

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки)

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Совершенствование аттестации персонала коммерческой  
организации (на примере АО «Тяжмаш»)»

Студент(ка)

Ю.А.Бузунова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
к.п.н., доцент

А.Л.Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Тольятти 2016

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И. о. зав. кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Бузунова Юлия Анатольевна

1. Тема Совершенствование аттестации персонала коммерческой организации (на примере АО Тяжмаш...)
- 2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе
  - 3.1. Данные и материалы преддипломной практики.
  - 3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности АО «Тяжмаш».
4. Содержание выпускной квалификационной работы:

Введение

  - . Теоретические основы аттестации персонала
    - 1.1. Нормативно-правовая основа аттестации
    - 1.2. Понятие, цели и виды аттестации
    - 1.3. Объекты и показатели аттестационной оценки
    - 1.4. Оценка подчиненных руководителям
  - 2 Организация и документирование аттестации работников АО «Тяжмаш»
    - 2.1. Общая характеристика АО «Тяжмаш»
    - 2.2. Анализ трудового потенциала предприятия
    - 2.3. Порядок аттестации персонала
    - 2.4. Документирование аттестации персонала АО «Тяжмаш»
  - 3 Организационно-экономические мероприятия по повышению эффективности процедуры аттестации персонал АО «Тяжмаш»

3.1. Программа реализации мероприятий по  
совершенствованию системы аттестации персонала  
3.2 Экономический эффект от предлагаемых мероприятий  
Заключение  
Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Табличные и графические материалы по параграфам 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 3.2;
4. Табличные данные по результатам анализа трудового потенциала предприятия;
5. Графические данные по результатам анализа трудового потенциала предприятия;
6. Предложения по оптимизации процесса аттестации персонала;
7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

А.Л.Никишина

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Ю.А. Бузунова

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав. кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

(подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студента Бузуновой Юлии Анатольевны  
по теме «Совершенствование аттестации персонала коммерческой организации (на примере АО «Тяжмаш»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	01.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	05.03.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	09.03.2016		выполнено	
Окончательное оформления работы, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.03.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	03.06.2016		выполнено	
Допуск к защите и сдача БР заведующему кафедрой	04.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_ (подпись)

А.Л.Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_ (подпись)

Ю.А. Бузунова

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Бузунова Ю.А.

Тема работы: «Совершенствование аттестации персонала коммерческой организации (на примере АО «Тяжмаш»»

Научный руководитель: к.п.н., доцент А.Л.Никишина

Цель исследования - аттестации персонала коммерческой организации (на примере АО «Тяжмаш»»

Объектом исследования является АО «Тяжмаш» основным видом деятельности которого является тяжелое машиностроение, а предметом исследования – инструменты и методы в процессе разработки и функционирования аттестации персонала предприятия.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами АО «Тяжмаш».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 52 источников и 5 приложений. Общий объем работы 77 страниц машинописного текста.

## Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы аттестации персонала .....	9
1.1. Понятие, цели, нормативно-правовая основа и виды аттестации...	9
1.2. Объекты, факторы и критерии показателей аттестационной оценки	13
1.3. Порядок аттестации персонала на предприятиях тяжелого машиностроения .....	16
2 Анализ процедуры аттестации персонала коммерческой организации АО «Тяжмаш».....	20
2.1. Общая характеристика и организационно-экономические показатели АО «Тяжмаш» .....	20
2.2. Анализ процедуры аттестации персонала .....	29
3 Разработка мероприятий по совершенствованию аттестации персонал АО «Тяжмаш» .....	41
3.1. Программа реализации мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала .....	41
3.2. Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий .....	54
Заключение.....	58
Библиографический список.....	61
Приложения.....	66

## Введение

Актуальности темы исследования объясняется высокой значимостью аттестации персонала организации, оказывающей существенное влияние на эффективность функционирования предприятий.

Цель выпускной квалификационной работы - совершенствование аттестации персонала коммерческой организации на примере АО «Тяжмаш».

Для достижения поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

1. Исследовать теоретические аспекты аттестации персонала
2. Проанализировать процедуру аттестации персонала и организационно-экономические показатели АО «Тяжмаш»
3. Разработать мероприятия по совершенствованию аттестации персонал АО «Тяжмаш»

Объект исследования - АО «Тяжмаш»

Предмет исследования – аттестация персонала коммерческой организации.

Изучение методики и документационного обеспечения аттестации персонала актуально и имеет большое практическое значение. Аттестация, оценка деятельности персонала – одна из важнейших кадровых операций. Совершенствование документационного обеспечения аттестации позволит проводить ее более организованно, в соответствии с нормативно-правовыми и методическими требованиями.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Теоретической и методической базой исследования стали нормативно-правовые акты, справочная и методическая литература, информация периодической печати, интернет-сайтов, а также иные источники относящиеся к исследуемым вопросам.

В работе применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами АО «Тяжмаш» при разработке и реализации мероприятий по совершенствованию аттестации персонала коммерческой организации.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 52 источников и 5 приложений. Общий объем работы 77 страниц машинописного текста, с приложениями.



## 1. Теоретические основы аттестации персонала

### 1.1. Понятие, цели, нормативно-правовая основа и виды аттестации

Основным методом оценки деятельности работника на предприятии, в организации является аттестация.

Аттестация — определение степени соответствия уровня квалификации работника требованиям выполняемой им работы (функции) [23].

Аттестация - определение степени соответствия уровня квалификации работника, выполняемой им работы.

Аттестация чрезвычайно важна при завершении этапов проекта, либо собственно самого проекта. Аттестационная оценка достижения целей, выполнения задач и исполнения функций проекта может явиться мерой эффективности работы над проектом, а также определения бонусов и величины премий по итогам выполнения проекта. Ну и, конечно, аттестационная оценка необходима при определении соответствия профессиональной компетенции лица требованиям занимаемой должности.

Как и любой проект, аттестация начинается с определения цели. Правильно поставленная цель - необходимое условие построения системы и достижения результата.

Так, Е.П. Поплавская [32, с. 249] выделяет следующие особенности этого института. Аттестация — это неукоснительная процедура для любого персонала. Ее несоблюдение в установленные сроки считается дисциплинарным проступком и предполагает наложение соответствующего дисциплинарного взыскания. Исключение составляют категории, прямо установленные в законе.

Ее результаты имеют юридическое значение не только для персонала, но и для государства. Является государственной процедурой.

Объектом проверки является теоретические, практические знания и навыки персонала по занимаемой должности, а также его личностные качества, имеющее значение для трудовой деятельности.

Осуществляется периодически — 1 раз в 3 года (очередная), а внеочередная — в иные периоды, но не реже установленных для очередной аттестации. Осуществляется специально создаваемыми для этого аттестационными комиссиями.

Используются разнообразные формы проведения аттестации. Результатом аттестации является продолжение, изменение или прекращение трудового контракта, которое может сопровождаться прохождением переподготовки, повышения квалификации, стажировки или получением дополнительного образования, а также изменением условий оплаты его труда.

В.Б. Башуров [8, с. 83] в качестве особенностей аттестации гражданских служащих указывает следующие признаки: целевое назначение аттестации; периодичность проведения этой процедуры; субъектный состав лиц, подлежащих прохождению аттестации; предмет оценки; применяемые методы аттестационной оценки; варианты принимаемых решений и правовые последствия аттестации гражданских служащих.

Как видно из предложенных классификаций признаков исследуемого института, в целом авторы занимают сходные позиции.

Из выше сказанного можно сделать вывод, что результаты оценки персонала активно используются при проведении профессиональной подготовки, принятия решения о выплате вознаграждений, новых назначений, повышении или понижении в должности, увольнении.

Аттестация работников может носить очередной (плановый) и внеочередной характер. Внеочередная аттестация проводится по решению руководителя предприятия. Обычно, аттестации не подлежат работники, проработавшие в занимаемой должности менее года, и беременные женщины.

Женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, подлежат очередной аттестации не ранее чем через год после выхода на работу [32].



Рисунок 1 - Виды аттестации

Помимо традиционной аттестации, в практике управления персоналом практикуется самооценка (самоаттестация) с применением процедуры письменных ответов аттестуемых на вопросы специальных анкет [40].

Систематизировать эффекты правильно проведенной аттестации персонала можно с помощью классификации ее функций. Данный перечень функций может быть усовершенствован с помощью процедуры аттестации. Каждая из функций призвана преследовать единую цель - профессиональный рост сотрудников и, как следствие, повышение эффективности работы организации. Данный перечень функций представлен на Рисунке 1 [6, с. 26].

Качественно разработанная и четко организованная аттестация персонала предприятия позволяет выявить потенциал каждого сотрудника. В процессе аттестации работник может объективно оценить свои возможности, способности, понять, в каком направлении необходимо скорректировать план своего дальнейшего профессионального развития.

В некоторых случаях порядок проведения аттестации излагается в официально утвержденных документах.

Согласно п. 3 ст. 81 Трудового кодекса РФ от 30 декабря 2001 года (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 01.01.2013), недостаточная квалификация работника, подтвержденная результатами аттестации, может явиться причиной расторжения трудового договора по инициативе работодателя [7].

Большое влияние на вынесение решения по результатам профессиональной аттестации трудовой деятельности государственного служащего оказывает анализ документов, которые передаются в аттестационную комиссию.

На собеседовании персонала могут быть заданы различные вопросы. Например о содержании результатов его профессиональной деятельности с учетом его опыта, знания им налагаемых законом ограничений и порядка их соблюдения; различных запретов. Текст вопросов и краткие ответы на них должны найти свое отражение в протоколе. Грамотное оформление аттестационной документации и четкое проведение самой аттестационной процедуры должно исключить основания для обращения работника в суд.

Решение, принимаемое аттестационной комиссией, представляет собой резолютивное юридическое действие, ввиду того что в нем итоги аттестации персонала подводятся в окончательном виде. Фактическая и юридическая обоснованность решения аттестационной комиссии определяет ее результат.

Из вышесказанного, мы можем сказать, что в России, по сравнению с другими регионами, взгляд на аттестацию несколько ограничен, наполнен старым содержанием.

Посредством аттестации могут осуществляться все функции управления:

- организация;
- планирование;
- контроль;

- мотивация.

За последние десятилетия была достаточно хорошо разработана аттестация рабочих профессий - она зачастую носит формальный характер, и только единицы имеют хорошо отлаженную аттестационную политику. Наиболее дальновидные руководители осознают разнообразие возможностей, заложенных в этом институте.

## 1.2. Объекты, факторы и критерии показателей аттестационной оценки

Во всем мире на рынке товаров и услуг существует большая конкуренция, ведется настоящая борьба за потребителя. И на то, какая организация будет более успешной, непосредственное влияние оказывает профессионализм специалистов, работающих в ней.

Ни для кого не секрет, что человек работает более качественно тогда, когда его контролируют, поэтому оценка является важнейшей составляющей управления.

При разработке системы оценки очень важно учитывать категорию, функциональные обязанности персонала. Именно от этого зависят критерии, в соответствии с которыми будет производиться оценка конкретного работника фирмы.

