

Министерство образования науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет заочного обучения  
Кафедра Менеджмента

Программа высшего образования  
Направление «Управление персоналом»

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

к.э.н., доцент

Балановская А.В.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА  
«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В  
СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ»**

Выполнил:

Стрельникова Т.Л., ЗУП-12



Научный руководитель:

Заплетина С.Н., к.п.н., доцент



Самара

2017

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Введение	3
1. Теоретические основы аттестации персонала организации	6
1.1. Роль и место системы аттестации персонала в системе управления персоналом организации	6
1.2. Содержание процедуры аттестации персонала	11
1.3. Методы аттестации персонала	15
2. Анализ системы оценки и аттестации персонала в ПАО «Самаранефтегеофизика»	22
2.1. Общая характеристика организации	22
2.2. Характеристика персонала организации	30
2.3. Анализ системы аттестации персонала	40
3. Предложения по совершенствованию системы аттестации персонала в ПАО «Самаранефтегеофизика»	46
3.1. Формализация процедур оценки и аттестации персонала	46
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий	51
Заключение	55
Список литературы	58
Приложения	62

## **Введение**

Актуальность темы выпускной квалификационной работы. В современных конкурентных условиях постоянно происходят изменения в характере труда, в подборе и найме персонала, изменяются требования в организации труда, поэтому необходимо постоянно выполнять усовершенствование данных категорий, в том числе и аттестации персонала, чтобы повысить производительность труда и профессионализм.

Аттестация определяет базовые знания, умения и навыки на их соответствие опыту работы и социальной роли сотрудника, и относится к наиболее эффективному и действенному механизму системы оценки персонала. Аттестацию проводят систематически для определения профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории. Состав кадров, подлежащих аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и других работников. Аттестация является одним из элементов системы оценки персонала, которая, в свою очередь, служит основой всей деятельности организации. При найме персонала производится оценка готовности кандидата к трудовой деятельности, выявляются личные качества для дальнейшей работы. При обучении оценивается профессиональная компетенция и создается список характеристик, которыми должен овладеть сотрудник в период обучения. При продвижении оценивается его дальнейшие перспективы и так далее. Найм, отбор, адаптация, стимулирование, обучение невозможно произвести без предварительной аттестации работника.

Цель исследования: изучить теоретические основы аттестации персонала организации и разработать предложения по ее совершенствованию на примере Публичного Акционерного Общества «Самаранефтегеофизика» (далее ПАО «Самаранефтегеофизика»).

Задачи исследования:

- провести теоретический анализ научной и практической литературы по проблеме системы аттестации персонала;
- дать характеристику организации ПАО «Самаранефтегеофизика»;
- проанализировать систему аттестации в ПАО «Самаранефтегеофизика» и выявить проблемы;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы аттестации персонала организации.

Объект исследования: организация на примере Публичное Акционерное Общество «Самаранефтегеофизика».

Предмет исследования: процесс совершенствования системы аттестации персонала в организации (на примере ПАО «Самаранефтегеофизика»).

Теоретико-методологической основой работы явился системный анализ объекта исследования на основе использования анализа объекта. В качестве основных методов исследования были использованы: анализ и синтез существующих методов аттестации персонала, анализ качественных и количественных показателей; изучение научной литературы, которая рассматривает проблемы аттестации персонала, теоретические и практические основы персонала, особенности кадрового менеджмента.

Информационной базой исследования явились: статистические данные, бухгалтерская отчетность и внутренняя документация ПАО «Самаранефтегеофизика».

Проблему оценки и аттестации персонала изучали такие ученые и практики как: Амстронг М., Бондаренко М., Генкин Б.М., Грачев М.В., Громова О.Н., Зеер Э.Ф., Кибанов А.Я., Маслов Е.В., Одегов Ю.Г., Слезингер Г.Э., Старобинский Э.Е., Травин В.В., Щекин Г.В. Но, не смотря на имеющиеся исследования, оценка и аттестация персонала в конкретной организации исследована не в полной мере.

Таким образом, проблема повышения эффективности аттестации сотрудников организации, считается актуальной, для ее решения необходимо изучение и совершенствование системы аттестации персонала.

Базой исследования явилось: Публичное Акционерное Общество «Самаранефтегеофизика».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что ее положения могут быть применены в ПАО «Самаранефтегеофизика» для улучшения процедуры аттестации персонала.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении представлены: актуальность темы работы, цель и задачи, объект и предмет, методология исследования, информационная база и практическая значимость данной работы.

В первой главе выпускной квалификационной работы анализируются теоретические основы аттестации персонала организации. Раскрываются основные понятия оценки и аттестации персонала, такие как: организация, система управления персоналом, оценка персонала, система аттестации. Определяется роль и место системы аттестации в системе управления персоналом и ее методы проведения. Рассматривается одна из классификаций методов аттестации: традиционные и нетрадиционные методы.

Вторая глава посвящена анализу системы аттестации персонала в ПАО «Самаранефтегеофизика». Дается общая характеристика организации и персонала. Анализируется функционирование организации и системы аттестации персонала. Определяется роль и место персонала в структуре организации.

В третьей главе разрабатываются рекомендации по совершенствованию системы аттестации персонала ПАО «Самаранефтегеофизика».

## 1. Теоретические основы аттестации персонала организации

### 1.1. Роль и место системы аттестации персонала в системе управления персоналом в организации

Постоянно происходящие изменения в мире требуют изменений системы управления персоналом в организации, которая способствует усовершенствованию методов оценки и аттестации персонала.

Организация представляет собой любое искусственно созданное образование, в котором занято не менее двух человек, которые организуют совместную деятельность для достижения какой-либо цели, и является открытой социо-технической системой [26, С.43.]. Как любая социо-техническая система организация испытывает прямое и косвенное воздействие внешней среды. На организацию прямое воздействие имеют конкуренты, поставщики, профсоюзы, потребители и государственные органы и законы. Косвенно воздействуют международные события, социально-культурные факторы, политические факторы и так далее. Графически прямое и косвенное воздействие среды на организацию представлено на рисунок. 1 и 2.

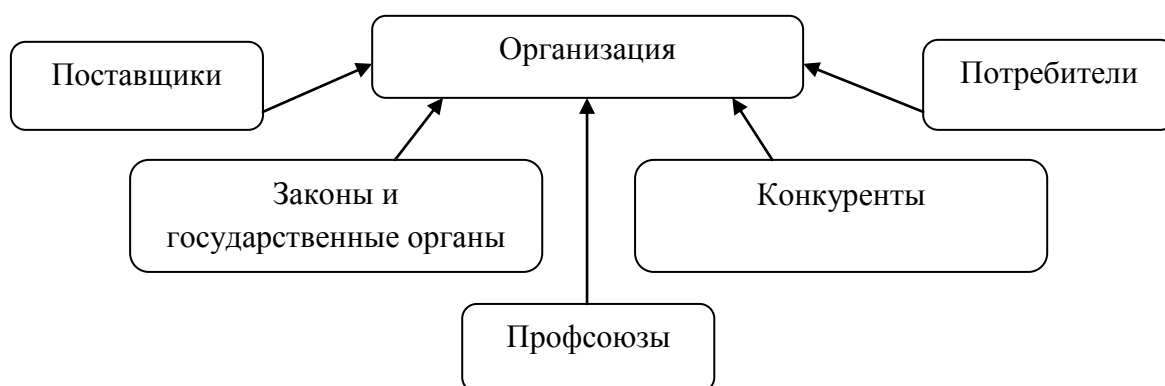


Рисунок 1. Среда прямого воздействия на организацию

Эффективное функционирование организации не может осуществляться без его управления. Г.Файоль считал, что «управлять – это

значит вести предприятие к его цели, выявляя максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов» [43, С.12.].

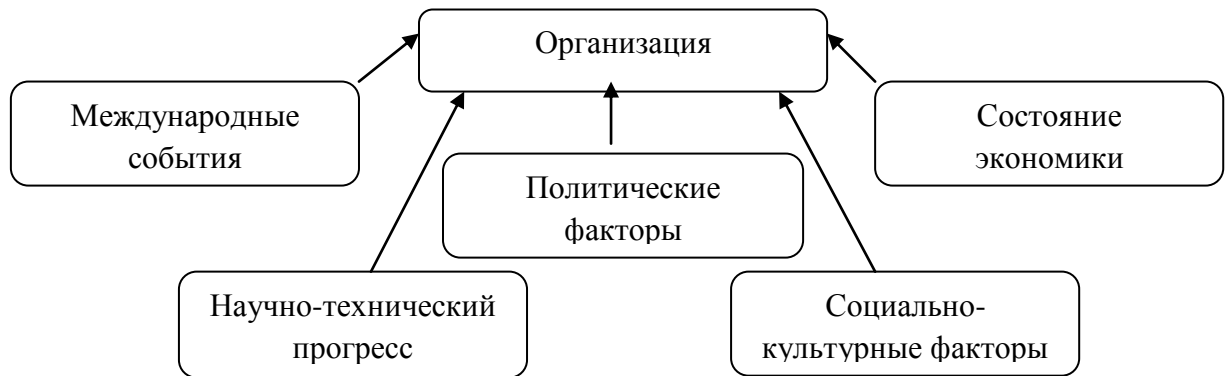


Рисунок 2. Среда внешнего воздействия на организацию [21, С.116.]

В процессе управления все действия должны быть согласованны, для того чтобы достичь общей цели организации. В любой организации существует координирующий орган, который осуществляет функцию управления. Поэтому в организациях существует разделение на управляющую и управляемую части [12, С.55-59.] (Рисунок 3).

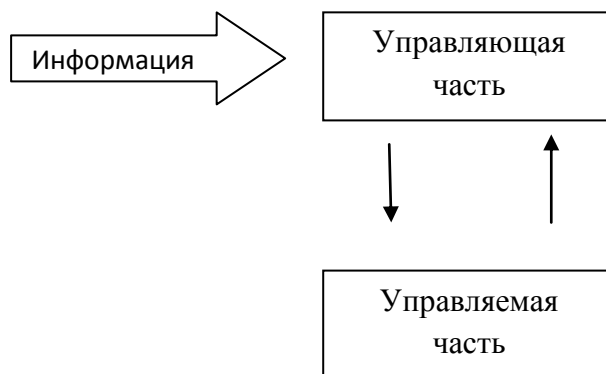


Рисунок 3. Взаимодействие управляющей и управляемой части деловой организации

Управление организации требует системного подхода. Данный подход применяется практически во всех странах мира. Он рассматривает организацию как сложную систему, состоящую из различных подсистем и имеющую разные функции, которые зависят от поставленных целей и задач каждой подсистемы. Понятие «система» подразумевает, что все входящие в нее подсистемы взаимосвязаны и имеют связь с внешней средой [25, С.125.].

