

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
на тему
«Совершенствование системы аттестации персонала
в сфере пассажирских перевозок
(на примере АО «Пензенское объединение автовокзалов»)»

Студент

(подпись, дата)

Баткаева Р.Н.

(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Барсукова С.А.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е. А.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Г.Б. Кошарная

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Корж Н. В.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2018

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономики и управления
Кафедра «Социология и управление персоналом»

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом (степень) бакалавр

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав.кафедрой

Г.Б. Кошарная

«___» _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу бакалавра

(фамилия, имя, отчество)

1. Тема ВКР : _____

(в соответствии с приказом по ВУЗу)

2. Утверждена приказом по университету от «___» _____ 2018 г. №___

3. Срок предоставления ВКР к защите «___» _____ 2018 г.

4. Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов):

5. Перечень графического материала: таблиц ____, схем ____.

6. Дата выдачи задания «___» _____ 2018 г.

Руководитель ВКР

«___» _____ 2018 г. _____

подпись, инициалы, фамилия

Нормоконтролер ВКР

«___» _____ 2018 г. _____

подпись, инициалы, фамилия

Задание принял к исполнению

«___» _____ 2018 г. _____

подпись, инициалы, фамилия

Аннотация

На выпускную квалификационную работу Баткаевой Регины Наилевны на тему: «Совершенствование системы аттестации персонала в сфере пассажирских перевозок (на примере АО «Пензенское объединение автовокзалов»)».

Аттестация персонала является одним из эффективных инструментов в управлении персоналом. Данная процедура позволяет провести диагностику персонала и по ее результатам принимать обоснованные управленческие решения, в том числе решения связанные со стратегическими задачами организации.

Одним из аргументов в пользу проведения процедуры аттестации является то, что результаты аттестации служат юридической основой для перевода, повышения в должности, наград, увольнения и установления заработной платы. А так же проведение процедуры аттестации персонала в организации помогает определить потребность работников в обучении. Регулярное проведение процедуры аттестации персонала на предприятии развивают инициативу, чувство ответственности и стимулирует сотрудников к более эффективному труду.

В Главе 1 рассмотрена теоретическая основа аттестации персонала, ее виды и изучены методы и этапы проведения аттестации персонала.

Во 2 Главе изучена аттестация персонала в отечественных и зарубежных организациях, проанализирована система аттестации персонала в АО «Пензенское объединение автовокзалов» и разработаны рекомендации по ее совершенствованию.

Приложений 12, таблиц 4, рисунков 1, библиографический список 34 источника.

Автор

Баткаева Регина Наилевна _____

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1 Понятие, сущность и виды аттестации персонала.....	8
1.2 Управление системой аттестации персонала организации.....	18
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ПАССАЖИРСКИХ ПЕРЕВОЗОК	31
2.1 Опыт аттестации персонала на отечественных и зарубежных предприятиях в сфере пассажирских перевозок.....	31
2.2 Система аттестации персонала в АО «Пензенское объединение автовокзалов» и пути ее совершенствования	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	56
ПРИЛОЖЕНИЯ	60

ВВЕДЕНИЕ

В условиях экономической нестабильности все больше внимания уделяется главной ценности любой компании, ее кадрам, которые являются важнейшим активным конкурентоспособным ресурсом организации. Главными направлениями в улучшении деятельности с кадрами выступает обеспечение верной расстановки, подбора и использования кадров организации на основании их опыта, уровня знаний и квалификации определенного сотрудника. А также к важнейшим направлениям в улучшении деятельности организации можно отнести своевременное принятие мер для взыскания и поощрения по итогам производственной деятельности работников организации и их рациональное размещение. Значимым инструментом при проведении данных работ выступает аттестация персонала организации.

Актуальность темы связана с тем, что аттестация персонала является одним из эффективных инструментов в управлении персоналом. Данная процедура позволяет провести диагностику персонала и по ее результатам принимать обоснованные управленческие решения, так же решения связанные со стратегическими задачами организации. В том числе проведение процедуры аттестации помогает определить ценность каждого работника не только для структурного подразделения, но и для организации в целом.

Одним из аргументов в пользу проведения процедуры аттестации является то, что результаты аттестации служат юридической основой для перевода, повышения в должности, наград, увольнения и установления заработной платы. А так же проведение процедуры аттестации персонала в организации помогает определить потребность работников в обучении. Регулярное проведение процедуры аттестации персонала на предприятии

развивают инициативу, чувство ответственности и стимулируют сотрудников к более эффективному труду.

Нужно отметить, что проблемы, касающиеся оценки персонала, подробно рассмотрены в работах ряда отечественных и зарубежных авторов, таких как, А.С. Лифшиц, А.А. Лобанов, Г.Х. Попов, А.И. Пригожин, В.В. Радаев. А проблемы, посвященные непосредственно аттестации персонала нашли отражение в работах А.В. Верховцева, А.Я. Кибанова, А.Р.Алавердова, А.П. Егоршина, А.В. Дейнека, А.М. Асалиева, А.Г. Данилова, Н.П. Асташевой, А.И. Лагунова, Э.С. Медведевой, О.Н. Мороз, И.Н. Колобыниной и других.

Проблема повышения эффективности системы аттестации персонала в сфере пассажирских перевозок является актуальной, потому что основная масса сотрудников – это лица, занимающие должности, связанные с обеспечением безопасности перевозок. Анализ аварийности, подготовленный Научно-исследовательским центром проблем безопасности дорожного движения МВД РФ, показал, что за двенадцать месяцев 2017 года по вине водителей автобусов произошло 4000 ДТП. Это на 5% больше, чем в тот же период в 2016 году. Показатель устойчиво растет с 2014 года. Одна из основных причин подобной статистики - желание перевозчиков сэкономить на квалифицированных водителях. И часто так бывает, что на предприятиях, осуществляющих пассажирские перевозки, в аттестации участвует только тот персонал, для которого это обязательно, то есть руководители и специалисты. Данный подход в сфере эффективного развития компании неверный. Необходимо одинаково интенсивно повышать эффективность и результативность всех категорий сотрудников.

Целью работы является изучение системы аттестации персонала в АО «Пензенское объединение автовокзалов» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Исходя из вышеуказанной цели, необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты понятия аттестации персонала;
- изучить опыт аттестации персонала на отечественных и зарубежных предприятиях в сфере пассажирских перевозок;
- провести анализ и определить пути совершенствования системы аттестации персонала в АО «Пензенское объединение автовокзалов».

Объектом данной бакалаврской работы является система аттестации персонала в организации.

Предметом является система аттестации персонала в АО «Пензенское объединение автовокзалов» и пути ее совершенствования.

Бакалаврская работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

При написании бакалаврской работы были применены такие методы научного исследования, как изучение научной литературы, нормативно – правовых документов и интервью, а так же сравнительные и аналитические методы.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, сущность и виды аттестации персонала

От персонала в организации зависит, будет ли она эффективной и конкурентоспособной на рынке. Именно от персонала зависит производственный процесс, его точность, слаженность, своевременность начала и окончания работы, целесообразность и разумная экономность имеющихся и используемых ресурсов, конечный результат труда. Так же за счет работников, их профессионализма, коммуникабельных навыков, нацеленности на положительный результат, складывается мнение об организации в целом. Именно поэтому правильная организация процедуры отбора персонала, расстановка и использование кадров согласно их опыту, уровню подготовки и квалификации, рациональное разделение и кооперация труда специалистов, принятие мер поощрения и взыскания по результатам труда в то время, когда они необходимы, очень важны для эффективного функционирования организации.

С этой целью на практике применяют оценку персонала организации. Оценка персонала представляет собой систему, при помощи которой измеряются результаты работы, уровень профессиональной компетентности работников организации и их потенциал, обеспечивающих достижение стратегических целей организации.

Самым используемым методом оценки персонала является процедура аттестации. Аттестация персонала представляет собой систему, которая позволяет измерить результативность труда и уровень профессиональной компетенции сотрудников, а так же их потенциал в соответствии с задачами компании [28, с.24].

У различных авторов есть свой взгляд на понятие аттестации (Приложение А). Несмотря на многообразие толкований понятия аттестация, можно сделать вывод, что аттестация - это процедура комплексной оценки персонала, которая проводится раз в 3 – 5 лет, и по итогам аттестации можно судить об уровне знаний, деловых и личностных качествах работников, практических навыках, о соответствии или не соответствии занимаемой должности, и принимать решение о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении.

Рассматривая понятие аттестации, нельзя пройти мимо определения квалификации работника, которое дает ч. 1 ст. 195.1 ТК РФ: это уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника. Характеристика квалификации, которая необходима сотруднику для выполнения определенного вида профессиональной деятельности, определяется профессиональным стандартом (ч. 2 ст. 195.1 ТК РФ). В настоящее время разработано уже достаточно большое количество таких стандартов. Они действуют наряду с такими квалификационными справочниками как, Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих и Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих [26, с.112].

В Трудовом кодексе РФ аттестация, подтвердившая несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе, упоминается в качестве условия для его увольнения по инициативе работодателя (п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ). Регулируется ТК РФ она в общих чертах только для научных работников и профессорско-преподавательского состава (ст. 336.1 ТК РФ) [29, с.89].

Для большинства работников аттестация на соответствие занимаемой должности не регламентирована законодательством. Это означает, что решение о необходимости ее проведения работодатель принимает самостоятельно. И только для некоторых категорий работников ее проведение необходимо в силу указания закона (прокурорских работников,

сотрудников Следственного комитета, спасателей, авиационного персонала, работников библиотек и т.п.).

В качестве объекта аттестации могут выступать также отдельные подразделения (в первую очередь управленческие) и их компоненты, в частности организация, структура штатов, условия и сложность работы, их воздействие на подчиненных и итоги деятельности [14, с.23].

Многофункциональность процесса проведения аттестации можно проследить в тех целях, которые можно поставить в приоритете при проведении аттестации. Классификация целей аттестации персонала представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Цели аттестации персонала

Наименование целей	Характеристика цели
1. Административные: – повышение – перевод – понижение – прекращение трудового договора	Заполнение вакансий сотрудниками, проявившими свои способности. Переход работника на новое рабочее место, для приобретения нового опыта. Если руководство считает, что прекращение трудового договора с работником нецелесообразно. Сокращение штата, увольнение сотрудника, не соответствующего занимаемой должности.
2. Информационные	Информирование работников об относительном уровне их квалификации, о качестве и результатах труда.
3. Мотивационные	Использование материальных и нематериальных стимулов для повышения роста производительности труда.

Источник: Управление персоналом организации/А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М,2013.-с. 433.

Основной целью проведения процедуры аттестации является рациональная расстановка и эффективное использование кадров предприятия. Результаты процедуры аттестации персонала служат юридическим основанием для перевода, награждения, продвижения по службе, определения размера заработной платы, увольнения и понижения в должности. Процедура организации аттестации нацелена на совершенствование качественного состава работников организации,

установления уровня загрузки сотрудников, а так же, на улучшение методов и стиля управления персоналом. К целям организации процедуры аттестации можно отнести поиск резерва увеличения эффективности труда и заинтересованности сотрудника в итогах собственной работы и в целом трудового коллектива. Так же самое оптимальное применение экономических стимулов и общественных гарантий и формирования условий для всестороннего и динамического развития личности. Таким образом, можно сделать вывод, что процедуру аттестации персонала можно применять при решении широкого круга вопросов, которые встают в процессе деятельности организации [1, с.108].

Цели аттестации также могут подразделяться на:

- явные
- неявные (то есть латентные).

Явная цель определяет в официальном порядке пригодность конкретного лица для выполнения определенной работы. Данная аттестация может выступать в качестве контроля над исполнением поставленной задачи, для раскрытия существующих резервов роста результативности деятельности, и для решения вопросов об объемах, путях и видах обучения или переподготовки и другое.

Неявные цели могут заключаться в следующем:

- в исполнении требований руководства или вышестоящей организации;
- в придании большего значения принятым ранее кадровым решениям;
- в знакомстве руководителей с работниками;
- в придании руководителю большего веса в глазах сотрудников;
- в разрушении круговой поруки, которая существует в коллективе;
- в активизации деятельности;
- в перекладывании формальной ответственности за проведение расстановки кадров на аттестационную комиссию [22, с.86].

В зависимости от целей различают несколько видов аттестации персонала:

1. Обязательная (очередная). Проводится в отношении ряда сотрудников с определенными нормативными актами очередностью (раз в 2–5 лет). Так, обязательно аттестуются:

- руководящий состав госпредприятий (п. 2 ст. 21 закона «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» от 16.11.2002 № 151-ФЗ);

- гражданские служащие (ст. 47 закона «О государственной гражданской службе» от 27.06.2004 № 79-ФЗ);

- авиасотрудники (п. 4 ст. 8 ВЗК России);

- сотрудники, чья деятельность связана с движением и маневрированием железнодорожного транспорта (п. 4 ст. 25 закона «О железнодорожном транспорте в РФ» от 10.01.2003 № 17-ФЗ);

- педагоги (ст. 49 закона «Об образовании в РФ» от 29.12.2012 № 273-ФЗ);

- сотрудники, чья деятельность связана с обеспечением безопасности движения транспорта — наземного, воздушного, водного (п. 9 положения о порядке аттестации, утв. приказом Минтранса и Минтруда от 11.03.1994 № 13/11);

- таможенники (ст. 47 закона «О службе в таможенных органах РФ» от 21.07.1997 № 114-ФЗ);

- работники, чья деятельность связана с опасным производством (ч. 2 ст. 9 закона «О промышленной безопасности...» от 21.07.1997 № 116-ФЗ) [4, с.37].

2. Проводимая по инициативе работодателя. Например, после завершения испытательного срока проверяется, как адаптировался работник на новом рабочем месте. Также возможно ее проведение с целью проверки уровня знаний сотрудника, если есть сомнения в его профпригодности, с дальнейшим понижением в должности или увольнением при непрохождении

проверки (либо для направления на обучение с целью получения необходимых знаний).

3. Проводимая по инициативе самого работника с целью проверки уровня профподготовки и оценки возможности замещения более высокой должности, получения доплат, повышения квалификации и т. п.

4. Проводимая при изменении должностных обязанностей. Такое случается, к примеру, при переводе в другое структурное подразделение [3, с.28].

Вместе с традиционной аттестацией в практике в сфере управления персоналом может использоваться самооценка (или самоаттестация) при помощи письменных ответов работников на вопросы особых анкет. Испытуемые самостоятельно оценивают выполнение собственных профессиональных и служебных обязанностей, достигнутые итоги, производственную дисциплину, что дает возможность узнать, какие к себе требования предъявляют сотрудники. Тем не менее, самооценка является довольно субъективной.