Критерии, которые используются для оценки работников всех категорий, можно разделить на три группы:

- качество работы - наиболее значимый критерий оценки деятельности, так как именно от того, насколько качественный товар (услугу) выпускает (предоставляет), каждый сотрудник, зависит конкурентоспособность организации на рынке товаров (услуг). Выпуск некачественной продукции либо предоставление некачественной услуги могут не только повлечь финансовые потери организации, но и, что еще хуже, снизить авторитет предприятия среди потребителей, партнеров;

- количественные показатели - количество выполненной работы за единицу времени. Чаще всего они являются наиболее наглядными результатами труда для работодателя. Именно поэтому количественные показатели - наиболее распространенные критерии оценки;

- личностные характеристики работников являются крайне важными при оценке деловых качеств работников, их потенциальных возможностей. Зачастую, оценка личностных характеристик плохо формализована, носит субъективный характер. Во избежание этого, в организациях, где есть подразделения, отвечающие за развитие персонала, ведутся наблюдения за поведением сотрудников в различных рабочих ситуациях, проводятся диагностические мероприятия для оценки личностных качеств, которые необходимы для конкретной категории работников (например, коммуникативные качества, работоспособность, эмоциональная устойчивость). Такие данные фиксируются с помощью графиков, диаграмм, таблиц и т.п. Данная информация может быть использована при отборе сотрудников для решения стратегических задач фирмы, при формировании команд по решению различного рода проблем.

Несомненно, все три группы критериев имеют большое влияние на результативность работника. Однако, то, какой из них будет придаваться большее значение, а какой - меньшее, зависит от функциональных обязанностей специалиста [2, с. 17-19].

Самой распространенной формой оценки персонала является аттестация.

Таким образом, оценка персонала сегодня становится неотъемлемой частью управления организацией. Особое место в системе оценки персонала занимает такая ее форма как аттестация. Ее специфика обусловлена тем, что, во-первых, она направлена на выявление соответствия работника занимаемой должности (это ее первоочередная задача) и, во-вторых, является обязательным и потому опосредованным законодательством элементом системы оценки персонала. Тем самым, аттестация становится своего рода

способом государственного регулирования качества персонала в системе управления персоналом.

Для измерения сложности труда и качеств работника могут применяться различные методы.

Оценку облегчает составление «графического профиля должности», представляющего собой комбинацию таблицы и графика (табл. 1).

Таблица 1 - Графический профиль должности

Требуемые качества	Степень развития качеств, баллы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А			●	■						
Б			●		■					
В									●	
Г										
Д			●							■
<p>■ — - Требуемый профиль должности</p> <p>● — - Фактический профиль претендента на должность</p>										

В таблице отмечается степень развитости качеств исходя из требований предъявляемых должностью, и фактическое их состояние. Значки в таблице соединяются соответствующими линиями, в результате чего образуются два графика, сопоставление которых дает наглядное представление о достоинствах и недостатках лиц.

Аттестация персонала представляет собой комплексную оценку деловых качеств работников и результатов их труда с целью определения пригодности работников к выполняемой работе и (или) предполагаемому назначению (продвижению) на работу. Аттестация персонала организации является механизмом обратной связи в управлении персоналом. Технология аттестации обеспечивает эффективную и надежную обратную связь в управлении персоналом.

### 1.3. Порядок аттестации персонала на предприятиях тяжелого машиностроения

Существуют различные точки зрения по поводу понятия аттестация персонал. Под аттестацией персонала одна группа ученых понимает оценку квалификационного уровня работника, оценку его деловых качеств которые проводятся в соответствии с организационно-правовой формой.

Другая точка зрения связана с тем, что аттестация представляет собой набор процедур, который определяется в соответствии с занимаемой должностью и юридически оформлены.

Аттестация отличается от других видов оценки персонала, т.к. ее основным направлением является периодическое измерение профессиональных успехов сотрудников, которые необходимы для принятия стратегических решений организации.

Аттестация персонала представляет собой процедуру, которая проводится один раз в два года и закреплена законодательно.

Результаты аттестации оказывают свое влияние на такие функциональные подсистемы в управлении персоналом, как кадровая политика, ротация персонала, обучение персонала.

Одними из основных характеристик аттестации персонала являются:

- систематичность ее проведения;
- формализованность ее проведения (до оцениваемых работников доводится информация о стандартах работы, критериях и механизмов оценки итогового оценочного показателя);
- разработанные формуляры, в которых фиксируются результаты аттестации;
- интервал времени, за который оценивается работа при проведении аттестации.

Проведение аттестации направлено на реализацию таких целей организации как:



- управленческие цели;
- оценка качества управленческой деятельности;
- наличие обратной связи между работодателем и работником, призванной информировать сотрудников о степени их соответствия требованиям занимаемой должности;
- развитие работников;
- оптимизация процесса управления персоналом.

Цели аттестации персонала это одно из основных условий для принятия решения о выборе критериев аттестации (оценки).

Основными целями аттестации персонала является:

- совершенствование каждодневной деятельности, связанной с аттестацией персонала;
- выявление основных целей и задач;
- определение потребности в обучении.

Аттестация персонала направлена на эффективное использование человеческих ресурсов на основе связи оценки персонала с другими функциональными подсистемами управления персоналом.

Так, например, объективная оценка деятельности работника устанавливается в соответствии с занимаемой должностью; подготовкой и повышением квалификации; кадровым планированием; с развитием работников и планирование их карьеры; с возможностью ротации кадров и стимулированием профессионального роста сотрудников.

Таким образом, аттестация направлена на определение всего кадрового потенциала и резерва кадров, а также рационального использования кадрового ресурса и уточнения оплаты труда каждого работника.

При разработке системы аттестации в организации на основе значения и учета функций, опоре на соблюдение принципа открытости и коллегиальности можно избежать односторонней оценки результатов деятельности сотрудников.

Объектом аттестации персонала является работник предприятия (либо сотрудник которого оценивают).

Субъектами аттестации персонала чаще всего являются те работники, которые анализируют процесс оценки (сами сотрудники, руководители, подчиненные, сослуживцы, психологи, эксперты, сотрудники отдела кадров).

Выделяют следующие элементы аттестации сотрудников организации:

- цель, предмет и способы использования аттестации;
- критерии оценки;
- методы, техника, способы проведения оценки;
- оценивающий орган;
- категории оцениваемых работников;
- частота оценки.

Предметом аттестации персонала являются способности сотрудников, востребованные в организации.

С теоретической точки зрения аттестация персонала является определением процедуры квалификации, практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия или несоответствия занимаемой должности. При помощи аттестации добивается рациональная расстановка кадров, их оптимально использование их труда в организации. По итогам проведения аттестации выносят решение о сохранении места за сотрудником или переводе на другую должность.

Роль аттестации в системе управления персоналом играет важную роль, ее важность оценивается количеством принимаемых решений исходя из которых, управляющий субъект принимает соответствующие решения. От качества и надежности предоставляемой информации, в конечном счете, зависит эффективность принимаемого решения.

Проведение оценочных мероприятий должно реально способствовать развитию и совершенствованию деятельности в целом.

Аттестация специалистов обязательна для тяжелого машиностроения которые осуществляют деятельность на опасных производственных объектах.

Процедура аттестации специалистов на опасных производственных объектах машиностроения предусматривает три (I, II, III) уровня квалификации специалистов.

## 2 Анализ процедуры аттестации персонала коммерческой организации АО «Тяжмаш»

### 2.1. Общая характеристика и организационно-экономические показатели АО «Тяжмаш»

Сызранское АО «Тяжмаш» — одно из крупнейших предприятий России, специализирующееся на выпуске оборудования для энергетических, горнорудных предприятий, атомной энергетики.

Машиностроение относится к числу наиболее распространенных в территориальном отношении в масштабах страны отраслей промышленности. Но в одних районах оно имеет профилирующее значение, а в других его функции ограничены главным образом удовлетворением внутренних потребностей. Сегодня АО «Тяжмаш» является признанным деловым партнёром и экспортёром (более чем в 30 стран) оборудования для энергетической и горнорудной промышленности.

Основными видами деятельности общества являются:

производство и реализация не стандартизированного оборудования, продукция станкостроения;

производство и реализация товаров народного потребления;

оказание услуг населению.

За последние три года АО «Тяжмаш» превратилось в перспективный, быстроразвивающийся машиностроительный комплекс. Произошло значительное увеличение персонала.

Управление на предприятии - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь целей организации. Для правильного осуществления функций управления существенное значение имеет организационная структура ее аппарата, которая отражает такую черту отношений управления организацией, которая характеризует законы связи, способы взаимодействия

звеньев, составляющих управляемую систему организации, их внутреннюю форму (рис. 2).

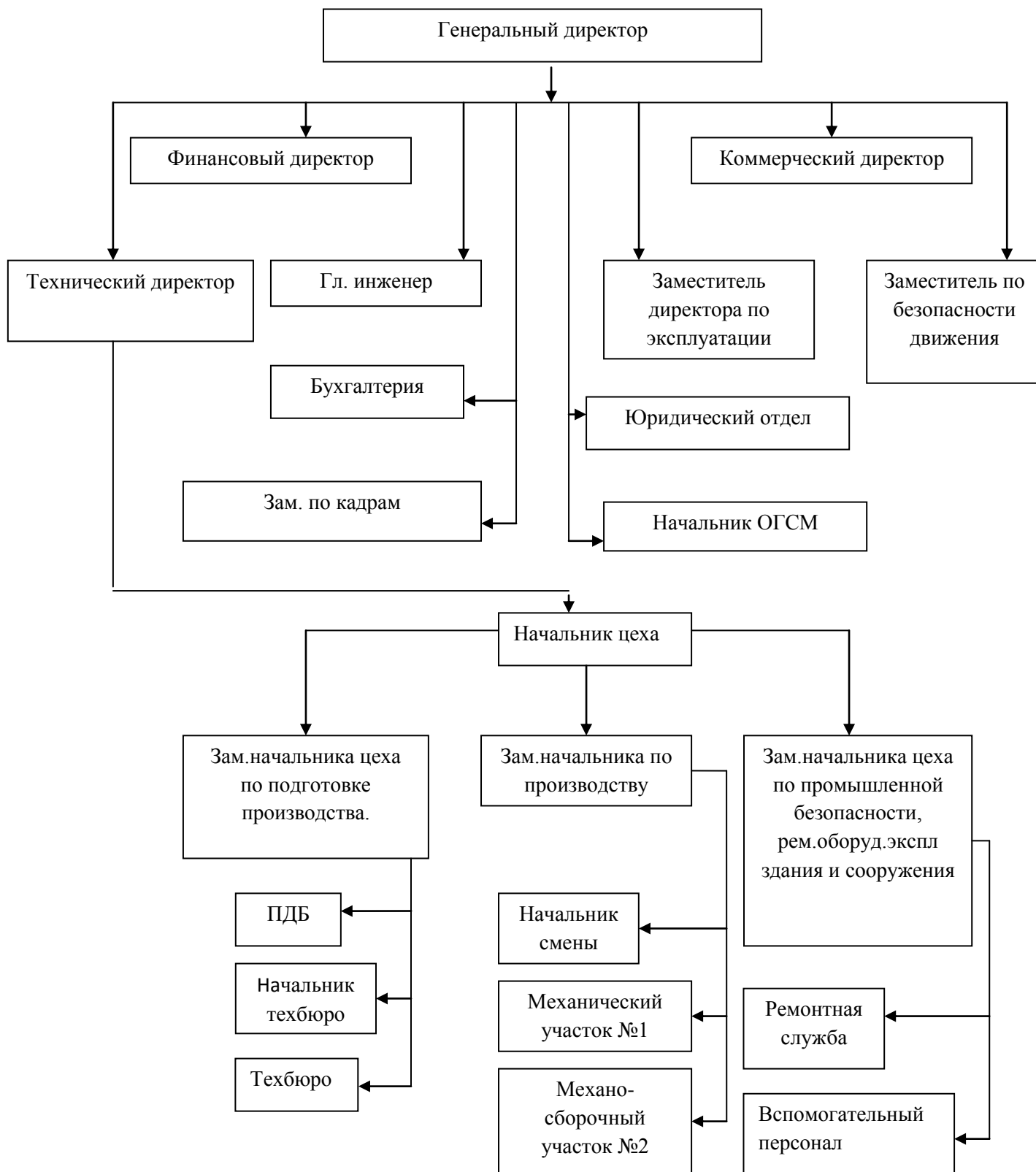


Рисунок 2 - Организационная структура АО «Тяжмаш»

На АО «Тяжмаш» существует организационная структура линейно-функционального типа, то есть планирование работ осуществляют функциональные подразделения, работы выполняют производственные подразделения, а все подразделения подчиняются руководству.

