

Министерство образования и наук РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного отделения
Программа высшего образования
Кафедра менеджмента
Направление «Управление персоналом»

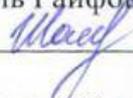
ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой Менеджмента
к.э.н., доцент Баляновская А.В.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА
ПРЕДПРИЯТИИ»**

Выполнила:
Шамсутдинова Айгуль Раифовна, ЗУП-12А



Научный руководитель:
к.э.н. доцент
Поротькин Е.С.



Самара
2017

Аннотация

Тема ВКР: «Аттестация персонала на предприятии»

Объем выпускной квалификационной работы 79 страниц, на которых представлены 22 таблицы и 8 рисунков. При написании работы использовалось 35 источников.

Вся представленная работа посвящена вопросу аттестации персонала. Объектом исследования данной работы стал АО "Тяжмаш".

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основная часть работы, которая представлена в трех главах и итоговое заключение.

В введении раскрывается актуальность выбранной темы, ставится цель и задачи написания работы, а также определяется объект исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические основы аттестации персонала и цели ее проведения. А также описание необходимых анализов для данной темы.

Во второй главе представлено краткое описание компании, а также детальный анализ внутренней и внешней среды компании.

В третьей главе предлагаются мероприятия по совершенствованию системы аттестации на исследуемом предприятии.

В заключении представлены основные выводы по всех проделанной работе.

Оглавление

Введение	4
1. Теоретические основы аттестации персонала и цели ее проведения.....	7
1.1. Сущность аттестации персонала и цели ее проведения	7
1.2. Система аттестации персонала в организации	13
1.3. Методы и этапы проведения аттестации на промышленном предприятии ..	22
2. Анализ системы аттестации персонала на АО «Тяжмаш».....	31
2.1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия	31
2.2. Анализ кадровой политики АО «Тяжмаш»	40
2.3. Анализ системы аттестации персонала на АО «Тяжмаш»	48
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала АО «Тяжмаш»	58
3.1. Программа реализации мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала	58
3.2. Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий	70
Заключение	74
Список литературы	75

Введение

Каждый руководитель организации стремится к эффективной и конкурентоспособной деятельности на рынке, а персонал организации является необходимым ресурсом. Критерии и методы оценки "качества" человеческих ресурсов меняются в соответствии с изменением характера труда. Если раньше от работников требовался лишь высокий уровень профессиональных знаний, то теперь все большее значение придается их человеческим качествам, таким, как коммуникабельность и умение работать в составе команды, умение генерировать новые идеи и воплощать их в жизнь. Поэтому в современных условиях проблемы аттестации персонала являются особо актуальными.

Аттестация в современных условиях получает широкое распространение. Сегодня это не только проверка соответствия работника или места приложения его труда предъявляемым требованиям. Аттестации подлежат образовательные учреждения, а также различные хозяйствующие субъекты. Создаются специализированные аттестационные центры для проверки знаний целых профессиональных групп граждан. Поэтому сегодня можно говорить о новом качественном этапе аттестации, для которого характерен массовый подход, связанный с проведением проверок на профессионализм, компетентность и пригодность к работе в рыночных условиях. Научно-технический прогресс, новые технологии требуют непрерывного повышения квалификации работников. «Стимулирует это повышение, - как справедливо отмечают К.Н. Гусов и В.Н. Толкунова, - аттестация работников»[7].

Актуальность данной темы крайне высока, так как в современных рыночных условиях уровень и состояние кадрового потенциала напрямую влияет на достижение основных целей организации, в том числе: достижение максимальной прибыли, способность к конкурентной борьбе, обеспечение социального благополучия ее работников.

Потенциал аттестации, выступающей в качестве основной процедуры оценки рабочих результатов руководителей и специалистов, используется явно не достаточно.

В результате, накопилось много вопросов, нерешённость которых часто приводит к конфликтным ситуациям, снижению экономического и социально-психологического эффектов, снижение производительности труда, появление издержек, связанных с ошибками при расстановке кадров, отсутствие обратной связи между руководителем и подчинённым, снижение уровня трудовой мотивации работников, проходящих аттестацию, ухудшение социально-психологического климата.

Целью работы является: на основе современных подходов и методов провести анализ системы аттестации персонала предприятия и разработать предложения по ее совершенствованию на примере предприятия АО "Тяжмаш". Для достижения этой цели в ходе работы будут решаться следующие конкретные задачи:

- рассмотреть понятие и сущность аттестации персонала;
- проанализировать методы и критерии оценки аттестации персонала;
- изучить этапы подготовки и проведения аттестации;
- дать характеристику деятельности АО "Тяжмаш";
- проанализировать действующую систему аттестации персонала на АО "Тяжмаш";
- предложить пути совершенствования технологии аттестации персонала на АО "Тяжмаш";
- обосновать экономическую эффективность предлагаемого проекта.

Практическая значимость работы заключается в том, что ее положения могут быть использованы для построения и разработки системы аттестации персонала как в АО "Тяжмаш", так и в других организациях.

Объект исследования - персонал АО "Тяжмаш".

Предметом изучения являются процессы, связанные с проведением аттестации персонала на предприятии.

В процессе работы применялись следующие методы: анализ, изучение литературных и иных источников, посвященных проблемам оценки персонала, особенностям кадрового менеджмента, теории и практики управления персоналом, анализ существующих методов оценки и практики их применения.

1. Теоретические основы аттестации персонала и цели ее проведения

1.1. Сущность аттестации персонала и цели ее проведения

Аттестация персонала организации является одним из основных направлений современного кадрового менеджмента, неотъемлемой частью хорошо поставленной работы кадровой службы любой организации. Правильно построенная система аттестации персонала показатель уровня и качества кадровой работы в организации.

Аттестация персонала-это проверка профессиональных знаний работника и его деловых качеств.

В Большом энциклопедическом словаре аттестация (от лат. attestatio - свидетельство) рассматривается как определение квалификации работника, качества продукции, рабочих мест, уровня знаний, отзыв, характеристика [2]. Содержание аттестации определяется ее целями: оценка результатов труда сотрудников, составление плана развития работника, проверка его совместимости с коллективом, наличие мотивации к труду, к работе в данной должности; улучшение управления персоналом и эффективности его работы; повышение ответственности и исполнительской дисциплины.

Аттестация-процедура строго формализованная, и малейшее отступление от предусмотренного порядка может свести на нет все её результаты. А для этого его нужно принять в порядке, установленном для локальных нормативных актов с учётом мнения представительного органа работников (часть вторая ст.81 ТК РФ)[1].

Аттестация – одна из наиболее распространённых форм периодической оценки работы персонала, смысл которой состоит в определении в соответствии с установленными отраслевыми нормативами соответствия знаний и квалификации работников занимаемой ими должности.[4]

В отечественной практике сложилось три типа аттестации по принадлежности к сферам деятельности персонала: аттестация государственных

служащих, аттестация персонала организаций основного звена управления и аттестация научных и научно-педагогических работников[6].

Аттестация государственного служащего - оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой должности государственной службы, а также в целях решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда. Аттестация проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года. Порядок и условия проведения аттестации устанавливаются федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации.

Аттестация научных и научно-педагогических работников - процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, а также присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности. Ученые степени могут присуждаться, а ученые звания - присваиваться лицам, которые имеют глубокие профессиональные знания и научные достижения в определенной отрасли науки. Аттестация осуществляется высшим аттестационным комитетом РФ (ВАК РФ), Министерством образования РФ, научными, научно-исследовательскими, научно-производственными организациями и высшими учебными заведениями в соответствии с требованиями специальных регламентирующих документов, утвержденных постановлениями Правительства РФ[2]. Как и любой проект, аттестация начинается с определения цели. В таблице 1.1.1 представлена классификация целей аттестации персонала.

Таблица 1.1.1 - Классификация целей аттестации персонала

Наименование целей	Характеристика целей
1.Административные: - Повышение - Перевод - Понижение -Прекращение трудового договора	Заполнение вакансии работниками, проявившими свои способности, удовлетворение стремления к успеху. Приобретение работником нового опыта Если руководство считает, что прекращение трудового договора с работником нецелесообразно, учитывая его стаж и заслуги в прошлом Сокращение штата.
2. Информационные	Информирование работников об относительном уровне их квалификации, качества и результатов труда. Информирование о качественном составе персонала организации, степени загрузки работников и использовании их по специальности, совершенствовании стиля и методов управления персоналом организации.

Продолжение таблицы 1.1.1

Наименование целей	Характеристика целей
3. Мотивационные	<p>Вознаграждение благодарностью, зарплатой, повышением в должности работников. Изыскание резервов роста производительности труда. Использование экономических стимулов и социальных гарантий. Заинтересованность работников в результатах своего труда и всей организации.</p> <p>Создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.</p>

Правильно поставленная цель – необходимое условие построения системы и достижения результатов.

Аттестация является наиболее распространенной оценкой персонала в отечественной и зарубежной практике.

Понятия аттестации и оценки персонала в нашей практике и в зарубежной теории управления персоналом различны.

На Западе согласно теории управления персоналом аттестация - это подведение итогов работы сотрудника по завершении срока действия его трудового контракта, оценка результатов его труда за весь период действия контракта, определение степени соответствия сотрудника установленным его должности требованиям, требованиям должностной инструкции, которые были положены в основу трудового контракта.[5] Оценка персонала в науке управления - система периодической (регулярной) оценки результатов труда работника или продемонстрированных навыков, подходов к выполнению работы за определенный период в соответствии с целями и задачами (результатами) деятельности, установленными для данной должности .

Основные цели аттестации и оценки персонала представлены в таблице 1.1.2

Таблица 1.1.2 - Цели аттестации и оценки персонала

Общие цели:	Дополнительные цели:
1.Определение эффективности работы персонала	1. Проверка совместимости работника с коллективом (умение работать в команде, лояльность по отношению к организации-работодателю и руководству).

Продолжение таблицы 1.1.2

Общие цели:	Дополнительные цели:
2. Изменение оплаты труда и стимулирование по результатам работы	2. Проверка мотивации к труду, к работе в данной должности
3. Развитие сотрудников	3. Определение перспектив развития карьеры работника.

Таким образом, общие цели сводятся к следующим критериям:

1. Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы.

2. Повышение ответственности и исполнительской дисциплины.

Веснин В.Р., характеризуя процесс аттестации, вводит новое понятие "аттестационная оценка", которая представляет собой специальные формализованные мероприятия, в рамках которых оценивается сам работник, его труд и результат деятельности.

Аттестационная оценка персонала является основой множества управленческих действий: внутренних перемещений, увольнений, зачисления в резерв на более высокую должность, материального и морального поощрения, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля, совершенствования организации, приемов и методов управленческого труда, оптимизации структуры и численности аппарата[9].

К процедуре аттестационной оценки предъявляются следующие требования:

- объективность (независимость от частного мнения);
- надежность (свобода от влияния ситуации и субъективных факторов), что зависит от четкого определения предмета, отбора параметров, качества и квалификации экспертов, справедливости подхода, отсутствия внешнего давления;
- достоверность результата;
- ориентированность на перспективу;
- комплексность;

- доступность информации о критериях и результатах, понятность;
- учет особенностей проводимой кадровой политики.

Основная явная цель аттестации – определение соответствия работника занимаемой должности по результатам его деятельности, уровню квалификации или личностным качествам.

Грамотно проведенная аттестация персонала помогает: выявить уровень развития профессиональных качеств сотрудников, определить потенциал профессионального роста сотрудников и сформировать кадровый резерв, мотивировать сотрудников на более эффективное выполнение своих должностных обязанностей, создать систему стимулирования, напрямую отражающую эффективность работы сотрудников, сформировать программу обучения с учетом выявленных в ходе аттестации потенциалов развития персонала[9,59].

Цели аттестации персонала могут быть явными и неявными (латентными).

Не зная латентных целей инициаторов и участников проведения аттестации нельзя добиться успеха [6].

Явные цели:

- 1) Контроль выполнения поставленной задачи;
- 2) Вскрытие имеющихся резервов повышения эффективности работы;
- 3) Решение вопроса об объёме, путях и формах обучения, переподготовке, о выдвижении в резерв и т.д.

4) Установление в официальном порядке пригодности данного лица к выполнению той или иной работы. Причем решение должно носить официальный характер и быть зафиксировано в документе.

Неявные цели:

- 1) Придание большего веса принятым кадровым решениям
- 2) Придание большего веса принятым кадровым решениям;
- 3) Выполнение требований вышестоящей организации или руководителя;
- 4) Придание большего веса принятым кадровым решениям;
- 5) Знакомство руководителя с сотрудниками;

- 6) Разрушение круговой поруки, существующей в коллективе;
- 7) Шантаж отдельных подчиненных с целью вынуждения их покинуть организацию;
- 8) Получение письменных характеристик, используемых в дальнейшем для других целей;
- 9) Перекладывание ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию;
- 10) Расправа с негодными подчиненными.

Различают следующие виды аттестации: итоговую, промежуточную и специальную. При итоговой аттестации делается полная и разносторонняя оценка производственной деятельности работника за весь период. Промежуточная аттестация проводится через сравнительно короткие периоды, и каждая последующая должна базироваться на результатах предыдущей. Специальная аттестация в связи с особыми обстоятельствами, например направлением на учебу, утверждением в новой должности, проводится перед принятием соответствующего решения.

Аттестации присущи следующие черты – коллегиальность, законность, периодичность.

Коллегиальность аттестации работников проявляется в том, что рассмотрение и оценка профессиональных качеств работника осуществляется специальной комиссией, в состав которой входят ведущие специалисты, представители профсоюзов, руководители предприятия. Аттестационная комиссия проводит оценку уровня квалификации работника и его соответствие занимаемой должности на основе заранее определенных принципов, критериев.

Законность аттестации проявляется в том, что её проведение является результатом применения локальных актов предприятия. Невозможно в законном порядке провести аттестацию сотрудников без принятия соответствующего положения о проведении, издания приказа о формировании аттестационной комиссии, сроках и порядке проведения аттестации. Работодатель принимает локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в пределах

своей компетенции в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями [8].

Проанализировав все определения, можно сделать вывод, что аттестация персонала организации – это специальная комплексная оценка сильных и слабых сторон, знаний, умений, навыков, черт характера, степени их соответствия требованиям должности и её результативности.

Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом.. И главная цель аттестации - подтверждение квалификации персонала, стимулирование индивидуального профессионального роста.

1.2. Система аттестации персонала в организации

Система аттестации персонала в организации представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов: принципов и условий создания системы оценки, учитывающих факторы эффективности труда, методов и процедуры оценки персонала.

Результат работы сотрудника, его творческий потенциал, оптимальное выполнение своих обязанностей – основные объекты аттестации.

На эффективность труда персонала оказывают влияние многие факторы, действующие, как со стороны организации, так и со стороны работника. К факторам, действующим, со стороны организации относятся: физические условия работы (шум, освещённость, вентиляция, и др.); стиль руководства и сложившаяся практика управления; знания и квалификация руководителя; система стимулирования труда; особенности организационной культуры; организационная структура; оборудование: его качество, состояние и соответствие современным требованиям; обеспеченность необходимыми ресурсами.