В независимости от вида процедуры аттестации персонала, она должна проводиться в соответствии с принципами проведения процедуры аттестации, которые ориентированы на стратегические цели организации, в которой проводится данная процедура. К принципам проведения процедуры аттестации относят следующие:

- равенство;
- прозрачность;
- дифференциация;
- преемственность показателей труда и вознаграждения.

Сущность принципа равенства заключается в том, что процедуре аттестации подлежат все работники, которые занимают должность, подлежащую процедуре аттестации, по всей структуре организации на равных условиях. Суть принципа прозрачности заключается в том, что при проведении процедуры аттестации персонала необходимо информировать

работников, которые подлежат процедуре аттестации о форме и методах проведения процедуры аттестации. Главная задача принципа дифференциации заключается в использовании при аттестации персонала индивидуального подхода к аттестуемому работнику в зависимости от специфики оцениваемых критериев. Принцип преемственности показателей труда и вознаграждения заключается в том, что каждая работа, качественно выполненная в определенный срок, должна оцениваться справедливо. А для того, чтобы повысить мотивацию сотрудника, необходимо, чтобы вознаграждение или наказание следовали непосредственно после завершения аттестации [2, с.55].

Так как процедура проведения аттестации персонала организации требует весьма значительного времени на ее проведение и является материально затратным необходимо перед началом проведения процедуры аттестации продумать цели и задачи ее проведения. Правильное осуществление процедуры аттестации работников на предприятии несет в себе ряд преимуществ, как для всего предприятия, так и для работников, которые проходят процедуру аттестации. Когда возникает необходимость в проведении процедуры аттестации тех или иных категорий работников организации, то должно подразумеваться, что организация извлечет из проведения этой процедуры конкретную пользу. Выделяют следующие эффекты, с которыми связано успешное проведение процедуры аттестации на предприятии:

- экономический эффект;
- социально–психологический эффект;
- развитие и использование потенциала ключевых категорий персонала [10, с.78].

Под экономическим эффектом понимается понижение издержек, появление которых связано с ошибками в ходе расстановки кадров, улучшение кадровой структуры компании, своевременное определение и разрешение проблем, которые мешают результативной деятельности

основных категорий сотрудников. А также уменьшение потерь, которые спровоцированы низким уровнем контроля над исполнением работы основных категорий сотрудников, придание большей значимости человеческим ресурсам компании, улучшение качества управления при помощи механизмов, применяемых во время аттестации для обратной связи между руководителями компании и основными категориями сотрудников.

Под социально–психологическим эффектом подразумевают повышение уровня сотрудничества и доверия между руководителями и теми сотрудниками, которые подлежат процедуре аттестации. А так же улучшение информированности работников предприятия о целях, стратегии и текущей работе предприятия, усилении лояльности сотрудников своей организации и улучшении социально-психологического климата в коллективе.

А под развитием и использованием потенциала всех категорий работников понимают точное и своевременное определение потребности в обучении и организации повышения квалификации ключевых категорий сотрудников предприятия, формирование кадрового резерва, а так же создание программы мероприятий по работе с ним, повышение уровня трудовой мотивации персонала, который подлежит процедуре аттестации. А так же повышение качества труда ключевых категорий персонала за счет постоянного информирования о требованиях к их работе, организационному поведению и оценке готовности соответствовать этим требованиям [5, с.7-9].

Потенциальную выгоду от проведения процедуры аттестации может получить не только предприятие, которое проводит процедуру аттестации, но работник, который пройдет процедуру аттестации. К потенциальным выгодам, которые может получить работник от процесса проведения процедуры аттестации, относится:

- 1) признание достижений сотрудника руководством компании, тем самым стимулируя его готовность к труду в интересах всей организации;
- 2) изменение отношения к трудовому процессу, в связи с получением обратной связи от руководства организации;

3) работник получает возможность уточнить требования, предъявляемые к нему непосредственным руководителем и организацией в целом;

4) персонал может лучше понять цели и задачи, которые стоят как перед подразделением, так и перед организацией, что в целом облегчит рабочий процесс [15, с.77].

При проведении процедуры аттестации руководство предприятия должно постараться извлечь максимальную пользу для организации. После завершения процедуры аттестации аттестационная комиссия, с привлечением к работе кадровой службы, должна подготовить отчет о результатах процедуры аттестации, в котором формулируются предложения, направленные на повышение эффективности работы сотрудников организации. Предложения по итогам проведения процедуры аттестации персонала могут затрагивать различные сферы управления персоналом, и включать в себя кадровые перемещения, стимулирование труда, социальную защиту, формирование кадрового резерва, дифференциация заработной платы и потребности в обучении и повышении квалификации [4, с.34].

Аттестационные мероприятия должны проводиться на таком качественном уровне, чтобы ни в коем случае не нести в себе некую угрозу для коллектива, способную дезорганизовывать работу, а войти в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы способствовать ее развитию и совершенствованию [29, с.152].

В развивающихся странах в последнее время наметились тенденции, которые позволяют уйти от формального подхода в процессе аттестации и получить максимальную выгоду от усилий, потраченных на протяжении всей этой сложной и ответственной работы.

Основными целями проведения процедуры аттестации теперь считаются не только продвижение по карьерной лестнице или дифференциация оплаты труда, но и управление развитием персонала,

выявление индивидуальных потребностей в обучении, совершенствование навыков, необходимых в деятельности работника.

Особое значение аттестации состоит в том, что она побуждает персонал работать более эффективно. Наличие соответствующей программы и гласность результатов ее выполнения развивают инициативу, чувство ответственности и стимулируют стремление работать лучше и эффективнее.

Сегодня вместе с традиционной схемой проведения аттестации, набирает популярность самооценка, а также использование в качестве аттестующих менеджеров среднего и высшего звена, коллег и даже подчиненных. Вместе с этим рекомендуется советоваться с аттестуемым работником о принципах выбора экспертов (аттестующих) [9, с.52].

Главную ролью в процессе аттестации обладают линейные менеджеры, служба управления персоналом выступает в роли активных помощников. Это позволяет более эффективно учитывать потребности работников.

Проведение процедуры аттестации требует весьма значительных затрат времени и материальных ресурсов. Поэтому формальное проведение процедуры аттестации, когда не только цели четко не определены, но и в итоге не следует никаких конкретных действий, способных повысить эффективность работы отдельных категорий персонала и организации в целом - это непозволительная роскошь. Именно поэтому готовность высшего руководства принимать конкретные решения по итогам аттестации - это необходимое условие эффективности этой работы.

Деятельность организации направлена на достижение положительных результатов. Оценка персонала представляет собой систему, при помощи которой измеряют результаты работы, уровень профессиональной компетентности персонала и их потенциал, который обеспечивает достижение стратегических целей организации. Одной из самых эффективных методов оценки персонала организации является аттестация персонала. Систематичность и регулярность аттестации персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессионализм,

развитие и рост. При этом результаты аттестации персонала является важным элементом в управлении персоналом организации, так как предоставляет возможность принять обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

Таким образом, совершенно очевидно, что кадры являются важнейшим ресурсом в любой организации. Но то, что управлять этим ресурсом порой бывает трудно, понимает далеко не каждый руководитель. Успех любой компании будет зависеть от того, насколько качественно работает каждый ее сотрудник. Максимально эффективное использование персонала - вот основная задача руководителя. Эффект от принимаемых управленческих решений будет получен только тогда, когда они будут удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если удачно организована кадровая политика на предприятии, в частности процедура аттестации персонала.

1.2 Управление системой аттестации персонала организации

Аттестация персонала – это кадровая технология, которая вводится на предприятии для создания единой системы регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных обязанностей. Процедура аттестации персонала – это система последовательных действий. Соблюдение процедуры создает гарантии объективного подхода к оценке деятельности персонала, способствует эффективному решению задач аттестации.

Проведение процедуры аттестации персонала один из важных элементов в кадровой работе, в течение которого необходимо соблюдать определенные правила и нормативные акты. На основании действующего законодательства можно выделить следующие этапы проведения процедуры аттестации персонала в организации, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Этапы проведения аттестации персонала

Этапы проведения аттестации	Характеристика этапа
1.Подготовка к аттестации:	
– создание аттестационной комиссии	В состав аттестационной комиссии включается председатель, заместитель председателя комиссии, секретарь и ее члены.
– составления списка работников, которые подлежат аттестации	В данный список включаются сотрудники, подлежащие аттестации.
– составления графика проведения аттестации	Составляется секретарем аттестационной комиссии и утверждается руководителем предприятия по согласованию с выборным профсоюзным органом.
– подготовка документов на аттестуемых	За 14 дней до проведения аттестации руководителем подразделения должен быть подготовлен отзыв о служебной деятельности сотрудника.
– разъяснительная работа о целях и порядке проведения аттестации	Члены аттестационной комиссии проводят разъяснительную работу с руководителями подразделения и с работниками, подлежащими аттестации.
2.Проведение аттестации	Аттестация может проводиться различными методами, самые распространенными считаются собеседование, и устное или письменное тестирование или сочетание обеих форм.
3.Принятия решений аттестационной комиссии	Решение по итогам аттестации должно быть принято не позднее, чем через два месяца со дня аттестации работника.

Источник: Аттестация работников организации/А.В. Верховцев.- М.: ИНФРА-М, 2013.- с.7.

Условия и порядок проведения процедура аттестации персонала устанавливаются федеральными законами, законами субъектов РФ и локальными нормативно правовыми актами организации [7,с.153]. Подготовка к проведению процедуры аттестации работников предусматривает тщательное изучение ряда законодательных актов и нормативно правовых документов. В состав документов, необходимых для проведения процедуры аттестация персонала, входят: положение о проведении аттестации, приказ о проведении аттестации, приказ об утверждении аттестационной комиссии, график проведения аттестации, положение о работе комиссии, квалификационный лист, протокол заседания аттестационной комиссии, характеристику на аттестуемого работника и документация по экспертизе различных качеств работника [23, с.50].

В положении об аттестации работников должны быть сформулированы цели проведения процедуры аттестации, период ее проведения, изложен порядок проведения процедуры аттестации и принципы использования полученных результатов в ходе проведения процедуры аттестации. Большое внимание, при разработке положения об аттестации персонала, необходимо уделить следующим правовым вопросам:

- установить периодичность проведения процедуры аттестации;
- сроки, в пределах которых, работник должен быть извещен о его аттестации;
- список работников, которые не могут подлежать процедуре аттестации;
- право работника представлять дополнительную информацию в аттестационную комиссию.

Так же в положении об аттестации работников необходимо указать формализованные критерии оценки деятельности работника, которые содержат основные подходы и разъяснения по поводу показателей оценки деловых качеств и квалификации сотрудников.

После разработки положения о проведении процедуры аттестации работников его необходимо утвердить приказом руководителя предприятия. С положением о проведении процедуры аттестации работников необходимо ознакомить работников в порядке, предусмотренном частью 3 статьи 68 Трудового кодекса Российской Федерации, то есть до подписания трудового договора, кроме того, необходимо сделать ссылку в трудовом договоре работника на положение об аттестации работников, и указать, что данный работник подлежит процедуре аттестации в порядке, который установлен действующим в организации положением об аттестации работников. Так же, ссылку на положение об аттестации работников необходимо сделать и в правилах внутреннего трудового распорядка организации и должностных инструкциях работников [21, с.68].

В процессе подготовки и проведения процедуры аттестации работников должны быть использованы соответствующие статьи Трудового кодекса Российской Федерации, разъяснения Верховного суда Российской Федерации, регулирующие правила увольнения работников по инициативе администрации, а так же трудовые споры, связанные с процедурой проведения аттестации работников.

В зависимости от оцениваемых характеристик, в процессе проведения процедуры аттестации, выделяют следующие категории:

- оценка должностных характеристик аттестуемого работника, в рамках которой анализируются достоинства и недостатки сотрудника в работе с целью повышения эффективности работы в будущем;
- оценка потенциала аттестуемого работника, которая проводится для определения, заслуживает ли работник повышения, понижения, а также выявляют необходимость в дальнейшем обучении;
- оценка работника производится с целью определения выявления необходимости в изменении размера его заработной платы [6, с.97].

Подготовкой процедуры проведения аттестации работников организации занимается отдел кадров при участии руководителей структурных подразделений. При подготовке к аттестации работников необходимо выполнение следующих мероприятий:

- формирование аттестационной комиссии;
- составление списков сотрудников, которые подлежат аттестации;
- формирование графика для проведения аттестации;
- подготовка необходимых документов на каждого сотрудника, подлежащего аттестации;
- разъяснительная работа о целях и порядке проведения аттестации.

В состав аттестационной комиссии, как правило, входят:

- председатель;
- заместитель председателя;

- секретарь;
- члены комиссии.

Членами комиссии могут быть работники отдела кадров, представители профсоюзного органа, руководители структурных подразделений. А так же, по инициативе руководителя организации, членом комиссии может быть независимый эксперт. Его мнение так же учитывается при непосредственной оценке деятельности сотрудников, проходящих аттестацию. Аттестационная комиссия организует работу свою в соответствии с разработанным графиком проведения аттестации. Заседания аттестационной комиссии проводятся при наличии не менее двух третей от ее состава [27, с.173].

Отдел кадров предприятия готовит список сотрудников, которые подлежат аттестации. Список лиц подлежащих аттестации передается членам аттестационной комиссии, не позднее, чем за месяц до начала процедуры аттестации персонала в организации. После его рассмотрения, список утверждается директоров предприятия. Процедуре аттестации подлежат все сотрудники предприятия, которые занимают должность более одного года, кроме следующих категорий работников:

- работники, не проработавшие в данной должности менее трех (шести) месяцев;
- беременные женщины;
- женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет;
- молодые специалисты, работающие по целевому договору в период срока обязательной работы;
- матери-одиночки или одинокие отцы, имеющие детей в возрасте до 14 лет;
- работники, имеющие детей – инвалидов или инвалидов детства до достижения ими возраста 18 лет;
- работники, обучающиеся без отрыва от производства на двух

последующих курсах в высших учебных заведениях по тому профилю деятельности, по которому проводится аттестация [14, с.25].

Секретарь аттестационной комиссии составляет график проведения процедуры аттестации. Утверждает его директор компании и согласовывает его с выборным профсоюзным органом, если тот есть в организации. В графике проведения аттестации, как правило, предусматривают аттестацию, в рамках одного заседания, не более 8 – 10 человек. Это необходимо для обеспечения наиболее полного обслуживания комиссией деятельности каждого аттестуемого сотрудника и подготовки конкретных рекомендаций по результатам процедуры аттестации [3, с.30].