Предприятие АО «Тяжмаш» возглавляет генеральный директор, действующий на основе решений общего собрания акционеров и несущий ответственность за все виды деятельности предприятия и за выполнение им плана. Генеральному директору предоставляется право устанавливать пределы хозяйственной самостоятельности производственных единиц, оклады работников в пределах утвержденных схем должностных окладов, премиальные положения. Непосредственно в ведении генерального директора находятся первый заместитель и главный инженер, инспекция контроля принятых распоряжений, главный бухгалтер, юридический отдел.

Заместители генерального директора осуществляют оперативное и перспективное руководство отделами и службами по определенным функциям управления предприятием.

Финансовый директор осуществляет оперативное, перспективное руководство и контроль за деятельностью заместителей по определённым функциям управления предприятием. Он занимается организационно-экономическим планированием, финансами, нормированием, экономическим стимулированием, научной организацией труда. Он несёт персональную ответственность за состояние экономики предприятия, организационно-экономический уровень производства предприятия, а так же за сферу социального развития.

Коммерческий директор руководит финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Организует участие подчиненных ему служб и структурных подразделений в составлении перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, определении долговременной стратегии коммерческой деятельности и финансовых планов предприятия, а также в разработке стандартов по материально-техническому обеспечению

качества продукции, организации хранения и транспортирования сырья, сбыту готовой продукции.

Главный инженер предприятия – осуществляет руководство техническим развитием предприятия, он решает научные и производственно-технические вопросы, несет персональную ответственность за обеспечение научно-технического прогресса производства и его техническое перевооружение, качество и сроки технической подготовки производства новой продукции, состояние патентного и информационного дела, подготовку и рост квалификации кадров предприятия. В соответствии с этим главному инженеру подчинены все главные специалисты (конструктор, технолог, энергетик, механик и т.д.) и находящиеся в их ведении отделы.

Заместитель генерального директора по кадрам занимается выявлением потребности в кадрах и их организованным набором; расстановкой кадров, их продвижением в производстве, разработкой мероприятий, стабилизирующих состав коллектива; повышением трудовой дисциплины.

Заместитель директора по эксплуатации организует техническую эксплуатацию машин и обеспечивает их должное техническое состояние. Определяет целесообразность ремонта и дальнейшей эксплуатации машин по экономическому анализу затрат на ремонт. Планирует потребности в ремонте, рейсовом техническом обслуживании машин, а также заказывает запасные части и оборудование, необходимые для ремонта и технической эксплуатации машин. Организует ремонт машин, проводит работы по модернизации и переоборудованию машин, приводит их в соответствие с техническими требованиями, осуществляет надзор за их ремонтом.

Созданная на АО «Тяжмаш» разветвленная структура выполняет ряд важных функций: во-первых, планирование, изучение и анализ сбыта продукции, проведение маркетинговых исследований, реклама; во-вторых, планирование, организация и контроль за обеспечением производства всеми необходимыми материалами. По своим параметрам структура управления АО «Тяжмаш» соответствует признакам оптимальной структуры управления.

График работы предприятия ориентирован на потребителя, на предприятии созданы условия для высокой производительности труда, быстрой реакции на изменения в производстве. В состав подразделений входят высококвалифицированные специалисты.

Для оценки развития АО «Тяжмаш» и проведения анализа необходимо рассмотреть основные организационно-экономические показатели работы предприятия за 2013-2015 годы года финансово-хозяйственной деятельности. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Организационно-экономические показатели работы предприятия

№	Наименование показателя	Ед.изм.	Значение показателя			Изменение показателя			
			2013 г.	2014 г.	2015 г.	абсолют.		относит.	
						2014/13	2015/14	2014/13	2015/14
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Объем реализации продукции	тыс.руб.	4 853 321,00	4 099 617,00	5 400 180,00	-753 704,00	1 300 563,00	-15,53	31,72
2.	Численность работающих	Чел	5463	5783	6104	-118	429	-3,29	12,37
	в т.ч. рабочих		3030	3220	3442	-291	163	-14,05	9,16
3.	Выработка на 1 работающего	тыс.руб. тыс.руб.	1 353,41	1 182,13	1 385,73	-171,28	203,60	-12,66	17,22
	рабочего		2 343,47	2 303,16	2 779,30	-40,31	476,14	-1,72	20,67
4.	Количество рабочих мест	ед.	2000	1700	1900	-300	+200	0	-11
5.	Количество оборудования	ед.	1260	1260	1260	0	0	0	0
6.	Производственная площадь	м <sup>2</sup>	4150	4150	4150	0	0	0	0
7.	Выпуск продукции с 1 м <sup>2</sup> пр.площ.	тыс.руб.	2385,83	2378,34	1587,80	-7,49	-790,54	-0,4	-33,3
8.	Фонд заработной платы работающих рабочих	тыс.руб.	623 422,00	649 488,00	346 214,00	26 066,00	-303 274,00	4,18	-46,69
		тыс.руб.	235 467,00	264 727,00	179 360,00	29 260,00	-85 367,00	12,43	-32,25
9.	Среднегодовая заработная плата работающего рабочего	тыс.руб.	173,85	187,28	88,84	13,43	-98,44	7,73	-52,56
		тыс.руб.	113,70	148,72	92,31	35,03	-56,41	30,81	-37,93
10.	Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста зарплаты	раз	-	0,81	2,47	-	1,66	-	-
11.	Полная себестоимость продукции	тыс.руб.	3396435	2491012	3803521	-905 423,00	1 312 509,00	-26,66	52,69
12.	Затраты на 1 руб. реализации	руб.	0,70	0,61	0,70	-0,09	0,10	-13,17	15,92
13.	Прибыль от реализации	тыс.руб.	1 456 886,00	1 608 605,00	1 596 659,00	151 719,00	-11 946,00	10,41	-0,74
14.	Уровень рентабельности продукции	%	42,89	64,58	41,98	21,68	-22,60	-	-
15.	Уровень рентабельности продаж	%	30,02	39,24	29,57	9,22	-9,67	-	-

Из данных таблицы 2 видно, что объем реализации товарной продукции в 2014 году по сравнению с 2013 снизился на 15,53%, а в 2015



году по сравнению с 2014 увеличился на 31,7 %. В совокупности можно отметить, положительную динамику роста объемов товарной продукции в денежном выражении, т.к. темп прироста в 2015 года относительно 2013 г. составляет 11,27 %. В связи с этим необходимо отметить эффективность системы менеджмента в «экстремальных» экономических условиях.

Совокупная численность персонала за анализируемый период увеличилась на 311 человек (8 %). Произошло это в основном за счет увеличения численности служащих, которое обусловлено развитием новых направлений по производству высокотехнологичной продукции.

Численность рабочих уменьшилась на 128 чел. (сокращение в 2015 г. по сравнению с 2013 составило 6,2 %). Численность служащих увеличилась на 440 человек. Следовательно рост численности работающих в 2015 году относительно 2013 г. составляет 8,67 %. опережение темпа роста объема реализации над темпами роста численности говорит о росте производительности труда. Так, среднегодовая выработка одного работающего составила в 2015 году 1223 тыс. руб., в то время как в 2014 году – 1185 тыс.руб. (1329 тыс. руб. в 2013 г.), следовательно, производительность труда в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 3,1 %, а в целом за анализируемый период уменьшилась на 8 %.

Целью анализа объема реализации продукции предприятия является выявление резервов увеличения объема продаж, совершенствования его структуры.

Для выявления реальной динамики объема производства и реализации продукции были приняты сопоставимые, то есть единые цены для всех анализируемых периодов – цены, сложившиеся в ОАО «Тяжмаш» на конец 2015 года. Для проведения данного анализа составим таблицу 3.

Таблица 3 -Динамика объема реализации продукции АО «Тяжмаш» за 2013-2015 гг.

Годы	Объем реализации продукции в сопоставимых ценах, тыс. руб.	Абсолютный прирост объема реализации продукции, тыс. руб.		Темп роста объема реализации продукции, %		Темп прироста объема реализации, %		Значение 1% прироста объема реализации, тыс. руб.	
		пред. год	базис. год	пред. год	базис. год	пред. год	базис. год	пред. год	базис. год
2013	4853321	-	-	-	-	-	-	-	-
2014	4099617	-753704	753704	84,47	84,47	15,53	-15,53	48533,21	48533,21
2015	5400180	1300563	546859	131,72	111,27	31,72	11,27	40996,17	48533,21

В с 2013 по 2013 году наблюдается снижение объема реализации, что составило 15,53%, что обусловлено общей неблагоприятной обстановкой на рынке товарной продукции в заключительном квартале года. В период с 2014 по 2015 год наблюдается рост объема реализуемой продукции. За три года объем реализации продукции увеличился на 11,27 %.

Рассчитаем среднегодовой темп роста объема реализации:

$$\dot{\sigma}_{\text{от}} = \sqrt{\dot{\sigma}_1 \times \dot{\sigma}_2} = \sqrt{0,8447 \times 1,3172} = 1,1476 = 114,76\%$$

Следовательно, среднегодовой темп прироста объема реализации продукции ОАО «Тяжмаш» за 2013-2015 гг. составит:  $T_{\text{прироста}} = 114,76 - 100 = 14,76\%$ .

Проанализируем выполнение плана по ассортименту с помощью метода наименьшего и среднего процента (таблица 4), который рассчитывается как отношение суммы выпущенных изделий, но не более планового выпуска к плановому выпуску.

В таблице 4 представлена информация о стоимости товарной продукции, выпускаемой АО «Тяжмаш» за 2013-2015 гг.

Таблица 4 - Выпуск товарной продукции АО «Тяжмаш» в 2013-2015 гг.

Наименование продукции	2013 г. (тыс. руб.)	2014 г. (тыс. руб.)	2015 г. (тыс. руб.)	Отклонение (тыс. руб.)	
				2014-2013	2015-2014
Гидроэнергетическое оборудование	569 122	768 107	642 542	198 985	-125 565
Топливо - приготовительное оборудование	573 964	649 387	2 084 885	75 423	1 435 497
Дробильно-размольное оборудование	654 826	831 804	984 589	176 978	152 786
Специальное оборудование	538 950	1 407 501	887 992	868 551	-519 509
Прочее	271 603	159 488	167 379	-112115	7 891
Товарный выпуск всего	2 608 465	3 816 287	4 767 387	1 207 822	951 100

Как видно из табл.4 наибольший объем производимой продукции составляет дробильно-размольное оборудование.

Производство гидроэнергетического оборудования в 2015 г. уменьшилось на 125 565 тыс. руб. Производство топливно-приготовительного оборудования в 2015 г. увеличилось на 1 435 497 тыс. руб. Производства специального оборудования в 2015 г. уменьшилось на 519 509 тыс. руб. В итоге производство всего оборудования увеличилось на 951 100 тыс. руб.