К факторам, действующим со стороны работника - способности; личные и деловые качества; понимание своей рабочей роли; мотивация; отношения с руководством; трудовая этика и мораль; отношения с коллегами; профессиональные знания и навыки; состояние здоровья. Оценка и учет факторов, влияющих на профессиональную эффективность работников, осуществляется в процессе аттестации[12]. Оценка персонала включает: оценку результата труда, оценку качества труда и оценку деловых и личностных качеств.

Оценка результата труда персонала направлена на определение уровня эффективности выполнения работы. Задача оценки результата труда состоит в определении соответствия результата труда работника поставленным целям, запланированным показателям, требованиям.

В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения. Количественные показатели являются наиболее распространёнными, когда работники оцениваются на основании достигнутых результатов. Критерии, используемые при оценке персонала приведены в таблице 1.2.1:

Таблица 1.2.1 - Критерии, используемые при оценке персонала

Показатели	Критерии
Количественные показатели	Производительность труда; объём продаж в штуках, килограммах, метрах и т.п.; объём продаж в рублях; количество обработанных документов; количество заключённых контрактов; количество откликов на рекламу
Качество работы	Количество ошибок (при печатании бумаг, заполнении бланков, ведомостей и других документов); уровень брака; количество жалоб или претензий со стороны клиентов; стоимость некачественно выполненной или не принятой работы

Продолжение таблицы 1.2.1

Показатели	Критерии
Индивидуальные особенности работника	Личные качества (общительность, эмоциональная устойчивость, личностная зрелость и др.); особенности рабочего поведения (дисциплина, помощь товарищам по работе, работа с клиентами и др.); деловые качества (инициативность, ответственность).

При разработке системы оценки показателей необходимо решить, на основании каких критериев будет производиться оценка. Критерии – это показатели, характеристики, на основании которых можно судить о том, насколько хорошо работник выполняет свою работу. Показатели оценки работников аппарата управления включают в себя следующие параметры:

- образование;
- стаж работы по специальности;
- компетентность;
- знание необходимых нормативных актов, регламентирующих развитие отрасли;
- умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей ;
- качество законченной работы;
- способность адаптироваться к новой ситуации и принимать новые подходы к решению возникающих проблем;
- своевременность выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты работы;
- интенсивность труда (способность в короткие сроки справляться с большим объёмом работы);
- умение работать с документами;
- способность прогнозировать и планировать, организовывать, координировать и регулировать, а также контролировать и анализировать работу подчинённых;

-способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы;

-производственная этика, стиль общения;

-способность к творчеству, предприимчивость;

-способность к самооценке.

Критерии позволяют оценить вклад работника в достижение целей организации, на их основании руководство организации принимает различные административные решения (продвижение, зарплата)[10].

Оценка результатов производится в соответствии с разделением управленческого труда на труд руководителей и труд специалистов.

Также в группу оценки показателей входят деловые и личностные качества сотрудников. Эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учёте. Обусловлено это широким спектром деловых и личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии. Главная проблема заключается в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности. Эти особенности применения деловых и личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей. [11].

Оценка профессиональных и деловых качеств персонала и исследование ее влияния непосредственно на деятельность фирмы очень актуальны, так как меняется сам подход к сотруднику, его интеллектуальному потенциалу как основному двигателю развития экономики любого предприятия его инновационного потенциала.

Чтобы оценить профессиональные и деловые качества персонала, нужно определить параметры его составляющие, по которым будет производиться оценка. К их числу можно отнести: деловые качества конкретного работника, его квалификацию.

Оценка профессиональных и деловых качеств позволяет координировать результативность труда работников, оказывать сильное воздействие на мотивацию работников к более эффективной работе. Результаты оценки являются

не только необходимым средством в планировании карьеры работника и в эффективном использовании трудовых ресурсов предприятия, но и дают информацию о необходимости обучения или профессиональной непригодности отдельных работников [11, 138].

Деловая оценка, на результатах которой базируется система аттестации, должна проводиться с соблюдением требований:

1. Объективность - означает использование достаточно полной системы показателей;
2. Оперативность - предполагает своевременность, быстроту и регулярность проведения деловой оценки;
3. Гласность - ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки и доведение её результатов до всех заинтересованных лиц;
4. Демократизм - участие в оценке коллег и подчинённых;
5. Единство требований - предполагает разработку одинаковых критериев для однородных должностей;

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места [13].

Одним из важнейших вопросов при проведении деловой оценки персонала является выбор методов (или способов), с помощью которых оцениваются те или иные показатели.

Следующим элементом системы аттестации является непосредственно процедура, которая требует уточнения содержания следующих моментов: периодичность аттестации (её виды) и порядок проведения аттестации (этапы, регламент).

Различают четыре вида аттестации руководителей и специалистов:

-очередная аттестация - является обязательной для всех работников, и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих;

-аттестация по истечении испытательного срока - проводится с целью выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте;

-аттестация для продвижения по службе - должна выявить потенциальные возможности работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учётом требований нового рабочего места и новых должностных обязанностей;

-аттестация при переводе в другое структурное подразделение проводится в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Непосредственно сама аттестация, как процесс, проходит в четыре этапа:

- 1.Подготовительный этап;
- 2.Этап оценки сотрудника и его трудовой деятельности;
- 3.Этап проведения аттестации;
- 4.Этап принятия решения по результатам аттестации.

Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

-разработку принципов и методики проведения аттестации;

-издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации;

-подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий;

-подготовку материалов аттестации

Проведение аттестации:

-аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчёты;

-аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;

-анализируются результаты;

-проводятся заседания аттестационной комиссии.

Подведение итогов аттестации:

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;

- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;

- утверждение результатов аттестации.

Оценка труда: выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда; выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда; выявление работников, существенно превышающих стандарты труда[11, 324].

Оценка персонала: диагностика уровня развития профессионально важных качеств; сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей); выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами; оценка перспектив эффективной деятельности; оценка роста; ротации.

Сведение и обработка данных проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов:

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;

- выделяются группы риска (неэффективно работающих с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств;

- выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);

- готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

Проведение собеседований по результатам аттестации.

Аттестационное собеседование представляет собой встречу аттестуемого работника с членами аттестационной комиссии, в ходе которой происходит обсуждение результатов его работы за определённый период, даётся оценка этой работы руководителем и членами комиссии. Для успешного проведения аттестационного собеседования необходима тщательная подготовка, как руководителя, так и подчинённого сотрудника – аттестуемого.

Заключением аттестационного собеседования является заполнение определённой формы аттестационного листа.

Аттестационный лист – официально разработанный в целях проведения аттестации сотрудника документ, содержащий следующие сведения: биографические данные об аттестуемом, краткое описание его деятельности, а также вопросы к работнику и краткие ответы на них в ходе собеседования, замечания и предложения, высказанные аттестационной комиссией, оценка деятельности работника по результатам голосования[15,76].

В ходе беседы проводится уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточнённые данные вводятся в обобщённые формы и анализируются.

Организация хранения данных.

Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать хранение информации по результатам аттестации. Следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

Для социальной защиты аттестуемых работников от субъективности выводов аттестационной комиссии учитывается вес оценок и заключений, которые выставляются работнику. Предлагаемые значения не могут быть окончательными, а представляют собой результат накопленного опыта и, естественно, подлежат в последующем коррекции и изменениям.

В таблице 1.2.2 предложены значения весов оценок работника, которые могут корректироваться и изменяться с учётом специфики конкретной организации [14].

Таблица 1.2.2 - Значения весов оценок при аттестации персонала

Характер оценок	Вид оценок, их содержание	Вес оценок, %
1. Объективный (база – индивидуальные оценки по контролю знаний, тестам и т. п.)	1.1. Оценка профессионализма (знаний, навыков, умений и т.д.), которая получается с использованием тренажёров, ПВЭМ. Оценка личностных качеств (данные психодиагностики)	30 10

Продолжение таблицы 1.2.2

2. Объективный (база – обобщённая группа субъективных оценок)	Оценка и выводы аттестационной комиссии	20
3. Субъективный	3.1. Оценка непосредственного руководителя (результаты, эффективность деятельности, качество труда и т.д.)	10
	3.2. Оценка руководителя, имеющего право на заключение (решение) по результатам аттестации	30
Итого		100

Подготовка и проведение аттестации строятся на определенных принципах: всеобщность, гласность, открытость, внепартийность, периодичность (систематичность), коллегиальность, системность, комплексность, целостность и объективность экспертных оценок, корректность и доброжелательность при взаимоотношениях с аттестуемым, обязательность принятия решений по результатам аттестации, ответственность, действенность и другие.

Главная задача аттестации – определение соответствия каждого аттестуемого работника занимаемой им должности и выработка рекомендаций, определяющих дальнейший статус работника. По результатам аттестации вырабатываются рекомендации по совершенствованию кадровой политики организации: перевод на новую должность; должностное повышение или понижение работника; изменение его оклада; рекомендации по дополнительному обучению; повышению квалификации и др. По итогам проведения аттестации издается приказ за подписью первого руководителя организации, содержащий все кадровые изменения.

Для достижения эффективных результатов аттестации необходимо учесть следующее: аттестация – это составная часть системы управления персоналом организации, она не ограничивается лишь выяснением степени соответствия работников занимаемой должности. Среди важнейших целей аттестации – выявление путей повышения отдачи от работников. Аттестация нацелена на то, чтобы выяснить, что следует делать в будущем для улучшения и повышения

эффективности работы, чем на то, что было сделано плохо или неправильно в прошлом [15,128].

Система аттестации персонала в организации представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов: принципов и условий создания системы оценки, учитывающих факторы эффективности труда, методов и процедуры оценки персонала. Система аттестации включает в себя несколько этапов: разработка требований к должности; разработка лучшего профиля сотрудника; оценка потенциала; выявление отклонений от требований; определение системы анализа и анализ отклонений; составление плана и бюджета обучения; формирование кадрового резерва. Система аттестации должна учитывать целый ряд таких факторов, как стратегические цели предприятия, состояние внешней среды, организационная структура и культура организации, а также отражать традиции персонала, характеристики рабочей силы, важнейшие компоненты трудового потенциала, качество и уровень жизни персонала.

Правильно построенная система аттестации призвана обеспечить более высокий уровень отдачи от человеческих ресурсов организации, а значит – способствовать повышению эффективности работы организации в целом, повышению уровня ее конкурентоспособности.

1.3. Методы и этапы проведения аттестации на промышленном предприятии

Система оценки позволяет повышать уровень мотивации персонала, определять направления их развития и стимулировать потребность в обучении и повышении квалификации.

Важнейшим вопросом при проведении деловой оценки персонала является выбор методов (или способов), с помощью которых оцениваются те или иные показатели.

Метод – это способ установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места[20].

Выбор методов оценки персонала зависит от уровня развития компании, её задач и специфики корпоративной культуры. Выбранный способ, или метод, оценки должен обеспечивать объективность измерения конкретных значений показателя.

В зависимости от целей могут применяться различные методы. Рассмотрим основные, наиболее часто применяемые в российских компаниях методы оценки персонала.

На сегодняшний день существует множество методов оценки. Выбор методов оценки для каждой конкретной организации задача индивидуальная и сложная[19].

Источниковедческий (биографический)- анализ кадровых данных, листов по учёту кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика;

Интервьюирование (собеседование)-беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке;

Социологический опрос- опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа, опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа

Анкетирование- опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа;

Наблюдение-наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня;

Тестирование-определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности на основе специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью «ключей»;

Экспертные оценки- определение степени проявления у работников тех или иных качеств путём проставления экспертных оценок по определённой совокупности шкал, представленных в оценочной форме;

Деловая игра-проведение организационно-деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям («генератор идей», «организатор», «критик», «эксперт», «делопроизводитель», «наблюдатель»);

Биографическое интервью-это структурированная беседа, в ходе которой специалист по персоналу собирает подробную информацию о жизненном пути человека с самого его детства;

Интервью по компетенциям-это структурированная беседа, направленная на получение подробного описания реальных рабочих ситуаций, с которыми человек сталкивался в своей профессиональной деятельности;

Оценка по методу «360 градусов» -заключается в получении данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявляемых им качествах от людей, которые взаимодействуют с ним (от начальника, коллег, подчиненных, клиентов, а также от него самого);

Решение бизнес-кейс-это задача со многими неизвестными, содержащая информацию, которую оцениваемый должен изучить и принять конкретное решение;

Ассесмент-центр- включает бизнес-кейсы, личностные опросники, тесты способностей, интервью по компетенциям. Метод считается одним из самых прогностичных, так как человека во многих ситуациях оценивают несколько специалистов;

Аттестация- в процессе аттестации оцениваются результаты деятельности сотрудника. Термины «оценка» и «аттестация» часто употребляют в качестве синонимов, хотя понятие оценки является более ёмким;

Оценка по КРІ-КРІ (ключевым показателям эффективности) – это максимально формализованный метод оценки результативности сотрудников. Он требует точно разработанной методики определения КРІ и автоматизации оценки.

Однако наиболее полной является классификация по объекту, субъекту и предмету оценки, согласно которой помимо традиционных методов также выделяют не традиционные методы оценки.

Методы оценки, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель, являются традиционными для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных иерархических организациях, действующие в условиях достаточно стабильной внешней среды[23].

Традиционные методы:

1) Сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его в не организационного контекста. Сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку;

2) Основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем. Фактически руководитель определяет задачи работника, контролирует и оценивает в конце года. Полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого - коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов;

3) Ориентированы в прошлое и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

К традиционным методам аттестации относится большинство методов оценки результативности труда работников, в первую очередь различные методы шкалирования: метод вынужденного выбора, описательный метод, метод шкалы графического рейтинга, метод шкалы наблюдения за поведением, метод стандартных оценок. Сюда же относятся довольно распространенные сравнительные методы: метод классификации, метод сравнения по парам, метод заданного распределения. К традиционным методам относится и широко используемый в настоящий момент метод управления по целям[11].

Преимуществами данной группы методов являются их простота, малые издержки и общедоступность. Достоинством является и то, что в силу своей формализованности методы дают возможность сравнения работников между собой, отслеживать динамику их изменения во времени. Неудовлетворенность

многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня.

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно, всего 10-15 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными. Тем не менее, некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве «стандартных» методов оценки персонала многих компаний. К числу методов, безусловно, относится «360° аттестация».

Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов:

1) новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе;

2) оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов работы всей организации;

3) во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Нетрадиционные методы подходят для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды. В таблице 1.3.1 представлены методы, используемые в практике работы центров оценки в дополнение к вышеприведённым методам [15].