В процессе составления графика следует предусмотреть проведение аттестации сначала руководителей структурных подразделений, а затем его подчиненных. Руководитель структурного подразделения, в котором будет проводиться аттестация, визирует график проведения аттестации. Затем график проведения аттестации согласовывается с профсоюзными органами, подписывается председателем аттестационной комиссии и утверждается руководителем предприятия. Утвержденный график проведения аттестации рассылается всем заинтересованным лицам и подразделениям. Секретарь комиссии доводит до сведения каждого аттестуемого работника информацию о графике проведения аттестации не позднее, чем за месяц до начала аттестации. Первый экземпляр графика проведения аттестации хранится в деле аттестационной комиссии [7, с.111].

Не позднее, чем за две недели до начала процедуры аттестации руководитель структурного подразделения должен подготовить отзыв о каждом работнике, который подлежит процедуре аттестации. Данный отзыв должен содержать всестороннюю оценку соответствия аттестуемого работника квалификационным требованиям, которые предъявляются на предприятии, и соответствие определенному разряду оплаты труда, его профессиональной компетенции, отношения к работе и качество выполнения должностных обязанностей, а так же сведения о результатах работы за

прошедший со времени проведения последней процедуры аттестации персонала. В отзыве на руководителей подразделения целесообразно указывать так же и достижения, которых достигло подразделение, которое он возглавляет.

За 14 дней до начала процедуры аттестации следует сотрудника, который подлежит аттестации, познакомить с отзывом о его деятельности под роспись. В случае отказа работника ознакомиться с отзывом, составляется протокол, который подписывают секретарь аттестационной комиссии, непосредственный руководитель аттестуемого работника, работник службы управления персоналом и представитель профсоюзной организации [14, с.24].

Каждый сотрудник имеет право предоставить на рассмотрение аттестационной комиссией сведения о своей работе, а так же заявление, в котором будет выражено несогласие с отзывом.

Отзыв на аттестуемого работника печатается в двух экземплярах, один из которых помещается в личное дело работника вместе с аттестационным листом, который составляет секретарь аттестационной комиссии до начала аттестации и оформляется после ее проведения, а второй экземпляр направляется в аттестационную комиссию [14, с.26].

В обязанности членов аттестационной комиссии также входят проведение инструктажа с руководителями структурных подразделений, в которых будет проводиться процедура аттестации, так же с аттестуемыми сотрудниками. В ходе проведения инструктажа членами аттестационной комиссии разъясняются цели аттестации, порядок проведения, а так же требования к подготовке необходимых документов и сроках представления в аттестационную комиссию. А сотрудникам, подлежащим процедуре аттестации, разъясняют цели проводимой аттестации, сроки ее проведения, требования предъявляемые к аттестуемым. При необходимости можно разработать памятку для аттестуемых работников о порядке проведения аттестации [3, с.30].

Одним из главных этапов при подготовке проведения процедуры аттестации, является выбор метода при помощи, которого будет проводиться процедура аттестации. Выбор метода зависит от целей и задач проведения процедуры аттестации и от характера выполняемой им работы. Имеется большое количество разных методов для организации процедуры аттестации, тем не менее, на практике они представляют собой чаще всего разного рода варианты таких методов, как: классификация, ранжирование, метод открытой аттестации, шкала оценок, экзамен, метод экспертной групповой оценки, квалификационная работа, метод моделирования рабочей ситуации, тестирование, собеседование [27, с.175].

При использовании метода ранжирование, необходимо распределить работников по порядку в соответствии с их достижениями в работе от лучшего к худшему или наоборот, как правило, заслуги должны быть связаны с их реальной способностью выполнять работу, при этом, иногда сотрудники распределяются по нескольким, заранее выбранным характеристикам.

Шкала оценок - это самый распространенный метод аттестации персонала. Он состоит из списка личных качеств работника либо факторов, напротив каждого из которых располагается шкала, которая состоит, чаще всего, из пяти пунктов, и руководитель по шкале отмечает, в какой степени тот или иной фактор или характеристика выражены у работника.

Метод открытой аттестации это сравнительно новый метод, который набирает популярность. Данный метод был введен из-за того, что менеджеры были не удовлетворены схемой шкалы оценки. Вместо того чтобы оценивать ряд персональных характеристик, которые иногда являются не подходящими для аттестации, менеджер сосредоточивает внимание на характере выполнения работы, при этом от него требуется всего несколько фраз об аттестуемом сотруднике вместо проставления галочек в столбцах.

Так же выделяют такой метод, как классификация. Данный метод похож на метод ранжирования, так как сотрудников так же распределяют в

соответствии с несколькими установленными заранее категориями достижений (или заслуг) на базе общей результативности деятельности работников (чаще всего, данных категорий от трех до пяти).

Метод групповой экспертной оценки состоит в том, что работника, используя конкретную шкалу с выбранными критериями, оценивают эксперты. Далее по всем критериям вычисляется средний и суммарный баллы. Используется с целью оценивания результатов деятельности, корпоративно и профессионально значимых качеств.

Экспертный опрос является разновидностью опроса, в процессе которого в роли респондентов выступают эксперты–специалисты в конкретной сфере деятельности. Отличительной характеристикой данного метода является то, что он подразумевает компетентное участие экспертов в процедуре анализа и решения проблем исследования. Эксперт – это специалист в определенной области, который проводит экспертизу, к примеру, судебный эксперт.

Метод экспертных оценок является видом экспертного опроса, который предполагает применение экспертных оценок. Главное содержание данного метода состоит в рациональной организации реализуемого экспертами проведения анализа проблем с дальнейшей оценкой выбранных исследователем суждений, а также обработкой полученной информации [27, с.176].

Важнейшие нормативные требования:

- ясное обоснование важности использования соответственной методики для экспертного опроса;
- тщательность выбора экспертов: обязательно необходимо проводить оценку их компетентности;
- учет факторов, которые влияют на суждения экспертов;
- формирование условий для максимально продуктивного использования экспертов в процессе исследования;
- сохранение полученных от экспертов данных без искажения

на каждом этапе исследования.

Метод «360 градусов» — это метод текущей оценки персонала, при котором оценку сотрудника проводит все его рабочее окружение: руководители, подчиненные, коллеги и клиенты.

Метод моделирования рабочей ситуации заключается в том, что аттестуемому предлагают найти решение смоделированной ситуации, которая может встретиться в процессе его деятельности. Используется при оценке уровня профессиональной компетенции.

Квалификационная работа является самостоятельной разработкой определенной проблемы либо вопроса. Используется с целью оценивания уровня профессиональной компетенции.

Собеседование состоит в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашают аттестуемых и их непосредственных руководителей; изучении всех материалов, которые представлены на процедуру аттестации; заслушивании аттестуемых, а также их руководителей; организации обсуждения материалов аттестации, высказывании приглашенных, создании заключений и рекомендаций для аттестации сотрудников.

Тестирование применяется с целью диагностики личностных качеств, уровня развития интеллекта и т.п. в качестве дополнительного метода подтверждения итогов экспертной оценки. Тестирование состоит в оценке работника, но итогам решения им подготовленных заранее задач (или тестов) и установлению на данной основе количественных критериев (или баллов), которые определяют уровень выраженности профессионально важных качеств.

Типы тестирования:

– Тесты на выполнение работ. В данном случае соискателям предлагают выполнить конкретную работу, которая похожа на ту, с которой придется столкнуться во время трудового процесса. Этот тест определяет умения кандидата в этой сфере.

– Письменный тест, дающий возможность определить общий уровень умственного развития и способностей кандидата.

– Тесты на определение интеллектуального уровня. Данные тесты следует выполнять за конкретный промежуток времени. В них есть несколько вариантов ответов, и лишь один верный.

– Тесты-опросники. Они позволяют установить склонности соискателя к разного рода видам деятельности. В основном применяются с целью профориентации.

– Детектор лжи. В нашей стране такой тест используется редко, поскольку его нельзя назвать достоверным. Поскольку большинство людей по своей природе являются довольно эмоциональными, что детектором расценено может быть в качестве проявления лжи. Другие, напротив, смогут обмануть, а на показаниях аппарата это не отразится. Тем не менее, данный способ очень популярен за рубежом.

– Проективный тест нацелен на изучение подсознания человека. Чаще всего применяется с целью обнаружения скрытых качеств работника. Данный тест провести может и проанализировать только психолог. Ведь нужно интерпретировать и общее состояние соискателя в ходе проведения теста, а не лишь один ответ [22, с.89].

Аттестация персонала проводится на основании приказа о проведении аттестации, изданного руководителем предприятия. Проект приказа о проведения процедуры аттестации подготавливается кадровой службой предприятия, и печатается в двух экземплярах. Сроки проведения аттестации зависят от численности работников, которые подлежат процедуре аттестации.

Протокол заседания аттестационной комиссии подписывают председатель, секретарь и члены аттестационной комиссии. Он хранится в деле аттестационной комиссии [22, с.92].

Во время заседания комиссия рассматривает документы, которые были представлены на рассмотрение об аттестуемом работнике, задает вопросы и

слушает ответы аттестуемого работника. Если для аттестации были привлечены независимые эксперты, то аттестационная комиссия выслушивает их мнение. Вопросы, задаваемые комиссией аттестуемому работнику, должны быть связаны с трудовой деятельностью аттестуемого, и склонять его к анализу своей работы [15, с.80].

Оценку трудовой деятельности аттестуемого работника и предложение рекомендаций аттестационная комиссия принимает открытым голосованием в отсутствие аттестуемого. При надобности аттестационная комиссия выслушивает сообщения руководителя структурного подразделения, в котором работает аттестуемый работник. Результаты при голосовании, определяются большинством голосов, а в случае равенства голосов, аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности и размеру оплаты труда.

После завершения процедуры аттестации работников кадровая служба подводит итоги. Результаты процедуры аттестации работников оформляются в виде отчета, который рассматривается аттестационной комиссией, а затем представляется руководителю предприятия не позднее чем через семь дней с момента завершения процедуры аттестации персонала организации [3, с.56].

В отчете о проведении процедуры аттестации отмечается число работников прошедших аттестацию, и обязательно указывается, кто из них признан соответствующим или не соответствующим занимаемой должности, и кто не смог пройти процедуру аттестации. Так же составляется список сотрудников, которые подлежат повторной аттестации через год или в связи с истечением срока освобождения от очередной аттестации. При несогласии руководителя организации с итоговым решением аттестационной комиссии он имеет право направить работника на повторную аттестацию, результатом которой будет являться окончательным [20, с.70].

Решения по итогам проведения процедуры аттестации принимаются руководителем предприятия не позднее двух месячного срока со дня

аттестации работника. При этом, время болезни или отпуска работника, который совпадает с этим сроком, не засчитывается.

По итогам проведения процедуры аттестации руководителем предприятия в течении месяца издается приказ, в котором утверждаются итоги аттестации и принятые аттестационной комиссией рекомендации по результатам аттестации работников, а так же вносятся изменения в штатное расписание, и предлагаются мероприятия по улучшению работы с кадрами. После проведения процедуры аттестации и подведения итогов руководителю предприятия необходимо наметить мероприятия по улучшению работы с персоналом, выполнению рекомендаций аттестационной комиссии, а так же предложений работников, которые поступили в ходе проведения процедуры аттестации, и определить сроки их выполнения [14, с.25].

Таким образом, аттестация один из наиболее эффективных методов оценки персонала, который позволяет определить квалификацию и уровень знаний работников, оценить его способности, деловые и нравственные качества. Аттестация позволяет снизить уровень субъективизма в оценке персонала, избавиться от сотрудников, которые не соответствуют занимаемой должности, определить тех сотрудников, которые работают эффективно, с полной отдачей сил, и дать рекомендации об их поощрении, перемещении на вышестоящую должность. Выделяют три этапа проведения процедуры аттестации персонала - это подготовка к аттестации, непосредственное проведение и подведение итогов аттестации персонала. Условия и порядок проведения процедуры аттестации персонала устанавливаются федеральными законами, законами субъектов РФ и нормативно правовыми актами организации.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ПАССАЖИРСКИХ ПЕРЕВОЗОК

2.1 Опыт аттестации персонала на отечественных и зарубежных предприятиях в сфере пассажирских перевозок

Ответственность транспортных организаций, оказывающих услугу пассажирских перевозок, напрямую затрагивает интересы тысяч людей. От того насколько эффективно будут функционировать такие организации зависит жизнь и здоровье людей. Функционирование любой организации, прежде всего, зависит от качества работы ее персонала. В соответствии с этим регулярная оценка всех категорий сотрудников, занятых в сфере пассажирских перевозок должна быть организована на высоком уровне.

Существует ряд нормативных документов, регламентирующих систему аттестации в этой сфере. Приказом Минтранса РФ от 11 марта 1994 № 13/11 (с изм. на 11.05.2000) «Об утверждении Положения о порядке аттестации лиц, занимающих должности исполнительных руководителей и специалистов организаций и их подразделений, осуществляющих перевозку пассажиров и грузов» установлено, что лица, которые занимают должности, связанные с осуществлением безопасности полетов, судоходства и движения транспортных наземных средств, должны проходить периодическую аттестацию, дающую право занимать данные должности. Вместе с этим аттестация специалистов организаций и исполнительных руководителей ведется один раз в 5 лет по итогам повышения квалификации аттестуемого в рамках учебных заведений, которые определены Минтрансом РФ. Эти лица должны обладать кроме документов, которые свидетельствуют о специальной подготовке, удостоверением в установленной форме о прохождении аттестации ими. А что касается аттестации работников внутри

предприятия, осуществляющего услугу пассажирских перевозок, то работодатель может принять решение о ее проведении добровольно и самостоятельно. Порядок ее проведения должен определяться в соответствующем локальном акте.

Далее рассмотрим опыт крупной компании, которая является важнейшим оператором российской сети железных дорог - «РЖД».

На сегодняшний день железнодорожники принимают участие в масштабных проектах, от которых во многом зависит будущее транспортной национальной системы и формирование в целом российской экономики. В данных обстоятельствах сотрудникам ОАО «РЖД» необходимо соответствовать все более повышающимся стандартам и профессиональным требованиям. В данной связи в последние годы «РЖД» все большее внимания уделяет улучшению инструментов по управлению персоналом. И одним из такого рода инструментов выступает оценка персонала. С недавних пор ОАО «РЖД» ввели новейшую систему для аттестации персонала.