Согласно общим данным по товарному выпуску продукции в 2014 году объемы реализованной продукции в денежной форме сократились по сравнению с предшествующим отчетным периодом на 2013 год. Глобальный финансовый кризис сказался на покупательной способности потребителей, в связи, с чем от некоторых контрактов произошли отказы. Существенен рост объемов производства дробильно-размольного оборудования, а также от прочих видов деятельности. Однако уже в 2015 году объемы реализованной продукции выросли что, в принципе, вписывается в общие закономерности выхода национальной экономики из периода рецессии. Развитие в стране и мире горнодобывающей, металлургической и строительной промышленности способствует увеличению спроса на мельницы мокрого самоизмельчения, мельницы мокрого полусамоизмельчения, мельницы типа МШЦ, МСЦ и

МШР, дробилки молотковые, дробилки валковые, и их комплектующие. Следует отметить, что несмотря на общую неблагоприятную экономическую ситуацию в стране АО «Тяжмаш» продолжил наращивать объёмы заключенных контрактов и производства новой техники.

Таблица 5 - Ритмичность продукции по декадам за 2013-2015 годы

Год	Выпуск готовой продукции					
	1 декада		2 декада		3 декада	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
2015	1 226 518	25,7	1 649 463	34,6	1 891 406	39,7
2014	725 977	19,0	1 225 595	32,1	1 864 715	48,9
2013	656 443	25,2	760 272	29,1	1 191 749	45,7

Наибольшее производство продукции приходится на 3 декаду, как в 2013, так и 2014 и 2015 гг.

#### ПОРТФЕЛЬ ЗАКАЗОВ АО "ТЯЖМАШ"

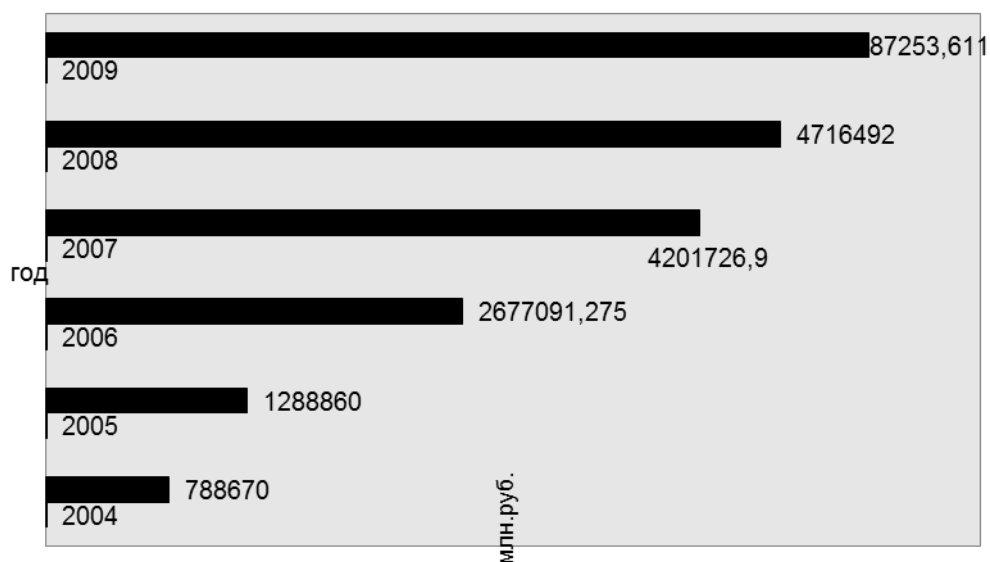


Рисунок 3 - Портфель заказов АО «Тяжмаш»

За последние четыре года АО «Тяжмаш» превратилось в перспективный, быстроразвивающийся машиностроительный комплекс. Объём производства вырос в 3,5 раза. Почти в 6 раз увеличился портфель заказов (рис. 3).

## 2.2. Анализ процедуры аттестации персонала

Отдел кадрового делопроизводства является самостоятельным структурным подразделением АО «ТЯЖМАШ» (далее – Общество), которое создается, реорганизуется, ликвидируется приказом генерального директора и непосредственно подчиняется директору по персоналу.

Руководство Отделом кадрового делопроизводства осуществляет заместитель директора по персоналу – начальник Отдела кадрового делопроизводства, который назначается и освобождается от должности приказом генерального директора по представлению директора по персоналу.

Заместителю директора по персоналу – начальнику Отдела кадрового делопроизводства административно и функционально подчиняется начальник бюро приема, перевода и увольнения персонала, начальник бюро персонифицированного учета, начальник бюро табельного учета.

В своей работе Отдел кадрового делопроизводства руководствуется действующими законодательными и нормативно-правовыми актами РФ, приказами генерального директора, распоряжениями директора по персоналу, заместителя директора по персоналу – начальника Отдела кадрового делопроизводства, национальными стандартами, международными стандартами, нормами и правилами в области безопасности труда и охраны здоровья, руководящими документами, стандартами предприятия.

Отдел кадрового делопроизводства имеет в своем составе структурные подразделения согласно рис.4.

Структура управления и штатное расписание Отдела кадрового делопроизводства утверждаются генеральным директором Общества.

Положение об Отделе кадрового делопроизводства утверждается директором по персоналу. Права, обязанности и ответственность работников Отдела кадрового делопроизводства устанавливаются должностными

инструкциями, утвержденными заместителем директора по персоналу – начальником Отдел кадрового делопроизводства.



Рисунок 4 - Схема управления отделом кадрового делопроизводства АО «Тяжмаш»

Среднесписочная численность работающих АО «Тяжмаш», ее структура характеризуются следующими данными, представленными в таблице 6.

Таблица 6 - Общая численность сотрудников по годам и категориям

Категория сотрудников	2013	2014	2015	Абсолютное отклонение			Относительное отклонение(%)		
				2013-2014	2013-2015	2014-2015	2013-2014	2013-2015	2014-2015
Руководители	480	491	522	11	42	31	102	109	106
Специалисты	1251	1337	1361	86	110	24	107	109	102
Служащие	702	735	779	33	77	44	105	111	106
Рабочие	3030	3220	3442	190	412	222	106	114	107
Общая численность	5463	5783	6104						

Таким образом, численность рабочих в 2015 г. выросла за счет увеличения объемов производства, ввода в структуру АО «Тяжмаш» дополнительных цехов, отделов и служб управления (рис. 5).

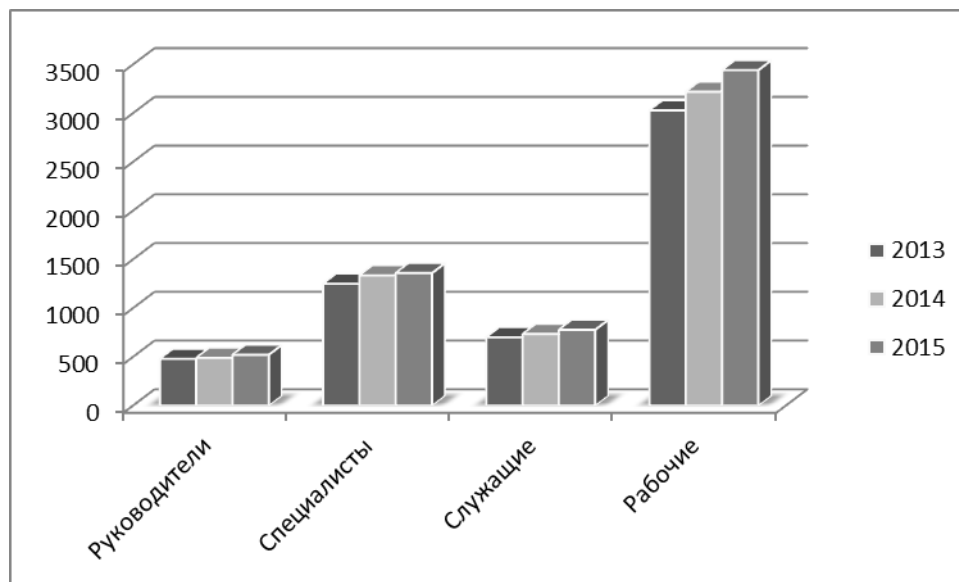


Рисунок 5 – Динамика численности сотрудников за 2013-2015 гг..

Текучесть кадров – это движение персонала (рабочей силы). Текучесть кадров обусловлена неудовлетворенностью работников занимаемой должностью (рабочим местом) либо неудовлетворенностью компании конкретным специалистом. Это норма, которая показывает, с какой частотой работник теряет и приобретает работу. Показатели текучести кадров еще называют «индексом крутящихся дверей», поскольку они дают понять, как долго сотрудник компании занимает свою должность.

Проанализируем текучесть кадров на АО «Тяжмаш» (табл. 7).

Таблица 7 - Сведения о текучести

Категория сотрудников	2013 год				2014 год			
	Принято	Уволено	Численность	Текучесть	Принято	Уволено	Численность	Текучесть
Руководители	11	5	480	0,1	31	14	491	2,8

Продолжение таблицы 7

Специалисты	86	18	1251	0,1	24	13	1337	0,009
Служащие	33	19	702	0,2	44	21	735	0,02
Рабочие	190	87	3030	0,2	222	101	3220	0,03
Всего	320	129	5463		321	149	5783	

Таким образом, исходя из данных мы видим, что текучесть на предприятии не большая.

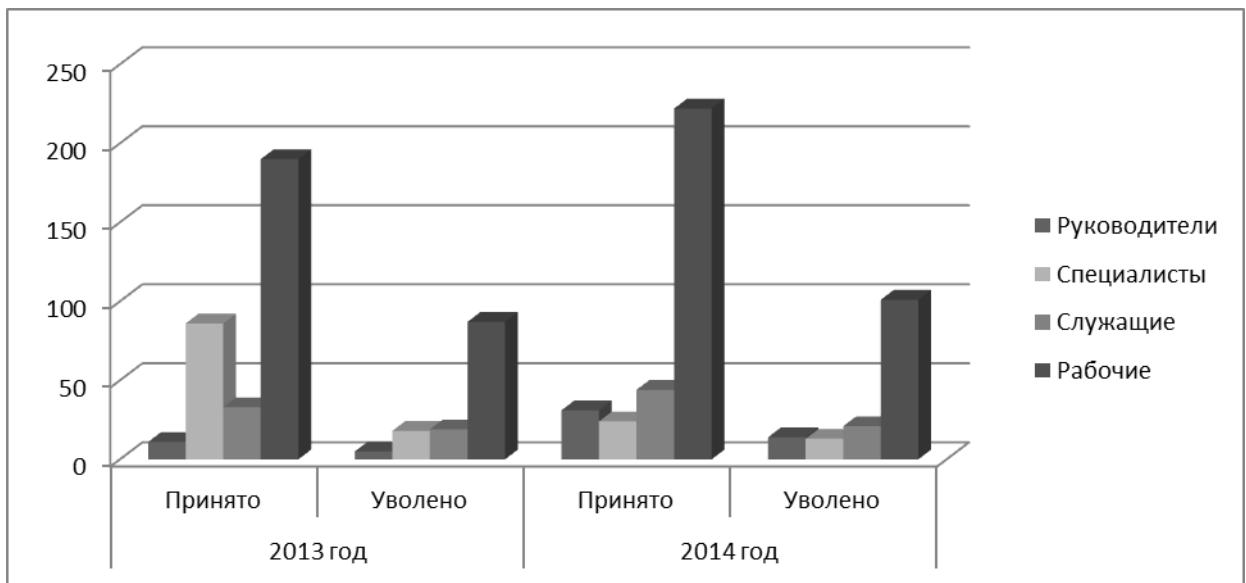


Рисунок 6 – Текучесть кадров

Данные текучести, говорят об отличной кадровой работе на предприятии.