Таблица 1.3.1 - Методы оценки управленческих работников, используемые в практике работы центров оценки

Название метода	Краткое описание метода
Оценка достигнутых результатов	Устное или письменное описание конкретной работы, выполненной работником
Метод эталона	Оценка особенностей стиля управления и индивидуальных характеристик руководителей в сравнении с «идеальным» руководителем, который принимается за образец

Продолжение таблицы 1.3.1

Название метода	Краткое описание метода
Матричный метод	Оценка качеств работника с набором желательных качеств (происходит в форме матрицы)
Метод заданной группировки	Под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую структуру рабочей группы подбираются конкретные люди
Метод парных сравнений	Попарное сравнение оцениваемых между собой по определённым качествам и последующее математическое ранжирование по порядку убывания
Метод выбора оценочных характеристик из стандартного списка	Сравнение качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленным в заранее разработанной форме. На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности
Метод заданной балльной оценки	Начисление (снижение) определённого количества баллов за те или иные достижения (упущения)
Метод графического профиля	Вместо количественных или качественных оценок используются графическая форма оценки (профиль). Данный метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с «идеальным» работником, а также сравнивать между собой различных работников

Рассмотрим основные, наиболее часто применяемые в российских компаниях методы оценки персонала.

1. Установление стандартов и нормативов – при использовании этого метода оценка работы заключается в установлении стандартов или нормативов и в последующем сравнении рабочих показателей каждого работника с этими стандартами. Рабочие стандарты призваны определить, каким должен быть нормальный результат работы за единицу времени (рабочий день, неделю, месяц).

2. Оценка на основании письменных характеристик – в ряде случаев руководителю требуется подготовить развернутую характеристику на подчиненного. Это обычно делается при подготовке к аттестации, при решении вопросов о подготовке резерва на замещение руководящих должностей и при назначениях на должность и перемещениях в другие подразделения.

Письменная характеристика на работника обычно готовится его непосредственным руководителем.

3. Шкалы оценки - дают возможность руководителю оценить степень развития у работников деловых качеств, склонность к определенным видам рабочего поведения или готовность к достижению определенных рабочих результатов. Шкалы оценки предполагают использование специальных

оценочных форм. Оценочная форма (бланк) состоит из ряда шкал, оценивающих разные аспекты работы, такие, как профессиональные знания, качество и количество работы, способность к самостоятельной работе, уровень развития профессиональных навыков и др. Эти формы могут использоваться как при проведении аттестации, так и в практике оценочных центров.

4. Прямое ранжирование требует от человека, который производит оценку, проранжировать работников, входящих в оцениваемую группу, по какому-то определенному показателю (например, профессиональная компетентность, самостоятельность, уровень развития лидерских качеств) Прямое ранжирование можно использовать и в том случае, когда работников оценивают одновременно по нескольким показателям. В этом случае ранжирование по каждому из показателей осуществляется отдельно, а результаты ранжирования могут быть сведены в таблицу. Сумма рангов по используемым показателям определяет «ценность» данного работника для организации.

5. Чередующееся ранжирование - для оценки работников с использованием чередующегося ранжирования может применяться любой критерий: способность к наставничеству, производительность, качество работы и др.

Фамилии работников, которые должны быть проранжированы, перечисляются с левой стороны листа. Руководитель должен выбрать самого ценного работника из списка, зачеркнуть его фамилию с левой стороны и написать ее первой по порядку с правой стороны листа. Затем надо выбрать наименее ценного работника, зачеркнуть его фамилию и написать ее последней с правой стороны. Это повторяется затем для всего списка.

6. Парные сравнения - для проведения парных сравнений удобно использовать специально подготовленные матрицы. Процесс сравнения пар повторяется до тех пор, пока каждого работника не сравнят с каждым по всем избранным критериям

Работник, набравший самое большое количество плюсов, может рассматриваться как самый эффективный по выбранному критерию, а тот, у кого их меньше всего, - как наименее эффективный.

7. Заданное распределение - является формой сравнительной оценки, при которой руководитель относит подчиненных к определенной категории в соответствии с заранее заданным правилом, например, заранее задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам: 20% - отличный рейтинг; 20% - выше среднего; 30% – средний; 20% - ниже среднего; 10% - низкий рейтинг.

Метод заданного распределения сам по себе может стать источником ошибок при оценке. Так, если все работники подразделения хорошо справляются со своей работой, то требование разделить работников на «хороших» и «плохих» будет явно несправедливым и надуманным, что неизбежно вызовет сопротивление как со стороны тех, кто производит оценку, так и со стороны оцениваемых.

8. Управление по целям как метод оценки эффективности – оценка персонала через управление по целям основана на постановке перед исполнителями целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени (месяц, квартал, год). Главным в процессе управления по целям является то, что постановка целей, планирование работы и подведение итогов осуществляются в ходе совместных обсуждений (консультаций) руководителя и подчиненных.

При использовании любых методов оценки и независимо от того, насколько хорошо определены критерии, используемые при оценке работы персонала, на решение руководителя могут оказать влияние ошибки, связанные с особенностями межличностного восприятия [16]. Ошибки при оценке персонала представлены в таблице 1.3.2.

Таблица 1.3.2- Ошибки при оценке персонала

Ошибки при оценке работы персонала	Описание
Ошибка центральной тенденции	Возникает тогда, когда большая часть кандидатов оценивается средним баллом. Это приводит к невозможности принятия каких-либо решений по результатам оценки, оценка не дает возможности отличать хороших работников от средних или плохих
Ошибка снисходительности	Большинство кандидатов оценивается высокими оценками, что может привести к принятию таких решений, которые негативно скажутся на мотивации работников, на их стремление работать с полной отдачей
Ошибка высокой требовательности	Большинство кандидатов получает низкие оценки. Это ошибка способна негативно повлиять на отношение персонала к своей работе и подрывает веру работников в справедливость решений, принимаемых руководством
Эффект ореола	Возникает тогда, когда руководитель оценивает подчиненного как хорошего или плохого работника, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая в его глазах перевешивает все остальные
Ошибка контраста	Возникает тогда, когда средний работник получает высокую оценку, если он оценивается после нескольких достаточно слабых работников, или низкую – если он идет после нескольких сильных
Стереотипизация	Это тенденция сравнивать подчиненного со стереотипом «идеального работника». Этот стереотип может сильно различаться у разных руководителей, производящих оценку, и иметь слабое отношение к реальным требованиям работы.

Ошибки оценивания, влиянию которых в той или иной мере подвержен каждый оценивающий, затрудняют, а иногда делают невозможным разделение работников на успешных и неуспешных. Кроме того, эти ошибки мешают сравнивать оценки, полученные от разных экспертов. Перспективным подходом к преодолению ошибок при оценке рабочих показателей является развитие навыков оценки у руководителей и специалистов кадровых служб. Они должны учиться правильному применению методов оценки, учиться тому, как использовать информацию, полученную в результате оценки работы персонала. Большую помощь в этом может оказать специальное обучение и тренинги, предлагаемые некоторыми учебными заведениями [15,98].

В результате проделанной работы можно сформулировать следующие выводы: оценка работы персонала может служить в качестве инструмента, способного помочь руководителю при достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением. Руководитель в свою очередь, должен хорошо разбираться в методах оценки и выбирать наиболее подходящие.

2. Анализ системы аттестации персонала на АО «Тяжмаш»

2.1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Образованный в 1941 году завод «Тяжмаш» прошел долгий и тяжелый путь своего развития, осваивая новые направления производства, развиваясь и разрабатывая репутацию серьезного предприятия с широкими возможностями.

Сызранский завод тяжелого машиностроения был основан на базе эвакуированного Людиновского машиностроительного завода в годы Великой Отечественной войны.

В августе 1941 года в г. Сызрань прибыл первый эшелон с технологическим оборудованием, а с декабря 1941 года уже начался серийный выпуск оборонной продукции.

После окончания Великой Отечественной войны в 1946 году начат выпуск мирной продукции — локомотивов, а с 1949 года завод приступил к выпуску металлургического оборудования — мощных воздуходувных машин.

В 1950-е годы завод меняет профиль и переключается на выпуск гидротурбин. В ноябре 1951 года он получил новое наименование — Сызранский гидротурбинный завод. С 1953 года по решению Правительства завод приступил к поставке гидротурбинного оборудования для Камской, Кайраккумской, Варваринской, Усть-Хантайской, Чебоксарской и других ГЭС. Сызранские гидротурбины работают в Заполярье, Азербайджане, Узбекистане, Киргизии, многих республиках Российской Федерации[26].

С 1956 года завод приступил к производству энергетического оборудования. Начато производство шаровых мельниц, принят заказ на первую мельницу Ш-10 для Монголии.

К концу 50-х годов 20-ого столетия завод полностью освоил изготовление новой номенклатуры: с 1957 года — завод переименован в Сызранский завод тяжёлого машиностроения производит мощное дробильно-размольное оборудование для предприятий чёрной и цветной металлургии, уникальные

агрегаты и ленточные конвейеры тяжёлого типа для крупнейших металлургических заводов страны, уникальное оборудование для новостроек большой химии в г. Тольятти, Уфе, Стерлитамаке, Волгограде, Березниках и других объектов. В этот период завод впервые вышел на международную арену, став экспортёром. Болгария, Китай, Польша, Венгрия, Индия, Албания, позже ОАЭ, Иран, Вьетнам, Монголия — география поставок оборудования Сызранского завода тяжёлого машиностроения.

Деятельность АО «Тяжмаш» в космической отрасли началось в 1958 году. После серии успешных запусков первых межконтинентальных ракет началось форсированное строительство одновременно нескольких стартовых площадок.

В 60-е годы 20-ого столетия бурными темпами развивалась химическая промышленность, и часть производственных мощностей предприятия была переключена на заказы этой отрасли.

Для атомной энергетики, бурное развитие которой сопровождало все 80-е годы, на завод стали поступать заказы высочайшей сложности: шлюзовые камеры, гидроамортизаторы, виброгасители.

Во второй половине 90-х годов 20-ого столетия на заводе началась работа по подготовке и внедрению системы качества в соответствии с требованиями серии международных стандартов ИСО 9000. Однако, стоит заметить, что и до этого на предприятии были внедрены и функционировали различные системы управления качеством продукции.

В 1998 году АО «ТЯЖМАШ» прошёл аккредитацию и регистрацию на соответствие положениям стандарта BS EN ISO 9001. Начало нового тысячелетия ознаменовалось для «ТЯЖМАШ» значительным расширением ассортимента выпускаемой продукции — завод освоил производство башен для радиотрансляций и сотовой связи, мостовых кранов; наладил выпуск тоннелепроходческих комплексов.

В 2002 году была внедрена и сертифицирована органами по сертификации система менеджмента качества в соответствии с требованиями МС ИСО 9001, ГОСТ Р ИСО 9001[2].

В результате разразившегося кризиса в 2005 году на АО «Тяжмаш» были приостановлены многие проекты, разрушались налаженные десятилетиями партнёрские связи. Проблемы с финансированием привели к неполной загруженности цехов, оттоку специалистов. Но, благодаря выработанной стратегии, поддержке коллектива, завод справился с этим переломным периодом и вышел на новый уровень своего развития.

В 2011 году работа АО «Тяжмаш» была отмечена распоряжением президента РФ от 29 декабря 2011 года №821-рп. Коллективу завода вручена благодарность за большой вклад в развитие тяжелого машиностроения, разработку и выпуск высокотехнологичной продукции.

Сегодня АО «Тяжмаш» является современным предприятием с большим потенциалом для дальнейшего развития. Среди современных крупнейших проектов, такие как:

- Космодром «Куру» во французской Гивагне, было доверено заводом изготовление стартовой системы для ракетносителя «Союз-СТ», кабины обслуживания ракетносителя на старте, специальных тележек для сборки элементов ракеты в горизонтальном положении с использованием сложной гидравлики. В октябре 2011 года состоялся успешный запуск ракетносителя «Союз-СТ»;

- ТЭС «Бар»(Индия). Заключенный в декабре 2005 года договор между АО «Тяжмаш» и АО «Технопромэкспорт» на изготовление и поставку 30 мельниц типа МВС-265 для строящейся ТЭС «Бар» в Индии стал знаковым событием. Для «Тяжмаш» проект стал одним из крупных заказов на серийное производство;

- с 2009 года АО «Тяжмаш» занимается изготовлением кранов мостовых электрических кругового действия. Оборудование было поставлено на Ростовскую и Ленинградскую АЭС. В настоящее время заключены договоры на поставку полярных кранов для Ленинградской, Нововоронежской и Балтийской АЭС;

-в начале 2010 года завод получил заказ на изготовление 3 гидроагрегатов для ГЭС «Нам На 2» во Вьетнаме. Договор, заключенный с компанией «HUNG HAI Group», стал первым шагом к выходу на рынок Вьетнама;

-в июне 2009 года был заключен контракт с фирмой «Astaldi» из республики Сальвадор на поставку основного и дополнительного оборудования для ГЭС «Чапарраль». Уникальность данного проекта в том, что это новый опыт поставки на ГЭС других видов оборудования, кроме турбин. Это первый контракт в истории, «Тяжмаш» по поставке основного и вспомогательного оборудования «под ключ» для ГЭС в страны Латинской Америки;

-23 ноября 2012 года был подписан договор АО «Тяжмаш» и АО ГМК «Норильский никель» на выполнение комплекса работ по реконструкции Усть-Хантайской ГЭС. По данному договору завод выполнит проектирование, поставку оборудования и материалов,строительно-монтажные и пусконаладочные работы.

На АО «Тяжмаш» накоплен достаточный опыт в области производства вышеназванного оборудования как для поставки на внутренний российский рынок, так и для зарубежных потребителей[26].

Безупречная репутация, которой пользуется завод, объясняется прежде всего, высоким качеством продукции, ее надежностью, долгим.

Машины с маркой «Тяжмаш» можно встретить в самых разных уголках России, в странах ближнего и дальнего зарубежья. Продукция предприятия известна более чем в 30 странах мира: Монголия, Куба, Болгария, Нигерия, Индия, Франция, Иран, Египет, Ангола, Китай.