Система управления организации включает в себя все службы организации, подсистемы и коммуникации между ними, а также процессы, обеспечивающие заданное функционирование [31, С.215.].

Также, в систему управления организации входят четыре подсистемы: методология, структура, процесс и технология управления. В свою очередь каждая подсистема состоит из элементов системы управления. Структура элементов системы управления организации изображена на рисунке 4.



Рисунок 4. Структура системы управления организации

Таким образом, управление организацией – это процесс, протекающий непрерывно и влияющий на производительность труда работника, группы или организации для наивысших результатов с позицией достижения поставленной цели [31, С.67.].

В систему управления организации входит подсистема управления персоналом. Это сложная подсистема со специфическими особенностями и



закономерностями. К управлению персоналом относятся процессы: планирования, формирования, распределения, перераспределения и рационального использования человеческих ресурсов в организации.

Рогожин М. Ю. определяет систему управления персоналом как совокупность органов управления персоналом организации и организационно-информационных связей между ними, которые предназначены для выполнения деятельности по управлению персоналом и решению соответствующих задач [34, С.102.].

Система управления персоналом функционирует благодаря систематическому, целенаправленному управлению ее органов на объекты управления. Такое воздействие осуществляется на основе информации, которая имеется в органах управления. Вышестоящий орган управления может осуществлять прямое воздействие на объект, так и через подчиняющий ему орган управления (рисунок 5).

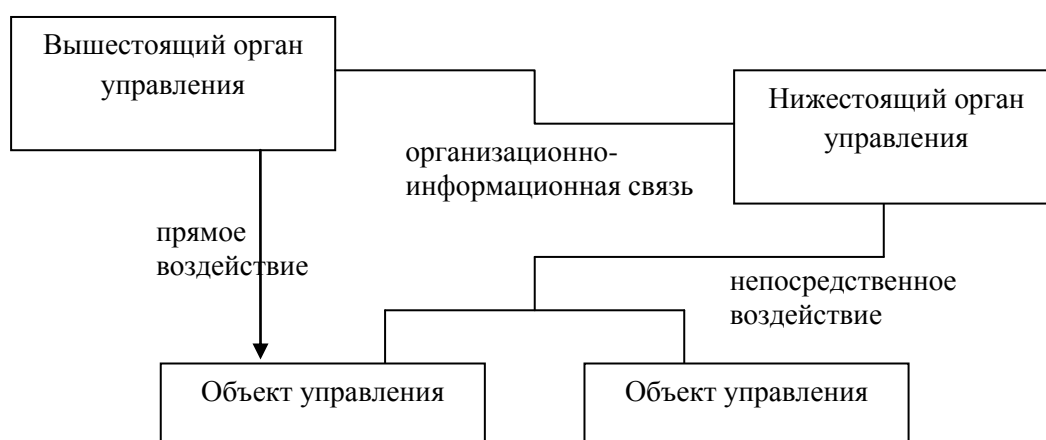


Рисунок 5. Схема системы управления персоналом по М.Ю. Рогожину [34, С.129.]

Данная связь между объектом и субъектом управления существует не только для приема или передачи управленческих решений, но и для обмена информацией.

По мнению Щекина, управление персоналом включает в себя такие элементы как: этапы, принципы, направления, формы и виды кадровой

деятельности организации. Совокупность данных элементов составляют систему управления персоналом [49, С.33.]. На рисунке 6 изображена система управления персоналом в организации. В нее входят подсистемы такие как: кадровая политика, подбор и оценка персонала, расстановка и обучение кадров.

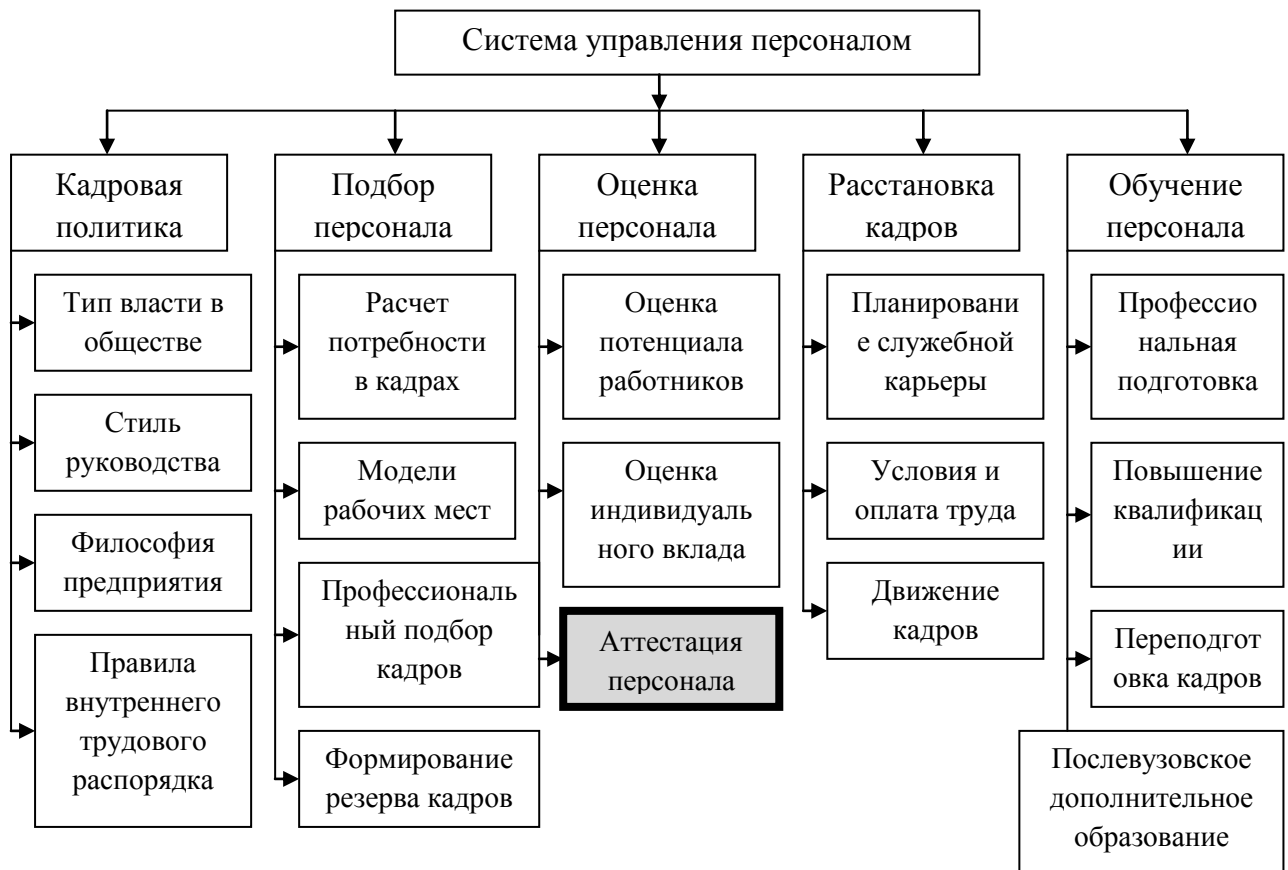


Рисунок 6. Система управления персоналом организации

Оценка персонала представляет собой процедуру, которая проводится в организации, имеет очный и заочный характер и дает ответы на поставленные вопросы. Результатом оценки является экспертное заключение, а сама процедура служит лишь для получения информации и не является конечной [14, С.60-65.].

Оценка персонала входит в систему аттестации персонала, а так же является элементом этой системы.

Аттестация персонала является одним из важнейших элементов кадровой работы, представляющая собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории. Состав кадров, подлежащих аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и других работников. Итогом аттестации служит документ о результате прохождения испытаний выданный работнику. Так же после прохождения аттестации работник может быть повышен или понижен в должности.

Таким образом, ни одна организация не может существовать без системы управления персоналом. Данная система состоит из подсистем таких как: методология, структура процесс и технология управления. В них входят элементы, в том числе и аттестация персоналом, определяющая соответствие занимаемой должности. Аттестация персонала влияет на качественную характеристику персонала и на эффективность организации в целом [24, С.42.].

## **1.2. Содержание процедуры аттестации персонала**

В настоящее время одной из важнейших подсистем системы управления персоналом является аттестация персонала, так как направлена на совершенствование профессионально-значимых и личностных качеств сотрудника, и способствует эффективному функционированию организации на рынке.

У каждого сотрудника организации существуют свои должностные обязанности, которые они обязаны соблюдать, а так же должны использовать наиболее эффективные методы и средства труда в своей профессиональной деятельности, чтобы повысить производительность труда.

Аттестация существует для того, чтобы определять соответствие работника занимаемой им должности, и относится к локальным

нормативным документам организации [36, С.22.]. Данный документ регулирует сферу трудовых отношений, и помогает определить уровень квалификации работника для повышения или понижения его разряда и оплаты труда.

Аттестация сотрудников относится к наиболее эффективному и действенному механизму системы оценки персонала [50, С.23-31.]. Оценивает способности и качества работника, такие как: личные, нравственные и деловые качества. Важным отличием аттестации от оценки является то, что оценка является промежуточным процессом и способствует получению информации для последующих действий и процедур [35, С.286.].

Аттестация определяет базовые знания, умения и навыки на их соответствие опыту работы и социальной роли [34, С.29.]. Аттестацию проходят следующие категории сотрудников: инженерно-технический персонал, специалисты и рабочие.

Аттестация выступает в роли контроля над профессиональным ростом и квалификацией работника. Если специалист после прохождения аттестации получает документ несоответствия занимаемой должности, то руководство организации обязано его направить на переподготовку и понизить в должности.

Аттестация – это процедура, которая проводится для определения степени соответствия личных качеств сотрудника и результатов его деятельности определенным требованиям. Данное определение не полностью раскрывает его суть, а только описывает оценку соответствия сотрудника занимаемой должности. Так как аттестация проводится не только для выявления соответствия занимаемой должности, но и для того, чтобы определить потенциал работника для дальнейшего его продвижения по карьерной лестнице или в другой сфере деятельности.

Аттестация персонала непосредственно влияет: на повышение эффективности производства, так как ее результаты способствуют рациональной расстановке кадров на определенные должности; на

профессиональное продвижение сотрудников в организации; на совершенствование форм и методов работы руководителей; на формирование положительного отношения к труду. [3, С.425.].