Оценка рабочих АО «Тяжмаш» по стажу работы в организации в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ стажа работы сотрудников АО «Тяжмаш» за 2015 г.

Срок работы	Количество сотрудников, чел.
До 1 года	508
До 3 лет	1276
Свыше 3 лет	4320
Всего	6104



Таким образом, мы видим, что большинство рабочих (70%) работают на предприятии свыше 3 лет.



Рисунок 7 - Оценка персонала АО «Тяжмаш» по стажу работы в 2015 г.

Произведем анализ персонала по уровню образования за 2013-2015 гг. и представим в таблице 9.

Таблица 9 – Уровень образования персонала АО «Тяжмаш» за 2013-2015 гг.

Годы	Уровень образования сотрудников, чел.				
	Среднее	Средне-специальное	Незаконченное высшее	Высшее	Всего
2013	728	2284	1227	1224	5463
2014	753	2389	1338	1303	5783
2015	700	2734	1230	1440	6104

Из таблицы 9 видно, что на предприятии ежегодно увеличивается количество работников имеющих среднеспециальное и высшее образование. Причем, наибольший удельный вес занимают работники, имеющие среднеспециальное образование.

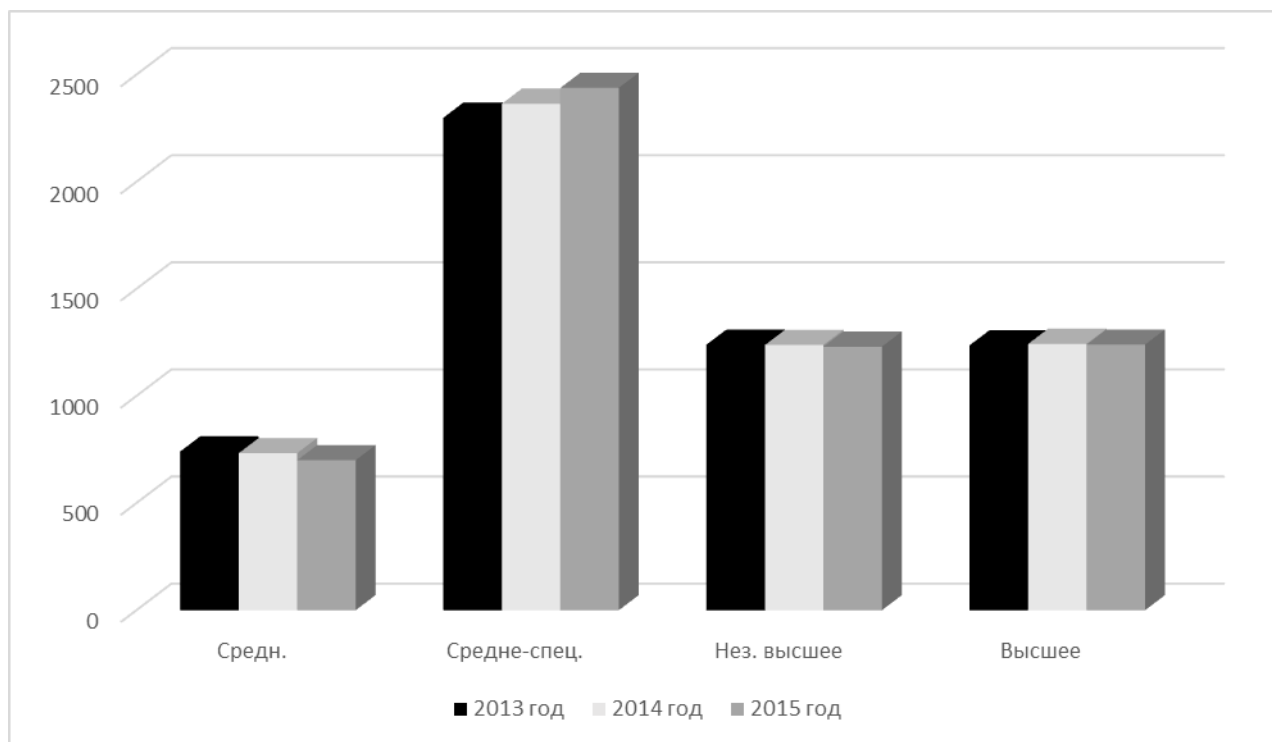


Рисунок 8 - Уровень образования персонала АО «Тяжмаш» за 2013-2015 гг.

Таким образом, сотрудники АО «Тяжмаш» имеют высокий образовательный уровень и опыт работы. И, при этом, они достаточно молоды, чтобы развиваться дальше и активно работать.

Перед аттестацией проверяют, наличие должностных инструкций в организации на все должности. Так как нельзя сделать вывод о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности, если не существует никаких критериев оценки. Если возникает спор и у вас не окажется должностных инструкций, суд скорее всего признает результаты аттестации недействительными.

В частности, на АО «Тяжмаш» используются унифицированные профессиональные характеристики работников и отчеты специалистов о внедрении в дело разработок.

Отзывы составляются руководителем структурного подразделения с участием мастера или другого непосредственного начальника, которые и могут представлять аттестуемого на комиссии. При написании отзыва, как

правило, учитывается годичный период работы, предшествующий аттестации. При этом периоды простоя работника, если они имели место в организации, приниматься во внимание не должны.

Отзыв отражает деловые, профессиональные и иные качества работника, которые имеют непосредственное отношение к занимаемой должности или выполняемой работе. Отзыв о работнике АО «Тяжмаш» содержит более 20 пунктов. Следует особо выделить показатели, которые оцениваются по пятибалльной шкале:

- трудовая активность;
- уровень выполнения должностных обязанностей;
- уровень исполнения приказов (распоряжений);
- творческая активность.

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).

Также на каждого работника, подлежащего аттестации представляется служебная характеристика (представление), которая подготавливается его непосредственным руководителем (приложение 4).

Характеристика – это своеобразная оценка администрацией организации личных, профессиональных и деловых качеств своего работника.

Реквизиты характеристики:

- наименование вида документа;
- текст;
- подписи;
- дата;

- печать.

В характеристике указывается должность лица, которому выдается характеристика, имя, отчество, фамилия.

Текст характеристики излагается в форме третьего лица.

Характеристика подписывается руководителем организации, руководителем структурного подразделения, где работает сотрудник, в некоторых случаях – председателем профсоюзной организации. Характеристика заверяется печатью организации.

На АО «Тяжмаш» один раз в пять лет проводится очередная аттестация сотрудников.

Аттестация внеочередная проводится если сотрудников назначают на новую должность, а также по предложению начальника отдела.

В данной дипломной работе был сделан анализ проведения аттестации работников АО «Тяжмаш» в 2015 году. Приказом 8-к от 15.01.16, были определены сроки внеочередной аттестации сотрудников АО «Тяжмаш», утвержден график проведения аттестации и состав аттестационной комиссии.

Позитивным фактором является решение аттестовать сотрудников АО «Тяжмаш» по всем категориям должностей, кроме технических (водитель). Аттестация была проведена по следующим категориям работников:

- Начальники отделов;
- Заместители начальников отделов;
- Главные специалисты;
- Ведущие специалисты;
- Начальники цехов;
- Работники покрасочного цеха.

В состав аттестационной комиссии вошли:

- ген. директор;
- зам. директора по кадрам;
- Ведущий специалист по кадрам;

- Гл. инженер
- Председатель профкома;
- Юрист.

По утвержденному перечню должностей руководителей, специалистов и рабочих аттестации подлежало 209 работников, из них 127 работников были признаны соответствующими занимаемой должности, 77 - аттестованы условно с переаттестацией через год, 5 – были не аттестованы из них 3 - не подлежали аттестации в связи с достижением предельного возраста нахождения на службе (табл. 10 и рис. 9).

Таблица 10 - Результаты аттестации персонала АО «Тяжмаш»

№ п/п	Категории персонала	Кол-во аттестуемых	Аттестованы	Аттестованы условно	Не аттестованы
1	Руководители отделов	10	9	1	-
2	Зам. начальники отделов	14	12	2	-
3	Гл. специалисты	30	22	8	-
4	Вед. специалисты	56	30	26	-
5	Начальники цехов	49	24	25	-
6	Работник покрасочного цеха	50	30	15	5
	Итого	209	127	77	5

Проведенная аттестация показала, что в целом работники имеют достаточно высокий профессиональный уровень, компетентны в решении вопросов, касающихся выполнения должностных обязанностей. Но работник покрасочного цеха показали не совсем высокий уровень квалификации. 20 человек аттестованы условно и 5 не аттестованы.

Ведется постоянный контроль за целевым использованием средств. Осуществлен переход на новые технологии обработки документов на ПК, которые успешно освоены работниками.

Вместе с тем, проведенная аттестация показала, что в АО «Тяжмаш» недостаточно уделяется внимания организации обучения специалистов технологии обработки документов. Также начальники структурных подразделений не уделяют внимание вопросам планирования деятельности, недостаточно требовательно относятся к специалистам, имеющим недостатки в работе и нарушения режима работы предприятия.

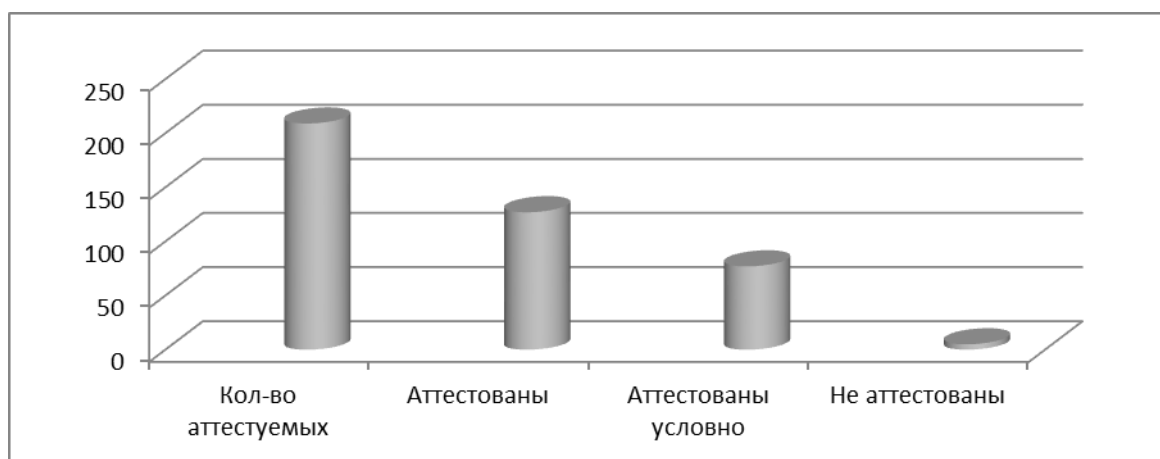


Рисунок 9 - Результаты аттестации персонала АО «Тяжмаш»

Главные специалисты не привлекаются к организации работы в отделе, что приводит к безынициативному, механическому выполнению должностных обязанностей рядовыми специалистами.

Как говорилось ранее, условно были аттестованы 77 человек, поскольку не имели высшего образования, что является одним из главных требований к служащим. В итоге на следующий год в ВУЗы поступило 33 человек, из них в настоящее время работают в АО «Тяжмаш» 28 человек. Пять человек из аттестованных сотрудников, были уволены в связи со вторым потоком сокращения.