Таблица 2.1.1 - Рынки сбыта продукции АО «Тяжмаш»

Рынок	2013г.,%	2014г.,%	2015г.,%	2016г.,%
Россия	50	50	71	70
СНГ	40	40	14	15
Экспорт за пределы СНГ	10	10	15	15

В настоящее время АО «Тяжмаш» является признанным деловым партнером и экспортером оборудования для энергетической, горнорудной

промышленности. Завод активно выходит на мировой рынок. От общего объема производства экспортные поставки составляют 40 %. Сегодня в числе заказчиков — Китай, Индия, Иран, Румыния, Вьетнам. Более наглядно объем экспорта продукции АО «Тяжмаш» представлен на рисунке 2.1.1

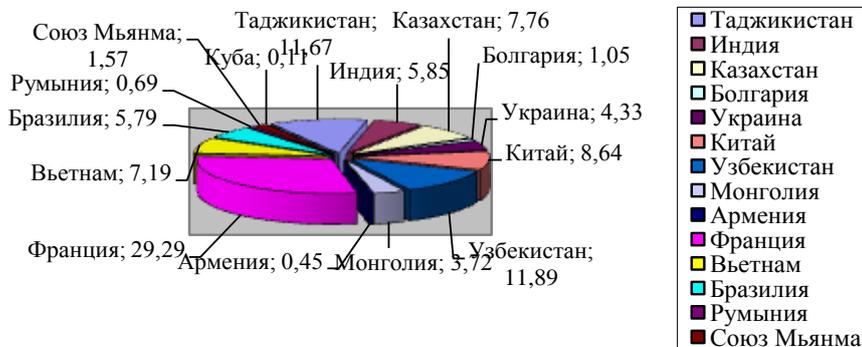


Рисунок 2.1.1 - Объем изготовленной продукции на экспорт в 2016г.,%

Из данной диаграммы видно, что увеличение общего объема экспорта произошло за счет роста объема экспорта в такие страны как Украина, Белоруссия, Узбекистан, а также за счет появления новых стран – заказчиков (Киргизия, Китай, Литва). Необходимо отметить, что заказчиками АО «Тяжмаш» являются в основном страны с экономикой развивающегося типа. Это связано с тем, что опережающие темпы научно-технического прогресса в странах с развитой экономикой предъявляет более высокие требования к оборудованию любого типа, что АО «Тяжмаш» не в состоянии пока обеспечить из-за недостаточного технического оснащения процесса производства. АО «Тяжмаш» активно сотрудничает с зарубежными компаниями, это во многом увеличивает как риски, так и возможности предприятия на международном рынке. В таблице 2.1.2. представлен анализ финансово-экономических показателей АО «Тяжмаш»

Таблица 2.1.2 - Анализ финансово-экономических показателей

Показатели	201			Темп роста 2015г. к 2014г.,%	Темп роста 2016г. к 2015г.,%
	4г.	5г.	6 г.		
1. Выручка от реализации продукции (без НДС и акцизов), тыс. руб.	9617	0180	0448	72	131, 113,3

Продолжение таблицы 2.1.2

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста 2015г. к 2014г., %	Темп роста 2016г. к 2015г., %
2. Валовая прибыль, тыс. руб.	5 160860	9 159665	2131527	99,26	133,5
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	717275	422726	473862	58,93	112,1
4. Чистая прибыль предприятия после уплаты налогов, тыс.руб.	413741	196847	292004	47,58	148,3
5. Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	17,5	7,8	7,74	44,6	99,2
6. Рентабельность продаж по чистой прибыли от продаж, %	10,1	3,65	4,77	36,14	130,7
7. Затраты на 1 руб. реализованной продукции руб./руб.	0,83	0,80	0,75	96,4	93,8
8. Численность персонала, чел.	3 468	4516	5405	130,2	119,7
9. Средняя зарплата одного работника предприятия в год, руб.	32611,7	33970,6	39550,8	109,5	117,9
10. Средняя выработка одного работника, тыс. руб.	2165	2242,9	2326,7	103,2	92,1

Исходя из данных таблицы 2.1.2, можно сделать вывод о том, что выручка от реализации продукции в 2016 г. увеличилась по сравнению с 2015 г. на 13,3%,

в 2015г. она также увеличилась по сравнению с 2014 г. на 31,72%. Рентабельность продаж по прибыли за период 2014-2015г. снижается, а в 2016 году увеличилась по сравнению с 2015 годом на 148,3%. Наиболее эффективно предприятие функционировало в 2016 году, так как все показатели лучше по сравнению с 2014 - 2015 годами. В 2016 году на АО «ТЯЖМАШ» прибыль, рентабельность, производительность труда были самыми высокими за исследуемый период.

Расчет показателей рентабельности предприятия АО «ТЯЖМАШ», отражающих эффективность финансово-хозяйственной деятельности, проведен на основании данных бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках. Полученные расчетные коэффициенты за 2014–2016 г. представлены в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.3 - Оценка рентабельности АО «ТЯЖМАШ»

Наименование	Показатели			Отклонение (+/-) к 2015г. 2014г.	Отклонение (+/-) 2016г. к 2015г.
	2014 г. (%)	2015 г. (%)	2016 г. (%)		
Рентабельность оборота (продаж)	17,49	7,83	7,74	-9,66	-0,09
Рентабельность продукции	28,79	11,11	1,88	-17,68	0,77
Общая рентабельность активов	9,86	4,17	3,84	-5,59	-0,33
Чистая рентабельность активов	6,91	1,94	2,37	-4,97	0,43
Рентабельность собственного капитала	23,02	7,73	1,076	-15,29	3,03
Чистая прибыль на 1 руб. оборота	12,25	3,65	4,77	-8,60	1,12

На основании произведённых расчетов (таблица 2.1.3.) видно, что рентабельность продаж снизилась до 9,86% в 2015 году, против 17,49% - в предыдущем, т.е. прибыль с каждого рубля реализованной продукции снизилась на 9,66 копеек. Рентабельность продукции в 2016 году снизилась. В 2016 г. по сравнению с 2015 годом рентабельность основной деятельности возросла и составила 11,88%. Руководство предприятия пересмотрело отпускную цену продукции в 2016г. по сравнению с 2015г. в сторону увеличения, об этом говорит повышение рентабельности продаж по основной деятельности. Чистая

рентабельность активов, которая показывает эффективность использования всего имущества, уменьшилась за 2015 год на 4,97% по сравнению с 2014 годом и составила 1,94%, т.е. прибыль с каждого рубля, вложенного в имущество, уменьшилась на 4,97 копейки. В 2016 г. чистая рентабельность активов увеличилась и составила 2,37%, т.е. прибыль с каждого рубля, вложенного в имущество, увеличилась на 0,43 копейки, это положительная тенденция развития предприятия.

В таблице 2.1.4. представлены основные позиции, изготовленные в 2016 году.

Таблица 2.1.4 - Основные конструкции изготовленные в 2016 году

Оборудование	Сумма(руб)
Вышки 40В6М(17 шт)	2 052 319 396
Опоры мобильные высотные(5 шт)	35 593 220
ЗИПы к вышкам (2шт)	16 473 834
Оборудование для мостовых кр НВАЭС-2,РоАЭС-4, ЛАЭС-2)	439 266 959
Оборудование для АЭС(БалтАЭС, НВАЭС-2,РоАЭС-4, ЛАЭС-2, ТАЭС)	300 414 643
Оборудование для АО «Центрэнергоонтаж»(ММТ- 1500=15 шт, ММТ-2600=2 шт., ПШ-25=8 шт., ШЭГ- 1100*1100=18 шт., ПШВ-50=4 шт., Делители пыли к ММТ- 1500=20 шт.	861 428 690
Оборудование для подольского Маш.завода	605 939 736
Оборудование для Новочеркасской ГРЭС	340 786 441
Оборудование для ОАО «Энегромаш»	204 081 968
Оборудование для «Северной корпорации тяжелого машиностроения»	191 848 587
Оборудование для ТЭЦ «Бар»	145 106 247
Оборудование для ТОО «ТехСнабТрейдКомпани»	58 964 050
Мельница ММТ-2000 для ЗАО «Пореченский карьер»	29 835 000
Оборудование для ЗАО «Энергопроект»	115 197 094
Оборудование для ГЭС Нам-На-2, ГЭС Тоачи Пилатон, Камской ГЭС	262 690 971
Мельницы МШЦ-5800*8100 для ОАО «Алмалыкский ГМК», ММС-70*23А для «ЕСК АРМЗ», «МШР-3200*3800 для ООО «Стенкотрейд»	447 947 303
Запчасти для «Геопромайнинг Голд» , «Корпорации Казахмыс», «STONEWELL INDUSTRIAL LTD»	176 807 083
Конвейера для Михеевского ГОКа и Новолипецкого	171 115 471

Предприятие постоянно поддерживает деловые отношения с Российскими научно-исследовательскими центрами, высшими учебными заведениями страны, со специалистами зарубежных фирм, участвует в международных выставках.

Об успешной работе предприятия и хороших перспективах дальнейшего развития свидетельствует также общий анализ динамики товарного выпуска за шесть лет.

Начиная с 2008 года происходит постепенное увеличение товарного выпуска продукции, в связи с изменением портфеля заказов на последующие года.

Основными конкурентами АО «ТЯЖМАШ» на российском рынке и рынках стран СНГ являются:

- ✓ ОАО «Силовые машины»;
- ✓ ОАО «Сибтяжмаш»;
- ✓ ОАО «Белохолуницкий завод»;
- ✓ ОАО «Александровский машиностроительный завод»;
- ✓ ОАО НКМЗ;
- ✓ ОАО ОМЗ;
- ✓ ОАО «Харьковтурбоатом».

На внешнем рынке основные конкуренты АО «ТЯЖМАШ» следующие:

- ✓ Metso Minerals (Финляндия);
- ✓ Krupp Polysius (Германия);
- ✓ Fuller (США);
- ✓ Babcock Hitachi (Япония);
- ✓ Osborn (ЮАР);
- ✓ Continental (США);
- ✓ ALSTOM;
- ✓ General Electric Hydro;
- ✓ VA Tech Hydro (Австрия);
- ✓ Voith Siemens (Германия).

Так как большая часть конкурентов АО «Тяжмаш» являются предприятия, работающие на международном рынке, то заводу необходимо постоянно отслеживать ситуацию на международном рынке, стремиться приблизить стандарты качества к мировым показателям. Необходимо также постоянно отслеживать изменения, происходящие в политике конкурентов, что бы вовремя разработать правильную ответную реакцию.

На предприятии функционирует система менеджмента качества в соответствии с требованием стандарта МС ИСО 9001-2000, ГОСТ Р ИСО 9001-2001. На успешное развитие производства направлена система «Упорядочение/5S», которая активно внедряется на предприятии в последние годы.

Все виды деятельности предприятия обеспечены соответствующими лицензиями.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

АО «Тяжмаш» осуществляет свою деятельность на основе принципов рыночной экономики, стремится к максимальной открытости и прозрачности и ставит целью достижение качественно нового уровня обслуживания клиентов, укрепления и сохранения позиции на региональном рынке при сохранении уровня прибыли.

Основные задачи: укрепление занимаемого положения; выход на новые рынки; освоение и предложение клиентам новых видов услуг; укрепление занимаемого положения по развитым услугам.

2.2. Анализ кадровой политики АО «Тяжмаш»

Персонал – это личный состав организации, занятый трудовой деятельностью, а также состоящие на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами.

Одной из основных характеристик персонала является его структура.

Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединённых по какому-либо признаку [10].

Структура персонала АО «Тяжмаш» за 2016 год представлена на рисунке 2.2.1.

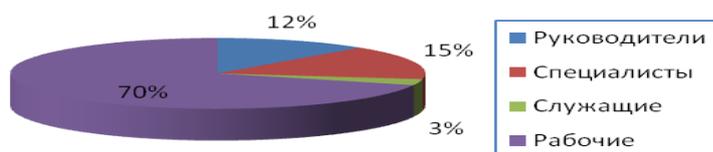


Рисунок 2.2.1 - Структура персонала АО «Тяжмаш».

Персонал на АО «Тяжмаш» подразделяется на следующие категории: руководители, специалисты, служащие, рабочие, непроизводственный персонал. Руководители(12,1%) осуществляют функции управления. Специалисты(15%) осуществляют юридические, экономические функции. Служащие(2,7%) занимаются оформлением документов, хозяйственным обслуживанием. Рабочие(69,6%) создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. В таблице 2.2.1. приведен анализ социальной структуры персонала АО «Тяжмаш» за 2014, 2015, 2016г.

Таблица 2.2.1 - Анализ социальной структуры персонала

Показатель	2014 г.	2015г.	2016 г.	Абсолютное отклонение 2015/2014 гг.	Абсолютное отклонение 2016/2015 гг.
1.Списочная численность	4516	5405	5515	889	110
В том числе:					
По возрасту					
-18-25 лет	051	1095	1043	44	-52
-26-35 лет	1242	1891	1997	649	106
-36-45 лет	1494	1989	2018	495	29
-46-55 лет	576	557	409	-19	-148
-старше 56 лет	153	127	48	-26	-79

Продолжение таблица 2.2.1

Показатель	2014 г.	2015г.	2016 г.	Абсолютное отклонение 2015/2014 гг.	Абсолютное отклонение 2016/2015 гг.
По уровню образования:					
-среднее	684	892	785	208	107
-средне-специальное	2141	2520	2594	379	74
-неоконченное высшее	94	173	165	79	8
-высшее	1597	1820	1971	223	151
По стажу работы:					
-менее 1 года	1649	1875	913	226	-962
-1-5 лет	1351	1637	2140	286	503
-6-10 лет	889	1230	1745	341	515
-11-15 лет	397	370	389	-27	19
-16-20 лет	230	221	258	-9	37
-более 20 лет	80	72	70	-8	-2

Структура персонала по возрасту представлена на рисунке 2.2.2 Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала.

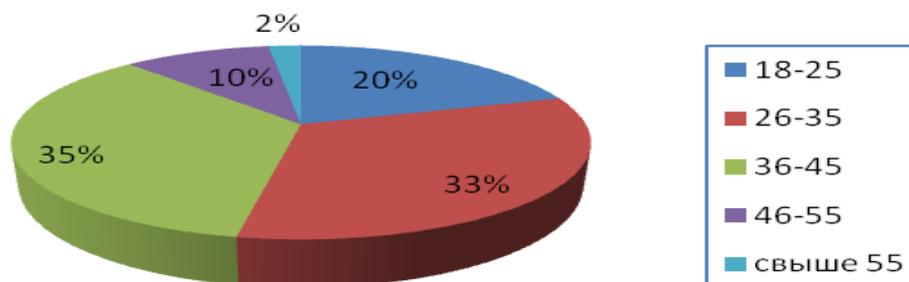


Рисунок 2.2.2 - Структура персонала АО «Тяжмаш» по возрасту.

Преобладающим возрастом является возраст от 36-45 лет, это составляет 35%; затем возраст от 26-35 лет – 33%; 20% - молодёжь от 18 до 25 лет; 10% - люди от 46-55 лет; и 2% люди старше 56 лет.

Структура персонала по стажу представлена на рисунке 2.2.3. Стаж работы характеризует стабильность трудового коллектива.

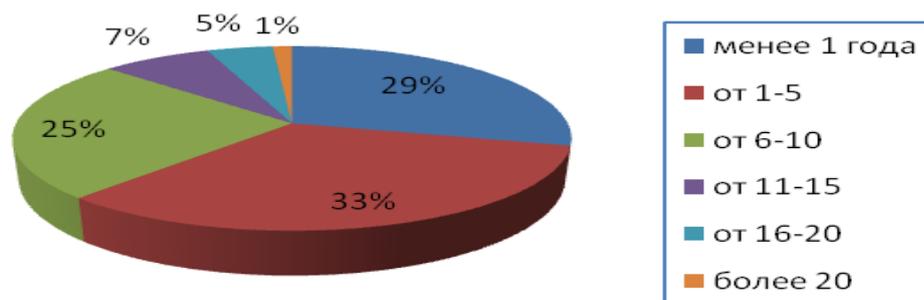


Рисунок 2.2.3 - Структура персонала АО «Тяжмаш» по стажу.

Анализ кадрового состава по количеству проработанных лет показал, что большинство работников – это лица, которые проработали от 1–5 лет (33,2%); 29% - менее одного года; 25%-от 6-10 лет; 7,2% - от 11-15 лет; 5%- от 16-20 лет; и 1,3% - более 20 лет.