Аттестация персонала в организации решает определенный круг задач и способствует достижению поставленных целей.

Скопылатов И.А. и Ефремов О.Ю. выделяют следующие цели аттестации персонала:

- улучшить качество управления, которое может быть достигнуто с помощью оценивания;
- достигнуть единства действий, то есть необходимо соответствие действий по управлению результатам оценки;
- эффективно использовать человеческий потенциал организации;
- поддерживать морально-психологический климат в коллективе;
- повысить производительность труда, так как она напрямую зависит от оценки персонала [38, С.54.].

По мнению Коноваловой В.Г. и Митрофановой Е.А. цели аттестации можно разделить на административные, информационные и мотивационные (таблица 1.) [17, С.15.].

Таблица 1.

#### Классификация целей аттестации персонала в организации

Цели	Описание
Административные	<p>Повышение. Занятие вакантной должности сотрудником, который ответственно и качественно выполнял свои обязанности и стремился к успеху.</p> <p>Перевод. Происходит изменение в деятельности сотрудника в данной организации и увеличивается профессиональный опыт.</p> <p>Понижение. Не соответствие работника занимаемой должности, при этом руководство организации стремится сохранить данного сотрудника в организации.</p> <p>Прекращение трудового договора. Осуществляется при сокращении штата, соглашении обеих сторон, по инициативе работника, не соответствии работником занимаемой должности.</p>
Информационные	Необходимо информировать сотрудников об уровне их квалификации, качестве и результативности труда, а так же о степени их загруженности и о качественном составе.
Мотивационные	Мотивировать персонал можно с помощью заработной платы, вознаграждения, благодарности, повышения в должности, создания условий для развития и реализации личности.

Исходя из целей аттестации, можно выделить следующие задачи:

- обеспечить законность в системе персонала и совершенствовать трудовые отношения;
- выявить профессиональный уровень подготовки и потенциальные возможности;
- обеспечить планирование карьеры и профессиональное продвижение;
- стимулировать персонал и создать условия для их реализации;
- сберечь и увеличить интеллектуальную собственность организации; установить соответствие или не соответствие занимаемой должности.

Аттестация персонала имеет свои функции:

- диагностическую (оценочную) – изучает и оценивает деятельность, поведение, личность специалистов для более эффективного их использования;
- прогностическую – определяет возможности и способности работника к продвижению, совершенствованию;
- корректирующую – определяет специальные мероприятия или конкретные направления работы по изменению элементов деятельности и поведения сотрудников;
- воспитательную – воздействует на личные качества работника (мотивацию) [36, С.22.].

Аттестация персонала считается действительной, если при ее проведении соблюдены все требования предъявляемые к ней. Выделяют следующие требования: объективность – необходимо использовать систему показателей для того, чтобы охарактеризовать специалиста, его деятельность, поведение, использовать только достоверную информацию, рассматривать результаты деятельности в динамике за длительный период; гласность – всеобщее ознакомление сотрудников с методикой и порядком проведения аттестации, доведение результатов до участников; демократизм – участие общественности; простота, доступность и четкость процедуры аттестации;

применяемые критерии должны быть понятны и просты; доступность информации; результативность – принятие определенных мер по итогам аттестации [3, С.35.].

Аттестация должна быть направлена на организацию работы у сотрудников, стать неотъемлемой частью системы управления персоналом и способствовать ее развитию.

Таким образом, аттестация персонала представляет собой процесс позволяющий определить соответствие (не соответствие) сотрудника занимаемой должности, направленный на эффективную деятельность организации.

### **1.3 Методы аттестации персонала**

Аттестация персонала осуществляется на основе применяемых методов, которые позволят оценить профессиональные, деловые и личностные качества работников.

Метод – это способ достижения цели с помощью определенных приемов или операций в практической или теоретической форме [15, С.235].

Существует большое количество разнообразных методов оценки персонала, но нет единственного универсального, подходившего для любой ситуации и организации. Так, например, Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. дают классификацию методов оценки на основе понимания традиционных и нетрадиционных методов [22, С.87-89.]. Такая классификация является наиболее актуальной на сегодняшний день.

Традиционными методами оценки персонала считаются методы имеющие широкое применение на практике, существующие длительное время и проводимые непосредственным руководителем. Они приносят большую эффективность в крупных иерархических организациях, функционирующих в стабильной окружающей среде [22, С.95.]. К данной

категории относятся следующие методы: матричный метод, метод эталона, система произвольных характеристик, метод оценки выполнения, групповая дискуссия, метод заданной бальной оценки, метод свободной бальной оценки, тестирование, метод суммируемых оценок.

Матричный метод – является наиболее простым и распространенным описательным методом. Он сравнивает фактические качества работника с качествами, которые необходимы для занимаемой должности.

Метод эталона – схож с предыдущим, но главное отличие заключается в том, что сравниваются фактические качества сотрудника с характерными качествами лучших работников данного направления.

Система произвольных характеристик – у данного метода свободная (письменная или устная) форма оценки персонала. Руководитель или эксперты составляют характеристику подчиненного, в которую входят его успехи и упущения в трудовой деятельности, за определенный период времени [40, С.412.].

Метод оценки выполнения – в роли экспертов выступают руководители. Оценивается вся работа сотрудника за определенный период его деятельности, а не только лучшие или худшие моменты.

Групповая дискуссия – входим в группу описательных методов. Суть данного метода заключается в том, что группа руководителей или экспертов проводит беседу с сотрудниками по поводу их трудовой деятельности. Этот метод помогает выявить среди группы самых самостоятельных, активных и логично рассуждающих людей.

Метод заданной бальной оценки – сотруднику за каждое его достижение присваивается определенное количество баллов, которое заранее определено. Количество набранных баллов определяет его общий деловой уровень.

Метод свободной бальной оценки – руководитель или эксперт присваивает сотруднику определенное количество баллов за каждое его качество. После чего баллы суммируются или находится средний балл и



стоится графический профиль каждого сотрудника. Каждому качеству присваивается определенная точка на графике соответствующая количеству баллов [9, С.34.].

Тестирование – для работника составляются производственные задачи (тест), с помощью которого определяется коэффициент интеллектуальности.

Метод суммируемых оценок – эксперты определяют, как часто проявляются у сотрудников те или иные качества и присваиваются определенные баллы за данную частоту проявлений (таблица 2.) [17, С.36.]. Затем работников распределяют на четыре группы: «плохой», «удовлетворительный», «хороший» и «отличный». Данный метод позволяет произвести замену «плохих» работников на «отличных».

Таблица 2.

## Метод суммируемых оценок

Показатель: соблюдение установленных сроков	Балльные значения степени выраженности показателя				
	1 (редко)	2 (часто не соблюдается)	3 (в основном)	4 (с некоторыми исключениями)	5 (всегда)

Таким образом, рассмотрев традиционные методы аттестации можно сказать об их достоинствах и недостатках. Все представленные методы ориентированы на отдельного работника, а так же мнение руководителя, который производит оценку, является субъективным. Оцениваются достигнутые результаты, прошлые заслуги или упущения и не учитываются перспективы развития данного работника.

Во многих организациях традиционные методы аттестации ушли на второй план, на их место пришли нетрадиционные методы. В данных методах рабочая группа (подразделение, бригада, временный коллектив) рассматривается как основная единица организации, а так же особое внимание уделяется оценки работника со стороны его коллег и

работоспособности в группе. Отдельный сотрудник или рабочая группа оценивается с учетом результатов всей организации.

Нетрадиционные методы аттестации на практике стали применять 15-20 лет назад, поэтому они еще не имеют широкого применения в организациях. К данной категории относятся следующие методы: «360° аттестация», психологические методы аттестации, деловые игры, метод критического инцидента, Assessment Center.

На практике чаще всего применяют несколько нетрадиционных методов: деловую игру, «360 градусов» и Assessment Center.

Деловая игра – это процесс моделирования рабочей ситуации в упрощенной, но максимально приближенной к реальности форме [30, С.101.]. Данный метод можно проводить как в группе, так и индивидуально с каждым сотрудником. Задания и критерии оценки готовятся заранее для того, чтобы эффективно произвести оценку работника либо группы. Существуют различные ситуации, при которых можно использовать оценочный метод деловая игра (рисунок 6).

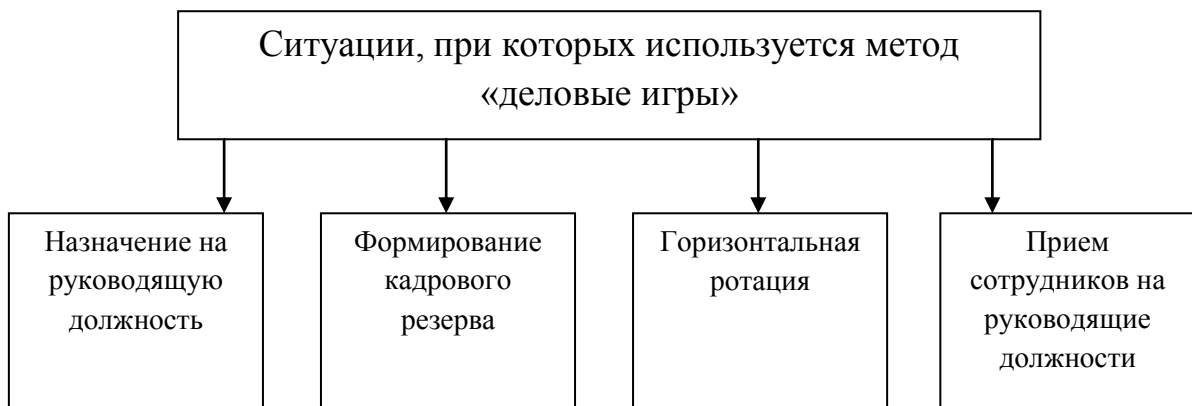


Рисунок 6. Ситуации, при которых используется метод «деловые игры»

[24, С.42.]

Одним из главных преимуществ деловой игры является снижение эмоциональной напряженности, отсутствие отрицательных эмоций, которые возникают при проведении традиционной оценки персонала. Деловая игра направлена на выявление потенциала работника, его личностных

характеристик, обычного поведения в коллективе, и может заменить собой анкетирование, психологическое тестирование, составление личного портрета [33, С.83.]. Данный метод позволяет определить присутствие или отсутствие социально-психологических проблем в коллективе, так как другие методы оценки не способны выявить данные проблемы. Так же он способен решить реальные проблемы через игру, т.е. у деловой игры существует несколько целей. Первая цель – непосредственная оценка персонала; вторая – принятие решений, используя метод мозговой атаки. Еще одним достоинством этого метода является то, что можно создать стрессовую или критическую ситуацию для команды или одного сотрудника [16, С.155-156.].

