных, рассчитаем среднегодовой ущерб от текучести кадров P_T по следующей формуле:

$$P_T = P_{T1} + P_{T2} + P_{T3} + P_{T4} + P_{T5}$$

$$P_T = 489\,489 + 400\,491 + 30\,000 + 10\,345,52 + 1\,711,53 = 932\,037,05 \text{ руб.}$$

Произведем стоимостную оценку экономических результатов от реализации мероприятий по совершенствованию процесса обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» в соответствии с формулой (2).

$$Эс = 932\,037,05 * (1 - 3,4 \% / 7,4 \%) = 503\,803 \text{ руб.}$$

В соответствии с планируемыми мероприятиями по совершенствованию процесса управления карьерой персонала в организации представим структуру затрат на эти мероприятия в таблице 7.

Стоимость одного часа работы специалиста отдела кадров/специалиста отдела организации труда и заработной платы составляет:

$$25\,000 \text{ руб.} * 12 \text{ мес.} / 1892 \text{ час/год} = 158,6 \text{ руб.},$$

$$\text{стоимость одного часа юриста: } 26\,000 * 12 / 1892 = 164,9 \text{ руб.}$$

Для расчета затрат на обучение специалиста отдела кадров необходимо учесть стоимость курса повышения квалификации – 22500 руб., а также командировочные расходы, которые составляют: стоимость проезда в г. Екатеринбург и обратно – 500 + 500 = 1000 руб., суточные 3 дня * 500 руб. = 1500 руб. Итого обучение составляет: 22500 + 1000 + 1500 = 25000 руб.

Таблица 7 – Структура затрат на внедрение мероприятий

Мероприятия	Ответственный	Сроки выполнения	Стоимость, руб.
1. Разработка «Положения о планировании и управлении деловой карьерой персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».	Специалист отдела кадров	10 дней	12 688
	Юрист	1 день	1 319

2. Обучение специалиста Отдела кадров на курсах повышения квалификации по программе «Планирование карьеры персонала».	Специалист отдела кадров	Однократно при внедрении «Положения», далее повышение квалификации 1 раз в 3 года	25 000
3. Изменение должностной инструкции специалиста Отдела кадров функции по планированию деловой карьеры персонала.	Специалист отдела организации труда и заработной платы	1 день	1 269
4. Разработка буклета «Профессиональное развитие сотрудников АО «НПК «Уралвагонзавод».	Специалист отдела кадров	1 месяц (выдавать работникам при трудоустройстве)	26 645
5. Печать буклетов в количестве 100 шт.	Начальник типографии	10 дней	100 x 100 = 10 000 *
ИТОГО:			76 921

* - стоимость работ рассчитана и предоставлена начальником типографии.

Для того, чтобы произвести расчет годового экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию процесса управления карьерой персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод», необходимо из экономических результатов по данному проекту вычесть полученные затраты на реализацию мероприятий, экономический эффект составит:

$$503\ 803 - 76\ 921 = 426\ 882 \text{ руб.}$$

При оценке эффективности проектов по совершенствованию системы управления персоналом необходимо определить не только экономические, но и социальные последствия от их реализации. Оценка социальной эффективности отражает возможности достижения положительных и избегания отрицательных изменений в организации.

К положительным изменениям относятся:

- достижение приемлемого уровня жизни персонала, включая благоприятные условия труда, достойную заработную плату, наличие необходимых социальных услуг;

- формирование и развитие уникальных навыков работников;
- степень свободы и независимости (возможность самостоятельно принимать решения, формировать методологию выполнения заданий, выбирать режимы и интенсивность работы и пр.);
- благоприятный социально-психологический климат (возможность для общения, удовлетворенность работой, предотвращение конфликтов и нарастание напряженности во взаимоотношениях с коллегами и пр.)

К негативным последствиям проводимых изменений относятся:

- ущерб здоровью вследствие неблагоприятных условий труда (рост профессиональных заболеваний, производственного травматизма и пр.);
- негативное воздействие на работников (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессы и пр.) [16, С. 134].