Структура персонала по уровню образования представлена на рисунке 2.2.4:

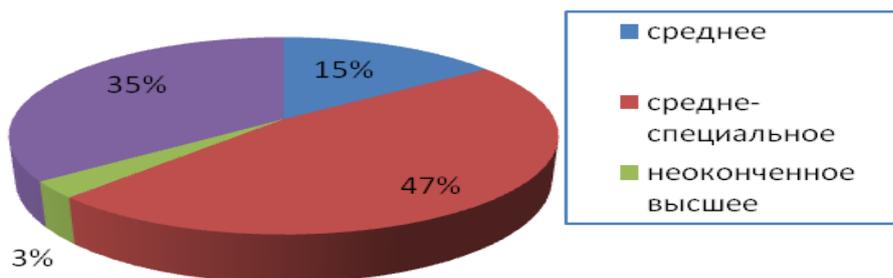


Рисунок 2.2.4. - Структура персонала по образованию.

По уровню образования преобладает средне-специальное – 47%; 35% - высшее образование; 15% - среднее образование; 3% - неоконченное высшее. Высшее образование имеют все руководители, специалисты, служащие.

Таблица 2.2.2 - Данные по движению структуры кадров приведем .

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное Отклонение 2015/2014 гг.	Абсолютное Отклонение 2016/2015 гг.
Среднесписочная числен, чел. ВСЕГО	4516	5405	5515	889	
в том числе:					
- руководители	650	679	663	29	-16
- специалисты	885	867	860	-18	-7
- служащие	140	171	153	31	-18
- рабочие	2841	3688	3839	847	151
Выбыло чел. ВСЕГО	834	1001	817	167	-184
В том числе:					
- по собственному желанию	534	652	565	118	-87
- за нарушение трудовой дисциплины	271	308	180	37	-128
- прочие причины	29	41	72	12	31
Поступило чел. Всего	1647	1873	912	226	-961
В том числе:					
-после окончания учебного заведения	389	321	284	68	-37
-по переводу с другого предприятия	573	604	396	31	-208
-пр.причины	685	948	232	263	-716

Общий коэффициент оборота определяется отношением суммы принятых и уволенных к среднесписочному числу рабочих или работающих (1).

$$K_o = \frac{P_{п} + P_{у}}{P}, \quad (1.2.1)$$

где $P_{у}$ – численность выбывших или уволенных работников;

P – среднесписочная численность персонала;

$P_{п}$ – численность принятых работников

Итак, общий коэффициент оборота по обществу за 2014, 2015, 2016, гг. составил 0,54; 0,53; 0,31.

Частные коэффициенты оборота измеряются соответственно отношением числа принятых или числа уволенных за определенный период к среднему числу работающих (2):

Коэффициент оборота по приему вычисляется

$$K_{\text{он}} = \frac{P_{\text{п}}}{P}, \quad (2.2.1)$$

где P – среднесписочная численность персонала;

P_п – численность принятых работников

Коэффициент оборота по приёму составил: за 2014 г.- 0,36; 2015 г.- 0,34; 2016 г. – 0,16

Рассчитаем коэффициент уволенных сотрудников(3)

$$K_{\text{оу}} = \frac{P_{\text{у}}}{P}, \quad (3.2.1)$$

где P_у – численность выбывших или уволенных работников;

P – среднесписочная численность персонала

Коэффициент оборота по выбытию по обществу составил: за 2014 г.- 0,183; 2015 г.- 0,185; 2016 г. – 0,14.

К нарушениям трудовой дисциплины применяются соответствующие меры воздействия.

Таблица 2.2.3 - Меры воздействия к нарушениям трудовой дисциплины

Меры воздействия	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Наказано в дисциплинарном порядке	855	1228	1310
Уволено с завода за прогулы и появление на территории в состоянии алкогольного опьянения	68	97	80

Текучесть кадров характеризуется количеством рабочих уволившихся по собственному желанию или уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины. Отношение этого количества к среднесписочному числу позволяет определить ее относительный уровень. Как правило, он исчисляется в процентах.

Таблица 2.2.4 - Текучесть персонала АО «Гяжмаш»

Категория сотрудников	2015				2016			
	принято	уволено	численность	текучесть	принято	уволено	численность	текучесть
Руководители	11	5	480	0,1	31	14	591	2,8
Специалисты	86	18	1251	0,1	24	13	1128	0,009
Служащие	33	19	702	0,2	44	21	805	0,02
Рабочие	190	87	3030	0,2	222	101	3580	0,03
Общая численность	320	129	5463	0,6	321	149	6104	2,859

Расчёт коэффициента текущести кадров показал, что текучесть в 2015 г. – 0,6%; в 2016 г. – 2,859%. В Обществе существует средняя текучесть кадров, нужно искать замену уходящим сотрудникам, проводить адаптацию и обучение новичков, решать проблему преемственности и сохранности коммерческой информации.

Текучесть кадров наносит большой ущерб производству. Деятельность управленческого персонала должна быть направлена на создание оптимальных условий работы, организацию труда, удовлетворение личных потребностей и создание нормального социально-психологического климата в коллективе. Проанализируем причины текущести кадров и представим в таблице 2.2.5.

Таблица 2.2.5 - Причины и следствия высокой текущести кадров

Причины	Следствия
<ul style="list-style-type: none"> - неудовлетворённость персонала работой (заработной платой, условиями труда, отношениями в коллективе, стилем управления); - нарушения трудовой дисциплины; - внедрение нововведений; - изменение ситуации на рынке труда. 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение производительности труда; - рост затрат на персонал; - потеря имиджа привлекательного работодателя; - проблемы с сохранностью конфиденциальной информации; - ослабление корпоративной культуры; - нарушение коммуникационных связей.

Компании с высокой текучестью кадров сложнее формировать имидж привлекательного работодателя и создавать благоприятный климат в коллективе.

Текучесть кадров – это один из основных показателей, характеризующих эффективность системы управления человеческими ресурсами в компании.

В 2016 году специалистами отдела подбора, оценки и развития персонала проведены мероприятия по определению потребности подразделений предприятия в персонале, на основании которых осуществляется поиск и подбор квалифицированного персонала, а также формирование электронной базы данных по различным специальностям с указанием требований к квалификации, возрасту, образованию[5].

Таблица 2.2.8 - Количество работников

Период	Направлено	Трудоустроено из согласований по бланку	% трудоустроенных от направленно
Январь 2016	143	57	39,86
Февраль 2016	194	88	45,36
Март 2016	134	71	52,99
Апрель 2016	156	77	49,36
Май 2016	103	52	50,49
Июнь 2016	124	53	42,74
Июль 2016	155	65	41,94
Август 2016	120	70	58,33
Сентябрь 2016	148	68	45,95
Октябрь 2016	119	42	35,29
Ноябрь 2016	147	44	29,93
Декабрь 2016	86	32	37,31
ИТОГО	1629	719	44,13

За 2016 год направлено на трудоустройство 1629 соискателей в структурное подразделение АО «Тяжмаш»

Таким образом, социально-экономический анализ в АО «Тяжмаш» показал, что в основном на предприятии преобладает возраст 36-45 лет – 35%, так как люди осознанно связывают свою судьбу с предприятием, имеют определённое семейное положение в обществе. По количеству проработанных лет большинство работников, это люди, которые работают от 1-5 лет – 33,2% . По уровню образования преобладает средне-специальное – 47% и высшее – 35%. В основном все руководители, специалисты и служащие имеют высшее образование.

Коэффициент текучести кадров по обществу составил: за 2014 г. – 18,46%; за 2015 г. – 18,51%; за 2016 г. – 14,81%.

Движение кадров отрицательно влияет на технико-экономические показатели предприятия, т.к. для принятых работников необходимо время для адаптации на данном предприятии, а сотрудники, которые увольняются, снижают производительность труда.

Снижению активной текучести кадров следует уделить особое внимание.

Для этого необходимо совершенствовать условия труда и систему поощрений, создавать возможности для профессионального роста сотрудников, повышать компетентность руководителей разных уровней, формировать имидж привлекательного работодателя.

2.3. Анализ системы аттестации персонала на АО «Тяжмаш»

Для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности АО «ТЯЖМАШ» активно реализует мероприятия по обучению и развитию персонала, формированию квалифицированного кадрового резерва.

Обучение и развитие деловых и личностных качеств персонала направлено на поддержание и повышение профессионального уровня работников предприятия. С этой целью отдел подготовки, оценки и развития персонала периодически проводит мероприятия по выявлению потребности в различных видах подготовки для рабочего, инженерно-технического и руководящего персонала.

Отдел подбора, оценки и развития персонала является самостоятельным структурным подразделением АО «Тяжмаш», которое создается, реорганизуется, ликвидируется приказом генерального директора и непосредственно подчиняется директору по персоналу.

Цель деятельности отдела подбора, оценки и развития персонала: формирование и развитие системы профессионального обучения персонала общества; своевременная комплектация общества компетентным персоналом.

Структура отдела подбора, оценки и развития персонала включает в себя следующие структурные подразделения: бюро подбора персонала, бюро

подготовки кадров (по оценке и развитию персонала). Организационная структура отдела подбора, оценки и развития персонала представлена на рисунке 2.3.1.

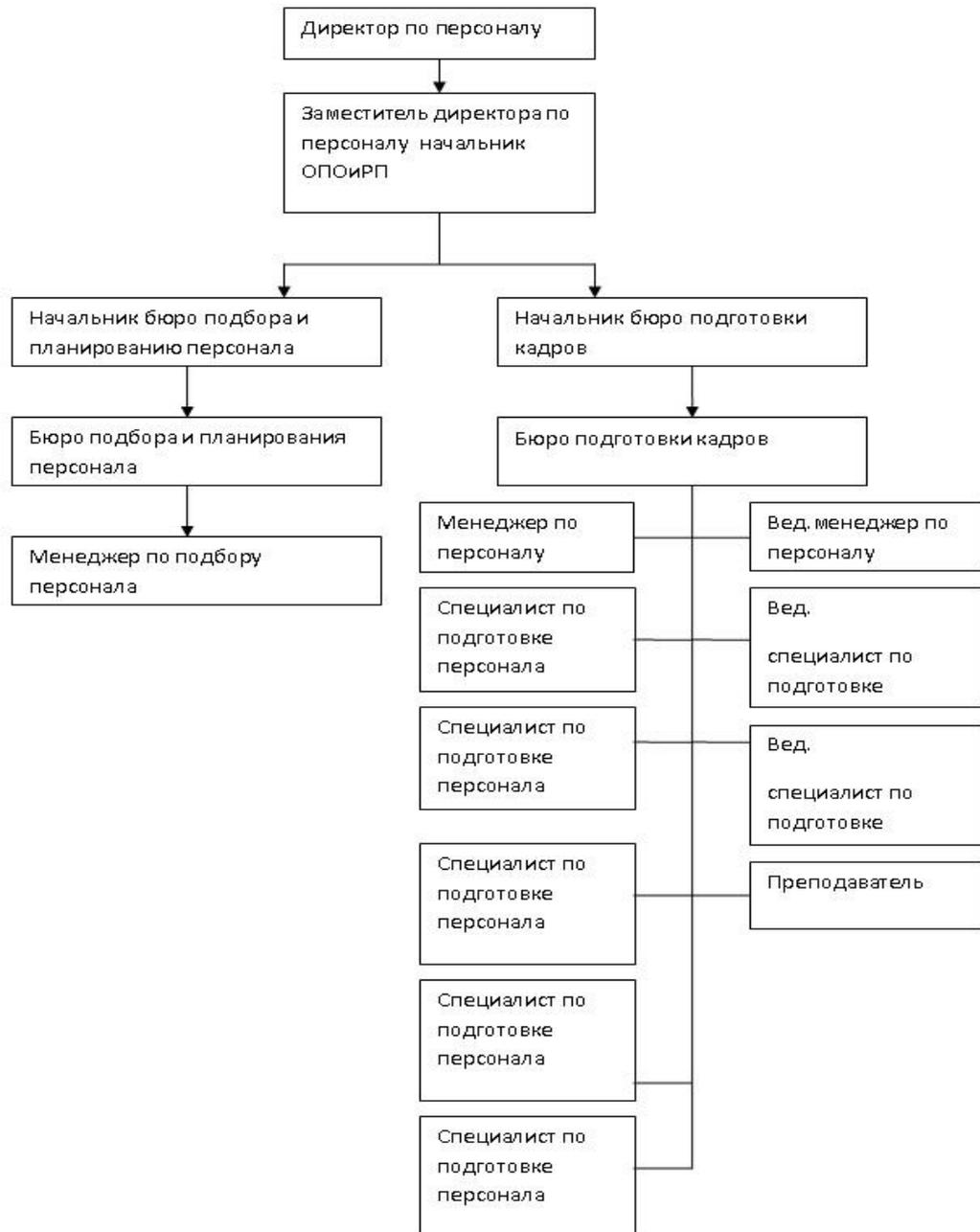


Рисунок 2.3.1 - Организационная структура отдела подбора, оценки и развития персонала

Бюро подбора персонала осуществляет следующие функции:

- определение и разработку единых критериев и технологии привлечения и отбора персонала;
- создание единой базы кандидатов;

- анализ квалификационных характеристик будущего специалиста и формирование профиля сотрудника на данной должности;

- разработку адекватной системы отборочных тестовых методик;

- поиск альтернативных вариантов привлечения кандидатов на вакантные места;

- организацию работы по поиску, отбору и найму квалифицированных руководителей и специалистов с использованием различных источников привлечения(газеты, интернет, кадровые агентства);

- анализ эффективности источников привлечения нужных специалистов и получения информации о них;

- изучение и обобщение итогов работы по подбору персонала и разработка предложений по его оптимизации.

В свою очередь деятельность бюро подготовки кадров направлена на:

1.1. Развитие системы профессионального обучения персонала.

- анализ потребности обучения персонала;

- планирование и организация мероприятий по развитию и обучению на основании заявок структурных подразделений, результатов оценки персонала и индивидуальных планов работников;

- разработка перспективных планов подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала;

- ведение бюджетирования программ обучения, подготовка бюджета на год;

- руководство процессом внутреннего обучения сотрудников;

- оформление необходимых документов в части обучения и развития персонала;

- контроль обучения работников, направленных на подготовку, переподготовку или повышение квалификации;

- анализ количественных и качественных характеристик по выполнению годового плана на подготовку, повышение квалификации персонала общества, оценки качества и результативности обучения;

- сотрудничество с образовательными центрами;
- ведение базы данных по учебным центрам;
- подбор преподавателей, наставников, коучей внутрифирменного обучения.

1.2. Планирование и управление карьерой персонала-формирование кадрового резерва:

- формирование резерва кадров для выдвижения на руководящие должности;
- организация и участие в подготовке и реализации индивидуальных планов развития персонала, зачисленного в резерв кадров на выдвижение;
- обеспечение отбора среди учащихся для прохождения практики на производственной базе предприятия, отслеживание результатов прохождения практики с целью формирования внешнего кадрового резерва;
- оформление документов, необходимых для студентов, обучающихся за счет предприятия, и отслеживание их учебной успеваемости с целью выплаты дотаций, стипендии от предприятия и зачисления в кадровый резерв;
- аттестация руководителей, специалистов и служащих по выполнению должностных функций.