На основе результатов аттестации, комиссия разработала перечень мероприятий с целью повышения профессионально-квалификационного

уровня персонала АО «Тяжмаш» для всех отделов организации. Вышеприведенные исследования свидетельствуют о том, что принятые меры благотворно воздействовали на сотрудников - повысился уровень сотрудников с высшим образованием, «омолодился» состав персонала.

Однако отметим, что одним из главных недостатков проведенной аттестации - это применение устарелых, шаблонных форм - собеседование, в то время как сегодня разрабатываются новые, на основе современных технологий, например - компьютерное тестирование, аттестация рабочего места, проведения аттестации в форме деловой игры и др.

Как показатель - результат аттестации показывает насколько соответствует уровень организации предъявляемым к ней требованиям, следовательно от уровня квалификации персонала и будет зависеть весь процесс работы АО «Тяжмаш».

Проведенная аттестация в АО «Тяжмаш» не определила соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности и места. В итоге были получены узкие сведения о персонале, поэтому необходимо провести ряд мероприятий по совершенствованию системы проведения аттестации работников АО «Тяжмаш».

Отметим, что аттестация персонала проводится нерегулярно, а её результаты остаются в ведении исключительно руководства предприятия.

С этой целью предлагается мероприятие взаимоувязки аттестации персонала и вознаграждения за труд.

Цель мероприятий: повышение эффективности стимулирования персонала посредством проведения аттестации работников.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- Разработка положения об аттестации персонала.
- Внедрение системы информирования работников о прохождении аттестации и полученных выводах.
- Разработка механизма принятия решений по результатам аттестации.

Таблица 11 – Выявленные проблемы и предлагаемые мероприятия

Выявление проблемы	Обоснование выявленных проблем	Предлагаемые мероприятия
1 Применение устаревших, шаблонных форм аттестации	Анализ существующего положения об аттестации персонала	Оптимизация положения об аттестации персонала.
2 Результаты аттестации остаются в ведении исключительно руководства предприятия	Предпочитают избегать открытой конфронтации с подчиненными и не давать негативную обратную связь	Внедрение системы информирования работников о прохождении аттестации и полученных выводах.
3 Низкий уровень мотивация персонала	Проявляется, в частности, в безразличном отношении сотрудников к работе	Разработка мероприятия по повышению мотивации труда.

Разработка системы оценки работы персонала, которая будет наилучшим образом отвечать целям исследуемой организации, ее потребностям и сложившейся в ней организационной культуре довольно сложная задача. Дело в том, что далеко не все менеджеры организации осознают необходимость введения системы оценки, отвечающей современным требованиям. Это отчетливо заметно при формальном проведении аттестации сотрудников.

В этой связи наиболее действенным стимулом к разработке и внедрению новой системы оценки работы персонала является перевод задачи повышения эффективности работы всех категорий персонала в разряд важнейших приоритетов компании.



### 3. Разработка мероприятий по совершенствованию аттестации персонал 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» (приложении 5).

В существующем положении об аттестации персонала применяются устарелые, шаблонные формы аттестации

Таблица 12 - Отличительные особенности оптимизированного положения об аттестации персонала

Существующее положение	Оптимизированное положение
- тесты - ОАО «Тяжмаш» - состав членов комиссии 6 человек - результаты аттестации остаются в ведении исключительно руководства предприятия	- в форме собеседования - АО «Тяжмаш» - состав членов комиссии 7 человек: включен специалист службы качества - 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 увольнении 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

выливающаяся 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 пресекающего 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 и т. д.

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 им даются 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 и т. д.

- 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.

Еще один из применяемых показателей — объем продаж на доллар заработной платы.

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 (табл. 12). 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

Таблица 12 - Показатели по покрасочному цеху

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Изменения, %	
				2014/2013	2015/2014
Уволилось, чел	10	19	22	+90	+15,8
Принято, чел	15	10	15	-34	+50
Производительность труда, %	77	70	75	-10	+7

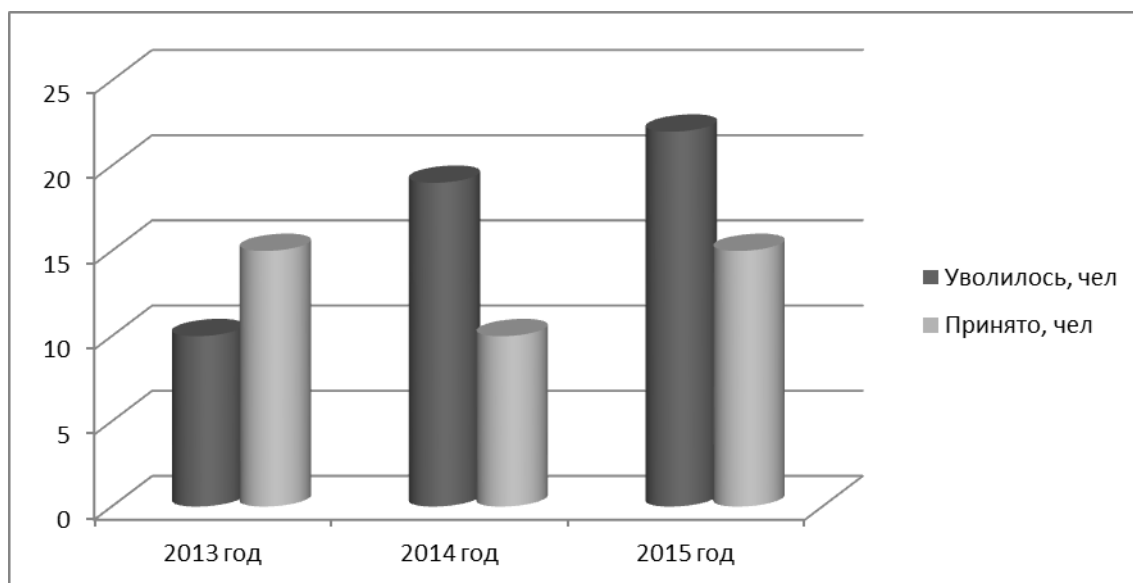


Рисунок 11 – Показатели по покрасочному цеху

финансово-экономические показатели. Кроме того, чтобы занять первое место, заводчанам необходимо проявить себя в культурно-массовых и спортивных мероприятиях. 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 13 - Поощрительные призы для победителей

Место в соревновании	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. В цехе работает 65 человек. (15 000 руб. x 12 мес. x 65 чел. = 11 700 тыс. руб. за квартал, 5% - 585 тыс. руб.).

### 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 табл. 14. В таблице 14 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	2	3	5
1	Годовой объем реализации, тыс.руб.	$Op$	658935
2	Численность персонала, чел.	$Ч$	6104
3	Численность персонала, работающего на АРМ	$Ч_{АРМ}$	4
4	Средняя годовая заработная плата, тыс.руб.	$З_{Г}$	228,9
5	Процент отчислений на социальные нужды (%) <sup>*</sup>	ОСВ	32,20
6	Условно-постоянные расходы, тыс.руб.	$У$	440892
7	Сумма единовременных затрат на приобретение оборудования, тыс.руб.	$З_{ед}$	46.4
8	Сумма текущих затрат, тыс.руб.	$З_{ТЕК}$	1,32
9	Нормативный коэффициент эффективности	$E_n$	0,3

Произведем расчет показателей экономической эффективности от внедрения данного мероприятия

Рассчитаем прирост производительности труда работников предприятием:

$$ПТ = \frac{\downarrow TE * 100}{100 - \downarrow TE}, \quad (3.1)$$

где ТЕ – снижение трудоемкости операций, %

ПТ – рост производительности труда, %

$$\dot{P}T = \frac{6 \times 100}{100 - 6} = 6,38\% .$$

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:

$$\mathcal{E}_ч = \frac{ПТ * Ч_{исх}}{100 + ПТ} \quad (3.2)$$

$$\dot{Y}_x = \frac{6,38 * 24}{100 + 6,38} = 1,44,$$

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

$$\Delta ПТ_{ОБЩ} = \frac{\mathcal{E}_q}{\mathcal{Q}_{исх} - \mathcal{E}_q} * 100, \quad (3.3)$$

$$\Delta \dot{O}_{\dot{A}\dot{V}} = \frac{1,44}{625 - 1,44} * 100 = 0,23$$

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

по основной заработной плате:

$$\mathcal{E}_{\substack{C/C \\ ОСНЗ/ПЛ}} = \mathcal{Z}_Г * \mathcal{E}_q \quad (3.4)$$

$$\mathcal{E}_{\substack{C/C \\ ОСНЗ/ПЛ}} = 228,9 * 0,23 = 52,65 \text{ тыс. руб.}$$

по социальным отчислениям:

$$\mathcal{E}_{\substack{C/C \\ СОЦ}} = \dot{Y}_{\substack{\tilde{N}/\tilde{N} \\ \zeta/\dot{E}}} * \hat{I}\hat{N}\hat{A}, \quad (3.5)$$

$$\mathcal{E}_{\substack{C/C \\ СОЦ}} = 52,65 * 0,322 = 16,95 \text{ тыс. руб.}$$

по условно-постоянным расходам:

$$\mathcal{E}_{\substack{C/C \\ УПР}} = \left( \frac{Y_1}{O_{P1}} - \frac{Y_2}{O_{P2}} \right) * O_{P2}, \quad (3.6)$$

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

Таким образом, общая экономия себестоимости составит:

$$\mathcal{E}_{ОБЩ} = \mathcal{E}_{\substack{C/C \\ З/ПЛ}} + \mathcal{E}_{\substack{C/C \\ СОЦ}} + \mathcal{E}_{\substack{C/C \\ УПР}} \quad (3.7)$$

$$\mathcal{E}_{ОБЩ} = 52,65 + 16,95 + 659,9 = 729,50 \text{ тыс. руб.}$$

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

$$\mathcal{E}_{УГ} = \mathcal{E}_{ОБЩ} - \mathcal{Z}_{ТЕК} \quad (3.8)$$



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

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

$$\mathcal{E}_{\text{Г}} = \mathcal{E}_{\text{УГ}} - \mathcal{Z}_{\text{КАП}} * E_{\text{Н}}, \quad (3.9)$$

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

Рассчитаем срок окупаемости внедрения мероприятия:

$$T_{\text{ОК}} = \frac{\mathcal{Z}_{\text{КАП}}}{\mathcal{E}_{\text{УГ}}}, \quad (3.10)$$

$$T_{\text{ОК}} = \frac{30}{609,50} = 0,05 \text{ г.}$$

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).

## Библиографический список

1. Конституция РФ от 12.12.1993 (поправки от 21.07.2014) // Собрании законодательства РФ. – 2014. - № 31. - Ст. 4398.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Собрание законодательства РФ. – 2002. - № 1 (ч. 1). - Ст. 3.
3. Абрамова Э.В. Трудовые книжки // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2015. - № 20. – С. 14-19.
4. Аттестация персонала - путь к взаимопониманию: перевод / Б. Сиван. – М.: Экономика, 2014. – 342 с.
5. Басаков М.И. Кадровое делопроизводство. – М.: ЭКМОС, 2014. – 356 с.
6. Башуров В.Б. Отграничение квалификационного экзамена от аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации // Современное право. - 2011. - № 11. - С. 82–88.
7. Бернацкая О.С., Лутовинов П.П. Классификация видов аттестации работников для предприятий металлургической отрасли // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2014. - Выпуск № 1. Том 8. – С. 121-124 // <http://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-vidov-attestatsii-rabotnikov-dlya-predpriyatiy-metallurgicheskoy-otrasli>.
8. Бовыкин И.В. Новый менеджмент. – М., 2008 – 246 с.
9. Борисова А. Аттестация персонала – вопросы необходимости // Персонал-МИКС, Научно-практический журнал. – 2015. - № 2. – С. 99-103.
10. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2014. – 348 с.
11. Вязигин А. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг. – М.: Вершина, 2015. – 272 с.