Рассмотрим еще один нетрадиционный метод - Assessment Center. Данный метод имеет несколько названий «центр оценки», «центр оценки персонала», «Ассесмент-центр». Причины создания этого метода заключается в том, что возникла острая необходимость в комплексном методе оценки, который позволил бы собрать максимум информации об оцениваемом сотруднике. Центр оценки включает в себя: тестирование, деловую игру, собеседование, тренинг и другие методы оценки и обучения персонала. Ассесмент-центр – это стандартизированная оценка персонала, имеющая много аспектов и состоящая из взаимодополняющих оценочных процедур.

Одним из универсальных и комплексных методов является метод «360 градусов». Метод «360 градусов» оценивает компетенции сотрудника руководителем, подчиненными, коллегами, клиентами (внешними и внутренними), поставщиками, самим сотрудником. Впервые метод «360 градусов» предложил Питер Уорд в 1987 году [42, С.15.]. Первое определение, которое он дал этому методу: оценка 360 градусов это - систематический сбор информации о работе индивидуума (или группы), получаемой от некоторого числа лиц, заинтересованных в его работе, и обратная связь по ней.

Преимуществами данного метода являются:

- эмоциональная напряженность и негативные эмоции, которые обычно связаны с оценкой, сведены к минимуму;
- выявление потенциалы сотрудника, его личностных характеристик, обычного поведения в коллективе (заменяет такие методы как: анкетирование, психологическое тестирование, составление личного портрета);
- при данном методе можно использовать искусственно созданную критическую, стрессовую, сложную ситуацию, так как другие методы не могут полностью оценить поведение в таких ситуациях;
- выявляет социально-психологические проблемы в коллективе.

Данный метод применяется на основании компетенций, которые разработаны для каждой должности отдельно. Компетенция – включает совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов, и необходимых для качественной продуктивной деятельности по отношению к ним [47, С.68-69.]. Компетенции разделяют по уровням на:

- корпоративные (поддерживают миссию и ценности организации, и применяются к любой должности в компании. Включают в себя деловые и личностные качества, которые должны быть присущи каждому сотруднику компании);
- управленческие (применяются для руководящих должностей всех уровней управления);
- специальные или технические (включают в себя специальные (профессиональные) знания, умения и навыки, необходимые для эффективного выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей).

И так, рассмотрев традиционные и экспериментальные методы, можно подвести итог, что традиционные методы находят свое применение в крупных предприятиях, которые находятся на стадии стабилизации и в

неизменной внешней среде. В таких условиях не требуется инновационного не стандартного подхода к решению проблем. Во всех других компаниях требуется другой подход с применением нетрадиционных методов оценки.

Практически все методы оценки нельзя назвать комплексными, кроме Assessment Center, так как все методы оценивают либо профессиональные, либо личные качества сотрудника и направлены только на действующий персонал.

Рассматривая комплекс методов для отдельной организации необходимо учитывать, что подбор методов осуществляется руководителем или с помощью профессионального консультанта индивидуально для каждой компании. Не существует заранее сформулированного комплекса методов для конкретной отрасли или организации. При выборе методов учитываются стратегические цели организации, организационная культура, структура организации, профессиональное обучение.

Аттестация персонала – это процесс, который позволяет определить соответствие или не соответствие работника занимаемой им должности. Она направлена на оценку личных, деловых, профессиональных и нравственных качеств сотрудника. А так же, аттестация выступает в роли контроля над профессиональным ростом и квалификацией работника.

Для проведения аттестации используются определенные методы, которые позволяют достигнуть цели аттестации. Данные методы можно поделить на две группы: традиционные и нетрадиционные. Выбор методов в организации зависит исключительно от интересов и возможностей самой организации.

В результате теоретического анализа экономической и управленческой литературы по проблеме аттестации персонала в организации можно сделать выводы: аттестация персонала входит в оценку и является неотъемлемой ее частью. Оценка, расстановка, обучение, подбор персонала и кадровая политика представляют собой систему управления

персоналом. Эта система предназначена для управления персоналом и решения соответствующих задач.

## **2. Анализ системы оценки и аттестации персонала в ПАО «Самаранефтегеофизика»**

### **2.1 Общая характеристика организации**

В качестве исследуемой организации было выбрано Публичное Акционерное Общество «Самаранефтегеофизика». Оно было основано в 1947 году и имело название «Куйбышевнефтегеофизика». Деятельность данной организации направлена на полевые сейсморазведочные и промыслово-географические работы на территории Приволжского Федерального округа и Западной Сибири.

Высшим органом управления Общества является общее собрание акционеров. Общество обязано ежегодно проводить годовое общее собрание акционеров в сроки не ранее чем через 2 месяца и не позднее чем через 6 месяцев после окончания финансового года. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества (генеральным директором). Единоличный исполнительный орган подотчетен совету директоров Общества и общему собранию акционеров. Члены совета директоров Общества избираются общим собранием акционеров в количестве 7 членов на срок до следующего годового общего собрания акционеров.

Публичное акционерное общество «Самаранефтегеофизика» является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании Устава и законодательства РФ.

Первомайская промыслово-географическая контора треста «Куйбышевнефтегеофизика» была зарегистрировано 1947 году. С 10.01.1998г. переименовано в Первомайское управление геофизических работ ПО «Куйбышевнефтегеофизика» Приказ №537 от 31.12.1987г. В 1995

году организация была преобразована в ОАО «Самаранефтегеофизика» Приказ №24 от 14.02.1995года. Последние изменения в организационно правовой форме произошли 29 июля 2015 года, компания стала Публичным Акционерным Обществом, получившая регистрацию органом Администрация Ленинского района города Самары. Юридический адрес компании: Российская Федерация 443030 Самарская область, город Самара, улица Спортивная,21. Форма собственности – смешенная Российская собственность с долей федеральной собственности. Уставной капитал Общества равен 23000 рублей. Численность работников Общества составляет более 3000 человек.

Целью компании является: «поиск запасов нефти и газа, оказание высококвалифицированных услуг нефтяным компаниям, которые занимаются разработкой месторождений».

Основные направления деятельности ПАО следующие: полевые геофизические работы по двум методикам (2D и 3D); гидродинамическое исследование скважин; построение модели месторождения; обработка сейсморазведочным данных; интерпретация информации в данной сфере деятельности; геолого-технологические исследования.

За все время существования данного Общества подготовлено к бурению более 1000 структур, открыто более 280 месторождений углеводородов с извлекаемыми запасами категории С<sup>3</sup> 13570 млн. тонн, более 3000 квадратных километров площадей исследовано по новейшей методике пространственной сейсморазведки. Объем выполняемых в скважинах операций за последние 5 лет увеличился почти в 2 раза. Используя современные методы разработки. Цифровые регистрирующие и обрабатывающие комплексы, промысловики могут точно поставить диагноз каждой скважине, определить нефтенасыщенность продуктивного пласта.

В 1947 году существовала одна сейсморазведочная партия, но к концу 80-ых годов это число увеличилось до 14, вместе с тем росло число промыслово-географических партий. Все это благодаря научно техническому

прогрессу, который позволил усовершенствовать способы, методы работы и техническую оснащенность организации. Все это способствовало увеличению объема и качества промыслово-географических исследований.

В работу ПАО «Самаранефтефизика» внедряются новые различные разработки и технологии, для более качественного выполнения производственных задачи. А так же компания использует самую передовую полевую регистрирующую, скважинную аппаратуру и программно – аппаратные обрабатывающие комплекты. В каждом подразделении есть высококвалифицированные сотрудники, способствующие более эффективному функционированию подразделения.

Организационная структура Общества неоднократно изменялась, так как происходило развитие буровых работ в Среднем Поволжье и Западной Сибири. На данный момент существует линейно-функциональная структура. Такая структура имеет широкое применение во всем мире. В основе лежит «шахтный» принцип построения и специализации управленческого персонала по функциональным подсистемам организации. В каждой подсистеме создается «иерархия» служб, которая пронизывает всю организацию. Оценка результатов работы осуществляется с помощью показателей, которые характеризуют реализацию целей и задач, поставленных перед исполнителем.

Во главе данной структуры стоит управляющий директор. Непосредственно под его руководством находятся: первый заместитель управляющего директора, заместитель по сейсморазведке, заместитель по ПБ, ОТ и ОС, заместитель по персоналу, заместитель по экономике и финансам, заместитель по экономической безопасности, главный бухгалтер, заместитель по региональному развитию, советник по работе с государственными делами, служба системы менеджмента качества, помощник управляющего директора, контрольно-ревизионный отдел, отдел защиты государственной тайны, управляющий делами, заместитель по науке и дирекция скважинных работ (приложение 1).



Деятельность ПАО «Самаранефтегеофизика» разносторонняя, она включает в себя следующие направления: службу наклонно-направленного бурения, службу гидродинамических исследований, службу геолого-технологических исследований, разведочную геофизику, промысловую геофизику, которая включает в себя: Серноводскую, Нефтегорскую, Бузулукскую и Отрадненскую промыслово-геофизические экспедиции (далее ОПГ).

Промыслово-геофизические экспедиции находятся под прямым руководством дирекции промысловой геофизики. В свою очередь, она подчиняется первому заместителю управляющего директора (см. приложение 1). В каждой экспедиции существует начальник, который руководит всей экспедицией. Он наделен определенным кругом полномочий: принятие и увольнение сотрудников, организация деятельности экспедиции, изменение организационной структуры экспедиции, организация работы и взаимодействие производственных и других структурных подразделений экспедиции, участие в выборе направлений и методик геологических (геофизических, гидрогеологических) исследований, а также в разработке геологических (геофизических, гидрогеологических) заданий, представление интересов экспедиции в других организациях.

К основным фондам ОПГЭ относятся здания, сооружения, машины и оборудование, транспортные средства, инструменты и хозяйственный инвентарь [5, С.301-305.]. Рассчитаем и сравним удельный вес основных фондов в их общей стоимости за 2015 и 2016 года (таблица 3).

Структура основных фондов ОПГЭ за 2015 и 2016гг.