1.3. Оценку компетентности персонала:

- определение целей, критериев и периодичности деловой оценки для различных категорий персонала;
- разработка плана-графика проведения оценки;
- участие в процедуре оценки сотрудников;
- контроль реализации решений оценочной комиссии.

Также, хотелось бы отметить, что именно бюро подготовки кадров непосредственно занимается аттестацией персонала АО «Тяжмаш»

На предприятии аттестация персонала проводится не чаще одного раза в год, но не реже одного раза в пять лет.

Ежегодно, до 15 ноября текущего года руководитель структурного подразделения направляет в бюро подготовки кадров предварительный список кандидатов из числа руководителей, специалистов и служащих, подлежащих аттестации в следующем году, формирует необходимый пакет документов.

Составляются списки сотрудников, подлежащих аттестации.

Аттестацию проходят все работники предприятия, занимающие должность не менее одного года. Аттестации не подлежат следующие сотрудники:

- беременные женщины;
- находящиеся в отпуске по уходу за ребенком.

Порядок проведения аттестации проходит в несколько этапов.

1. Формируется состав аттестационной комиссии.

Аттестация руководителей, специалистов и служащих осуществляется аттестационной комиссией. В состав аттестационной комиссии входят: председатель, заместитель председателя, секретарь и не менее семи членов комиссии.

Членами аттестационной комиссии могут быть :

- руководители, входящие в состав службы;
- начальник отдела по охране труда;
- специалисты службы качества;
- специалисты службы контрольно-ревизионного отдела;
- специалисты дирекции по персоналу;
- представитель профсоюзного комитета;
- специалист юридического отдела.

Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствуют не менее 2/3 ее членов.

Ознакомление с графиком проведения аттестации проводит ответственный за обучение в структурном подразделении не позднее, чем за две недели до начала аттестации.

На каждого работника, подлежащего аттестации, непосредственный руководитель оформляет отзыв руководителя (характеристика) , в котором он отражает его производственную деятельность, должностные обязанности, личностные качества. Руководитель структурного подразделения ознакомливает под роспись аттестуемого работника с отзывом на него не позднее, чем за три недели до аттестации.

Каждый работник, подлежащий аттестации, заполняет лист самооценки и должен предоставить в аттестационную комиссию индивидуальный план развития (руководителя) специалиста о профессиональной деятельности за предшествующий период.

В аттестационную комиссию представляется отзыв руководителя (характеристика) и лист самооценки не позднее, чем за две недели до начала аттестации.

2. Проведение аттестации[4].

Аттестация проводится в форме собеседования. Заседание аттестационной комиссии ведет председатель. На заседание аттестационной комиссии вместе с аттестуемым приглашается его руководитель, и лицо, его замещающее.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения аттестуемого и в случае необходимости, его непосредственного руководителя, о профессиональной деятельности работника.

Аттестационная комиссия проводит оценку профессиональной деятельности аттестуемого на соответствие уровня его профессиональной подготовки требованиям должностной инструкции о занимаемой должности, а также на определение участия аттестуемого в решении поставленных перед соответствующим подразделением задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности, ответственности, на основе измеряемых критериев показателей работы.

В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии без уважительной причины, комиссия оставляет за собой право на перенос заседаний на срок от двух до шести месяцев. В случае неявки по уважительной причине, срок аттестации работника может быть перенесен на следующее заседание по представлению руководителя структурного подразделения.

Обсуждение кандидатур членами аттестационной комиссии, по результатам оценок и подведение итогов проводится в отсутствие аттестуемого. В принятии решения участвуют члены аттестационной комиссии, присутствующие

на заседании. Результаты обсуждения определяются большинством голосов и вносятся в аттестационный лист аттестуемого.

Работник, в случае признания его несоответствующим занимаемой должности, подлежит увольнению(согласно ст.81 ч.1 и 3), понижению в должности(при наличии вакансий в штатной структуре), повторной аттестации(по согласованию руководителя Общества).

Работник, признанный не соответствующим занимаемой должности при прохождении повторной аттестации, при наличии вакансии и с его согласия, согласно ТК РФ, подлежит переводу на менее квалифицированную должность. В случае отказа работника или отсутствии вакансий руководитель Общества вправе принять решение об увольнении работника в соответствии с ТК РФ (ст.81 ч.1.п.3). Данное решение принимается не позднее, чем через два месяца со дня проведения повторной аттестации.

3. Оформление результатов аттестации.

В результате аттестации сотруднику дается одна из следующих оценок:

1. Соответствует занимаемой должности.
2. Соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности.
3. Не соответствует занимаемой должности.

Данные из аттестационных листов секретарь комиссии заносит в протокол заседания аттестационной комиссии. Протокол подписывает председатель и секретарь.

После проведения аттестации в течении семи рабочих дней, отдел подготовки, оценки и развития персонала отправляет копии протоколов аттестационной комиссии директору по персоналу, для принятия решения по аттестации. На основании протоколов директор по персоналу направляет рекомендации и предложения об изменении в штатном расписании.

Руководитель с учётом результатов аттестации принимает решение:

1. О повышении сотрудника в должности.

2. Об изменении сотруднику должностного оклада, установлении, изменении или отмене надбавки за особые условия работы.

3. О включении сотрудника в резерв на выдвижение на должность.

На рисунке 2.3.2 представлена процедура проведения аттестации на АО «Тяжмаш».

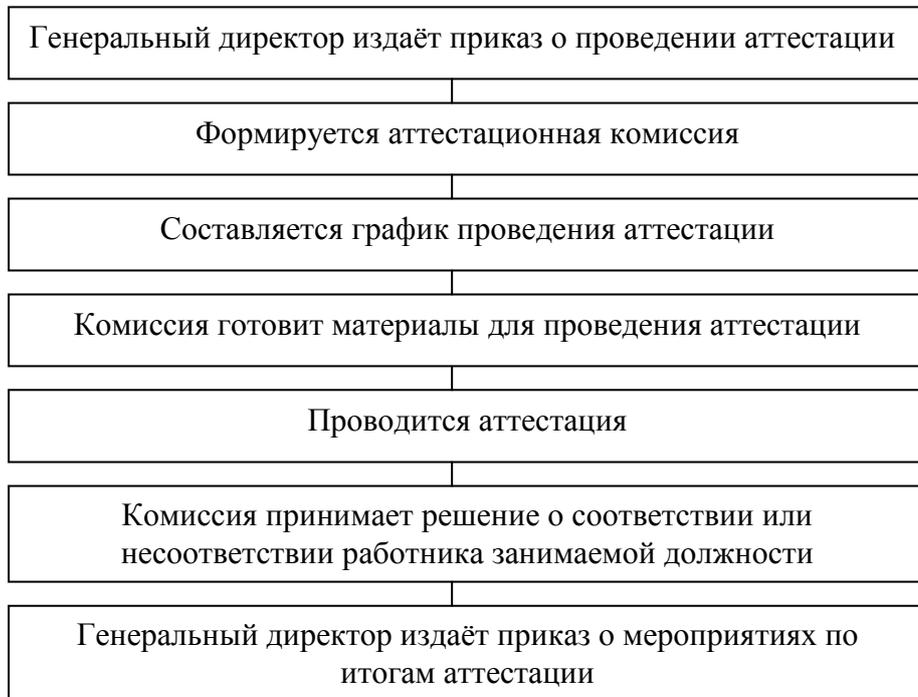


Рисунок 2.3.2 - Процедура проведения аттестации на АО «Тяжмаш»

В таблице 2.3.1. представлены результаты аттестации руководителей и специалистов АО «Тяжмаш».

В соответствии со стандартом предприятия 6.011 в 2013 году проведена аттестация руководителей, служащих и специалистов, направленная на совершенствование и увеличение эффективности работы сотрудников.

Таблица 2.3.1 - Аттестация руководителей и специалистов АО «Тяжмаш»

Решения по результатам аттестации	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Аттестовано и соответствует занимаемой должности	289	320	311
-руководители	95	48	46
-специалисты	191	254	256
-служащие	3	18	9

Продолжение таблицы 2.3.1

Достойны увеличения размера должностного оклада	92	28	9
Включены в резерв на замещение руководящих должностей	26	19	11
Достойны повышения в должности	83	167	42
Решения по результатам аттестации	2011 г.	2012г.	2013г.
Требуется повышения уровня деловой активности в рамках должности	120	8	2

Опрос работников Общества, проведённый непосредственно после аттестационной компании, показал, что больше половины работников – 69,7 % считает, что аттестация персонала необходима; 17,3 % - считают аттестацию формальной процедурой; 7,8 % - затрудняются ответить; 5,2 % - не воспринимают аттестацию серьёзно.

Таблица 2.3.2 - Результаты «SWOT» – анализа системы аттестации

Сильные стороны	Слабые стороны
понимание сотрудниками необходимости проведения аттестации	Отсутствие единого понимания целей оценки; отсутствие связи процесса оценки с другими подсистемами управления персоналом; отсутствие надёжного метода оценки.
Угрозы	Возможности
- неудачный опыт участия сотрудников в предыдущей аттестации. -отсутствие четких критериев оценки	Поддержка генерального директора; готовность руководства делать конкретные шаги по результатам оценки (повышение заработной платы, обучение, продвижение);развитие компании (возможности для карьерного роста).

Аббревиатура «SWOT»: S – (сила); W – (слабость); O – (возможность); T – (угроза).

Выделив сильные и слабые стороны, оценив угрозы и возможности существующей системы аттестации на АО «Тяжмаш» были определены следующие цели оценки.

1. Построение справедливой системы оплаты труда.
2. Принятие решений о размере вознаграждения каждого работника.
3. Формирование кадрового резерва.

4. Построение системы обучения.

Таким образом, анализ существующей системы аттестации показал, что сотрудники предприятия требуют чёткого распределения должностных обязанностей, закреплённых в должностных инструкциях, справедливой оценки и оплаты труда, возможностей роста и профессионального развития внутри компании. Существующая система аттестации персонала недостаточно хорошо связана с системой мотивации, пониманием межличностных отношений в коллективе, слабо связана с системой обучения и развития персонала, которая не позволяет справедливо оценить вклад в общий результат.

Можно выделить следующие проблемы системы :

- она не понятна сотрудникам;
- не даёт ясного понимания вклада подразделений в общий результат деятельности компании.

Руководство готово повысить заработную плату тем, кто этого заслуживает. Необходимо совершенствовать систему аттестации персонала, результаты которой можно было бы использовать для построения справедливой системы оплаты труда, принимать решения о размерах вознаграждения каждого работника, о переводе на другую должность, о направлении на обучение .

3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала АО «Тяжмаш»

3.1. Программа реализации мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала

Кадровая служба АО «Тяжмаш» формирует требования к работникам при согласовании с руководством, определяет время прохождения аттестации, количество работников, которые проходят аттестацию. Работники кадровой службы разрабатывают положение об аттестации. Аттестация персонала проводится нерегулярно, а результаты аттестации остаются в ведении только руководства предприятия.

С этой целью предлагается мероприятия, направленные на связь аттестации персонала с вознаграждением за труд.

Мероприятие 1. Оптимизация положения об аттестации персонала. Первоначальным этапом разработки мероприятий будет создание положения об аттестации работников АО «Тяжмаш». В существующем положении об аттестации персонала применяются устаревшие, шаблонные формы аттестации.

Таблица 3.3.1 - Отличительные особенности оптимизированного положения об аттестации персонала

Существующее положение	Оптимизированное положение
тесты АО «Тяжмаш»	в форме собеседования
состав членов комиссии 6 человек	состав членов комиссии 7 человек: включен специалист службы качества
результаты аттестации остаются в ведении исключительно руководства предприятия АО «Тяжмаш»	учитываются квалификационные требования предъявляемые к должностям
	внедрение системы информирования работников о прохождении аттестации и полученных выводах

В оптимизированном положении будет прописано, что такое аттестация, порядок проведения плановой и внеплановой аттестации, решение по результатам проведенной аттестации. Большая проблема заключается в том, что в локальных Положениях об аттестации персонала в числе мер воздействия на работников нередко предусматриваются дисциплинарные взыскания.

Но это недопустимая причина, потому, что несоответствие занимаемой должности не предполагает вины работника в отсутствии у него достаточной квалификации. И когда возникает спор, и его рассматривают в суде, то действия работодателя по привлечению работников к дисциплинарной ответственности будут признаны неправомерными. А положения локального нормативного акта об аттестации персонала будут признаны недействительными на основании части четвертой ст. 8 ТК РФ.

Пункт 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ предусматривает самостоятельное основание для расторжения трудового договора по инициативе работодателя - несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации.

Из приведенной нормы можно заключить: аттестация - это процедура, в результате которой находит подтверждение соответствие или несоответствие квалификации работника занимаемой должности или выполняемой работе.

Ключевым словом тут является "квалификация", определение которой дано в ст. 195.1 ТК РФ: квалификация работника - уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника. Отметим, что понятие "квалификация" вообще не привязано к должности, что имеет серьезное значение.

На данном этапе аттестацию мы определим как процедуру, предназначенную для установления возможности работника исполнять трудовую функцию исходя из его уровня знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы.

Аттестация может быть предусмотрена законодательными актами и быть обязательной. Такая аттестация обычно проводится в бюджетных учреждениях в отношении государственных и муниципальных служащих (педагогических

работников, работников сферы искусства, медицинских работников и т.п.). Обязательная аттестация вводится по мотивам заботы государства и органов местного самоуправления о качестве работы, влияющем на эффективность функций публичной власти. В частном секторе аттестация обычно предусматривается на уровне локально-нормативных актов по решению органов управления юридического лица. Отличие аттестации в частном секторе - свобода усмотрения работодателя в определении частоты аттестации, порядка, способа аттестации и круга аттестуемых. Специальной правовой основой для принятия и применения локально-нормативных актов об аттестации в организациях всех форм собственности служит ст. 8 ТК РФ.

Также аттестацию можно разделить на плановую и внеплановую, первичную и повторную. Все перечисленные виды регулируются наймодателем для госслужащих и муниципальных служащих, учредителем для бюджетных организаций и работодателем для организаций внебюджетного финансирования в своих нормативных актах.

Следовательно, аттестация - регламентированная (упорядоченная) процедура контроля над соответствием уровня знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника требованиям, предъявляемым для занятия какой-либо должности или выполнения поручаемой работы.

Для организаций частного сектора специально разработанных правил организации и проведения аттестации нет. В силу данного обстоятельства суды при рассмотрении дел об увольнениях по основанию п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ на основе анализа этой статьи признают значимыми и подлежащими установлению факт проведения аттестации и несоответствие уровня квалификации работника установленным для должности требованиям, оформленное надлежащим образом. Перечисленные обстоятельства подлежат доказыванию работодателем путем представления документов, оцениваемых судом по правилам ст. 67 ГПК РФ, то есть по внутреннему убеждению, в совокупности с другими доказательствами.

И если с доказыванием проведения аттестации проблемы, как правило, не возникают, то с доказыванием второго обстоятельства проблемы существуют постоянно.

Рассматривая споры о восстановлении на работе, суды исходят из презумпции: чего не отражено в аттестационном листе или протоколе заседания аттестационной комиссии, того не было.