Корпоративная аттестация в «РЖД» ведется на основании трудового законодательства РФ и представляет собой периодическую комплексную оценку качества деятельности, квалификации и знаний работников, которая позволяет установить их соответствие занимаемой должности.

Корпоративная аттестация заместителей руководителей и руководителей управлений, департаментов, филиалов, структурных подразделений филиалов, структурных подразделений в ОАО "РЖД", и также заместителей начальников и начальников отделов, служб данных подразделений, заместителей руководителей и руководителей структурных подразделений в региональных центрах ведется не реже, чем один раз в три года.

Аттестация специалистов и руководителей ОАО "РЖД" ведется не чаще одного раза в три года на основании просьбы работника либо его руководителя, которая направляется в соответственное подразделение в сфере управления персоналом.

Внеочередная корпоративная аттестация проводится может:

- 1) на основании просьбы сотрудника (но не раньше, чем спустя 6 месяцев после прохождения предыдущей корпоративной аттестации и не чаще одного раза в течение календарного года);
- 2) на основании результатов предыдущей корпоративной аттестации, в том случае, когда это закреплено было в решении аттестационной комиссии;
- 3) в случае изменения условий в трудовом договоре;
- 4) на основании решения президента ОАО "РЖД".

Корпоративная аттестация проводится:

- 1) непосредственным руководителем сотрудника, который отвечает за его работу на основании должностной инструкции либо приказа о распределении обязанностей;
- 2) аттестационными комиссиями, которые образуются на основании правил, которые прописаны в положении об аттестации сотрудников.

Аттестационные комиссии организуют корпоративную аттестацию в тех ситуациях, когда:

- 1) работник обратился на основании положения с заявлением о пересмотре итогов корпоративной аттестации, которая проведена непосредственным руководителем;
- 2) непосредственным руководителем было принять в ходе проведения корпоративной аттестации решение о несоответствии сотрудника занимаемой должности;
- 3) у работника имеется три и больше дисциплинарных взысканий за текущий год;
- 4) в других случаях на основании представления непосредственного руководителя сотрудника.

Вместе с этим аттестационные комиссии формируются:

- 1) президентом ОАО "РЖД" – с целью организации корпоративной аттестации сотрудников, которые назначаются и освобождаются от должности на основании приказа президента ОАО "РЖД" либо вице-

президента, в ведении которого имеются вопросы по управлению персоналом;

2) начальниками управлений и департаментов – с целью организации корпоративной аттестации сотрудников, которые назначаются и освобождаются от должности на основании их приказов;

3) начальником железной дороги – с целью организации корпоративной аттестации сотрудников, которые работают на территории деятельности железной дороги, кроме руководителей структурных подразделений центров (филиалов);

4) начальниками функциональных филиалов – с целью организации корпоративной аттестации сотрудников данных филиалов [25].

До сегодняшнего времени корпоративная аттестация представляла собой по большей части инструмент контроля, и в общем она была направлена на то, чтобы определить тех, кто не находится в соответствии с занимаемой должностью, не справляется с собственными должностными обязанностями, и сформулировать соответствующие выводы. Это было традиционным для «РЖД» инструментом, через который пропущено было несколько поколений железнодорожников.

Но времена меняются, изменяются условия труда, изменяются задачи организации. Актуальный транспортнологистический рынок выдвигает конкретные требования и к персоналу, а также к системе управления персоналом. Если у организации есть задача увеличить эффективность детальности, то требуются инструменты, которые дадут возможность оптимизировать выбор персонала, так же и на руководящие должности, и его развивать на основе рыночных и производственных задач.

Беря во внимание такой рыночный контекст, организация поменяла формат для корпоративной аттестации и уточнила ее цели. На сегодняшний день корпоративная аттестация нацелена не на то, чтобы определить тех, кто не находится в соответствии с занимаемой должностью, а представляет собой

инструмент по выбору персонала, развитию кадрового резерва, одно из средств для профессионального роста работника.

Качественные рекомендации в вопросах развития работника могут быть даны лишь в том случае, когда ведется детальный анализ эффективности деятельности специалиста, ведется анализ достигнутых им результатов, исследуются все его решения (и удачные, и также неудачные), дается оценка его профессиональным и корпоративными компетенциям. Требуется качественная обратная связь. В связи с этим корпоративная аттестация проходит теперь в условиях спокойной атмосферы в виде диалога руководителя и работника, в ходе которого ведется конструктивное обсуждение задач, которые стоят и перед отдельным работников, и также перед организацией в общем.

Аттестация ведется в виде собеседования, по результатам которого руководитель оценивает выполнение работником должностных обязанностей. В процессе беседы затрагивается в обязательном порядке тема, касающаяся корпоративных компетенций сотрудника, работнику необходимо самому рассказать своему руководителю, насколько, как он считает, у него развиты определенные компетенции. В ходе выставления оценки компетенциям работника руководителю необходимо полагаться также и на итоги тестирования в Корпоративном университете либо специалистами ДЦОМПов (методами «Бизнес-профиль РЖД», AssessmentCenter, «Бизнес-IQ» и пр.). Данные итоги дадут руководителю возможность избежать субъективизма в собственных оценках.

Такой подход к проведению аттестации, который разработан в холдинге, выступает в качестве определенного мотивирующего инструмента для руководства. Он дает возможность разработать новую систему координат, в базе которой находится гораздо более детальное понимание всеми сотрудниками задач и целей, которые стоят перед ОАО «РЖД», а также таких принципов, которые им нужно использовать в собственной

деятельности с целью обеспечения результативности работы организации в целом [25].

Далее проанализируем опыт крупной зарубежной организации в США, которая предоставляет услуги пассажирских перевозок «Amtrak». Эта организация при аттестации руководителей среднего и высшего звена применяет метод AssessmentCenter.

AssessmentCenter (Центр оценки, АС) - комплексное использование тестирования, интервью (собеседований), деловых игр, тренингов, упражнений и некоторых иных методов обучения и оценки в сфере управления персоналом. Метод AssessmentCenter в мировой практике в сфере управления человеческими ресурсами считается самым точным и результативным методом для оценивания личностных и деловых качеств сотрудников, в особенности управленцев.

Аттестация персонала, которая проводится в компании «Amtrak» по технологии AssessmentCenter, является не только объективной, но также и выгодной, поскольку дает возможность:

- Получить зафиксированную в письменной форме объективную оценку важных для деятельности личных качеств работника/соискателя;
- Проверить работника/соискателя в деле, то есть увидеть в живую его реакцию на стрессовые ситуации, навыки общения, способность работать в коллективе, а также его лидерские качества;
- Показать навыки работника/соискателя его настоящему\будущему руководителю. Провести наблюдение интуитивной реакции руководителя на действия его оцениваемого работника;
- Провести сравнение показатели этого конкретного работника/соискателя с показателями иных претендентов на данную должность, которые выполнили такие же задания, в таких же условиях;
- Сформировать у прошедших эту процедуру сотрудников дополнительную мотивацию в работе в организации;

- Сформулировать объективные выводы, касающиеся потребностей данного работника в обучении;
- Разработать индивидуальный план для развития каждого сотрудника;
- Определить необходимость либо ненужность перемещения работника с одной должности на иную [11, с.151].

Еще одним примером может стать аттестация персонала в Московском метрополитене. Оценка профессионализма сегодня является неременным условием для выполнения работ, связанных с обеспечением транспортной безопасности. Сотрудники Московского метрополитена регулярно проходят аттестацию, которую им проводит аттестующая организация «Вентран-Телеком». Эта компания еще в 2016 году первой получила аккредитацию Федерального агентства железнодорожного транспорта на право проведения проверок в целях аттестации сил ОТБ в сфере железнодорожного транспорта и метрополитена, и уже успела приобрести определенный опыт проведения такого «судейства».

Предварительно каждого претендента на аттестации проверяют на соответствие требованиям ч. 1 ст. 10 Федерального Закона «О транспортной безопасности», в части законопослушности, физического, психического состояния здоровья, годности к проведению таких работ. Затем для этих категорий аттестуемых лиц проводится проверка соответствия вначале личностных (психофизиологических) качеств, а затем уровня физической подготовки предъявляемым требованиям. Для проверки соответствия знаний, умений и навыков каждый сотрудник вынужден пройти специальные тесты, ответить на ряд тематических вопросов и решить практические задачи с использованием тренажеров. Для объективности вся проверка сопровождается видеозаписью, а каждый аттестуемый обезличено числится под индивидуальным номером [28].

Следующим примером может стать аттестация персонала в Международном аэропорту «Шереметьево». Основная цель ее - определение

уровня соответствия работников требованиям занимаемых должностей. Но помимо этого аттестация в «Шереметьево» решает и такие задачи как:

1. Оценка успешности сотрудников на основе мнений непосредственных руководителей.

2. Выявление потенциальных кандидатов на продвижение. При этом сотрудников в компании не повышают и не включают в состав кадрового резерва только по результатам аттестации. В этом случае лишь даются рекомендации, а далее необходимы дополнительные оценочные мероприятия.

3. Нахождение «системных ошибок», т.е. слабых мест в рабочих процессах и технологиях. Аттестация, которая проводится для всего персонала аэропорта, в силу своей масштабности позволяет сделать это.

4. Определение потребности сотрудников в обучении. В ходе подготовки и проведения аттестации собирается и анализируется информация о пожеланиях начальников и их подчиненных относительно тренингов и курсов. Но для получения полной картины необходимы дополнительные средства сбора и анализа данных. Например, для выяснения потребности руководителей в обучении на предприятии применяют метод оценки «360 градусов».

5. Чрезвычайно важный этап аттестации - обмен мнениями подчиненного и его руководителя о работе. У сотрудника появляется возможность высказать свою точку зрения не только непосредственному начальнику, но и членам аттестационной комиссии, принимающим важные решения. Аттестация также способствует распространению идеологии компании: миссии, ценностей, главной цели и т.д. Таким образом, решаются коммуникативные задачи.

В ОАО «МАШ» за данный процесс отвечает отдел оценки и аттестации персонала, входящий в структуру Корпоративного университета (существует с 2006 г.). Его специалисты планируют весь процесс, проводят инструктажи для руководителей и разъяснительную работу среди сотрудников, готовят

приказы и распоряжения, контролируют готовность документов, организуют заседания комиссий, подводят итоги. Отдел также составляет и утверждает план-график аттестационных мероприятий с указанием сроков проведения подготовительных и заключительных процедур в подразделениях аэропорта. Залог успешного внедрения аттестации в «Шереметьево» - активное участие в ней руководства компании, благодаря чему она внесена в план всех мероприятий аэропорта. Процедура закреплена в «Положении об аттестации персонала».

Для проверки знаний и навыков используются аттестационные билеты. Для разных групп должностей сформированы комплекты из 15-20 билетов, в которых содержится по три вопроса:

- первый – связан с деятельностью работника и содержанием его работы. Эти вопросы, как правило, готовятся руководителями структурных подразделений;

- во втором - работнику предлагается высказать свое мнение о процессах, которые происходят в организации, подразделении (как, с его точки зрения, можно улучшить качество обслуживания клиентов, а так же с какими проблемами и сложностями он сталкивается в своей повседневной деятельности и т.д.). Здесь же - вопросы о главной цели работы аэропорта, его миссии, ценностях, основных этапах истории. Готовясь к аттестации, сотрудники изучают эти вопросы самостоятельно, а также вместе с коллегами и руководителями, которые дают своим подчиненным необходимую информацию. Для руководителей среднего и высшего звена второй вопрос связан с управленческими аспектами деятельности;

- третий - посвящен охране труда, нормам качества, авиационной безопасности, противопожарной безопасности и т.д.

В компании большое количество должностей, поэтому выработать свой комплект билетов для каждой из них не представлялось возможным, в связи с этим позиции с похожим содержанием работ были объединены. Сейчас для

разных подразделений заменяются первые вопросы билетов, два других являются постоянными, так как подходят всем сотрудникам аэропорта [21].

Для сотрудников, которым по работе требуется знание иностранного языка (это записано в должностных инструкциях с указанием степени владения), аттестация дополняется языковым экзаменом. Состав языковой комиссии утвержден приказом генерального директора: в качестве экзаменаторов выступают представители HR-службы и эксперты из других подразделений (в первую очередь работающих с пассажирами). Сотрудникам предлагаются письменные тесты, проводятся собеседования. По их итогам языковая комиссия предоставляет в отдел оценки и аттестации персонала протокол проверки, указывая в нем соответствие языкового уровня сотрудника требуемому по должности по аналогии с решением аттестационной комиссии - «соответствует», «не соответствует», «условно соответствует» (в последнем случае человеку дается время, чтобы «подтянуть» свои знания).

Данная информация предоставляется на заседание аттестационной комиссии и учитывается ею при вынесении итогового решения. Как правило, вывод о «несоответствии» языкового уровня влечет и решение об общем несоответствии работника требованиям должности.

Заседания аттестационных комиссий сначала проводятся для руководителей, затем для рядовых сотрудников. Во время заседания секретарь комиссии заполняет аттестационный лист и протокол, с которыми работник знакомится впоследствии под роспись. Вместе с тем ведется и аудиозапись, что помогает в дальнейшем при разрешении спорных ситуаций. Помимо членов комиссии на заседания в качестве экспертов «с правом совещательного голоса» приглашаются специалисты, курирующие вопросы охраны труда, авиационной и пожарной безопасности и др.

На основании языкового экзамена, отзыва руководителя и ответов сотрудника на вопросы билетов, комиссия принимает одно из трех решений:

- соответствует занимаемой должности;

- не соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности с условием выполнения рекомендаций комиссии и повторной внеплановой аттестацией через 6-12 месяцев.

Ответы на вопросы билетов оцениваются экспертно - по принципу «правильно-неправильно». Решение об итоговом результате аттестационного экзамена принимается на основе голосования членов комиссии за один из названных вариантов (в случае равенства голосов за разные варианты - в пользу работника). Например, если трое членов комиссии проголосовали за условное соответствие, и трое - за несоответствие, итог будет: «условное соответствие». Такое решение принимается также в случае, если у руководителя есть замечания к подчиненному, связанные, например, с дисциплиной, исполнительностью, квалификацией, уровнем владения иностранным языком.

После завершения аттестационных мероприятий в подразделении отдел оценки и аттестации персонала готовит итоговый оценочный лист на каждого сотрудника, а также отчет на имя генерального директора о результатах аттестации данного подразделения [21].