Наименование группы	Первоначальная стоимость, руб.		Удельный вес, %	
	2015	2016	2015	2016
1.Здания	51242659,56	50503623,6	23	20
2.Сооружения	22279417,2	35100018,4	10	13,9
3.Машины и оборудование	107609585,1	122471287,23	48,3	48,5
4.Транспортные средства	18714710,45	21716558,15	8,4	8,6
5.Инструменты	13813238,66	13130942,14	6,2	5,2
6.Хозяйственный инвентарь	9134561,05	9595688,48	4,1	3,8
Всего	222794172	252518118	100	100

Итак, категория «Машины и оборудование» в 2016 году имеет наибольший удельный вес из всей стоимости основных фондов и составляет 48,5%. Затем следует категория «Здания» с удельным весом 20%. Третье место занимают «Сооружения» - 13,9% . «Транспортные средства» составляют 8,6%, «Инструменты» 5,2% и «Хозяйственный инвентарь» 3,8% из общей стоимости основных фондов. Наглядно структура основных фондов в 2016 году представлена на рисунок 7.

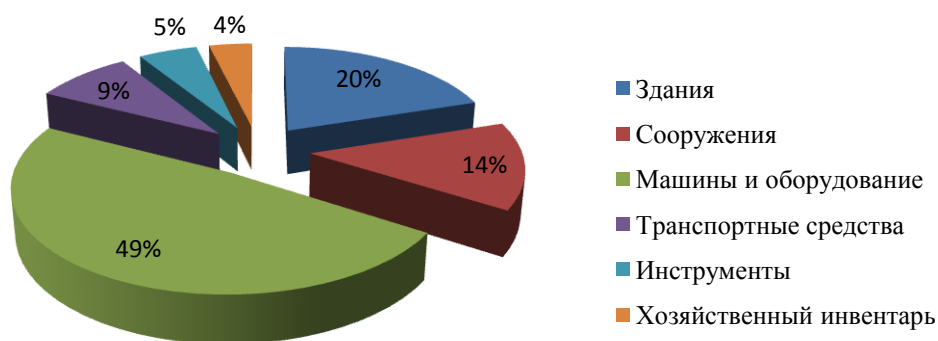


Рисунок 7. Структура основных фондов ОПГЭ за 2016г.

Таким образом, группа «Машины и оборудование» в 2015 и в 2016 годах по удельному весу занимает первое место из всей стоимости основных фондов. Удельный вес этой группы увеличился в 2016г. на 0,2%, по первоначальной стоимости увеличение составляет: 14861702,13р. Такое увеличение произошло за счет закупки нового оборудования и машин для гидродинамического исследования скважин. Группа «Здания» по первоначальной стоимости уменьшилась на 739035,96р. В 2016 году, в удельном весе произошло увеличение на 3% . «Сооружения» имеют увеличение в удельном весе на 3,9%, а в первоначальной стоимости на 12820601,2р. Произошло это из-за освоения новых территорий и увеличения количества скважин. В группе «Инструменты» прослеживается понижение, как первоначальной стоимости, так и удельного веса, так как были приобретены автоматизированные машины и некоторые инструменты перестали использоваться в трудовой деятельности. А так же произвели закупку хозяйственного инвентаря (на первоначальную стоимость 461127,43р.) и транспортных средств (на 3001847,7р.). Удельный вес «Транспортных средств» повысился на 0,2%, а «Хозяйственного инвентаря» уменьшился на 0,3%. Графически удельный вес основных фондов ОПГЭ ПАО «Самаранефтегеофизика» за два отчетных периода (2015 и 2016гг.) представлен на рисунок 8

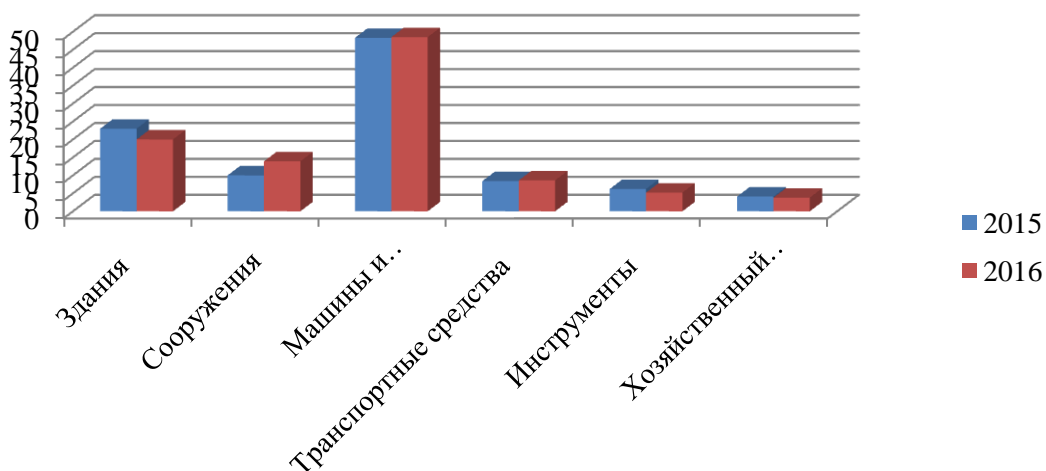


Рисунок 8. Удельный вес основных фондов ОПГЭ за 2015-2016гг.

Анализируя основные фонды экспедиции, можно сделать вывод, что изменения за период 2015-2016 года были незначительны, как в первоначальной стоимости групп, так и в их удельных весах.

Основными потребителями (покупателями) продукции (работ, услуг) ОПГЭ являются: ОАО «Самаранефтегаз» и ООО «РН-Пурнефтегаз». Выручку, которую данные компании приносят составляет: 23% от общей выручки и 3% соответственно. Общая выручка ОПГЭ в 2016 году составляет 7334956 руб. (таблица 4).

Таблица 4.

## Общая выручка ОПГЭ за 2013-2015 гг.

Года	2014	2015	2016
Выручка, руб.	5650780	6456223	7334956

Проанализировав выручку за три года можно сказать, что произошло незначительное увеличение выручки в 2016 году по сравнению с 2014 годом, но не смотря на это организация развивается.

Выручка, полученная от предоставленных услуг, в первую очередь идет на оплату счетов поставщиков сырья, материалов, комплектующих. После возмещается стоимость израсходованных материальных ресурсов и амортизация внеоборотных активов. Остаток выручки формирует валовой доход, из которого направляются средства на оплату труда, а остальные являются чистым доходом, который идет на уплату налогов на прибыль и формирование прибыли. На рисунке 9 изображена схема распределения выручки.

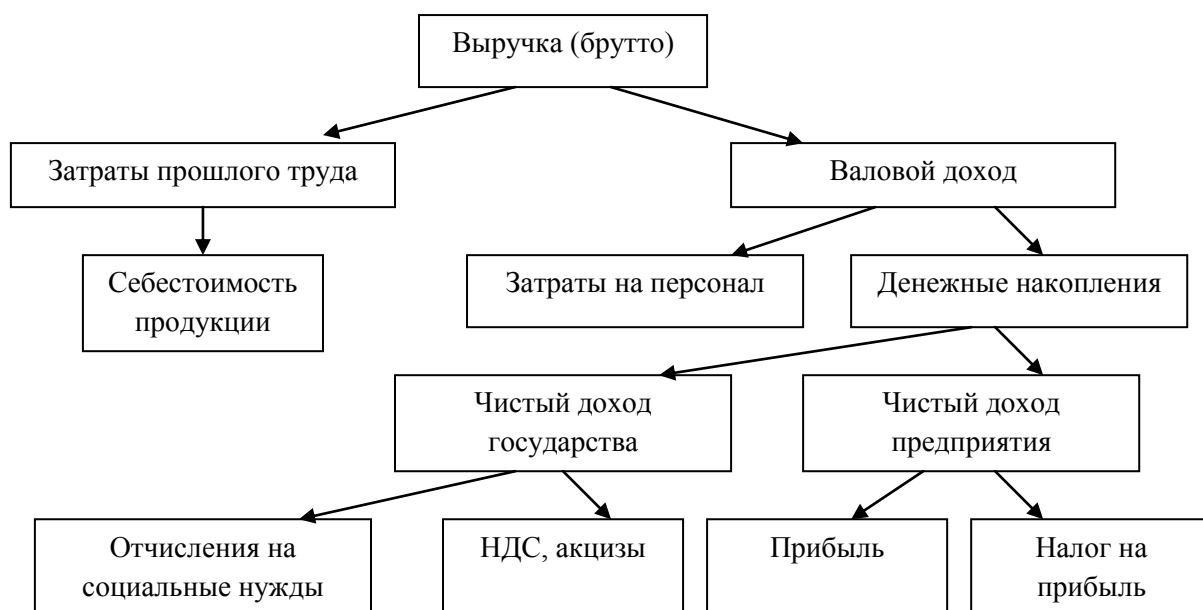


Рисунок 9. Распределение выручки в ОПГЭ

В таблице 5. представлены данные об основных поставщиках товарно-материальных ценностей Отраденской промыслово-геофизической экспедиции. Они составляют 10% от всех поставщиков. Поставщики непосредственно влияют на успешность функционирования организации, поэтому в ОПГЭ есть доля постоянных поставщиков с высокой репутацией.

Таблица 5.

#### Основные поставщики товарно-материальных ценностей

Наименование продукции	Наименование поставщика	% от общей суммы поставки
Горюче-смазочные материалы	ОАО «Самаранефтепродукт»	11,8
Горюче-смазочные материалы	ООО «РН-Карт-Самара»	19,9
Взрывчатые материалы	ОАО «ВНИПИВзрывгеофизика»	13,6

Основными конкурентами компании являются: ЗАО «Геотек-Холдинг» (20,5% - доля на рынке геофизических услуг), ООО «ТНГ-Групп»

(15,4%), ООО «Георесурс» (10,2%), ОАО «Башнефтегеофизика» (9,5%), Shlumberger (6,7%), ОАО «Сургутнефтегеофизика» (4,9%), ОАО «Когалымнефтегеофизика» (3,5%), ОАО «Ноябрьскнефтегеофизика» (3%) (рисунок 10).