12. Делопроизводство в кадровой службе: Прак. пособие / Сост. А.В. Верховцев. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 192 с. – (Б-ка журн. «Труд. право Рос. Федерации»).
13. Жиров А.П. Правовые аспекты аттестации руководящих работников и специалистов в промышленности: Автореф: дис. к.ю.н. - М., 1979. – 212 с.
14. Журавлев А., Павлова Е., Шлычков А., Субъективность руководителя и скрытые возможности аттестации персонала // Консультант директора. 2000. №22 (130). стр. 21-22.
15. Забиров И. У. Кадровый резерв и аттестации - инструменты управления руководящим персоналом на промышленных предприятиях // Вестник Башкирского университета. – 2008. - № 3. – С. 121-125.
16. Зайцева О.Б. Заключение аттестации как основание расторжения трудового договора по инициативе работодателя по Трудовому кодексу РФ // Трудовое право. - 2013. - N 4. – С. 21-24.
17. Илюшенко М.П. Организационные документы и их значение в регулировании управленческой деятельности (положения, должностные инструкции) // Делопроизводство. - 2013. - № 3. – С. 12-14.
18. Кабушкин Г..Р. Основы менеджмента. - М.,2016. – 288 с. га работника кадровой службы: Учеб. - справ. пособие / Под ред. Е.В. Охотского, В.М. Анисимова. – М.: Экономика, 2016. – 494 с.
19. Комментарий к Трудовому кодексу РФ / Отв. ред. Ю.П. Орловский. – М.: Контракт: ИНФРА-М, 2016. – 959 с.
20. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала. – М.: Экономика, 2015. – 352 с.
21. Курилов В.И. Аттестация специалистов народного хозяйства. - М., 2015. – 242 с.
22. Мелешко Х.Т. Правовые проблемы аттестации рабочих и служащих. - Минск, 2014. – 234 с.
23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с

англ. – М.: Изд-во Дело, 1996.

24. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения дополнительного профессионального образования персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
25. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
26. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
27. Организация работы с документами / Под ред. В.А. Кудряева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 654 с.
28. Пашков А.С., Иванкина Т.В., Магницкая Е.В. Кадровая политика и право. М., 2013. – 286 с.
29. Печникова А.В. Документация отдела кадров предприятия: Учеб. пособие. – М.: ЭКМОС, 2014. – 256 с.
30. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. - М.: Форум, 2014. - 400 с.
31. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
32. Поплавская Е.П. Понятие аттестации государственных гражданских служащих // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2008. № 1. - С. 249–256.
33. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2014. - 432 с.



34. Ракова О.Б. Аттестация, основные цели и задачи // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. - № 8. – С. 5-7.
35. Саломеева А. Корпоративный менеджмент // <http://www.cfin.ru>.
36. Скрипка И.И. Аттестация как форма оценки персонала // Альманах современной науки и образования. – 2013. № 5 (72). – С. 157-159 // <http://cyberleninka.ru/article/n/attestatsiya-kak-forma-otsenki-personala>
37. Скрипник К.Д. Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала. - М., 2014. – 342 с.
38. Тарасов В.К., Отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение, 2013. – 432 с.
39. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
40. Титова О.Г. К вопросу совершенствования системы оценки эффективности работы персонала предприятия // КАНТ. – 2012. - № 5. – С. 99-100. /
41. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2013. – 272 с.
42. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2015. – 336 с.
43. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. - 423 с.
44. Управление персоналом: Учебник / Под общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: РАГС, 2013. – 488 с.
45. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
46. Харитонов, С.А. Настольная книга по оплате труда и ее расчету в программе «1С:Зарплата и Управление Персоналом 8»: Практическое пособие / С.А. Харитонов. - М.: 1С-Пабблишинг, 2016. - 613 с.
47. Чичибабин И.Н., Картушина Е.Н Новая оценка как современный метод аттестации персонала // Социально-экономические явления и процессы.

– 2013. - № 4 – С. 89-99./

48. Хныкин Г. Аттестация работников: нормативные акты и практика их применения // Трудовое право. - 2013. - N 4. - С.11.
49. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2014. – 560 с.
50. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с
51. Hirano H. 5S for Operators: 5 Pillars of the Visual Workplace / H. Hirano. – Japan : Productivity Press, 2007. 160 p.
52. Tapping D. Lean Office Demystified / D. Tapping, A. Dunn. – Great Britain : Alpine Publisher, 2009. 328 p.

Этапы аттестации

---

---

| Генеральный директор издает приказ об аттестации |

---

---

---

| Аттестационная комиссия готовит материалы, необходимые для проведения |  
| аттестации (копии документов об образовании, стаже работы, |  
| должностные инструкции и пр.) |

---

---

---

| Комиссия знакомит работников под расписку с подготовленными |  
| материалами и критериями оценки знаний, умений, навыков |

---

---

---

| Комиссия проводит процедуру аттестации, руководствуясь |  
| положением об аттестации |

---

---

---

| Комиссия выносит решение о соответствии или несоответствии работника |

---

---

---

| Работник под расписку знакомится с результатами аттестации |

---

---

---

| Комиссия направляет материалы аттестации руководителю организации, |  
| который принимает решение по итогам аттестации |

---

Форма заявки на проведение аттестации и пример её заполнения  
ФЗ 6.011 В

Руководителю Общества

(должность)

*Трифонову Андрею Федоровичу*

(Ф. И. О.)

Заявка на проведение аттестации

*Иванов Петр Николаевич* \_\_\_\_\_

(Ф. И. О. аттестуемого сотрудника)

*ТО* \_\_\_\_\_

(Структурное подразделение)

*Заместитель начальника ТО по автоматизации* \_\_\_\_\_

(Должность)

*Выдвижение на вышестоящую должность* \_\_\_\_\_

(Основания для проведения досрочной аттестации)

*«12»августа 2014 г.*

\_\_\_\_\_ *Сидоров А.С.* \_\_\_\_\_

(подпись руководителя / Ф. И. О., должность руководителя)

Согласен(а) (не согласен(а))

Нужное подчеркнуть

Ознакомлен *Иванов Иванов П.Н*

(обязательное)

Форма протокола заседания аттестационной комиссии с примером его заполнения

ФЗ 6.011 И

Протокол заседания аттестационной комиссии №

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014 г.

Аттестационная комиссия в составе:

Председатель комиссии

*Семенов А.Н. – директор по качеству*

(Ф. И. О., должность)

Члены комиссии

1 *Краснов А.С. – начальник ТО*

(Ф. И. О.)

2 *Ильина Н.Г. – ведущий специалист по охране труда*

(Ф. И. О.)

3 *Петров Н.Г. – представитель профкома*

(Ф. И. О.)

4 *Сидоров Н.Г. – начальник ОВМ*

(Ф. И. О.)

5 *Королев Н.Г. – юрист*

(Ф. И. О.)

Секретарь комиссии

*Марьева Г.Л. - инженер службы по качеству*

(Ф. И. О., должность)

Повестка дня:

Аттестация *Иванова Петра Николаевича, \_\_\_зам. начальника\_ТО по автоматизации*

(Ф. И. О., должность, отдел)

*Петрова Сергея Владимировича, специалиста по качеству, ОТК \_\_\_\_\_*

(Ф. И. О., должность, отдел)

*Солодовникова Александра Михайловича, техника, ЦИИиМО \_\_\_\_\_*

(Ф. И. О., должность, отдел)

Слушали:

1 Представление аттестуемых руководителем структурного подразделения

2 Рассмотрение аттестационных материалов

3 Заслушивание аттестуемых и их руководителей

4 Обсуждение материалов аттестации

5 Оценка деятельности аттестуемых на соответствие квалификационным требованиям по занимаемой должности и определение их компетентности.

Решение, принятое по результатам аттестации:

Соответствует занимаемой должности / Соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через шесть месяцев / Не соответствует занимаемой должности

Индивидуальный план развития руководителя (специалиста)

Ф.И.О. руководителя (специалиста) Бирюкова Евгения Юрьевна  
 Должность руководителя (специалиста) Инженер-технолог 3 кат. PDM САПР

Персональные цели (навыки, способности, ожидания, карьерные устремления, сдерживающие факторы) <i>1. Умение работать с технической документацией</i> <i>2. Разработка прогрессивных технологических процессов</i>			
Сильные стороны (перечислите 3-4) <i>1. Трудовая дисциплина</i> <i>2. Умение работать в команде</i> <i>3. Быстрая обучаемость</i>			
Черты, которые необходимо развивать (перечислите 3-4) <i>1. Развивать умения и навыки работы с деловой документацией</i> <i>2. Активная гражданская позиция</i> <i>3. Ответственность за выполнение порученного задания.</i>			
Следующая возможная должность \ временной период <i>Инженер-технолог 2 кат. PDM САПР</i>			
№ п/п	Мероприятия	Срок исполнения	Отметка об исполнении
1	<i>Краткосрочное обучение на факультете повышения квалификации ГОУ ВПО СамГТУ по теме «Металловедение и термическая обработка металлов»</i>	<i>24.12.2014</i>	
2	<i>Краткосрочное обучение на факультете повышения квалификации ГОУ ВПО СамГТУ по теме «Оборудование и технология повышения износостойкости и восстановления деталей машин»</i>	<i>11.02.2015</i>	
3	<i>Изучение политики в области качества АО «Тяжмаш»</i>	<i>30.11.2014</i>	

Руководитель (специалист) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Подпись Ф.И.О.

Непосредственный руководитель \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Подпись Ф.И.О.

В аттестационную комиссию  
АО «ТЯЖМАШ»

**ПРЕДСТАВЛЕНИЕ**

для проведения аттестации

с целью подтверждения соответствия занимаемой должности/ повышения квалификации  
(нужное подчеркнуть)

1. Фамилия, имя, отчество Бирюкова Евгения Юрьевна
2. Число, месяц, год рождения 29.07.1990 г.
3. Занимаемая должность на момент аттестации Инженер-технолог 3 кат PDM САПР
4. Образование  
Сызранский политехнический колледж, «Технология машиностроения»,  
техник  
(какое образовательное учреждение окончил (а), специальность, квалификация, звание, ученая степень, ученое звание и др.)

5. Повышение квалификации за последние пять лет:

Год окончания	Название учреждения	Образовательная программа	Количество часов
2014	АО «Тяжмаш»	САПР Catia	40
2014	АО «Тяжмаш»	Металловедение и термическая обработка металлов	40
2015	АО «Тяжмаш»	Оборудование и технология повышения износостойкости и восстановления деталей машин	40
2015	АО «Тяжмаш»	PDM SmarTeam	40
2012	АО «Тяжмаш»	САПР ТП	20
2013	АО «Тяжмаш»	Общие требования промышленной безопасности	42
2013	АО «Тяжмаш»	Подъемные сооружения	22,5
2013	АО «Тяжмаш»	Охрана труда	40
2014	АО «Тяжмаш»	Пожарно-технический минимум	12

6. Общий трудовой стаж: 4 г 7 м
7. Стаж работы в ОАО «Тяжмаш»: 3 г 4 м
8. Стаж работы в данной должности 1 г 6 м
9. Результат предыдущей аттестации \_\_\_\_\_  
(решение аттестационной комиссии, дата)
10. Отраслевые награды, звания, ученая степень, ученое звание \_\_\_\_\_
11. Результаты профессиональной деятельности:
  - 11.1. Показатели качества выполнения должностных обязанностей

Технически грамотный и исполнительный специалист, инициативный и добросовестный работник

- 11.2. <sup>2</sup> Участие аттестуемого в исследованиях, в разработке проектов, программ и документации, в испытаниях и внедрении оборудования (технологии)  
Разработка технологических процессов на изготовление деталей и комплектующих ремонтного производства и спец. оснастку; разработка СТП ремонтного производства
- 11.3. Участие аттестуемого в разработке инновационных технологий, конкурсах профессионального мастерства \_\_\_\_\_
12. Дополнительные сведения о деятельности аттестуемого работника  
Активное участие в спортивной жизни цеха
13. Считаю, что Бирюкова Евгения Юрьевна

соответствует занимаемой должности \_\_\_\_\_ <sup>ФИО</sup> инженера-технолога 3 кат. PDM САПР

14. Предлагаю \_\_\_\_\_ <sup>указать должность</sup> повышение в должности до инженера-технолога 2 кат. PDM САПР  
Бирюковой Евгении Юрьевны

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ <sup>ФИО</sup> 2015 г.