Таким образом, изучив опыт аттестации персонала в крупных отечественных и зарубежных компаниях, предоставляющих услугу пассажирских перевозок, можно сказать, что процедура аттестации в них проводится периодически, и их руководство действительно заинтересовано в том, чтобы персонал соответствовал всем требованиям, предъявляемым рынком данной сферы. Именно поэтому там используются современные методы аттестации персонала, и сама процедура в целом постоянно совершенствуется.

2.2 Анализ и пути совершенствования системы аттестации персонала в АО «Пензенское объединение автовокзалов»

АО «Пензенское объединение автовокзалов» – крупная компания, занимающаяся организацией пассажирских автобусных перевозок в Пензенской области и далеко за ее пределами.

Основные направления деятельности компании:

- оказание услуг по организации пассажирских автобусных перевозок;
- организация технологического процесса работы автовокзалов и автостанций с учетом проведения анализа и изучения пассажиропотоков, совершенствования автотранспортных перевозок для более полного удовлетворения потребностей населения в поездках на автомобильном транспорте;
- предоставление услуг по проведению предрейсовых медицинских осмотров водителей транспортных средств;
- осуществление предрейсового технического осмотра транспортных средств, организация пунктов технического обслуживания и мойки, охраны и уборки транспортных средств;
- мониторинг навигационной информации о транспортных средствах с помощью системы Глонас/GPS;
- предоставление в аренду коммерческой недвижимости;
- предоставление площадок для размещения рекламы;
- осуществление мероприятий по повышению культуры обслуживания пассажиров, совершенствованию форм и методов этого обслуживания;
- услуги консультационно-правового характера;
- услуги по организации досуга;
- санитарно-гигиенические услуги.

Появление на улицах Пензы первого автобуса предшествовало появлению первого автомобиля. Автомобиль завоевывал все большую популярность. С развитием промышленности росло и население, росли потребности в транспорте общественного пользования.

С развитием маршрутной сети встал вопрос о необходимости создания комфортных условий для пассажиров во время ожидания транспорта на крупных остановочных пунктах. Тогда приказом Министерства автомобильного транспорта РСФСР от 29 декабря 1975 г. был организован предшественник современного предприятия – Пензенское производственное объединение автовокзалов и пассажирских автостанций. В состав объединения в течение 1977-1979 годов было принято от автотранспортных предприятий области 24 автостанции.

На данный момент в состав АО «Пензенское объединение автовокзалов» входят 13 соответствующих современным требованиям автовокзалов и автостанций. Сегодня предприятие обслуживает большое количество автобусных рейсов ежедневно. Автобусное сообщение включает все районные центры Пензенской области, а также общероссийские маршруты, такие как, Геленджик, Воронеж, Тольятти, Казань, Липецк, Волгоград, Москву, Нижний Новгород, Рязань, Саранск, Йошкар-Олу, Саратов, Тамбов, Чебоксары, Ульяновск и другие.

Главная миссия АО «Пензенское объединение автовокзалов» - полное удовлетворение потребностей населения в пассажирских автомобильных перевозках, обеспечение высокой культуры обслуживания пассажиров и обеспечение безопасности перевозок [17].

Основные цели АО «Пензенское объединение автовокзалов»:

- создание благоприятных условий для осуществления деятельности пассажирского автомобильного транспорта и объектов транспортной инфраструктуры;
- обеспечение доступности, необходимого объема и качества услуг пассажирского автомобильного транспорта;

- создание условий для добросовестной конкуренции на рынке услуг пассажирского автомобильного транспорта;
- повышение качества услуг, предоставляемых пассажирам, а также увеличение спектра услуг;
- максимальная автоматизация процессов;
- повышение безопасности дорожного движения и обеспечение безопасных условий деятельности пассажирского автомобильного транспорта.
- эффективное использование транспортных средств и максимальное снижение транспортных расходов.

По итогам 2017 года численность персонала в АО «Пензенское объединение автовокзалов» составила 183 человека. Динамика численности за последние три года представлена на рисунке.

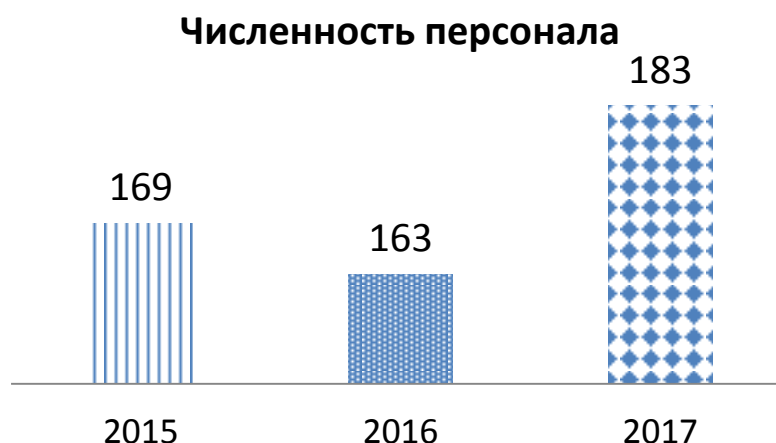


Рисунок - Численность персонала, человек

Источник: составлено автором на основе кадровых документов.

Постоянный состав сотрудников практически не меняется, за счет этого в организации наблюдается естественная текучесть кадров - 3-5%. Изменения в штате происходили на протяжении двух лет. Весной 2016 года произошла смена генерального директора, вследствие чего поменялись руководители функциональных отделов, а затем произошло сокращение в отделе безопасности и административно-хозяйственном отделе, так как

организация посчитала более выгодным решением заключить договор со сторонней клининговой компанией.

В первой половине 2017 года штат увеличился за счет присоединения к АО «Пензенское объединение автовокзалов» филиала в г. Кузнецке.

Показатели, характеризующие структуру персонала АО «Пензенское объединение автовокзалов» отображены в Приложении Б.

В отделе кадров АО «Пензенское объединение автовокзалов» все функции выполняет специалист по кадрам. Обязанности и права специалиста по кадрам прописаны в должностной инструкции специалиста по кадрам (Приложение В).

Одной из обязанностей специалиста по кадрам в организации является организация и проведение аттестации персонала [11].

Порядок и условия проведения процедуры аттестации персонала в объединении прописаны в «Положении о порядке проведения аттестации лиц, занимающих должности исполнительных руководителей и специалистов АО Пензенское объединение автовокзалов, не имеющих специальной подготовки или стажа работы» (Приложение Г) [24].

Данный документ предусматривает аттестацию сотрудников, не имеющих специальной подготовки или стажа работы. Основными задачами такой аттестации являются проверка уровня знаний нормативных правовых актов и других документов, регламентирующих организацию пассажирских автобусных перевозок, технологический процесс работы автовокзального комплекса и умение применять их в работе. Как правило, под эту аттестацию попадают лишь руководители структурных подразделений, например при назначении на должность директора одного из филиалов, проводили аттестацию начальника контрольно-ревизорского отдела, в ходе которой комиссия дала заключение рекомендовать его на должность начальника Пензенского автовокзала (Приложение Д).

График проведения аттестации разрабатывает отдел кадров и затем утверждается генеральным директором, затем вся информация доводится до

сведения работников, подлежащих аттестации в срок не менее 10 дней до начала аттестации. Следом утверждается состав аттестационной комиссии. (Приложение Е). В неё входят председатель аттестационной комиссии, заместитель председателя аттестационной комиссии, секретарь и члены комиссии. Формируется состав аттестационной комиссии таким образом, чтобы исключить возможность возникновения конфликта интересов, которые могут повлиять на принятия решения аттестационной комиссии. Так же аттестационная комиссия имеет право привлечь к своей работе экспертов, в различных областях знаний, в том числе со стороны, на платной основе, для оценки пригодности конкретных специалистов занимаемой должности.

Руководителям структурного подразделения за две недели до начала процедуры аттестации готовится на аттестуемого работника отзыв о его работе. Отзыв должен содержать перечень его заслуг и достижений, характеристику его профессиональных и личностных качеств и результаты его профессиональной деятельности. Непосредственный руководитель аттестуемого работника подписывает отзыв, затем он передается для утверждения вышестоящим руководителям и передается в аттестационную комиссию. Работника подлежащего аттестации за две недели до проведения аттестации знакомят под роспись с отзывом о его работе. Так же, работника, который подлежит процедуре аттестации, за 14 дней до начала процедуры аттестации, знакомят со всеми материалами, которые представлены комиссии.

Одним из главных этапов при подготовке проведения процедуры аттестации, является выбор метода при помощи, которого будет проводиться процедура аттестации. Выбор метода зависит от целей и задач проведения процедуры аттестации и от характера выполняемой им работы. В АО «Пензенское объединение автовокзалов» используется только такой метод, как собеседование. Оно заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, которые были представлены на аттестацию;

заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации; высказывании всех присутствующих во время аттестации; формировании заключений и рекомендаций по итогам аттестации работников.

На заседании аттестационная комиссия задает вопросы аттестуемому сотруднику о его работе, рассматривает все подготовленные материалы; проверяет знания нормативных правовых и локальных актов, члены комиссии задают вопросы и проводят обсуждение материалов аттестации. Оценка деятельности работника и рекомендации комиссии принимаются с помощью открытого голосования. Результаты определяются большинством голосов. Результаты аттестации (оценка, замечания и предложения) заносятся в аттестационный лист (Приложение Ж), который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами комиссии. После процедуры аттестации аттестационный лист хранится в личном деле работника, прошедшего аттестацию. Об этом говорится в Положении о персональных данных (Приложение И).

После завершения аттестации подводятся ее итоги. Результаты аттестации оформляются в виде отчета, который рассматривается аттестационной комиссией и представляется генеральному директору предприятия не позднее чем через семь дней после проведения аттестации. Решение по итогам проведения процедуры аттестации принимаются генеральным директором не позднее, чем через два месяца со дня аттестации работника.

Для более детального изучения состояния системы аттестации персонала на предприятии было проведено интервью со специалистом по кадрам, генеральным директором и сотрудниками компании (Приложение К).

На основе изучения локально нормативных актов предприятия и беседы с сотрудниками было выявлено, что процедура проведения аттестации руководителей и специалистов проводится с целью формального основания для увольнения сотрудника, понижения в должности, снижения

заработной платы или же как формальное удовлетворение требований законодательства.

На вопрос о состоянии текущего положения аттестации работников директор предприятия ответил следующее:

«На сегодняшний день в АО «Пензенское объединение автовокзалов» система аттестации персонала построена на оценке лиц, занимающих должности исполнительных руководителей и специалистов АО Пензенское объединение автовокзалов, не имеющих специальной подготовки или стажа работы».

На вопрос, считаете ли Вы данную систему аттестации персонала оптимальной для предприятия, директор ответил:

«Нет, данная система требует корректировок и изменений. Система аттестации на данный момент является поверхностной. Она не охватывает оценку всех работников предприятия и, естественно, не дает возможности проверить знания и отсеять неквалифицированных специалистов, которые «тормозят» развитие предприятия».

Поговорив с сотрудниками АО «Пензенское объединение автовокзалов» был сделан вывод, о том, что разъяснительная работа о целях и задачах аттестации проводится формально. Работники, которые подвергались аттестации, не знали о возможности предоставить дополнительные сведения в аттестационную комиссию о своей служебной деятельности, а так же о возможности подать заявление, о своем несогласии с отзывом.

В целом в организации работники негативно относятся к процедуре проведения аттестации на предприятии. У них выражена тревога в отношении:

- несправедливой оценки их знаний;
- вопросов от аттестационной комиссии, которые связаны с работой подразделения, в котором он работает, а не с работой, которую непосредственно выполняет аттестуемый работник;

– негативных последствий после проведения процедуры аттестации.

А так же негативное отношение работников к процедуре аттестации вызвано тем, что зачастую процедура аттестации проводится формально, а результаты аттестации «предсказуемы».

Анализ системы аттестации персонала в АО «Пензенское объединение автовокзалов» также показал, что аттестации не подвергается такая категория персонала, как водители, хотя к ним должны предъявляться особые требования. По статистике ГИБДД, в Пензенской области за период июль-декабрь 2017 года зарегистрировано 772 ДТП, в них погибло 84 человека. Автобусы в ДТП попадали в 8,5% этих случаев. В России за двенадцать месяцев 2017 года число пассажиров, погибших по вине водителя автобуса, выросло на 21%. Данная статистика лишь подтверждает необходимость проведения аттестации водителей автобусов [27].

На основе анализа локальных нормативных документов, проведенных интервью со специалистом отдела кадров, генеральным директором и сотрудниками АО «Пензенское объединение автовокзалов» были выявлены следующие причины неэффективности процедуры аттестации персонала:

1) Имеющийся в организации акт, описывающий правила проведения аттестации персонала ограничивает круг лиц, попадающих под аттестацию, что не дает полной картины о потенциале всего коллектива. А так же он не раскрывает некоторые аспекты данной процедуры, что приводит к спорным ситуациям в ходе проведения процедуры аттестации.

2) При проведении аттестации используется такой метод, как собеседование, в упрощенной, шаблонной форме, в то время как сегодня существует много других современных методов. Это не позволяет раскрыть все стороны оцениваемого сотрудника.

3) Негативное отношение сотрудников к процедуре проведения аттестации, так как большая их часть воспринимает ее как пустую бюрократическую формальность, не заслуживающую внимания.

4) Плохая осведомленность работников о целях, задачах процедуры аттестации и о своих правах.

5) Формальное отношение к проведению процедуры аттестации со стороны аттестационной комиссии.

6) В АО «Пензенское объединение автовокзалов» плановой процедуре аттестации не подвергается такие важные категории персонала в данной сфере, как водители, кассиры, контролеры-ревизоры и другие.

На основе выявленных недостатков можно дать следующие рекомендации по совершенствованию системы аттестации персонала в АО «Пензенское объединение автовокзалов»:

1) Внедрить такой локальный акт, как «Положение об аттестации персонала». Он позволит проводить аттестацию не только тех сотрудников, которые не имеют специальной подготовки или стажа работы, но и тех, у кого имеется соответствующая квалификация, а так же тех категорий персонала, которые ранее не подвергались процедуре аттестации, например водители. В данном документе будут прописаны все детали процедуры аттестации персонала - это поможет избежать спорных ситуаций.

Положение должно состоять из нескольких разделов:

1. Общие положения. Здесь указаны категории работников, подлежащих аттестации, периодичность процедуры, цели и другое.

2. Аттестационная комиссия. В данном разделе описывается обязанности членов комиссии, порядок работы.

3. Подготовка к аттестации (график проведения аттестации, предоставление необходимых документов перед началом аттестации).

4. Проведение аттестации. В разделе описывается, как проходит заседание аттестационной комиссии, оценка деятельности аттестуемого, порядок принятия решений.