Вывод по главе 2

По результатам второй главы мы можем сделать следующие выводы. Важнейшим этапом в управлении деловой карьерой является планирование карьеры – деятельность кадровых специалистов по выработке стратегии и разработке мероприятий по продвижению руководителей и специалистов в организации. Планирование карьеры персонала базируется на оценках потенциала, потребностей, мотивов и целей самих работников с целями организации, стратегиями и планами ее развития, выражающееся в разработке программы профессионального и карьерного роста.

С учетом проведенного исследования и на основе выделенных проблем мы разработали мероприятия для создания эффективной системы управления деловой карьерой персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод». Далее произвели расчет экономической эффективности от внедрения предложенных

мероприятий. Расчет показал, что разработанные мероприятия экономически выгодно внедрять в организации.

Деятельность специалистов отдела кадров по управлению карьерой работников позволит повысить качество труда, заинтересованность сотрудников в работе в организации, позволит глубже раскрыть потенциал персонала, снизить текучесть кадров, обеспечить отбор наиболее талантливых и перспективных руководителей, создать результативный кадровый резерв и эффективную систему управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обобщая вышеизложенное можно сделать вывод о том, что управление деловой карьерой выполняет важные функции в трудовой деятельности работника: стимулирует рост трудовой активности, ускоряет процессы кадровых перемещений, что позволяет работнику занять более высокое социальное положение, способствует росту удовлетворенности его своим трудом.

Реальная перспектива должностного продвижения складывается на основе оценки самим работником существующих условий труда для продвижения и самооценки своих возможностей. Кроме того, смена направлений кадровой политики организации в сторону пересмотра роли и места человека в сфере трудовой деятельности приумножит его кадровый потенциал, изменит представление работников о своей профессиональной деятельности.

Управление деловой карьерой персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» должно стать одним из главных направлений кадровой работы и управления трудовыми ресурсами, ориентированным на определение стратегии, этапов развития и продвижения руководителей и специалистов организации. Данный процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей работника с требованиями организации, стратегией и планами ее развития выражается в разработке программ профессионального и должностного роста работников при непосредственном участии самих работников и руководителей организации среднего и высшего уровня. И тогда процесс управления деловой карьерой персонала будет эффективным мотивационным фактором, обеспечивающим не только развитие в человеке всех потенциальных возможностей, но и его активное приобщение к делам организации.

На основе рассмотренных различных теоретических разработок мы определили, что «карьера» означает успешное продвижение в общественной, служебной или любой другой сфере общественной деятельности человека.

В свою очередь, *планирование карьеры* — это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Целью работы было создание системы управления деловой карьерой персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».

В процессе решения поставленных задач были изучены теоретические основы управления деловой карьерой, проведен анализ системы управления персоналом в АО «НПК «Уралвагонзавод».

По результатам анализа деятельности специалистов Отдела кадров АО «НПК «Уралвагонзавод» нами выявлено, что система управления деловой карьерой персонала в данной организации отсутствует, однако, разработаны и успешно действуют некоторые ее составляющие, такие как, формирование кадрового резерва, обучение кандидатов в резерв и постоянное профессиональное обучение работников организации.

Таким образом, в организации необходимо создать систему управления деловой карьерой персонала, которая объединит в себе уже действующие в организации направления работы с персоналом. Для этого нами разработаны рекомендации для совершенствования процесса управления деловой карьерой персонала, спрогнозирована социально-экономическая эффективность внедрения предложенных мероприятий.

Положительный эффект от внедрения мероприятий включает:

- снижение текучести кадров;
- повышение эффективности работы персонала;
- увеличение прибыли организации в целом.