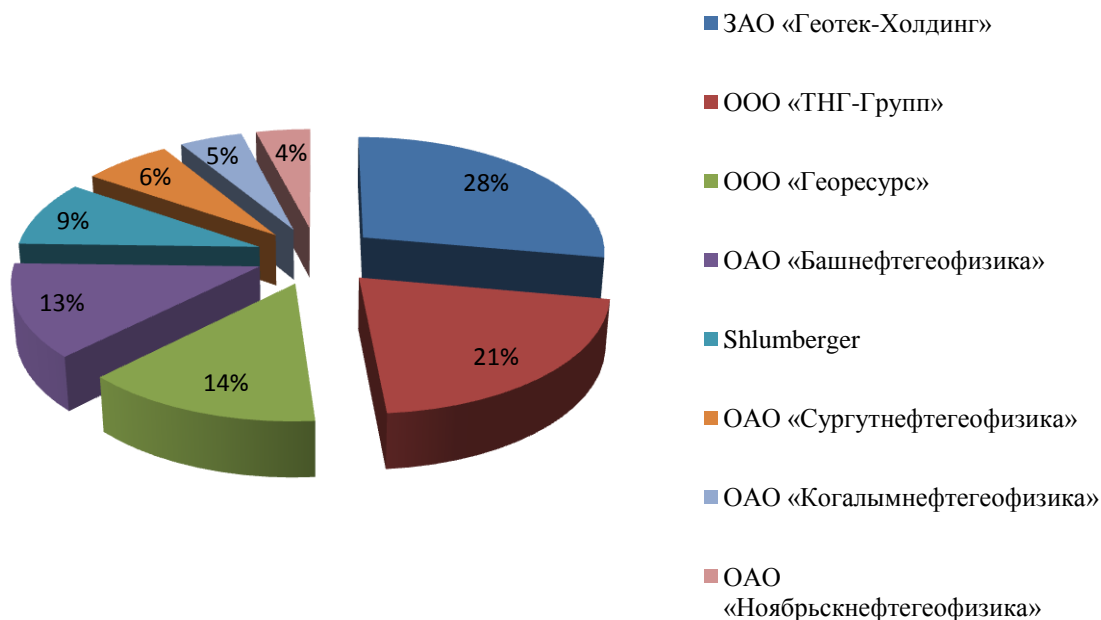


Рисунок 10. Доля основных конкурентов на рынке геофизических услуг на 2016г.

Таким образом, Отрадненская промыслово-геофизическая экспедиция успешно функционирует и приносит прибыль ПАО «Самаранефтегеофизика», что позволяет обществу развиваться и совершенствовать методы работ.

## 2.2 Характеристика персонала организации

Персонал организации является одним из главных ресурсов всей организации, с их помощью осуществляются поставленные задачи.

Рассмотрим основные цели политики Отрадненской промыслово-геофизической экспедиции в области управления персоналом: обеспечение квалифицированным персоналом; минимизация временных и других затрат на поиск новых сотрудников; мотивация персонала на карьерный рост;

развитие корпоративной культуры; разработка учебной документации; организация внутреннего обучения сотрудников.

Для достижения поставленных целей руководство ОПГЭ выполняет следующие действия:

- выстраивает благоприятные взаимоотношения между сотрудниками и работодателем, соблюдая принцип социального партнерства. Он позволяет достичь согласованных интересов, как во всей компании, так и в отдельных филиалах;

- ставит перед сотрудниками четкие, измеримые и реалистичные цели.

Производит контроль достижения поставленных целей (конечный и промежуточный), а так же определяет поощрение за достигнутые результаты;

- контролирует поддержание корпоративной культуры на высшем уровне, основными принципами, которой являются общечеловеческие и корпоративные ценности;

- осваивает и развивает различные методы внутреннего обучения персонала;

- совершенствует имеющуюся систему управления персоналом, с помощью: планирования деятельности, организации и контроля выполнения работ, анализа и регулирования функционирования системы управления персоналом.

Проанализируем основные показатели использования персонала (динамику, структуру и структурную динамику персонала) в ОПГЭ ПАО «Самаранефтегеофизика».

К рабочим в данной экспедиции относятся лица, выполняющие функции преимущественно физического труда, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, поддержанием в рабочем состоянии машин и механизмов, производственных помещений. В эту группу входят: взрывники, вахтеры, водители, каротажники, машинисты бульдозера, дворники. К категории служащие относят: экспедиторов, машинисток, охранников и секретаря. Специалистами считаются, занятые инженерно-

техническими, экономическими и другими работами сотрудники, в частности: диспетчера, бухгалтера-кассиры, геофизики, инженера-механики. Руководителями являются: мастера, начальники отряда, начальник партии и экспедиции, зам. начальника, главный инженер экспедиции.

Спецификой организации является получение заказов со стороны, т.е. прибыль компании нестабильна и зависит от заключенных договоров с заказчиками, поэтому, работники в компании делятся на два типа: основных, которые являются ядром организации и тех, кто попадает под сокращение, в связи с уменьшением объемов работ.

Среднесписочная численность персонала за 2014-2016гг. в ОПГЭ ПАО «Самаранефтегеофизика» уменьшилась на 41 человек или 72,3% (Таблица 6). Наибольшее число ушедших составляют специалисты (-20 человек или 62,3%) и рабочие (-11 человек или 84,1%). Из-за уменьшения заказов в 2015 году вспомогательный персонал уволили, так как объемы работ стали намного меньше. Среднесписочная численность служащих за период с 2014 по 2016гг. оставалась неизменной. Графически динамика персонала за 2014-2016 гг. изображена на рисунке 11.

Таблица 6.

## Динамика персонала ОПГЭ ПАО «Самаранефтегеофизика»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к	2016 г. к	2016г.к	2015г.к	2016г.к20	2016г. к
				2014г.чел.	2015г.чел.	2014г.чел	2014г., %	15 г. %	2014г.,%
Руководители	25	19	15	-6	-4	-10	76	78,9	60
Специалисты	53	34	33	-19	-1	-20	64,2	97,1	62,3
Служащие	1	1	1	0	0	0	100	100	100
Рабочие	69	55	58	-14	3	-11	79,7	105,5	84,1
Итого	148	109	107	-39	-2	-41	73,6	98,1	72,3



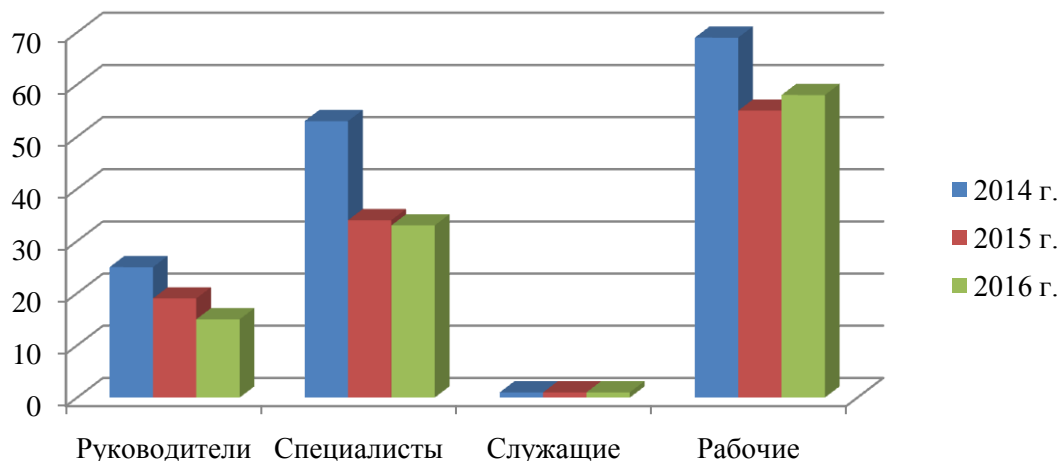


Рисунок 11. Динамика персонала за 2014-2016гг.

Наибольший удельный вес в структуре персонала занимают рабочие (таблица 7). В данной категории персонала имеется постоянный рост с 46,62% до 51,33%. Так же растет удельный вес и руководителей с 16,89% до 18,58%. В свою очередь у специалистов прослеживается упадок с 35,81% до 29,2%, а так же уменьшилось число руководителей с 76% до 60%. Графически удельный вес по всем категориям персонала представлен на рисунке 12.

Таблица 7.

Структура персонала ОПГЭ ПАО «Самаранефтегеофизика»

Категории персонала	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	численность, чел.	Уд. вес, %	численность, чел.	Уд. вес, %	численность, чел.	Уд. вес, %
Руководители	25	16,89	19	17,43	15	14,02
Специалисты	53	35,81	34	31,19	33	30,84
Служащие	1	0,68	1	0,92	1	0,93
Рабочие	69	46,62	55	50,46	58	54,21
Итого	148	100	109	100	107	100

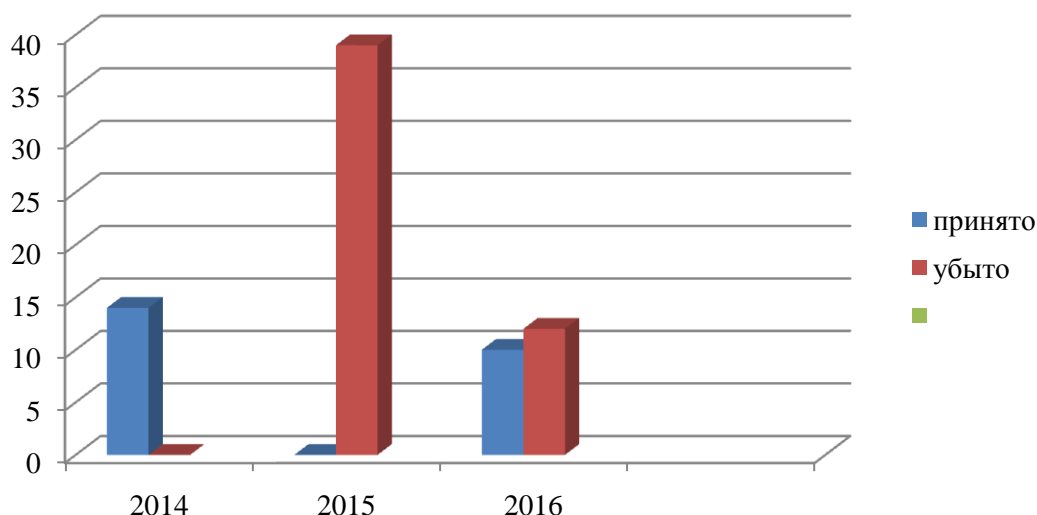


Рисунок 12. Удельный вес по всем категориям персонала за 2014-2016гг.