5. Решения, принимаемые по результатам аттестации. Здесь говорится о том, кто принимает решения, в какие сроки и что делать при возникновении разногласий.

Пример разработанного локального нормативного акта представлен в Приложении Л. Приложениями к положению будут такие документы, как график проведения аттестации (Приложение М), аттестационный лист (Приложение Н).

2) Применять современные методы оценки при проведении процедуры аттестации, например такие как:

– ранжирование, в рамках которого требуется расставить подчиненных по порядку в зависимости от их заслуг (достижений), причем, как правило, по их реальной способности выполнять работу, хотя, иногда ранжирование проводится по нескольким выбранным характеристикам. Данный метод можно применять для таких должностей, как кассиры, диспетчеры, а так же при аттестации директоров филиалов.

- шкала оценок – самый часто использующийся метод аттестации. Подразумевает собой список, состоящий из личностных характеристик, качеств или факторов, напротив каждой из которых размещается шкала, обозначенная цифрами, как правило, от одного до пяти, и менеджер (руководитель) отмечает по шкале, в какой степени тот или иной фактор или характеристика присущи работнику. Данный метод подойдет для всех категорий персонала.

– метод моделирования рабочей ситуации заключается в том, что аттестуемому предлагается решить смоделированную ситуацию, которая может встретиться в его работе. Применяется при оценке профессиональных компетенций. Этот метод будет целесообразно использовать при оценке водителей, так как у большинства из них нет высшего специального образования и нет теоретической подготовки, но при выполнении своей работы они могут столкнуться с неожиданными ситуациями, где нужно будет применить практический навык, например при эвакуации пассажиров, или при возникновении аварийной ситуации.

– тестирование используется для диагностики личностных качеств, уровня интеллектуального развития и т.д. Тестирование представляет собой

оценку сотрудника по итогам решения им заранее подготовленных тестов и установлению на этой основе количественных показателей (баллов), которые определяют уровень выраженности профессионально значимых качеств. Данный метод нужно применять при оценке таких специалистов, как юрист, экономист, бухгалтер, HR-менеджер, начальник автоматизированной системы управления и так далее.

– метод открытой аттестации это сравнительно новый метод, который набирает популярность. На смену оценивания ряда персональных характеристик, которые не всегда являются подходящими для аттестации, менеджер сосредоточивает внимание именно на характере выполнения работы, при этом от него требуется всего нескольких слов об аттестуемом сотруднике вместо проставления галочек в столбцах. Данный метод будет удобен при оценке работников филиалов.

3) Руководителю каждого структурного подразделения стоит подробно разъяснять цели и задачи аттестации конкретного сотрудника, при этом указать, что данный работник имеет право делать при каком-либо разногласии.

4) Для избегания негативного отношения сотрудников к аттестации следует в ходе подготовки к ней использовать такие инструменты коммуникации, как встречи с руководителями и представителями профсоюза.

5) Избегать формального отношения к проведению аттестации персонала, чтобы сотрудники не думали, что ее проводят только для того, чтобы понизить в должности или уволить. Аттестация не должна проводиться ради самой процедуры. Она может быть эффективной, только в том случае, если будет лишена признаков формальности, будет максимально объективной, а по ее результатам будут проводиться конкретные мероприятия. Самое основное – это то, что должны последовать реальные действия в соответствии с заявленными целями перед началом оценки. Для этого нужно правильно организовывать процедуру и контролировать каждый ее этап.

Таким образом, в АО «Пензенское объединение автовокзалов» требуется усовершенствовать процедуру аттестации персонала. Она должна представлять собой широкомасштабный процесс, охватывающий всю организацию, ведение которой будут осуществлять работники не только отдела кадров, но и начальники отделов. При этом надо оценивать не только опыт сотрудника, но и так же личные качества, достижения, так как это поможет выявить потенциальные способности каждого аттестуемого работника, стимулировать рост его профессиональной компетентности для формирования высококвалифицированного кадрового состава организации. Правильно организованные оценочные мероприятия позволят добиться значительных плюсов в работе всей организации в целом. Учреждение получит ряд выгод, а каждый из прошедших через оценку сотрудников приобретет ценный опыт, благодаря которому сможет эффективнее выполнять свои задачи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Любой руководитель организации желает добиться результативной и конкурентоспособной работы на рынке, при этом персонал предприятия представляет собой тот ресурс, который или обеспечивает это, или не обеспечивает. Методы и критерии оценивания «качества» человеческих ресурсов изменяются на основании изменений характера работы. Если в прошлом от сотрудников требовался только высокий уровень их профессиональных знаний, то на сегодняшний день все большим значением начинают обладать человеческие качества, к которым относятся коммуникабельность и способность трудиться в составе команды профессионалов, способность предлагать новые идеи и реализовывать их в жизнь. В связи с этим в современных условиях вопросы аттестации сотрудников являются особенно актуальными.

Аттестация представляет собой одну из наиболее важных функций в системе управления персоналом. Ее значение в системе управления предприятием состоит в том, что как раз на базе ее управляющий субъект может принимать соответственные решения. От того, насколько данная информация будет являться надежной и качественной, в конечном итоге, зависит результативность принимаемого решения. Роль оценки высока еще и по той причине, что она объединяет, связывает все компоненты системы по управлению персоналом в единое целое. Нельзя реализовать управление персоналом не в соответствии ни с одним направлением (отбору, планированию персонала, стимулированию труда, адаптации, развитию способностей, карьере и трудовым перемещениям, высвобождению персонала, сплочению коллектива и пр.), при этом, не организовав аттестацию соответственных деловых, профессиональных либо личностных качеств сотрудников.

АО «Пензенское объединение автовокзалов» - это крупная компания, занимающаяся организацией пассажирских автобусных перевозок в Пензенской области и далеко за ее пределами.

Проанализировав систему аттестации персонала в организации, было выявлено, что она охватывает только ту часть сотрудников, которые не имеют специальной подготовки, что не дает возможности оценить уровень знаний и умений всего коллектива. Аттестация не проводится для такой категории персонала как водители, что приводит к увеличению статистики ДТП по вине водителей автобусов.

Так же было выявлено формальное отношение к проведению процедуры аттестации со стороны аттестационной комиссии. В организации не применяются современные методы проведения аттестации и аттестационная комиссия недостаточно уделяет внимание достижениям работника, а так же его сильным и слабым сторонам. При этом прослеживается негативное отношение к аттестации самих работников.

В связи с этим были предложены рекомендации по совершенствованию системы аттестации персонала в АО «Пензенское объединение автовокзалов», которые могут улучшить качество проведения процедуры аттестации персонала. Что в следствии сделает данную компанию более конкурентоспособной на рынке, предоставляющем услуги пассажирских перевозок.

На сегодняшний день существенно расширяются возможности современного управления персоналом, при этом меняются и сами работники, у них все больше наблюдается стремление к самовыражению, повышению квалификации или к продвижению по карьерной лестнице. Помочь в этом может усовершенствованная процедура аттестации персонала, посредством разработанного Положения об аттестации, применения различных методов оценки сотрудника, которые выявят не только его профессионализм, но и личные качества. Такая аттестация позволит выявить недостатки, а так же моменты, затрудняющие работу персонала, и вовремя решить эти проблемы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом/А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова – М.: МФПО «Синергия», 2013.
2. Асалиев, А.М. Оценка персонала в организации/А.М. Асалиев, Г.Г. Викович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева – М.: ИНФРА – М, 2016.
3. Асташева, Н.П. Совершенствование технологии управления персоналом на основе аттестации сотрудников/ Н.П. Асташева, К.В. Кривова// Качество в производственных и социально – экономических системах. Сборник научных трудов 3-й Международной научно-технической конференции – 2015 – С. 27 – 30.
4. Басиева, Л.В. Аттестация персонала: понятие и сущность/ Л.В. Басиева, И.И. Севостьянова// Научные издания – 2016 – С. 34 – 37.
5. Бубенько, С.В. Управление кадрами через оценку персонала / С.В. Бубенько// Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности – 2014 С. 13 – 16.
6. Верховцев, А.В. Аттестация работников организации/А.В. Верховцев – М.: ИНФРА – М, 2013.
7. Галинский, Э.В. Процедура аттестации персонала на предприятии/ Э.В. Галинский, Э.И. Аметова// Современные технологии управления персоналом. Сборник научных трудов – 2016 – С. 151 – 154.
8. Гриненко, Т.К. Оценка как инструмент развития персонала организации/ Т.К. Гриненко// Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2016 - №1 – С. 34 – 38.
9. Данилов, А.Г. Аттестация как система оценки уровня квалификации персонала / А.Г. Данилов// Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала. Международный сборник научных трудов – 2012 – С. 52 – 57.

10. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации/ А.В. Дейнека – М.: ИТК «Дашков и Ко», 2015.
11. Должностная инструкция специалиста по кадрам / Утв. Ген. Директором АО «Пензенское объединение автовокзалов» от 12.01.2018.
12. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом/ А.П. Егоршин – М.: ИНФРА – М, 2015.
13. Казарян, И.Р. Компетентностный подход – перспективная технология деловой оценки государственных служащих/ И.Р. Казарян, А.В. Вотинцева// Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013 - №5 – С. 23 – 26.
14. Катункина, А.В. Особенности процесса аттестации персонала в организации/ А.В. Катункина// Современные кадровые технологии в управлении персоналом – 2016 – С. 77 – 81.
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации/А.Я. Кибанов. – М.:ИНФРА – М, 2013.
16. Кожевина, О.В. Терминология теории управления: словарь управленческих терминов/О.В. Кожевина – М.: ИНФРА – М, 2014.
17. Коллективный договор / Утв. Ген. Директором и Председателем первичной профсоюзной организации от 27.04.2017г.
18. Колобынина, И.Н. Аттестация персонала промышленного предприятия как фактор повышения эффективности его деятельности/ И.Н. Колобынина// Современные проблемы инновационного развития науки. Сборник статей международной научно – практической конференции – 2016 - С. 68 – 70.
19. Лагунов, А.И. Аттестация как важный элемент управления персоналом / А.И Лагунов, М.К. Саакян// Молодежь и наука – 2016 - №5 – с. 8 – 11.
20. Медведева, Э.С. Аттестация персонала как метод оценки/ Э.С. Медведева// Социокультурные факторы консолидации современного

российского общества. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции – 2015 – С. 68 – 71.

21. Международный аэропорт Шереметьево [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://svo/aero/news/2009/12568>
22. Мороз, О.Н. Аттестация – важнейший компонент управления персоналом/ О.Н. Мороз// Вестник СГУГИТ – 2013 - №4 – с. 86 – 100.
23. Павлова, А.Е. Российский и зарубежный опыт оценки персонала/ А.Е. Павлова// Олимп – 2016 №22 – С. 50 – 53.
24. Положение о порядке проведения аттестации лиц, занимающих должности исполнительных руководителей и специалистов АО Пензенское объединение автовокзалов, не имеющих специальной подготовки или стажа работы/Утв. Ген. Директором АО «Пензенское объединение автовокзалов» от 23.02.2014
25. Положение о корпоративной аттестации руководителей и специалистов ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://dok/rzd/ru/public>
26. Правила внутреннего трудового распорядка/Утв.Ген. Директором АО «Пензенское объединение автовокзалов» от 27.04.2017г.
27. Сетевое издание «Информационный портал «Pnzdrive»» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pnzdrive.ru/news/statistika/dtp-v-penze.rast>
28. Современные методы оценки персонала: практика западных коллег [Электронный ресурс].Режим доступа: <https://www.hr-director.ru>
29. Трудовой кодекс РФ от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 30.12.2015)//РГ.– 2016 – 11 января (Федеральный выпуск № 6869 (1)).
30. Тулеев А.В. Субъективность руководителя и скрытые возможности аттестации персонала / А.В. Тулеев // Консультант директора. –2012. –№ 22 (130). –С. 22–23

31. Чмирева, Е.В. Методы оценки персонала – выбор метода оценки/ Е.В. Чмирева// Экономика и современный менеджмент: Теория и практика – 2015 с. 173 – 177.
32. Чуланова, О.Л. Развитие компетентного подхода в управлении персоналом: основные подходы/О.Л. Чуланова// Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013 – С. 23 – 28.
33. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : Интел-синтез, 2014. – 368 с.
34. Юсупова, Н.И. Информационное сопровождение процесса управления персоналом: отбор, аттестация, переподготовка, повышение квалификации/ Н.И. Юсупова, Н.С. Минасова// Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации – 2014 – № 210 – С. 151 – 154.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица – Определение понятия «Аттестация»

Автор	Определение понятия «Аттестация»
Алавердов А.Р.	Аттестация персонала – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности [1].
Асалиев А.М.	Аттестация – периодическая комплексная оценка персонала [2].
Егоршин А.П.	Аттестация – это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении [12].
Кибанов А.Я	Аттестация государственного служащего - оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой должности государственной службы, а также с целью решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда. Аттестация научных и научно-педагогических работников - процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, а также присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности. Аттестация персонала организаций основного звена управления - процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности [15].
Кожевина О.В	«Аттестация (от лат. attestatio – свидетельство) комплексная оценка персонала за 3-5 лет, призванная оценить уровень труда, качеств и потенциала личности, соответствие требованиям выполняемой деятельности» [16].

Источник: составлено автором на основе [15,с.125], [12,с.68], [2,с.25], [1,с.16], [16,с.36].