Перспектива исследования проекта определена тем, что полученные результаты можно применить в деятельности Корпорации. Создание подобной системы дает возможность реализовывать подход к персоналу, в рамках которого появляется возможность совместить ориентацию на реализацию интересов и потребностей работников с интересами организации. Планирование карьеры обеспечивает изучение и оценку потенциала продвижения персонала; ознакомление работников с их реальными перспективами роста и условиями, которые позволят им достичь желаемого и избежать при этом «карьерных тупиков».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абакумова С.И. Моделирование деловой карьеры [Текст] / С.И. Абакумова. – М.: Издательский дом Гребенщикова, 2007. – 374 с.
2. Анисимов В.М. Энциклопедический словарь работника кадровой службы [Текст] / В.М. Анисимов. – М: Академия, 2014. – 258 с.
3. Аширов Д.А. Управление карьерой в организации [Текст] / Д.А. Аширов, А.С. Егоров. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 255 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: ИПК госслужбы, 2000. – 152 с.
5. Башмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов. // Кадры. – М.: 2014, №1. – С.15-18.
6. Белова В.Л. Управление деловой карьерой менеджеров [Текст] / В.Л. Белова // Маркетолог. – 2008. – №5. – С.41-46.
7. Беляев Ю.К. Проблемы формирования и управления деловой карьерой сотрудников компании [Текст] / Ю.К. Беляев // Практический маркетинг. – 2008. – С.50-55.
8. Беляева Е.Ю. Деловая карьера как элемент корпоративной культуры [Текст] / Е.Ю. Беляева // Маркетинг. Менеджмент. – 2008. – С.86-88.
9. Беляева Е.Ю. Деловая карьера сотрудников в системе корпоративного управления [Текст] / Е.Ю. Беляева // Маркетинговые коммуникации. – 2008. – С.63-68.
10. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера [Текст] / Н.П. Беляцкий. – Мн.: Высшая школа, 2001. – 170 с.
11. Благов Ю.Е. Стратегическое управление деловой карьерой работника [Текст] / Ю.Е. Благов // Практический маркетинг. – 2009. – №3. – С.17-34.
12. Василенко А.Б. Карьера [Текст] – 2-е изд. / А.Б. Василенко. – М.: ГУ ВШЭ, 2009. – 304 с.

13. Верещагина А.Н. Об управлении деловой карьерой [Текст] / А.Н. Верещагина // Практический маркетинг. – 2009. – №1. - С.34-38.
14. Верещагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2015. - 156 с.
15. Веснин К.А. Управление персоналом [Текст] / К.А. Веснин. – М.: Академия, 2011. – 314 с.
16. Виноградов Е.А. Персонал в фирмах индустриально развитых стран [Текст] / Е.А. Виноградов, Маусов, О.М. Ламскова. – М., 2012. – 320 с.
17. Виноградов С.М. Деловая карьера [Текст] / С.М. Виноградов. – М.: Финансовая академия, 2006. – 194 с.
18. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании [Текст]: учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 263 с.
19. Головачева В. Управление деловой карьерой [Текст] / В. Головачева, В. Комаров, Б. Рачков, И. Скляр // Практический маркетинг. – 2009. – №1. – С.39-43.
20. Грин Э. Управление карьерой на предприятии [Текст] / Э. Грин. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2008. – 224 с.
21. Гутгарц Р.Д. Информационные технологии в управлении кадрами [Текст] / Р.Д. Гутгарц, В.А. Пархомов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 235 с.
22. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности [Текст] / Г. Даулинг. – М.: Консалтинговая группа «Имидж - Контакт», 2007. – 368 с.
23. Деккер Т. Корпоративное управление: анализ рисков [Текст] / Т. Деккер // Маркетинг. Менеджмент. – 2008. – №10. – С.58-63.
24. Десслер Г. Управление персоналом [Текст]: пер. с англ. / Г. Десслер. - М.: Изд-во «Бином», 2007. – 214 с.
25. Дятлов В.А. Управление персоналом [Текст]: учебник для студентов

вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихало. - М.: ИЦ «Академия», 2010. – 253 с.

26. Дятлов В.А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М.: ПРИОР, 2001. – 512 с.

27. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами [Текст] / Л.И. Евенко // Стратегия развития персонала. Материалы конференции. – Нижний Новгород, 2015.

28. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин – Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.

29. Жуплев А. Миссия и философия корпораций [Текст] / А. Жуплев, В. Шеин // Маркетинг PRO. – 2009. – №8. – С.44-48.

30. Журавлев П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера [Текст] / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. - М.: Экзамен, 2011. – 347 с.