В основном доводы истцов сводятся к необъективности и неполноте проведенной проверки. В других случаях доводами истцов становятся нарушения при формировании и функционировании комиссии: отсутствие представителя профсоюза, отсутствие протокола, не оглашение результатов, не извещение или несвоевременное извещение о сроках аттестации, вопросах, отсутствие возможности составить отзыв на документы, отсутствие предложения занять другую имеющуюся вакансию. Эти аргументы исследуются и проверяются судами, а при наличии доказательств таких нарушений суды выносят решения в пользу истцов.

Принимая во внимание, что локальный нормативный акт работодателя - внебюджетной организации - единственный источник норм об аттестации, его положения автоматически приравниваются к закону, что означает признание результатов аттестации незаконными, в случае установления нарушения этих норм.

Однако нас интересует именно полнота проведения аттестации, запечатленная в документах. Требование полноты напрямую вытекает из требования объективности проведения аттестации, заложенного в норме п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Полнота проведения аттестации предполагает всестороннюю проверку, для чего необходимо:

- задавать вопросы, ответы на которые выявляют достаточность или недостаточность уровня знаний, умений и навыков, необходимых для осуществления трудовых функций;

- провести ревизию всех знаний работника, его достижений, упущений и их причин;

- отразить обсуждение имеющейся информации в протоколе, включая существо допущенных ошибок.

На уровне федерального законодательства ключевым материально-правовым регулятором аттестации является принцип объективности аттестации, заложенный в норме п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Действительно, несвоевременное уведомление работника о дате аттестации, темах вопросов лишает аттестацию должной объективности, так как не дает работнику достаточного времени для подготовки. У каждого работника в силу естественных различий между людьми оно свое.

Лишение возможности возразить на характеристику и мнения членов аттестационной комиссии также может не дать аттестующим важную информацию, которая должна быть принята во внимание при принятии решения. Разве сами аттестующие застрахованы от ошибок? Наконец, нельзя забывать, что знания, умения и профессиональные навыки аттестуемого могут не полностью быть проверены по той причине, что не все они проявляются в ходе ответов на тесты. Эрудированный специалист, имеющий большие познания не в той области, в которой он работает, а в смежных, рискует оказаться не соответствующим занимаемой должности - такая опасность часто возникает при аттестации. Конечно, работнику должны предложить имеющиеся вакансии, соответствующие квалификации работника, но работодатель не обязан специально создавать такие вакансии, и их может не оказаться. Соответствующая отметка в трудовой книжке, очевидно, создает препятствия на пути трудоустройства куда-либо вообще.

Процессуально-правовым регулятором служит обязанность работодателя доказать наличие оснований для увольнения, заложенная в ст. 56 ГПК РФ и 46выливающаяся в обязанность полного (если не сплошного) фиксирования хода аттестации. В завершение не можем обойти внимание еще один, на наш взгляд, пробел в ТК РФ. Поскольку увольнение по основанию п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ не отнесено к дисциплинарным взысканиям, к нему не применяются гарантии ст. 193 ТК РФ о сроках увольнения.

В связи с этим возникает серьезный вопрос: в течение, какого срока должен быть уволен работник, если работодатель принял решение расторгнуть с ним трудовой договор и подписал соответствующий приказ? Есть и еще один: в какой срок должен быть составлен сам приказ? Вопросы эти совсем не праздные. Если срок отработки после ознакомления с приказом на основании разъяснений Комитета по социальным правам Совета Европы еще можно привязать к стажу работы, то отсутствие пресекательного срока на составление приказа, истечение которого лишало бы работодателя права на увольнение, если приказ не составлен, ставит работника в состояние правовой неопределенности.

В контексте трудовых отношений такая неопределенность крайне нежелательна. В то же время польза автоматизма вынесения приказа в день провала аттестации также спорна.

Также регламентируем сам процесс аттестации. Проследим процесс аттестации персонала в АО «Тяжмаш», который будет состоять из следующих этапов:

Этап 1. Сдача экзаменов на знание нормативных документов, внутренних регламентов, должностных обязанностей. За три месяца до сдачи экзамена и за пять месяцев до прохождения аттестационной комиссии работникам, непосредственно связанным с подчиненными, и их непосредственным руководителям раздаются методические пособия (внутренние учебники) по темам к экзаменам.

Сотрудники индивидуально знакомятся с материалами. Два раза в месяц их собирает непосредственный руководитель, и они имеют возможность задать ему вопросы, обсудить сложные положения, уяснить их для себя.

За месяц перед экзаменом они посещают специальный семинар, на котором лучшие знатоки и эксперты профильных отраслей отвечают на их вопросы.

За две недели они сдают пробный компьютеризированный экзамен, где им предлагаются 50 вопросов из 300 возможных методом случайного выбора. Таким образом, они знакомятся со способом сдачи и предотвращают стресс.

Окончательный компьютеризированный экзамен сдается в учебном центре. Есть возможность двух повторных пересдач. Сотрудник получает зачет, если правильно ответит не менее чем на 40 вопросов. Сотрудники, ответившие на 45 и более вопросов правильно, получают первый плюс для попадания в резерв. Непосредственные руководители сдают экзамен вместе с подчиненными.

Для сотрудников подразделений разрабатываются свои учебные пособия.

Данный этап обеспечивает качественные профессиональные знания у всех сотрудников завода с учетом их ознакомления с нововведениями, изменениями и т. п. Кроме того, новая информация также распространяется непосредственно от руководителей к подчиненным в случае новых информационных вливаний изнутри или извне. Руководители получают ее на совещаниях, специализированных семинарах и в процессе внутреннего Модульного обучения в рамках второго высшего образования или краткосрочных курсов повышения квалификации в плановом обязательном Порядке или в ходе работы с резервом руководящих кадров.

Этап 2. Психологическое тестирование, тренинг эффективного взаимодействия с персоналом на коммуникативную компетентность.

После сдачи экзамена на профессиональные знания сотрудники проходят психологическое тестирование: развитость интеллекта, внимания и памяти, личные особенности, способности самоуправления и руководства другими людьми, состояние мотивации. По результатам тестирования выдаются индивидуальные рекомендации. Также пишется краткая личностно-психологическая характеристика, которая используется непосредственным руководителем для лучшего понимания особенностей сотрудника. Она также может быть вторым плюсом для зачисления в резерв руководящих кадров — личные особенности и характер сотрудника соответствуют предъявляемым к нему личностно-профессиональным требованиям.

В процессе тренинга сотрудники осваивают и закрепляют навыки презентации, стандартного общения с персоналом, работы с возражениями и критикой, взаимодействия с трудовым коллективом. Используется видеосъемка. На

третий день тренинга они сдают экзамен-зачет, показывая свою работу по презентации предприятия и его продуктов, а также умение работать с трудным клиентом в ролевой игре (трудных клиентов играют другие подготовленные сотрудники). Зачет принимают тренер, непосредственный руководитель и приглашенный эксперт (руководитель более высокого ранга) из другого подразделения. Зачет имеет оценочную шкалу: «хорошо», «отлично», «коммуникативная одаренность».

Соответственно, люди с оценками «отлично» и «коммуникативная одаренность» получают третий плюс для зачисления в резерв руководящих кадров. Сотрудники, не сдавшие зачет, должны его пересдать с другой группой. Данный этап позволяет лучше понять психологические особенности сотрудника и оценить его по достоинству с точки зрения умения общаться с клиентом, производить продукцию завода. Тренинг является обучающим средством: прежде чем оценивать сотрудников, их учат и помогают понять, что от них требуется на работе.

По ходу тренинга тренер дополнительно отмечает лидеров в группе и делает пометки в бланке оценок по зачету. Лидерство является четвертым плюсом для зачисления сотрудника в резерв руководящих кадров. Базовый курс предназначен для обучения и оценки работников. Продвинутый курс используется для обучения и оценки руководителей, так как их уровень понимания проблематики и развития навыков производства должен быть выше, чем их подчиненных. Ко всему прочему они должны глубже понимать суть продаж, чтобы отслеживать работу подчиненных и обучать их на месте.

Этап 3. Оценка коллегами, вышестоящим руководством, самооценка — методами «360 градусов» и социометрии. Положительное отношение коллег и их высокая оценка — пятый плюс.

Этап 4. С целью подведения итогов все оценки вносятся в аттестационную форму. Сотрудник приглашается на заседание аттестационной комиссии, и с ним проводится беседа, на которой ему сообщается о результатах аттестации. При такой продуманной системе оценки они, как правило, положительные.

В итоге дается общая оценка:

- «прошел аттестацию успешно»,

- «прошел аттестацию с особыми показателями в таких-то областях»,

- «зачислен кандидатом в резерв руководящих кадров»,

- «зачислен в резерв руководящих кадров». Кроме этого, для исполняющих обязанности — «утвержден в должности», для отдельных сотрудников — «переведен на вышестоящую должность» или «рекомендован для рассмотрения на вышестоящую должность в соответствии с наличием вакансий» (присвоение более высокой категории). В исключительных случаях — «не соответствует занимаемой должности». Комиссия также рекомендует вышестоящему руководству материальные и моральные поощрения лучших сотрудников и др.

Лишним будет говорить, что комиссия учитывает и конкретные рабочие, экономические показатели работы сотрудника. Таким образом, представленный пример аттестации показывает, как в компании с хорошим уровнем менеджмента взаимосвязаны процессы оперативной оценки; обучения и аттестации. Развивающаяся компания невольно или намеренно переходит от простой аттестации «хорош или плох сотрудник по пятибалльной шкале», дабы просто контролировать элементарную добросовестность этого сотрудника, к созданию разумной системы планомерного обучения и оценки сотрудников и через нее — к

контролю их знаний, навыков, качества и объемов работы. Критический анализ. Данная система оценки и обучения в принципе достаточно громоздка и говорит о недостаточно высокой квалификации управленцев среднего звена подобной компании. Другими словами, данная компания могла бы пойти по пути повышения компетентности управленцев, которые, в свою очередь, самостоятельно качественно оценивали бы работу своих подчиненных. Это проблема любой достаточно большой организации, в которой работает около тысячи и более человек, - высшее руководство не в состоянии контролировать даже топ-позиции.

Исходя из этого, и создаются подобные системы. Другой путь развития - формирование дееспособных управленческих команд. Он тоже имеет свои

издержки в виде возможных стратегических ошибок ключевых игроков. Поэтому оба пути «исторически» верны. Их соединение возможно при очень высокой управленческой, организационной и корпоративной культуре компании.

Ниже суммируются основные особенности оценки аттестации служащих и рабочих:

- Ключевые блоки компетенций: коммуникативные навыки, знание продукта, скорость мышления, мотивированность на производство и взаимодействие с людьми. Высокая степень детализации компетенций и стандартов. Ссылка на корпоративные документы алгоритмы или правила работы, принципы обслуживания клиентов и т. п.

- Использование профессиональных опросников, тестов, аттестация в процессе обучения, деловой игры или игровых ситуаций, тренингов продаж, коммуникативных игр.

- Метод наблюдений за работой и анализ телефонных записей общения с клиентами.

- Анкетирование клиентов, опрос клиентов на предмет удовлетворенности обслуживанием.

- Анализ ведения клиентских баз.

- Анализ количественных показателей деятельности (количество выпущенных изделий, количество продаж).

- Обсуждение проблемных ситуаций взаимодействия с персоналом(сотрудник — руководитель, эксперт)..

- Высокая периодичность оценки. До четырех раз в год.

- Экономические показатели.

Одним из важнейших показателей, который нужно учитывать при аттестации менеджеров по продажам, — «производительность труда —объем продаж на одного сотрудника».

Второй показатель - объем валовой маржи, дохода, приносимого одним сотрудником. При одинаковой производительности труда доходы, приносимые сотрудниками, могут различаться, например, в зависимости от торговой надбавки.

При этом производительность труда все же нельзя исключить из оценки менеджера по продажам. Когда речь заходит о рентабельности, то встает вопрос о разной стоимости работников. Более «дорогой» сотрудник, при одинаковой валовой марже, менее рентабелен по отношению к менее «дорогому» соседу, если только он не ценен для компании другими возможностями приносить прибыль или увеличивать капитал.

Мероприятие 2 - Внедрение системы информирования работников о прохождении аттестации и полученных выводах.

Система информированности включает в себя ответственного за информацию, приказы и информационные листы.

Далее для обеспечения информированности работников о результатах аттестации необходимо возложить ответственность за этот процесс на руководителя отдела кадров АО «Тяжмаш».

Руководитель отдела кадров АО «Тяжмаш» собирает все сведения о проведенной аттестации, издает приказ о результатах аттестации. Приказ вывешивается в каждом цехе. В приказе каждый аттестуемый расписывается. Каждому аттестованному выдается лист информирования о результатах аттестации.

Мероприятие 3 - Разработка мероприятия по повышению мотивации труда.

Результатами аттестации руководительского состава АО «Тяжмаш» является переподготовка и повышение профессиональных навыков руководителей среднего звена и специалистов, в связи с постоянно изменяющимися управленческими программами. К методам нематериальной мотивации относят создание оптимальных условий труда для сотрудников: установку нового компьютерного оборудования, создание удобных рабочих зон для персонала, улучшение дизайна помещений, установку современного рабочего оборудования.

В покрасочном цехе АО «Тяжмаш» большая текучесть кадров (таблица 3.1.2).

У них наблюдается низкая производительность труда Коллектив покрасочного цеха. Оценивать работу бригад станет специальная комиссия, представители которой будут контролировать соблюдение трудовой дисциплины, а также каждый месяц анализировать финансово-экономические показатели. Кроме того, чтобы занять первое место, заводчанам необходимо проявить себя в культурно-массовых и спортивных мероприятиях.

Таблица 3.1.2- Показатели по покрасочному цеху

показатели	2014	2015	2016	изменения	
				2015/2014	2016/2015
Уволилось, чел	10	19	22	+90	+15,8
Принято, Чел	15	10	15	-34	+50
Производительность труда, %	77	70	75	-10	+7



Рисунок 3.1.1-Показатели по покрасочному цеху

За анализируемый период на 2016 г., уволилось 15,8 % больше, чем в 2015г., а принято на 50% больше, по сравнению с 2015г. При определении лидеров будет учитываться и работа по внедрению рационализаторских предложений. Стоит отметить, что перед каждой производственной бригадой предприятия стоят собственные задачи, учитывающие специфику деятельности того или иного участка цеха. По условиям соревнований, коллектив, набравший

больше всего баллов за месяц, становится обладателем переходящего вымпела. Общие итоги состязаний организаторы подведут дважды – в преддверии Дня рождения завода (30 января) и накануне профессионального праздника. Победителей производственной «спартакиады» ждут денежные премии (3 первых места).

Остальным участкам достаются поощрительные призы. Проведение межбригадных соревнований – это замечательная возможность повысить уровень мотивации наших специалистов, а также объединить трудовые коллективы для достижения общих производственных целей.