Рассмотрим возрастной состав персонала в ОПГЭ (см. таблицу 8.). Средний возраст сотрудников в 2014 году 26,9 лет, в 2015 равен 39,6, а в 2016 составил 38,8 лет. Из представленных данных видно, что за исследуемый период в коллективе преобладают сотрудники в возрасте от 20 до 30 лет, их удельный вес равен в 2016 году 27,1%. Это говорит о том, что у большинства сотрудников в данном возрасте мотивацией являются карьера и заработная плата, тем самым они стремятся больше работать, принося пользу для компании и увеличивая свой доход. Молодых и сотрудников старше 60 лет в данном филиале не много, в 2014 году удельный вес сотрудников до 20 лет был равен 3,38%, а в 2016г. 2,8%, свыше 60 лет в 2014 г. составлял 4,05%, а в 2016 уменьшился до 0,9%. Наглядно изменения возрастного состава ОПГЭ представлены на рисунке 13. Таким образом, в экспедиции уменьшается число работающих пенсионеров, а число молодых специалистов не увеличивается. Для того, чтобы в дальнейшем экспедиция успешно функционировала, необходимо нанимать молодых специалистов и направлять их на обучение.

Таблица 8.

## Возрастной состав персонала в ОПГЭ за 2014-2016гг.

Группы сотрудников по возрасту, лет	Численность рабочих, чел.			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
До 20	5	3	3	3,38	2,75	2,8
20-30	38	27	29	25,68	24,77	27,1
31-40	30	26	25	20,27	23,85	23,4
41-50	33	24	24	22,3	22,02	22,4
51-60	36	26	25	24,32	23,85	23,4
Свыше 60	6	3	1	4,05	2,75	0,9
Средний возраст сотрудников	26,9	39,6	38,8	-	-	-
Итого	148	109	107	100	100	100

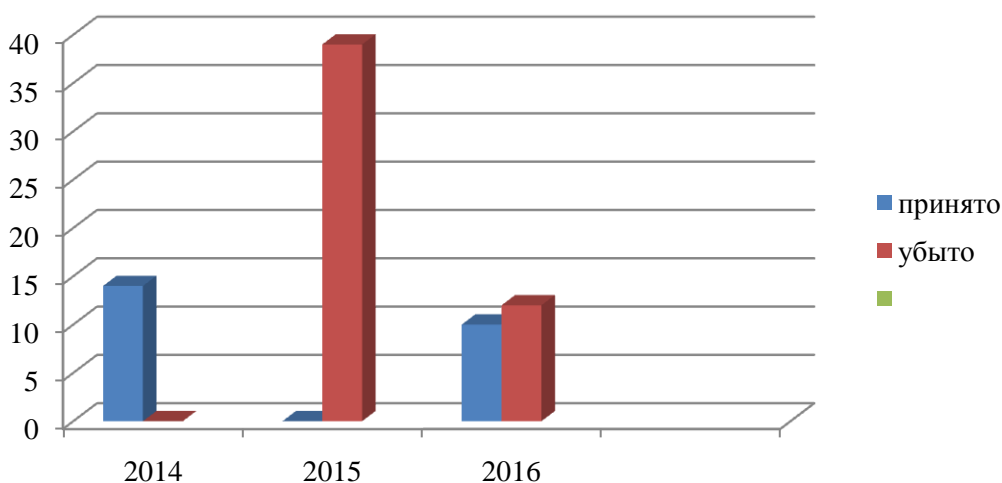


Рисунок 13. Возрастной состав персонала в ОПГЭ за 2014-2016гг.

Рассмотрим стаж работников ОПГЭ ПАО «Самаранефтегеофизика». Наибольшее количество работников со стажем от 2 до 5 лет (29%), а самое наименьшее молодых специалистов со стажем до 1 года (8,4%). Самый большой стаж (с выше 13 лет) у категории «Рабочие», в данной экспедиции их 15 человек. Так же в данной категории наибольшее число молодых специалистов (7 человек). Большинство руководителей имеют стаж свыше

13 лет и от 2 до 5 лет (таблица 9). Для наглядности процентное соотношение стажа работников изображено на рисунке 14.

Таблица 9.

Стаж работы персонала в ОПГЭ ПАО «Самаранефтегеофизика» в  
2016 году

Категории персонала	Численность персонала	Стаж работы				
		До 1 года	2-5 лет	6-9 лет	10-12 лет	Свыше 13 лет
Руководители	15	1	5	1	2	6
Специалисты	33	1	9	12	7	4
Служащие	1	-	-	1	-	-
Рабочие	58	7	17	11	8	15
Итого	107	9	31	25	17	25
Процентное соотношение	100	8,4	29	23,4	15,9	23,4

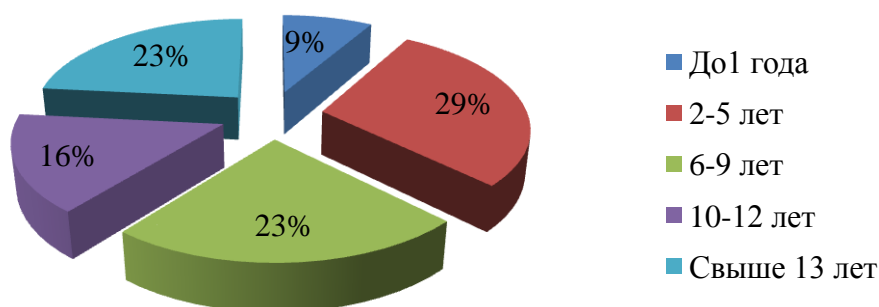


Рисунок 14. Процентное соотношение стажа работников за 2016г. в  
ОПГЭ

Таким образом, в Отрадненской промыслово-геофизической экспедиции существует удовлетворительная и стабильная структура персонала. Но, не смотря на это, есть недостаток: в экспедиции работают 8,4% человек со стажем работы до 1 года. Поэтому, необходимо улучшить работу с кадрами в области адаптации, обучения и повышения квалификации персонала, чтобы повысить производительность труда.

За исследуемый период в коллективе экспедиции изменяется как численный состав, так и уровень квалификации сотрудников. Происходит увольнение и принятие персонала, а так же некоторые сотрудники направляются на повышение квалификации и обучение. Данные процессы можно отнести к движению персонала. Анализ движения персонала включает в себя формы, причины и результаты движения.

Проанализируем движение персонала в Отрадненской промыслово-геофизической экспедиции. Для этого необходимо рассчитать коэффициенты: оборота по приему(2.1), оборота по выбытию(2.2), замещения персонала(2.3) и текучести кадров(2.4). Рассчитываются данные показатели по следующим формулам:

$$\text{К. оборота по приему} = \frac{\text{принято}}{\text{среднесписочная численность}}, \quad (2.1)$$

$$\text{К. оборота по выбытию} = \frac{\text{выбыло}}{\text{среднесписочная численность}}, \quad (2.2)$$

$$\text{К. замещения персонала} = \frac{\text{К. по приему}}{\text{К. по выбытию}}, \quad (2.3)$$

$$\text{К. текучести персонала} = \frac{\text{уволенные по собственному желанию и за нарушение дисциплины}}{\text{среднесписочная численность}}, \quad (2.4)$$

В таблице 10. представлены данные о численном составе персонала в ОПГЭ за 2014-2016гг., с помощью которых, произведем анализ движения персонала в данной экспедиции. В 2014 году из данного филиала выбыло 0 человек, а приняли 14 человек. Следовательно, коэффициент оборота по приему составил 0,09 или 9% от общего числа рабочих, а коэффициент оборота по выбытию равен 0. Таким образом, К.выбытия  $\square$  К.приема, это говорит о том, что за 2014 год не образовалось свободных вакантных мест. Коэффициент текучести за этот год так же равен 0. В 2015 году выбыло 39 человек, а принято 0. Коэффициент выбытия равен 0,36, следовательно, текучесть персонала так же равна 36%, так как коэффициент по приему равен 0. Самый большой показатель по выбытию у категории «Специалисты» (0,56). Причинами такого большого выбытия персонала является сокращение

рабочих мест, так как произошло уменьшения объема работ из-за отсутствия заказов.

В 2016 году количество сотрудников уменьшилось (по сравнению с 2015 годом) на 2 человека. Принято было 10 человек, а выбыло 12, таким образом, коэффициент замещения равен 0,83, а коэффициент текучести кадров 0,11 или 11%, это говорит о том, что текучесть кадров по всем категориям работников уменьшилась по сравнению с 2015 годом (36%) на 25%, но не смотря на это осталась высокой, так как естественный уровень равен 3-5% в год. Самая наибольшая текучесть у руководителей 40%, по различным причинам.

Таблица 10.

Данные о численном составе персонала в ОПГЭ за 2014-2016гг.

Категории персонала	2014 г.			2015 г.			2016 г.		
	принято	выбыло	Ср.числ. числ.	принято	выбыл	Ср.числ. числ.	принято	выбыло	Ср.числ. числ.
Руководители	1	-	25	-	6	19	2	6	15
Специалисты	7	-	53	-	19	34	1	2	33
Служащие	-	-	1	-	-	1	-	-	1
Рабочие	6	-	69	-	14	55	7	4	58
Итого	14	-	148	-	39	109	10	12	107

При естественном уровне текучести кадров происходит обновление коллектива. Такой процесс не требует каких-либо критических мер со стороны руководства или работников отдела кадров. На место выбывших сотрудников приходят новые кадры, этот круговорот существует на любом предприятии и является естественным. В таблице 11. занесены показатели движения персонала в ОПГЭ за 2014-2016 года. На рисунке 15 наглядно представлено движение персонала за 2014-2016гг.

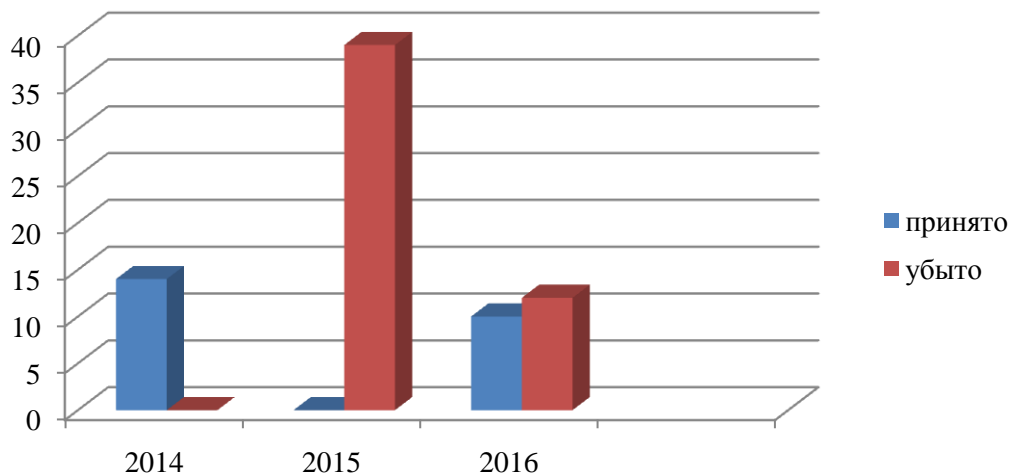


Рисунок 15. Динамика численности персонала ОПГЭ за 2014-2016гг.