31. Иванов В.Ю. Деловая карьера: основные проблемы управления [Текст] / В.Ю. Иванов // Маркетинг. Менеджмент. – 2009. – №11. – С.30-39.

32. Иванов В.Ю. Формирование системы управления деловой карьерой менеджера в организации [Текст] / В.Ю. Иванов // Маркетинг. Менеджмент. – 2009. – №11. – С.30-35.

33. Иванченко В.А. Деловая карьера сотрудника [Текст] / В.А. Иванченко // Маркетинговые коммуникации. – 2009. – С.27-32.

34. Ивченко С.В. Управление деловой карьерой [Текст] / С.В. Ивченко // Практический маркетинг. – 2010. – №2. – С.40-44.

35. Каменская В.Г. Социально – психологические основы управленческой деятельности [Текст]: Учеб. Пособие / В.Г. Каменская. – М.: «Академия», 2002. – 285 с.

36. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник / Л.В. Карташова – М: ИНФРА-М, 2012. – 236 с.

37. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии

[Текст] / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ГАУ, 2004. – 312 с.

38. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.

39. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.

40. Кибанов А.Я. Стратегическое управление персоналом [Текст]: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М., ИНФРА-М, 2000. - 142 с.

41. Китчин В.В. Планирование карьеры руководителя или специалиста [Текст] / В.В. Китчин // Маркетолог. – 2007. – №5. – С.21-30.

42. Коляда Е.Н. Технология карьеры [Текст] / Е.Н. Коляда // Практический маркетинг. – 2009. – №5(12). – С.17-21.

43. Круглов Д.С. Карьера стратегического руководителя [Текст] / Д.С. Круглов // Дисс. ... канд.соц.наук. - Саратов, 2010.

44. Кушпов В.А. Зарубежный опыт развития деловой карьеры сотрудников [Текст] / В.А. Кушпов // Маркетинг PRO. – 2009. – №2. – С.23-30.

45. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций [Текст] / В.С. Липатов. – М.: Феникс, 2012. – 128 с.

46. Магура М.И. Современные персонал-технологии [Текст] / М.И. Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2011. – 376 с.

47. Малашенко Н.С. Стимулирование развития работников организации [Текст] / Н.С. Малашенко // Практический маркетинг. – 2008. – №5. – С.31-34.

48. Марусов Н.К. Управление карьерой персонала в условиях производства [Текст] / Н.К. Марусов, М.Н. Кулапов, П.В. Журавлев. – М.: РЭА, 2001. – 288 с.

49. Марьянов Н.Л. Управление персоналом организаций [Текст] / Н.Л. Марьянов. – М.: Академический проект, 2005. – 464 с.

50. Мескон М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2012. – 280 с.

51. Мильнер Б. Управление современной командой [Текст]: учебник / Б.

Мильнер, Ф. Линс. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 398 с.

52. Молл Е.Г. Повышение роли экономических методов управления [Текст] / Е.Г. Молл. – Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2008. – 192 с.

53. Москвина О.В. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом [Текст]: методические рекомендации для студентов. - Новосибирск, 2011. – 44 с.

54. Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов. – М.: Академический проект, 2011. - 412 с.

55. Охотский Е.В. Служебная карьера [Текст] / Е.В. Охотский. – М.: Изд-во «Экономика», 2008. – 302 с.

56. Парсаданов Т.М. Планирование карьеры руководителя или специалиста // Кадры газовой промышленности. – 1999. - № 5. – С.8.

57. Пихало В.Т. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев. – М.: Форум, 2010. – 312 с.

58. Поршнева А.Г. Управление организацией: учебник, 4-е изд., перераб. и доп. / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин /– М.: Инфра-М, 2007. – 320 с.

59. Резник С.Д. Персональный менеджмент [Текст]: учебник / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 622 с.

60. Резник С.Д. Управление личной карьерой [Текст]: учебное пособие / С.Д. Резник. – М.: Логос, 2005. – 288 с.

61. Романов В.Л. Карьеризм: причины возникновения [Текст]: Сборник статей, лекций и выступлений / В.Л. Романов. – М.: ЗАО Финансовый издательский дом «Деловой экспресс», 2008. – С.53-58.