Начальник тех.бюро \_\_\_\_\_ П.  
Г.Кравченко

должность руководителя, составившего представление

подпись

расшифровка подписи



Утверждено  
Директором АО «Тяжмаш»  
Протокол № 25 от 24 мая 2016 г.

### ПОЛОЖЕНИЕ об аттестации персонала

#### 1 Область применения

1.1 Настоящее положение предприятия определяет единый порядок подготовки и проведения аттестации руководителей, специалистов и служащих ОАО «ТЯЖМАШ», (далее именуемое Общество), с целью определения уровня их профессиональной подготовки, соответствия занимаемой должности, совершенствования деятельности предприятия по подбору, расстановке и повышению квалификации кадров.

1.2 Положение разработано в соответствии с учетом требований ГОСТ Р ИСО 9001, МС ИСО 9001, Р20-10.

1.3 Ответственность за содержание настоящего положения и его актуализацию несет заместитель директора по персоналу – начальник ОПОиРП.

1.4 Контроль за соблюдением настоящего стандарта осуществляет директор по персоналу.

#### 2 Термины, определения и сокращения

2.1 В настоящем положении применены следующие термины и определения:

аттестация – это производимая в установленном порядке проверка квалификации и деловых качеств руководителей, специалистов и служащих, их профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности, путём периодической оценки знаний, опыта, навыков, результатов деятельности и способностей к выполнению конкретных функций по занимаемой должности. Аттестация может проводиться в форме экзамена или в форме собеседования;

блок-схема – диаграмма, использующая графические символы для изображения последовательности протекания этапов процесса;

документ – информация и соответствующий носитель;

индикаторы – зафиксированные поведенческие способы проявления конкретной компетенции в работе;

компетенция – совокупность личностно - деловых качеств, а также профессиональных знаний и умений сотрудника, которые необходимы для успешного выполнения работы;

модель компетенций – описание стандартов поведения, позволяющих сотруднику успешно выполнять соответствующие его должности функции и добиваться требуемых результатов;

нормативный документ – документ, устанавливающий правила, общие принципы или характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов.

2.2 В настоящем стандарте применяют следующие сокращения:

АК – аттестационная комиссия;

БПК – бюро подготовки кадров;

ЕТКС – единый тарифно-квалификационный справочник;

КРУ-КРО – контрольно-ревизионное управление – контрольно-ревизионный отдел;

ОАО – открытое акционерное общество;

ОКД – отдел кадрового делопроизводства;

ОПОиРП – отдел подбора, оценки и развития персонала;  
РСиС – руководители, специалисты и служащие;  
СМК – система менеджмента качества;  
СП – структурное подразделение;  
СТП – стандарт предприятия;  
Юр.О – юридический отдел.

### 3. Порядок проведения аттестации руководителей, специалистов и служащих

#### 3.1 Подготовка к проведению аттестации

##### 3.1.1 Ежегодно до 15 ноября текущего года руководитель СП:

- направляет в ОПОиРП предварительный список кандидатов из числа руководителей, специалистов и служащих, подлежащих аттестации в следующем году;
- формирует необходимый пакет документов.

5.1.2 Аттестация руководителей, специалистов и служащих Общества, проводится АК периодически, не чаще одного раза в год, но не реже одного раза в пять лет.

5.1.3 Аттестации подлежат РСиС Общества, в соответствии с перечнем должностей руководящих работников и специалистов, подлежащих аттестации, за исключением:

- работников, проработавших в занимаемой должности менее одного года;
- беременных женщин, женщин и одиноких мужчин, имеющих детей в возрасте до трех лет;
- руководящих работников предприятия, назначение, утверждение, освобождение от должности которых проводится в соответствии с Уставом предприятия и трудовым договором.

3.1.4 Допускается проведение внеочередной аттестации на присвоение квалификационной категории в соответствии с заявкой на проведении аттестации. Так же возможно проведение внеочередной аттестации в следующих случаях:

- изменение структуры предприятия;
- изменение в штатном расписании подразделения;
- выдвижение на вышестоящую должность;
- чрезвычайные ситуации, происшедшие по вине работников Общества;
- наличие существенных недостатков в работе;
- по личной инициативе работника.

3.1.5 Основанием для проведения аттестации является приказ руководителя Общества, проект которого до 25 декабря текущего года готовит ОПОиРП. В приказе указываются график и сроки проведения аттестации. За месяц перед каждой аттестацией издается приказ с поименным списком членов АК и аттестуемых.

3.1.6 Заседание АК организуется при наличии в ОПОиРП от семи и более заявлений (при необходимости допускается изменение в меньшую сторону).

##### 3.1.7 Состав аттестационной комиссии

3.1.7.1 Аттестация РСиС осуществляется АК. В состав АК входят: председатель, заместитель председателя, секретарь и не менее семи членов комиссии.

3.1.7.2 Дирекция по персоналу формирует и определяет состав АК по согласованию с соответствующим руководителем СП.

##### 3.1.7.3 Членами АК могут быть:

- руководители, входящие в состав службы;
- начальник отдела по охране труда;
- специалисты службы качества;
- специалисты службы КРУ-КРО;
- специалисты дирекции по персоналу;
- представитель профсоюзного комитета;

– специалист Юр.О.

3.1.7.4. Заседание АК считается правомочным, если на нем присутствуют не менее двух третей ее членов.

### 3.2 Организация проведения аттестации

3.2.1. При проведении аттестации члена АК, последний не обладает статусом члена АК и проходит аттестацию на тех же условиях с другими аттестуемыми.

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

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

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

3.2.5 В АК представляются отзыв руководителя (характеристика) и лист самооценки не позднее, чем за две недели до начала аттестации.

### 3.2.6 Требования к организации повышения квалификационной категории

3.2.6.1 На повышение квалификационной категории работник Общества представляет в ОПОиРП заявку на проведение аттестации, согласованную с начальником КРУ – начальником КРО на имя руководителя Общества, имеющую рекомендацию руководителя СП.

3.2.6.2 Работник, по собственной инициативе желающий повысить свою категорию, оформляет заявление на имя руководителя СП (форма заявления не регламентирована) на проведение аттестации и направляет на согласование с начальником КРУ – начальником КРО. При положительном заключении службы КРУ-КРО, руководитель аттестуемого работника формирует пакет документов в соответствии с п. 5.2.3, п.5.2.4 настоящего СТП.

3.2.6.3 Работник, имеющий однократные грубые дисциплинарные нарушения (ТК РФ, ст.81 п.6) в список на повышение категории не включается, в течение одного года со дня совершения нарушения.

### 3.3 Проведение аттестации

3.3.1 Аттестация РСиС проводится в форме собеседования. Заседание АК ведет председатель. На заседание АК вместе с аттестуемым приглашается его руководитель СП, или лицо, его замещающее.

3.3.2 Аттестация работника начинается с его представления руководителем СП.

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

3.3.3 АК проводит оценку профессиональной деятельности аттестуемого на соответствие уровня его профессиональной подготовки требованиям должностной инструкции по 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.

3.3.4 В случае неявки работника на заседание АК без уважительной причины, комиссия оставляет за собой право на перенос заседаний АК на срок от двух до шести месяцев. В случае неявки по уважительной причине (болезнь, командировка), срок аттестации работника может быть перенесен на следующее заседание АК по представлению руководителя СП. Документы о причинах отсутствия аттестуемого приобщаются к протоколу заседания комиссии.

3.3.5 Обсуждение кандидатур членами АК, по результатам оценок и подведение итогов проводится в отсутствие аттестуемого. В принятии решения участвуют члены АК, присутствующие на заседании. Результаты обсуждения определяются большинством голосов и заносятся в аттестационный лист аттестуемого.

3.3.6 АК в отношении работника, признанного соответствующим занимаемой должности, вправе внести на рассмотрение руководителю Общества предложения по рекомендациям: поощрение работника, изменение размеров должностного оклада, включение в резерв на замещение должности руководителя, повышение в должности (при наличии вакансии).

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

3.3.8 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 отсутствия вакансий руководитель Общества вправе принять решение об увольнении работника в соответствии с ТК РФ (ст.81ч.1.п.3). Данное решение принимается не позднее, чем через два месяца со дня проведения повторной аттестации. Время болезни и отпуска работника в двухмесячный срок не засчитывается. По истечении указанного срока перевод его на другую должность или увольнение по результатам данной аттестации не допускаются.

3.3.9 В случае несогласия аттестуемого с оценкой или рекомендацией АК, он может в течение недели со дня проведения заседания АК обратиться с мотивированным письменным несогласием с результатами аттестации в комиссию по трудовым спорам, состав которой утверждается приказом руководителя Общества.

#### 3.4 Оформление результатов аттестации

3.4.1 Данные из аттестационных листов секретарь комиссии заносит в протокол заседания аттестационной комиссии в соответствии приложением И. Протокол АК подписывает председатель и секретарь АК.

3.4.2 Ежеквартально, до пятого рабочего дня месяца, БПК ОПОиРП готовит отчет об итогах аттестации на имя директора по персоналу. По запросу руководителя СП БПК ОПОиРП направляет копию отчета об аттестации РСиС.

3.4.3 Результаты аттестации сотрудников являются собственностью Общества и не могут быть переданы третьим лицам. Доступ к этой информации имеют: сам оцениваемый сотрудник, его руководитель, сотрудники ОПОиРП.

#### 3.5 Реализация решений аттестационной комиссии

3.5.1. После проведения аттестации, в течение трех рабочих дней, ОПОиРП направляет в ОКД по служебной записке аттестационный лист с решением АК и протокол заседания аттестационной комиссии, для хранения в личном деле аттестуемого и занесения в личную карточку Т2 согласно СТП 6.013.

3.5.2. Лист самооценки, отзыв руководителя (характеристика), копия протокола АК и копия аттестационного листа АК, хранятся в БПК ОПОиРП.

3.5.3 После проведения аттестации, в течение семи рабочих дней, ОПОиРП направляет копии протоколов АК директору по персоналу для принятия решения по результатам аттестации.

3.5.4 На основании протоколов директор по персоналу, начальник КРУ- начальник КРО, направляют свои рекомендации и предложения о изменении в штатном расписании руководителю Общества.

3.5.5 По рекомендациям и предложениям сотрудниками КРУ-КРО готовится приказ для внесения изменений в штатное расписание.

3.5.6 По итогам аттестации, совместно с руководителем СП, каждый работник успешно прошедший аттестацию, должен в недельный срок составить новый индивидуальный план развития. Копию индивидуального плана предоставить в БПК ОПОиРП.