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица - Показатели, характеризующие структуру персонала АО

«Пензенское объединение автовокзалов»

Показатель	Величина показателя	
	в 2016 году	в 2017 году
	чел.	чел.
Руководители высшего звена	15	17
Руководители среднего звена	22	27
Специалисты	15	17
Рабочие	111	122
Всего:	163	183
· мужчины	63	79
· женщины	100	104
· работающие пенсионеры	10	13
· от 45 лет до пенсионного возраста	48	48
· от 35 до 45 лет	47	49
· от 25 до 35 лет	40	48
· до 25 лет	18	25
· высшее образование	69	75
· среднее специальное	67	79
· общее среднее	27	29
· неполное среднее	-	-

Источник составлено автором на основе личных дел сотрудников

ПРИЛОЖЕНИЕ В

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор
АО «Пензенское объединение
автовокзалов»

 С.В.Буйлов
«12» 09 2018 год

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ специалиста по кадрам АО «Пензенское объединение автовокзалов»

I. Общие положения

1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность специалиста по кадрам АО «Пензенское объединение автовокзалов».
2. На должность специалиста по кадрам назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы.
3. Назначение на должность специалиста по кадрам и освобождение от нее производится приказом генерального директора Общества.
4. Специалист по кадрам должен знать:
 - 4.1. Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам управления персоналом.
 - 4.2. Трудовое законодательство.
 - 4.3. Структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития.
 - 4.4. Порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах.
 - 4.5. Источники обеспечения предприятия кадрами.
 - 4.6. Методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров.
 - 4.7. Положения о проведении аттестации и квалификационных испытаний.
 - 4.8. Порядок избрания (назначения) на должность.
 - 4.9. Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением.
 - 4.10. Порядок формирования и ведения банка данных о персонале предприятия.
 - 4.11. Порядок составления отчетности по кадрам.
 - 4.12. Основы психологии и социологии труда.
 - 4.13. Основы экономики, организации труда и управления.
 - 4.14. Правила внутреннего трудового распорядка.
 - 4.15. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, нормы и правила, регулирующие обязанности Общества по проведению мероприятий по охране здоровья принимаемого и работающего персонала.
5. Специалист по кадрам подчиняется генеральному директору Общества.
6. На время отсутствия специалиста по кадрам (отпуск, болезнь, командировка, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное приказом генерального директора Общества, которое несет ответственность за надлежащее их исполнение.

II. Должностные обязанности специалиста по кадрам

Специалист по кадрам:

1. Выполняет работу по комплектованию предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации.
2. Принимает участие в работе по подбору, отбору, расстановке кадров.
3. Проводит изучение и анализ должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала Общества и его подразделений, установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников, результатов аттестации работников и оценки их деловых качеств с целью определения текущей и

перспективной потребности в кадрах, подготовки предложений по замещению вакантных должностей и созданию резерва на выдвижение.

4. Участвует в изучении рынка труда для определения источников удовлетворения потребности в кадрах, установления и поддержания прямых связей с учебными заведениями, контактов с предприятиями аналогичного профиля.

5. Принимает участие в разработке перспективных и текущих планов по труду.

6. Осуществляет контроль за размещением и расстановкой молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении специальностью и профессией, проведением их стажировок.

7. Принимает участие в работе по адаптации вновь принятых работников к производственной деятельности.

8. Участвует в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения.

9. Принимает участие в организации работы, методическом и информационном обеспечении квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий, оформлении их решений.

10. Анализирует состояние трудовой дисциплины и выполнение работниками Общества внутреннего трудового распорядка, движение кадров, участвует в разработке мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины.

11. Контролирует:

11.1. Своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников.

11.2. Выдачу справок об их настоящей и прошлой трудовой деятельности.

11.3. Соблюдение правил хранения и заполнения трудовых книжек.

11.4. Подготовку документов для установления льгот и компенсаций, оформления пенсий работникам и другой установленной документации по кадрам.

11.5. Внесение соответствующей информации в банк данных о персонале Общества.

12. Составляет установленную отчетность.

III. Права специалиста по кадрам

Специалист по кадрам имеет право:

1. Знакомиться с проектами решений руководства Общества, касающимися его деятельности.

2. По вопросам, находящимся в его компетенции вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности предприятия и совершенствованию форм и методов труда; замечания по деятельности персонала Общества; варианты устранения имеющихся в деятельности Общества недостатков.

3. Запрашивать лично или по поручению руководства Общества от руководителей подразделений Общества и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

4. Привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению задач, возложенных на него (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - то с разрешения руководителя Общества).

5. Требовать от руководства Общества оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

IV. Ответственность специалиста по кадрам

Специалист по кадрам несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

С инструкцией ознакомлена:

 Таширова Т.Д. 12.01.2018

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор
ОАО «Пензенское объединение автовокзалов»
Г. А. Шкурин
«___» _____ 200__ г.

ПОЛОЖЕНИЕ

о порядке проведения аттестации лиц, занимающих должности исполнительных руководителей и специалистов ОАО Пензенское объединение автовокзалов, не имеющих специальной подготовки или стажа работы

1. Аттестация лиц, занимающих должности исполнительных руководителей и специалистов в ОАО Пензенское объединение автовокзалов, не имеющих специальной подготовки или стажа работы, проводится в целях определения пригодности их к работе (обладания достаточным практическим опытом и способностью выполнять качественно должностные обязанности).

Основными задачами аттестации являются:

- проверка уровня знаний нормативных правовых актов и других документов, регламентирующих организацию пассажирских автобусных перевозок, технологический процесс работы автовокзального комплекса и умения применять их в работе;

2. Аттестация исполнительных руководителей и специалистов проводится в отношении лиц не имеющих специальной квалификации, предусмотренной Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих от 09.02.2004 г в соответствии с пунктом 8 Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих от 09.02.2004 г

3. Назначение на должности исполнительных руководителей и специалистов проводится после проверки и положительной оценки знаний нормативных правовых актов, регламентирующих организацию пассажирских автобусных перевозок, технологический процесс работы автовокзального комплекса в аттестационной комиссии, создаваемой в соответствии с приказом генерального директора ОАО «Пензенское объединение автовокзалов»

4. Председатель аттестационной комиссии разрабатывает и утверждает график проведения аттестации и доводит их до сведения работников, подлежащих аттестации в срок не менее 10 дней до начала аттестации.

5. Аттестационная комиссия заслушивает сообщение аттестуемого о его работе, рассматривает представленные материалы и проверяет знания нормативных правовых и локальных актов, соблюдения которых входит в служебные обязанности аттестуемых.

6. По результатам аттестации аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок:

- соответствует назначаемой (занимаемой) должности;
- не соответствует назначаемой (занимаемой) должности.

7. Оценка деятельности работника и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием, при проведении которого аттестуемый на заседании комиссии не присутствует. Аттестация и голосование проводятся при наличии не менее 2/3 числа членов утвержденного состава аттестационной комиссии. Результаты голосования определяются большинством голосов. При равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности. Результаты аттестации сообщаются работнику сразу же после голосования.

Результаты аттестации (оценка, замечания и предложения) заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании.

Аттестационный лист работника, прошедшего аттестацию, хранится в его личном деле.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Аттестационный лист № 20.09.2010 г.

1. Фамилия, имя, отчество Игурин Александр Анатольевич
2. Год рождения 1976
3. Сведения об образовании среднее

(что окончил и когда, специальность и квалификация по образованию,

N N диплома,

сертификата, удостоверения об общем и профессиональном образовании)

4. Занимаемая должность на момент аттестации начальник /кадров
по ревизорского отдела /исполнительской сфера/

5. Общий трудовой стаж

6. Вопросы к аттестуемому специалисту и ответы на них Расскажите о
функциях кадровиков КРО, целях их работы, правах
и обязанностях. Имеются ли контролируемые сферы
привлечения по усмотрению кадрового и прочие.
(Вопросы раскрыты)

7. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии
Внести ежемесячные отчеты о функционировании
работы КРО.

8. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым специалистом

9. Заключение комиссии Рекомендовать на должность начальника

Председатель комиссии

Секретарь комиссии

Члены комиссии

С аттестационным листом ознакомился

И.И. Анисимов Н.И.

В.В. Семенов

(подпись)

20.09.2010г Игурин

(подпись и дата)

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«ПЕНЗЕНСКОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ АВТОВОКЗАЛОВ»

П Р И К А З

от « 1 » 09 2010 г.

№ 191

Руководствуясь «Порядком применения Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих», утв. Постановлением Минтруда № 9 от 09.02.2004 г., «Положением о порядке проведения аттестации в ОАО «Пензенское объединение автовокзалов»,

П Р И К А З Ы В А Ю:

1) Для определения наличия достаточных знаний и практического опыта, способности качественно и в полном объеме выполнять возложенные должностные обязанности директора Пензенского автовокзала и начальника КРО создать аттестационную комиссию в составе:

- председателя комиссии заместителя генерального директора Пицкой Н. И.
- членов комиссии главного бухгалтера Скопцовой С. Е.
- юрисконсульта Смирновой Е. Е.
- инспектора отдела кадров Ларичкиной Л. И.
- главного экономиста Шеиной З. Н.

2). Аттестационной комиссии провести проверку знаний у Матюшова А. А. и Шкурина А. А. отраслевых нормативных документов и локальных актов, регулирующих организацию перевозок пассажиров и технологический процесс работы автовокзалов, а также знания и способность выполнять должностные обязанности директора Пензенского автовокзала и начальника контрольно-ревизорского отдела.

3. Результаты проведенной аттестации отразить в аттестационном листе аттестуемых работников

Генеральный директор
ОАО «Пензенское объединение автовокзалов»



Г. А. Шкурин

Ознакомлен,
копию получил

Матюшов А. А. / Матюшов А. А. / 01.09.10г.
Подпись Расшифровка Дата

Ознакомлен,
копию получил

Шкурин А. А. / Шкурин А. А. / 1.09.10
Подпись Расшифровка Дата



ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Аттестационный лист

1. Фамилия, имя, отчество Тимур Нурманович Мамедов
 2. Год рождения 1979
 3. Сведения об образовании, повышении квалификации, переподготовке высшее
(когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по образованию, документы о повышении квалификации, переподготовке, ученая степень, ученое звание, квалификационный разряд, дата их присвоения)
 4. Занимаемая должность на момент аттестации, дата назначения, избрания, утверждения на эту должность санитарный санитар АСУ
 5. Общий трудовой стаж 7 лет, в том числе стаж работы в должности 3 лет
 6. Вопросы к аттестуемому и ответы на них: _____
 7. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии: _____
 8. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником: _____
 9. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей аттестации выполнено (выполнены; выполнены частично; не выполнены)
 10. Оценка служебной деятельности работника соответствует занимаемой должности
(соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности; не соответствует занимаемой должности)
 11. Количественный состав аттестационной комиссии. На заседании присутствовало 5 членов аттестационной комиссии. Количество голосов за 5 предложенную оценку служебной деятельности работника; против 0.
 12. Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым они даются): рекомендовать на должность санитар АСУ
 13. Примечания _____
- Председатель аттестационной комиссии Алиев А.В.
(подпись) (расшифровка подписи)
- Заместитель председателя аттестационной комиссии Мамедов Т.Д.
(подпись) (расшифровка подписи)
- Секретарь аттестационной комиссии Мамедов Д.В.
(подпись) (расшифровка подписи)
- Члены аттестационной комиссии Закиров А.Ф. Мамедов О.Н.
(подпись) (расшифровка подписи)
- Дата проведения аттестации «07» марта 2016 г.
- С аттестационным листом ознакомился _____
(подпись аттестуемого)
- Дата «07» марта 2016 г.
- Специалист по кадрам Мамедов Т.Д.
(подпись) (расшифровка подписи)



УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор ОАО
«Пензенское объединение автовокзалов»
Шкурин Г.А./
2011 год

ПОЛОЖЕНИЕ О ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ

1. Общие положения

1.1. Настоящим Положением определяется порядок обращения с персональными данными работников ОАО «Пензенское объединение автовокзалов» (далее - предприятие).

1.2. Упорядочение обращения с персональными данными имеет целью обеспечить соблюдение законных прав и интересов Предприятия и ее работников в связи с необходимостью получения (сбора), систематизации (комбинирования), хранения и передачи сведений, составляющих персональные данные.

1.3. Персональные данные работника - любая информация, относящаяся к данному работнику (субъекту персональных данных) и необходимая Предприятию в связи с трудовыми отношениями, в том числе:

фамилия, имя, отчество работника; дата и место рождения работника; адрес проживания (регистрации) работника; семейное, социальное, имущественное положение работника; образование, профессия работника;

доходы, имущество и имущественные обязательства работника;
другая аналогичная информация, на основании которой возможна безошибочная идентификация субъекта персональных данных.

1.4. Сведения о персональных данных работников относятся к числу конфиденциальных (составляющих охраняемую законом тайну Предприятия). Режим конфиденциальности в отношении персональных данных снимается:

- в случае их обезличивания;
- по истечении 75 лет срока их хранения;
- в других случаях, предусмотренных федеральными законами.

2. Основные понятия. Состав персональных данных работников

2.1. Для целей настоящего Положения используются следующие основные понятия:

персональные данные - любая информация, относящаяся к определенному или определяемому на основании такой информации физическому лицу (субъекту персональных данных), в том числе его фамилия, имя, отчество, год, месяц, дата и место рождения, адрес, семейное, социальное, имущественное положение, образование, профессия, доходы, другая информация;

обработка персональных данных работника - сбор, систематизация, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), использование, распространение (в том числе передача), обезличивание, блокирование, уничтожение персональных данных;

конфиденциальность персональных данных - обязательное для соблюдения назначенным ответственным лицом, получившим доступ к персональным данным работников, требование не допускать их распространения без согласия работника или иного законного основания;

распространение персональных данных - действия, направленные на передачу персональных данных работников определенному кругу лиц (передача персональных данных) или ознакомление с персональными данными неограниченного круга лиц, в том числе обнародование персональных данных работников в средствах массовой информации, размещение в информационно-телекоммуникационных сетях или представление доступа к персональным данным работников каким-либо иным способом;

использование персональных данных - действия (операции) с персональными данными, совершаемые уполномоченным должностным лицом Предприятия в целях принятия решений или совершения иных действий, порождающих юридические последствия в отношении работников либо иным образом затрагивающих их права и свободы или права и свободы других лиц;

блокирование персональных данных - временное прекращение сбора, систематизации, накопления, использования, распространения персональных данных работников, в том числе их

передачи;
уничтожение персональных данных - действия, в результате которых невозможно восстановить содержание персональных данных в информационной системе персональных данных работников или в результате которых уничтожаются материальные носители персональных данных работников;

обезличивание персональных данных - действия, в результате которых невозможно определить принадлежность персональных данных конкретному работнику;
общедоступные персональные данные - персональные данные, доступ неограниченного круга лиц к которым предоставлен с согласия работника или на которые в соответствии с федеральными законами не распространяется требование соблюдения конфиденциальности;
информация - сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления;
документированная информация - зафиксированная на материальном носителе путем документирования информация с реквизитами, позволяющими определить такую информацию или ее материальный носитель.

2.2. Информация, предоставляемая работником при поступлении на работу на Предприятие, должна иметь документальную форму. При заключении трудового договора в соответствии со ст. 65 ТК РФ лицо, поступающее на работу, предъявляет:

паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
трудовую книжку, за исключением случаев, когда договор заключается впервые, или работник поступает на работу на условиях совместительства, или трудовая книжка у работника отсутствует в связи с ее утратой или по другим причинам;
страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
документы воинского учета - для лиц, подлежащих воинскому учету;
документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;
свидетельство о присвоении ИНН (при его наличии у работника).