62. Самоукина Н.В. Что людям надо: персональные мотиваторы в трудовой деятельности [Текст] / Н.В. Самоукина // Кадровик, 2006 г. - №7. С.24-31.

63. Самыгин С.И. Менеджмент персонала [Текст] / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 2007. – 350 с.

64. Соловьев Д.П. Управление персоналом (анализ работы и подготовка требований к кандидатам на должность): учебное пособие. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 2003. – 80 с.
65. Сотникова С.И. Управление карьерой [Текст]: учебное пособие / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 408 с.
66. Спивак В.А. Деловая карьера [Текст] / В.А. Спивак. – СПб: Питер, 2006. – 352 с.
67. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров [Текст]: учебное пособие / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2007. – 215 с.
68. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом [Текст] / Э.Е. Старобинский. - М.: АО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2005. – 266 с.
69. Суржикова Н.В. Управление деловой карьерой предприятия [Текст] / Н.В. Суржикова. – М.: Предпринимательство, 2008. – №4. – С.18-23.
70. Травин В.В. Развитие управленческого потенциала [Текст]: учебно-практическое пособие. Модульная программа «Руководитель XXI века» – Модуль 1». – 4-е изд. / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. М.: Дело, 2009. – 224 с.
71. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2012. – 192 с.
72. Турчинов А.И. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.И. Турчинов. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 488 с.
73. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом [Текст] / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 446 с.
74. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
75. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст]: пер. с англ. / Э.Х. Шейн, В.А. Спивак. - СПб: Питер, 2002. – 253 с.
76. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. - М.: ООО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2007. – 345 с.
77. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом [Текст]:

учебно-методическое пособие. / Г. Щекин. – Киев: МАУП, 2002. – 832 с .

78. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом [Текст] / Е.С. Яхонтова. – М.: «Экономистъ», 2006. – 358 с.

79. АО «НПК «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]: публикации. Режим доступа: <http://www.uvz.ru> (Дата обращения: 12.07.2017).

80. Управление персоналом. Социальная эффективность совершенствования управления персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=437> (Дата обращения 16.08.2017).

81. Коллективный договор АО «НПК «Уралвагонзавод», № 45-к от 10.06.2014г. [Электронный ресурс]: (сайт). Режим доступа: <http://www.uvz.ru> (дата обращения: 16.08.2017).

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Деловая карьера	– это поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.	Верещагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: СГСЭИ (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2015.
2. Должностная деловая карьера	– это продвижение субъекта карьеры по должностям, перемещение в системе иерархии управления организации.	Молл Е.Г. Повышение роли экономических методов управления [Текст] / Е.Г. Молл. – Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2008. – 192 с.
3. Кадровая технология	- это средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей организации, ее эффективное функционирование.	Сотникова С.И. Управление карьерой [Текст]: учеб. пособие./ С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 408 с.
4. Кадровое обеспечение системы управления персоналом	представляет собой необходимый и количественный состав работников системы управления персоналом.	Верещагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: СГСЭИ (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2015.
5. Кадровый менеджмент	– менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации.	Верещагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: СГСЭИ (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2015.

Понятие	Определение понятия	Источник
6. Кадровый резерв	— это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.	Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера [Текст] / Н.П.Беляцкий. – Мн.: Высшая школа, 2001. – 170 с.
7. Кадры (от фр. cadres)	– социально-экономическая категория, обозначающая постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными и т.д. предприятиями, фирмами, организациями, учреждениями.	Верещагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: СГСЭИ (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2015.
8. Карьера	- это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем и об удовлетворении от процесса труда.	Верещагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: СГСЭИ (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2015.
9. Карьера вертикальная	- подъем на более высокую ступень, повышение в должности, которое обычно сопровождается и более высоким уровнем оплаты труда.	Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера [Текст] / Н.П. Беляцкий. – Мн.: Высшая школа, 2001. – 170 с.
10. Карьера горизонтальная	– вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре.	Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера [Текст] / Н.П. Беляцкий. – Мн.: Высшая школа, 2001. – 170 с.