Таблица 3.1.3 - Поощрительные призы для победителей

Места в соревнованиях	Призы
1 место	Денежная премия в размере 17 тыс. руб.
2 место	Денежная премия в размере 15 тыс. руб.
3 место	Денежная премия в размере 12 тыс. руб.
4 место	Бонусная карта магазина «Позитроника»
5 место	Бонусная карта «Летуаль»
6 место	Пригласительный билет в театр на 2 места

Затраты на мероприятие не могут превышать 5% от среднего ФОТ подразделения за год (по положению АО «Тяжмаш»). В цехе работает 65 человек. (15 000 руб. x 12 мес. x 65 чел. = 11 700 тыс. руб. за квартал).

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Далее рассмотрим эффективность мероприятий, которая будет оцениваться по двум направлениям: экономическая эффективность, социальная эффективность. Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности предлагаемого мероприятия представлены в таблице 3.2.1. В таблице 3.2.1 знаком «*» обозначен норматив, который устанавливается Правительством РФ и подлежит изменению. Необходимо следить за Федеральным законодательством

Таблица 14 - Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятия

№ п/п	Показатель	Условное обозначение	Показатели
1	Годовой объем реализации, тыс.руб	Op	658935
2	Сумма текущих затрат, тыс.руб.	З _{ТЕК}	1,32
3	Численность персонала, чел.	Ч	6104
4	Численность персонала, работающего на АРМ	Ч _{АРМ}	4
5	Средняя годовая заработная плата, тыс.руб.	З _г	228,9
6	Процент отчислений на социальные нужды (%)*	ОСВ	32,2
7	Условно-постоянные расходы, тыс.руб.	У	440892
8	Сумма единовременных затрат на приобретение оборудования, тыс.руб.	З _{ед}	46,4
9	Нормативный коэффициент эффективности	Ен	0,3

На основании данных из таблицы 2.2.4, произведем расчет показателей экономической эффективности от внедрения данного мероприятия. Рассчитаем прирост производительности труда работников предприятием:

$$ПТ = \frac{ТЕ * 100}{100 - ТЕ} \quad (1)$$

ТЕ- снижение трудоемкости операций, %

ПТ-рост производительности труда, %

$$ПТ = \frac{6 * 100}{100 - 6} = 6,38\%$$

Так как предлагаемое мероприятие не требует найма на работу новых работников, то рассчитаем условное высвобождение численности (Эч) за счет экономии трудоемкости выполнения функций управления по:

$$\mathcal{E}_q = \frac{ПТ * Ч_{исх}}{100 + ПТ} \quad (2)$$

$$\mathcal{E}_q = \frac{6,38 * 24}{100 + 6,38} = 1,44$$

Далее рассчитаем прирост производительности труда в целом по АО «Тяжмаш», исходя из полученного значения условной экономии численности:

$$\Delta ПТ_{общ} = \frac{\mathcal{E}_q}{Ч_{исх} - \mathcal{E}_q} \quad (3)$$

$$\Delta ПТ_{общ} = \frac{1,44}{6,25 - 1,44} * 100 = 0,23$$

Рассчитаем экономию себестоимости по заработной плате, социальным отчислениям и условно-постоянным расходам: по основной заработной плате:

$$\mathcal{E}_{oc} = \mathcal{Z}_z * \mathcal{E}_q \quad (4)$$

$$\mathcal{E}_{oc} = 228,9 * 0,23 = 52,26 \text{ тыс. руб.}$$

По социальным отчислениям:

$$\mathcal{E}_{соц} = \mathcal{E}_{сoc} * ОВС \quad (5)$$

$$\mathcal{E}_{соц} = 52,26 * 0,322 = 1,65 \text{ тыс. руб.}$$

По условно -постоянным расходам:

$$\mathcal{E}_{УПР} = \left(\frac{Y_1}{Op_1} - \frac{Y_2}{Op_2} \right) * Op_2 \quad (6)$$

$$\mathcal{E}_{УПР} = \left(\frac{440892}{658935} - \frac{440892}{659900} \right) * 659900 = 659,9 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на обучение персонала составляют 120 тыс. руб. в год. Тогда найдем условно-годовую экономию:

$$\mathcal{E}_{уг} = \mathcal{E}_{общ} - \mathcal{Z}_{тек} \quad (7)$$

$$\mathcal{E}_{уг} = 729,5 - 120 = 609,50 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект найдем, учитывая, что единовременные затраты на обучение составляют 30 тыс. руб., а срок обучения составляет в среднем 3 года:

$$\mathcal{E}_Г = \mathcal{E}_{уг} - \mathcal{Z}_{КАП} * E_H \quad (8)$$

$$\mathcal{E}_Г = 609,50 - 30 * 0,3 = 600,50 \text{ тыс. руб}$$

Рассчитаем срок окупаемости внедрения мероприятия:

$$T_{\text{ок}} = Z_{\text{кап}} / \Delta_{\text{уг}} \quad (9)$$

$$T_{\text{ок}} = 30 / 609,5 = 0,05 \text{ г.}$$

В результате проведения обучения персонала на курсах в АО «Тяжмаш» ожидаемое увеличение производительности труда в целом по предприятию составит 0,23%, условно-годовая экономия денежных средств составит 609,50 тыс. руб., годовой экономический эффект с учетом затрат на обучение составит 600,50 тыс. руб., срок окупаемости которых 0,05 г.

Кроме показателей экономической эффективности оценим социальную эффективность предлагаемых мероприятий.

Социальная эффективность разработанных мероприятий по аттестации персонала может быть обоснована исходя из следующих рассуждений: - Принятый на работу сотрудник получит возможность профессионального развития. - Организация получит в свое распоряжение грамотного специалиста, прошедшего аттестацию и по результатам оценки на основе аттестации соответствующую подготовку под руководством опытного сотрудника. - Увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию. Итак, можно констатировать, что мероприятия по аттестации персонала являются социально и экономически обоснованным.

Практическая реализация изложенных мероприятий по проведению аттестации персонала позволят повысить эффективность использования кадрового потенциала предприятия АО «Тяжмаш», сделать его более совершенным, отвечающим текущим и перспективным целям и задачам предприятия.

Заключение

В условиях развития рыночной экономики существенно изменился характер взаимоотношений между работником и предприятием: они стали более жесткими. Администрация предприятия требовательнее относится к работникам, пытаясь по максимуму использовать их трудовой потенциал.

В этой связи уже на многих предприятиях, в том числе и в коммерческих структурах, становится нормой проведение аттестации работников.

Мы помним, что аттестация кадров - это процедура оценки результатов деятельности работников за определенный период времени и является составной частью процесса управления человеческими ресурсами в организации. Правильно проведенные процедуры аттестации обладают большим мотивационным потенциалом для работника и служат эффективным условием роста профессионализма, стабильности кадрового состава, внедрению единой этико-поведенческой модели в коллективе.

К основным критериям оценки специалистов можно отнести:

- профессиональную компетентность (уровень подготовки и навыки четко организовывать и планировать свой труд, сознание ответственности за выполненную работу, самостоятельность при выполнении задания, инновационное мышление, способность соответствовать вызову времени и т.д.);

- качество и количество выполненных работ (количество плановых и внеплановых работ, сложность разрабатываемых или внедряемых технологических процессов, разнообразие выполняемых работ, степень новизны и элементов творчества, степень ответственности);

- личностные качества (умение устанавливать деловые отношения с коллегами, умение работать в команде, преданность и патриотизм коллективу, степень выполнения этического кодекса предприятия, способность к обучению и самообучению).

С помощью аттестации сотрудников можно не только оценить их профессиональную состоятельность, но и решить, кто нуждается в обучении, кого можно перевести на вышестоящую должность, а с кем лучше без сожаления расстаться. Давайте посмотрим, как с юридической точки зрения правильно организовать и провести аттестацию.

В Трудовом кодексе термин «аттестация» встречается в разных значениях. Есть, например, аттестация рабочих мест, аттестация учащегося. Но мы поговорим об аттестации как об оценке квалификации и деловых качеств работника. Аттестация персонала проводится, чтобы выяснить, соответствуют ли работники тем должностям, которые занимают.

Специально избранная комиссия проверяет знания и навыки сотрудников по правилам, установленным законодательством и локальными актами организации.

Для большинства работодателей аттестация - дело добровольное. Однако руководители отдельных организаций по закону просто обязаны проводить аттестацию персонала. Но даже те работодатели, которые не обязаны проводить аттестацию, тоже оценили ее по достоинству. Эта процедура приносит пользу компании.

Аттестацию персонала лучше проводить по графику, поэтапно, создав центральную и несколько специализированных аттестационных комиссий во главе с директором и, соответственно, с его заместителями.

Должны быть изданы организующие (приказы) и руководящие документы (методические рекомендации, аттестационные листы, бланки протоколов), чтобы аттестация для людей не была шоком, не была неожиданностью, а начиналась с расширенного объяснения работы на встречах и собраниях руководителей с коллективами. Аттестуемые должны понимать, что цели аттестации исключительно положительные, дающие работникам оценить и взглянуть на себя со стороны, получить рекомендации о повышении профессионального уровня, повышение в должности, оплате, зачислении в резерв на выдвижение.

Аттестацию нужно начинать с рядовых работников подразделения, где достаточно сильный профессиональный состав и благоприятный морально-психологический климат, а в последнюю очередь проводить в проблемных подразделениях. Это позволяет, во-первых, научить людей проводить аттестацию на положительных примерах, а во-вторых, создает некий эталон оценки, который будет поддерживать требования к аттестуемым на высоком уровне.

Аттестация в АО «Тяжмаш» проходит 4 этапа:

Этап 1. Сдача экзаменов на знание нормативных документов, продуктов и услуг, внутренних регламентов, должностных обязанностей.

Этап 2. Психологическое тестирование, тренинг эффективного обслуживания клиентов и продажи банковских продуктов и услуг с экзаменом на коммуникативную компетентность.

Этап 3. Оценка коллегами, вышестоящим руководством, самооценка — методами «360 градусов» и социометрии. Положительное отношение коллег и их высокая оценка — пятый плюс.

Этап 4. С целью подведения итогов все оценки вносятся в аттестационную форму. Сотрудник приглашается на заседание аттестационной комиссии, и с ним проводится беседа, на которой ему сообщается о результатах аттестации. При такой продуманной системе оценки они, как правило, положительные.

На работника проходящего аттестацию составляет отзыв, который отражает деловые, профессиональные и иные качества работника. В составлении такого отзыва необходимо участие самого работника, что повышает, с одной стороны, защищенность аттестуемого, а с другой -ответственность руководителя за достоверность и объективность предоставляемой информации, чего не наблюдается в АО «Тяжмаш».

Работник не принимает участие в составлении отзыва и знакомится с ним только уже на самой аттестации, что иногда приводит к непредвиденным обстоятельствам (сведения не точны, с некоторыми высказываниями о себе работник не согласен).

Список литературы

1. Федерального закона от 27.07.2015 N 198-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О высшем и послевузовском профессиональном образовании" и Федерального закона "О науке и государственной научно-технической политике"
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования
3. Трудовой кодекс РФ. Трудовой кодекс РФ от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Собрание законодательства РФ. – 2002. - № 1 (ч. 1). - Ст. 3
4. СТП 1.5.-2013 Порядок управления положениями о структурных подразделениях и должностными инструкциями.
5. СТП 6.011-2015 Порядок проведения аттестации руководителей, специалистов и служащих.
6. СТП 6.021-2015. Определение потребности в персонале и подбор персонала.
7. Свирина И. Современная оценка персонала // Управление персоналом № 3.2011. - с.43
8. Абрамова Э.В. Трудовые книжки // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2015. - № 20. – С. 14-19
9. Борисова А. Аттестация персонала – вопросы необходимости // Персонал-МИКС, Научно-практический журнал. – 2015. - № 2. – С. 99- 103.
10. Делопроизводство в кадровой службе: Прак. пособие / Сост. А.В. Верховцев. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 192 с. – (Б-ка журн. «Труд. право Рос. Федерации»).
11. Положение о порядке проведения аттестации (квалификационного экзамена) и установления должностных рангов руководителям и специалистам АО «Тяжмаш»
12. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. -М., 2015. - С. 215.

13. Делопроизводство в кадровой службе: Прак. пособие / Сост. А.В. Верховцев. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 192 с. – (Б-ка журн. «Труд. право Рос. Федерации»).
14. Пихало В.Т., Царегородцев Ю.Н., Петрова С.А., Ефремова Ю.Е. Управление персоналом организации. М: Форум, 2010 - 377 с.
15. Гусов К.Н., Толкунова В.Н. Трудовое право России: Учебник. - М., 2015. С, 231.
16. Зыков О.С., От аттестации к системе компетенций. // О.С.Зыков, Справочник по управлению персоналом, 2016, № 9 - с.42-49.
17. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. -М.:ИНФРА-М, 2016.С. 163..
18. Кибанов А.Я., Организация, нормирование и регламентация труда персонала / А.Я. Кибанов -М.:ИНФРА- М, 2017. 304 с.
19. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов - М.: ИНФРА-М, 2010. - 638 с.
20. Крылова А.А., Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / А.А. Крылова, Ю.В. Прушинский. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 495 с.
21. Литягин А. Эффективная аттестация // Кадровое дело № 3, 2010 - с.68-71
22. Магура М.И., Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации: Учебное пособие / М.И. Магура., М.Б.Курбатова - М.: «Интел-Синтез», 2010. - 176 с.
23. Коршунов С.В. Государственно общественные объединения в системе инженерного образования России. М.: Макси, 2015. 340с.
24. Никифорова Л.А., Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании // Л.А. Никифорова, Кадровое дело, 2015, № 6 - с. 57-59.
25. Полякова Н.З., Аттестация - не событие, а система. // Н.З.Полякова, Справочник по управлению персоналом, 2016, № 4 - с. 109-118.

26. Клюев А.К. Слияния в высшей школе России: эффекты и стратегические возможности // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 4(86). 120с.
27. Свергун О.А., Пасс Ю.В., Управление персоналом: Учебное пособие / О.А.Свергун., Ю.В. Пасс - СПб.: Питер, 2014. - 320 с.
28. Строгович Ю.Н., Отказ от прохождения аттестации. // Ю.Н.Строгович, Кадры предприятия, 2015, № 1 - с. 65-68.
29. Травин В.В., Основы кадрового менеджмента: Учебник / В.В.Травин., В.А.Дятлов - М.: Дело, 2016. - 336 с.
30. Травин В.В., Оценка и аттестация персонала // В.В.Травин, Служба кадров, 2014, № 3 - с. 61-65.
31. Шаталова Н.И., Управление персоналом на производстве: Учебное пособие для вузов/ Н.И. Шаталова, Н.М. Бурносова. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2013. - 381 с.
32. Ширимова Е.И., Несоответствие занимаемой должности: главные принципы и новые правила. // Е.И. Ширимова, Кадровое дело, 2008, № 11 - с. 25-29
33. Шувалова Н.И., Документационное сопровождение аттестации // Н.И.Шувалова, Служба кадров и персонал, 2015, № 9 - с.81-85.
34. Официальный сайт АО"ТЯЖМАШ" - <http://www.tyazhmash.com/>
35. Объединение вузов в Самаре: не мы первые, но - уже и не последние // Официальный сайт газеты «Волжская коммуна» [Электронный ресурс]. = URL: <http://www.vkonline.ru> (дата обращения: 31.01.2016).