2.3. При оформлении работника отделом кадров заполняется унифицированная форма Т-2 "Личная карточка работника", в которой отражаются следующие анкетные и биографические данные работника:

- общие сведения (Ф.И.О., дата рождения, место рождения, гражданство, образование, профессия, стаж работы, состояние в браке, паспортные данные);
- сведения о воинском учете;
- данные о приеме на работу;
- сведения об аттестации;
- сведения о повышенной квалификации;
- сведения о профессиональной переподготовке;
- сведения о наградах (поощрениях), почетных званиях;
- сведения об отпусках;
- сведения о социальных гарантиях;
- сведения о месте жительства и о контактных телефонах.

2.4. В отделе кадров Предприятия создаются и хранятся следующие группы документов, содержащие данные о работниках в единичном или сводном виде:

2.4.1. Документы, содержащие персональные данные работников:
комплексы документов, сопровождающие процесс оформления трудовых отношений при приеме на работу, переводе, увольнении;

комплекс материалов по анкетированию, тестированию, проведению собеседований с кандидатом на должность;

подлинники и копии приказов (распоряжений) по кадрам;
личные дела и трудовые книжки;
дела, содержащие основания к приказу по личному составу;
дела, содержащие материалы аттестаций работников;
дела, содержащие материалы внутренних расследований;
справочно-информационный банк данных по персоналу (картотеки, журналы);
подлинники и копии отчетных, аналитических и справочных материалов, передаваемых руководству Предприятия, руководителям структурных подразделений;
копии отчетов, направляемых в государственные органы статистики, налоговые инспекции, вышестоящие органы управления и другие учреждения.

2.4.2. Документация по организации работы структурных подразделений:
положения о структурных подразделениях;

должностные инструкции работников;
приказы, распоряжения, указания руководства Предприятия;
документы планирования, учета, анализа и отчетности по вопросам кадровой работы.

Вопросы для глубинного интервью

1. Каково состояние системы аттестации персонала в АО «Пензенское объединение автовокзалов»?
2. Считаете ли Вы данную систему аттестации персонала оптимальной для предприятия?
3. Как проходит процедура аттестации персонала в вашей организации?
4. Ведутся ли разъяснительные беседы о целях и задачах аттестации перед началом процедуры аттестации с сотрудниками?
5. Как Вы относитесь к процедуре аттестации персонала в вашей организации?
6. С чем связана ваша тревога по отношению к данной процедуре?

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ДЕПАРТАМЕНТ
ГОСУДАРСТВЕННОГО ИМУЩЕСТВА ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«ПЕНЗЕНСКОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ АВТОВОКЗАЛОВ»

440061 г. Пенза, Железнодорожный район, ул. Луначарского, 1, тел. 94-67-69, тел./факс 94-11-91

СОГЛАСОВАНО

Председатель профкома
АО «Пензенское объединение АО
автОВОКзалов»

_____ Забирова Р.К.
« ____ » _____ 2018 г.

УТВЕРЖДЕНО

Генеральный директор
«Пензенское объединение
автОВОКзалов»

_____ Буйлов С.В.
« ____ » _____ 2018 г.

ПОЛОЖЕНИЕ **ОБ АТТЕСТАЦИИ РАБОТНИКОВ**

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Аттестация сотрудников АО «Пензенское объединение автОВОКзалов» (далее Организация) - это проводимая в установленном законодательством порядке оценка результатов деятельности и определение деловых качеств и квалификации сотрудников с целью выявления их соответствия занимаемой должности, а также возможности дальнейшего служебного продвижения.

1.2. Аттестации подлежат все категории сотрудников Организации, кроме указанных в п. 1.5 данного Положения.

1.3. Аттестация проводится раз в 5 лет.

1.4. Аттестация призвана способствовать совершенствованию деятельности Организации в сфере подбора, повышения квалификации и расстановки кадров, определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности, а также решению вопроса о присвоении сотруднику квалификационного разряда.

1.5. Аттестации не подлежат:

- сотрудники, проработавшие в Организации менее года.

Не могут быть уволены вследствие несоответствия занимаемой должности или выполняемой работе по результатам аттестации следующие работники (ст. 261 Трудового кодекса Российской Федерации), а именно:

- беременные женщины;
- женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком;
- женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет;
- одинокие матери, воспитывающие ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет);
- другие лица, воспитывающие ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет) без матери.

1.5.1. Аттестация указанных сотрудников проводится не ранее чем через год после выхода из отпуска или в течение года с момента присвоения им квалификационного разряда, назначения на должность и по конкурсу, после сдачи квалификационного экзамена, окончания курсов повышения квалификации или переподготовки.

2. АТТЕСТАЦИОННАЯ КОМИССИЯ

2.1. Образование и состав аттестационной комиссии.

2.1.1. Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Количественный и персональный состав аттестационной комиссии, сроки и порядок ее работы утверждаются приказом руководителя Организации. В состав аттестационной комиссии включаются представители кадровой и юридической служб Организации. В соответствии со ст. 82 Трудового кодекса Российской Федерации при проведении аттестации, которая может послужить основанием для увольнения работников в соответствии с п. 3 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса Российской Федерации, в состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается представитель выборного органа соответствующей первичной профсоюзной организации.

2.1.2. В зависимости от специфики должностных обязанностей сотрудников, подлежащих аттестации, может быть создано несколько аттестационных комиссий.

2.1.3. Руководитель Организации может привлекать к работе аттестационной комиссии независимых экспертов. Оценка экспертами качеств сотрудника учитывается при принятии решения по итогам аттестации.

2.2. Изменения в состав аттестационной комиссии вносятся лицом, утвердившим комиссию.

2.3. Председатель аттестационной комиссии:

2.3.1. Председательствует на заседаниях аттестационной комиссии.

2.3.2. Организует работу аттестационной комиссии.

2.3.3. Распределяет обязанности между членами аттестационной комиссии.

2.3.4. Определяет по согласованию с членами комиссии порядок рассмотрения вопросов.

2.3.5. Ведет личный прием сотрудников, проходящих аттестацию, организует работу членов аттестационной комиссии по рассмотрению предложений, заявлений и жалоб аттестуемых сотрудников.

2.4. В случае временного отсутствия (болезни, отпуска, командировки и других уважительных причин) председателя аттестационной комиссии полномочия председателя комиссии по его поручению осуществляет заместитель председателя комиссии либо один из членов аттестационной комиссии.

2.5. Порядок работы аттестационной комиссии.

2.5.1. Заседания аттестационной комиссии созываются председателем комиссии.

2.5.2. Заседание считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей от общего числа членов комиссии.

3. ПОДГОТОВКА К АТТЕСТАЦИИ

3.1. Список лиц, подлежащих аттестации, и график проведения аттестации утверждаются руководителем Организации и доводятся до сведения каждого аттестуемого сотрудника не менее чем за месяц до начала аттестации.

3.2. В графике проведения аттестации указываются:

3.2.1. Наименование подразделения, в котором проводится аттестация.

3.2.2. Дата и время проведения аттестации.

3.2.3. Дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за такое представление руководителей соответствующего подразделения.

3.3. Отзыв (характеристика) непосредственного руководителя.

3.3.1. Не позднее, чем за 10 дней до начала проведения аттестации в аттестационную комиссию представляется отзыв (характеристика) на подлежащего аттестации сотрудника, подписанный его непосредственным руководителем.

3.3.2. При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию представляется отзыв (характеристика) о сотруднике и его аттестационный лист с данными предыдущей аттестации.

4. ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ

4.1. Заседание аттестационной комиссии.

4.1.1. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого сотрудника.

4.1.2. В случае неявки сотрудника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие либо перенести аттестацию на другой срок, но не более одного раза.

4.1.3. Порядок рассмотрения вопросов, вынесенных на заседание комиссии, определяется председательствующим по согласованию с членами аттестационной комиссии.

4.1.4. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения сотрудника, а при необходимости - его непосредственного руководителя, других лиц, участвующих в заседании комиссии.

4.1.5. Ход заседаний аттестационной комиссии протоколируется секретарем или одним из членов аттестационной комиссии.

4.2. Оценка деятельности аттестуемого.

4.2.1. Обсуждение профессиональных и личностных качеств сотрудника применительно к его должностным обязанностям и полномочиям должно быть объективным и доброжелательным.

4.2.2. Оценка деятельности сотрудника основывается на его соответствии квалификационным требованиям по занимаемой должности, определении его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности. При этом должны учитываться профессиональные знания сотрудника, опыт работы, повышение квалификации и переподготовка, а также в отношении соответствующей группы должностей организаторские способности.

4.3. Порядок принятия решений комиссии.

4.3.1. Решение об оценке профессиональных и личностных качеств сотрудника, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются в отсутствие аттестуемого открытым или тайным голосованием, простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии.

4.3.2. При равенстве голосов сотрудник признается соответствующим занимаемой должности.

4.3.3. Проходящий аттестацию сотрудник, являющийся членом аттестационной комиссии, в голосовании не участвует.

4.4. Аттестационный лист.

4.4.1. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист. Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствующими на заседании и принимавшими участие в голосовании.

4.4.2. Аттестованный сотрудник знакомится с аттестационным листом под роспись.

4.4.3. В случае отказа аттестуемого от подписи аттестационного листа составляется акт об отказе аттестуемого от подписи вышеуказанного документа.

4.4.4. Аттестационный лист сотрудника, прошедшего аттестацию, и отзыв на него хранятся в личном деле сотрудника.

5. РЕШЕНИЯ, ПРИНИМАЕМЫЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АТТЕСТАЦИИ

5.1. В результате аттестации сотруднику дается одна из следующих оценок:

5.1.1. Соответствует занимаемой должности.

5.1.2. Соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности.

5.1.3. Не соответствует занимаемой должности.

5.2. Рекомендации аттестационной комиссии.

5.2.1. Аттестационная комиссия по результатам аттестации вправе внести на рассмотрение руководителя Организации мотивированные рекомендации о повышении сотрудника в должности, присвоении очередного квалификационного разряда, об изменении надбавки за особые условия работы (сложность, напряженность, специальный режим работы), о включении в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

5.3. Решения, принимаемые руководителем Организации.

5.3.1. Результаты аттестации сотрудника представляются руководителю Организации не позднее чем через 2 месяца после ее проведения.

5.3.2. Руководитель Организации с учетом результатов аттестации принимает решение:

- о повышении сотрудника в должности;

- о включении сотрудника в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

5.3.3. Сотрудник в случае признания его не соответствующим занимаемой должности направляется на повышение квалификации или переподготовку либо с его согласия переводится на другую должность.

5.3.4. При отказе сотрудника от повышения квалификации, переподготовки или перевода на другую должность руководитель Организации вправе принять решение об увольнении сотрудника в соответствии с действующим законодательством.

5.4. Сроки принятия решений по результатам аттестации.

5.4.1. Решения, предусмотренные п. п. 5.3.2 - 5.3.4 настоящего Положения, принимаются руководителем Организации не позднее чем через два месяца со дня аттестации сотрудника.

5.4.2. По истечении указанного в п. 5.4.1 настоящего Положения срока уменьшение сотруднику надбавки за особые условия работы (сложность, напряженность, специальный режим работы), перевод его на другую должность или увольнение по результатам данной аттестации не допускаются.

5.5. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.

5.6. Аттестационная комиссия (комиссии) готовит итоговый отчет по установленной форме. После проведения аттестации сотрудников издается распоряжение (или иной акт) Организации, в котором рассматриваются результаты аттестации, утверждается план мероприятий, направленных на улучшение эффективности работы основных категорий персонала организации, выполнение рекомендаций аттестационной комиссии, предложений сотрудников, поступивших в ходе аттестации.

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ДЕПАРТАМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОГО ИМУЩЕСТВА ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

«ПЕНЗЕНСКОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ АВТОВОКЗАЛОВ»

440061 г. Пенза, Железнодорожный район, ул. Луначарского, 1, тел. 94-67-69, тел./факс 94-11-91

СОГЛАСОВАНО

Председатель профкома

АО «Пензенское объединение автовокзалов»

Забирова Р.К.

«__» ____ 2018 г.

УТВЕРЖДЕНО

Генеральный директор

АО «Пензенское объединение автовокзалов»

Буйлов С.В.

«__» ____ 2018 г.

ГРАФИК

проведения аттестации работников

№ _____

№ п/п.	Фамилия, имя, отчество	Должность	Дата и время аттестации	Роспись в ознакомлении с графиком	Дата представления документов в аттестационную комиссию	ФИО и должности, ответственных за подготовку документов
1	2	3	4	5	6	7

(должность ответственного сотрудника)

(должность ответственного сотрудника)

«__» ____ 20__ г.

(подпись)

(подпись)

(И.О. Фамилия)

(И.О. Фамилия)

Аттестационный лист

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Год рождения _____
3. Сведения об образовании, повышении квалификации, переподготовке _____

 (когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по образованию, документы о повышении квалификации, переподготовке, ученая степень, ученое звание, квалификационный разряд, дата их присвоения)
4. Занимаемая должность на момент аттестации, дата назначения, избрания, утверждения на эту должность _____
5. Общий трудовой стаж _____ лет, в том числе стаж работы в должности _____ лет
6. Вопросы к аттестуемому и ответы на них: _____

7. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии: _____

8. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником: _____

9. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей аттестации
 _____ (выполнены; выполнены частично; не выполнены)
10. Оценка служебной деятельности работника _____
 (соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности; не соответствует занимаемой должности)
11. Количественный состав аттестационной комиссии. На заседании присутствовало _____ членов аттестационной комиссии. Количество голосов за _____ предложенную оценку служебной деятельности работника; против _____.
12. Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым они даются): _____

13. Примечания _____

Председатель аттестационной комиссии _____
 _____ (подпись) (расшифровка подписи)

Заместитель председателя аттестационной комиссии _____
 _____ (подпись) (расшифровка подписи)

Секретарь аттестационной комиссии _____
 _____ (подпись) (расшифровка подписи)

Члены аттестационной комиссии _____
 _____ (подпись) (расшифровка подписи)

Дата проведения аттестации «___» _____

С аттестационным листом ознакомился

Дата «___» _____ 2018г _____
 _____ (подпись аттестуемого)

Специалист по кадрам _____
 _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография: 34 источника.

Приложений 12, рисунков 1, таблиц 4 штуки.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

« ____ » _____ 2018 г.

Баткаева Р.Н.