Понятие	Определение понятия	Источник
11. Качественная потребность	– это потребность по специальностям, категориям, профессиям, уровню квалификационных требований к персоналу.	Верещагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: СГСЭИ (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2015.
12. Маркетинг персонала	– это вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами.	Верещагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: СГСЭИ (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2015.
13. Монетарная деловая карьера	– это повышение уровня вознаграждения работника, а именно: уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот и привилегий, что тоже может происходить как одновременно с должностным ростом, так и автономно.	Молл Е.Г. Повышение роли экономических методов управления [Текст] / Е.Г. Молл. – Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2008. – 192 с.
14. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом	– это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
15. Обучение	– это один из элементов профессионального развития сотрудников, процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации. П. Форсиф определяет обучение как систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации, поведения и сознания работников.	Дуракова И.Б. Управление персоналом [Текст]: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент орг.» и «Упр. персоналом» / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 365 с.

Понятие	Определение понятия	Источник
16. Обучение персонала	- это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.	Нормативно-правовое обеспечение обучения персонала / studbooks.net Студенческая библиотека. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://studbooks.net/1300490/management/normativno_pra_vovoe_obespechenie_obucheniya_per_sonala (дата обращения: 25.07.2017).
17. Планирование карьеры	— это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.	Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера [Текст] / Н.П. Беляцкий. – Мн.: Высшая школа, 2001. – 170 с.
18. Планирование потребности в персонале	- часть общего процесса планирования в организации, задача которого состоит в составлении перечня необходимых специалистов, которые необходимы организации в ближайшем будущем для стратегического развития и реализации поставленных планов.	Верещагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: СГСЭИ (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2015.
19. Профессиональная деловая карьера	– это профессиональный рост, продвижение по квалификационным разрядам тарифной сетки той или иной профессии.	Молл Е.Г. Повышение роли экономических методов управления [Текст] / Е.Г. Молл. – Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2008. – 192 с.
20. Рабочая ротация (от лат. Rotatio – круговое движение)	– горизонтальное перемещение рядового работника с одного участка работы на другой внутри организации с целью ознакомления с новыми направлениями работы.	Верещагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: СГСЭИ (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2015.

Понятие	Определение понятия	Источник
21. Ротация	– это плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника.	Аширов Д.А. Управление карьерой в организации [Текст] / Д.А. Аширов, А.С. Егоров. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 255 с.
22. Служебно-профессиональное продвижение	– это набор инструментов и методов формального развития и продвижения персонала, занятого в различных организациях.	Верещагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: СГСЭИ (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2015.
23. Социальная инженерия (англ. social engineering)	– совокупность подходов прикладной социологии, ориентированной на целенаправленное изменение организационных структур, определяющих человеческое поведение и обеспечивающих контроль за ним.	Верещагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: СГСЭИ (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2015.
24. Социальная технология управления персоналом	– это процесс и результат целенаправленного последовательного упорядочения и преобразования работы современной организации по определенным правилам с помощью соответствующего механизма.	Верещагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: СГСЭИ (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2015.
25. Статусная деловая карьера	предполагает возрастание статуса, авторитета, престижа работника в организации, происходящее одновременно с повышением его в должности либо выражаемое присвоением различных рангов, званий за выслугу лет, выдающийся вклад в развитие фирмы и т.д.	Молл Е.Г. Повышение роли экономических методов управления [Текст] / Е.Г. Молл. – Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2008. – 192 с.
26. Структура персонала организации	- это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.

Понятие	Определение понятия	Источник
27. Ступенчатая карьера	– продвижение работника посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект.	Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера [Текст] / Н.П. Беляцкий. – Мн.: Высшая школа, 2001. – 170 с.
28. Трудовой потенциал работника	- это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
29. Управление деловой карьерой	– мероприятия, проводимые кадровой службой организации, по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и соц.-экон. условий организации.	Верецагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верецагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2015.
30. Управление персоналом организации	- целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
31. Центристская карьера	- это движение к руководству организации.	Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера [Текст] / Н.П. Беляцкий. – Мн.: Высшая школа, 2001. – 170 с.