Таблица 11.

Показатели движения персоналом в ОПГЭ за 2014-2016гг.

Показатели	Категории персонала				
	Руковод.	Специалисты	Служащие	Рабочие	Всего
2013					
К. оборота по приему	0,04	0,13	-	0,09	0,09
К. оборота по выбытию	-	-	-	-	-
К. замещения персонала	-	-	-	-	-
К. текучести персонала	-	-	-	-	-
2014					
К. оборота по приему	-	-	-	-	-
К. оборота по выбытию	0,32	0,56	-	0,25	0,36
К. замещения персонала	-	-	-	-	-
К. текучести персонала	0,32	0,56	-	0,25	0,36
2015					

К. оборота по приему	0,13	0,03	-	0,12	0,09
К. оборота по выбытию	04	0,06	-	0,07	0,11
К. замещения персонала	0,33	0,5	-	0,17	0,83
К. текучести персонала	0,4	0,06	-	0,07	0,11

Таким образом, в ОПГЭ действующая система управления персоналом направлена на достижение высоких производственных показателей и меньше всего учитывает потребности персонала. Не уделяется должного внимания мотивации, системе адаптации и обучения персонала. По некоторым категориям персонала наблюдается повышенный коэффициент выбытия, так как объемы работ снижаются, и происходит сокращение рабочих мест. Данный факт негативно сказывается на структуре персонала.

### **2.3. Анализ системы аттестации персонала**

Аттестация персонала – позволяет эффективно оценить результативность персонала, сформировать кадровый резерв и оптимально распределить фонд оплаты труда и материальные вознаграждения.

В Отрадненской промыслово-геофизической экспедиции изначально существовала аттестация как процесс, через несколько лет видоизменяясь сформировалась система аттестации персонала. Рассмотрим преобразования аттестации персонала в ОПГЭ ПАО «Самаранефтегеофизика».

Аттестации персонала в ОПГЭ существует с самого ее рождения с 1994 года. За все это время она видоизменялась, и с каждым разом приносила большую эффективность для организации. Изначально аттестацию проходили только руководители и специалисты, рабочие не были включены в список аттестуемых, хотя составляли большую часть персонала.



Аттестация была направлена на объективную оценку деловых качеств, повышение эффективности труда, улучшение подбора кадров и на рациональное их использование. Процесс аттестации заключался в следующем: производился сбор экспертных оценок (рассматривалось мнение нескольких человек) о трудовой деятельности и личных и деловых качествах работника; проходило обсуждение собранной информации; проводилось собеседование с аттестуемым; организовывалась аттестационная комиссия. Для определения соответствия или не соответствия, или частичного соответствия работником занимаемой им должности, после прохождения аттестационного собеседования, организовывалась аттестационная комиссия. Так же аттестационная комиссия могла дать рекомендации о зачислении сотрудника в резерв, о необходимости в обучении или в повышении квалификации.

В 2001 году произошло изменение в процессе аттестации персонала, в связи с участвовавшими случаями производственных нарушений на отдаленных участках. Первым изменением стало проведение аттестации рабочих мест, что позволило уменьшить в разы производственные нарушения. Основным действующим лицом в аттестации осталась аттестационная комиссия. Она назначается приказом Генерального директора по Обществу и состоит из руководящего состава высококвалифицированных специалистов (прил. 2).

Второе изменение основывалось на мотивации персонала. Суть данного изменения заключается в том, что по результатам аттестации Генеральный директор может назначить материальное или моральное поощрение работнику. После всех изменений в процессе аттестации начала образовываться система аттестации персонала, в которую входят: механизм, процесс, обеспечение (документационное и методологическое) и решение, принимаемое по результатам аттестации (рисунок 16).



Рисунок 16. Система аттестации персонала ОПГЭ

В настоящее время, система аттестации персонала ОПГЭ ПАО «Самаранефтегеофизика» имеет следующие цели:

- сформировать высококвалифицированный кадровый состав;
- установить соответствие работника занимаемой должности;
- определить необходимость повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
- обеспечить возможность служебного роста работника;
- стимулировать рост профессионализма.

Исходя из данных целей, разрабатываются критерии и показатели оценок для аттестации. Ответственными за разработку являются руководитель подразделения и начальник отдела кадров. В свою очередь начальник отдела кадров несет ответственность за подготовку, организацию и проведение аттестации всего персонала (прил. 2). А так же ему необходимо уведомить руководителей подразделений (за месяц до начала аттестации) о предстоящей процедуре аттестации, так как руководители подразделений ответственны за доведение информации до аттестуемых работников и их присутствие на заседании аттестационной комиссии.

Аттестация в ОПГЭ имеет документационное обеспечение, имеется положение об аттестации, в котором рассмотрен процесс аттестации, состоящий из нескольких этапов:

- 1) выпуск приказа о проведении аттестации не менее чем за 2 месяца до ее начала (ответственный - работник отдела кадров);
- 2) разработка «Графика проведения аттестации» (ответственный - отдел кадров и руководитель подразделения (прил. 3);
- 3) формирование пакета документов на каждого аттестуемого, в который входят: «Аттестационный лист» (прил. 4); «Доклад-оценка» (прил. 5); «Критерии оценки» (ответственный - работник отдела кадров);
- 4) проведение заседания аттестационной комиссии;
- 5) вынесение результата аттестационной комиссией по итогам аттестации, путем открытого голосования простым большинством голосов ее членов.

Процесс разработки критериев оценки является неотъемлемой частью системы аттестации: он помогает оценить уровень квалификации аттестуемых сотрудников и установить соответствие уровня выполняемой работы. Чем четче разработаны данные критерии, тем объективнее будут результаты аттестации, в ином случае вероятно возникновение споров.

К таким критериям относятся:

- соответствие квалификационным требованиям по замещаемой должности, утвержденным в установленном порядке;
- определение участия работника в решении поставленных перед соответствующим структурным подразделением задач, сложности выполняемой им работы;
- результаты исполнения работником должностной инструкции;
- наличие прохождения повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

Для оценки профессиональных, деловых, морально-психологических качеств работника создается определенная таблица (прил. 6), в которую

включены различные критерии. Оценка качеств аттестуемого осуществляется по шкале, которая включает в себя 4 уровня (таблица 12.). Для каждого уровня шкалы оценок качеств работника ОПГЭ разработано описание критериев.

Таблица 12.

## Шкала оценки качеств работника ОПГЭ

высокий уровень оценки	достаточный уровень оценки	удовлетворительный уровень оценки	низкий уровень оценки
5 баллов	4 балла	3 балла	2 балла

На основе установленных критериев разрабатываются и подбираются соответствующие тесты, экзаменационные вопросы.

В качестве методов аттестации используются традиционные методы, а именно:

-система произвольных характеристик – руководитель составляет характеристику на подчиненного, в которую входят его успехи и упущения в трудовой деятельности, за определенный период времени;

-метод свободной бальной оценки – руководитель каждому аттестуемому сотруднику присваивает определенное количество баллов за каждое его качество. После этого баллы необходимо сложить и найти средний балл, на его основании строится графический профиль каждого сотрудника;

-тестирование – применяются различные тесты, направленные на выявления профессиональных, личных качеств и интеллекта;

-метод суммируемых оценок - эксперты определяют, как часто проявляются у сотрудников те или иные качества и присваиваются определенные баллы за данную частоту проявлений.

Нетрадиционные методы такие как: «360° аттестация», психологические методы аттестации, деловые игры, метод критического инцидента, Assessment Center в данной организации не применяются.

Результатом аттестации является важная информация для руководителей, так как на ее основании устанавливаются и изменяются квалификационные требования к персоналу, составляется список претендентов на повышение квалификации и упрощается процесс подбора персонала.

Аттестационная комиссия имеет право давать рекомендации:

- о поощрении отдельных работников за достигнутые успехи;
- об изменении должностных окладов и надбавок;
- о повышении/понижении квалификационной категории;
- о переводе на другую работу;
- о зачислении аттестуемого работника в кадровый резерв на выдвижение;
- о направлении на повышение квалификации;
- об освобождении от занимаемой должности (с указанием причин и мотивов несоответствия) и другие рекомендации.

Таким образом, не смотря на все изменения в системе аттестации персонала ОПГЭ, существует ряд недостатков:

- при разработке мероприятий по оценки персонала не используется современный опыт зарубежных и отечественных ученых и практиков;
- применение лишь традиционных методы аттестации персонала;
- не разработаны компетенции, шкала оценки и описание поведенческих индикаторов, для более точной оценки персонала.

### **3. Предложения по совершенствованию системы аттестации персонала в ПАО «Самаранефтегеофизика»**

#### **3.1.Формализация процедур оценки и аттестации персонала**

Для совершенствования системы аттестации персонала в Отрадененской промыслово-геофизической экспедиции нами были разработаны некоторые предложения, которые учитывают современный опыт зарубежных и отечественных ученых и практиков. В первую очередь для совершенствования системы аттестации персонала, необходимо выявить, какие качества сотрудника должны оцениваться в процессе аттестации, разработать шкалу оценки и описание поведенческих индикаторов и применить для руководителей метод оценки «360 градусов». Шкала оценки и поведенческие индикаторы в организации уже существуют, но они устарели и не соответствуют современной методике оценки персонала «360 градусов», а так же разработать модель компетенций. Для разных категорий работников необходимо применять различные методы оценки, так для управленцев применяется метод «360 градусов».

Перед проведением оценки персонала необходимо решить ряд вопросов, таких как:

- кто будет производить оценку рядовых сотрудников? В нашей экспедиции осуществлять оценку будут: высшее руководство, сами сотрудники и эксперты со стороны;

- какие критерии необходимо оценивать? Необходимо оценить наличие у сотрудника тех или иных качеств и уровень владения ими;

- какие методы использовать при проведении оценки? Для оценки персонала будет применяться метод «360 градусов».

Для оценки деловых качеств персонала, мы использовали пятибалльную шкалу оценки, которая большинство применяется в западных странах. Она включает в себя следующие уровни:

5 – уровень мастерства, позволяет проявить данное качество в сверхсложных условиях, развивать его стандарты и обучать других;

4 – уровень большого опыта, который позволяет проявлять качество не только в стандартных, но и в сложных условиях;

3 – уровень базового опыта, который позволяет проявлять качество в большинстве рабочих ситуаций;

2 – уровень развития, проявление делового качества не во всех ситуациях, но присутствие у сотрудника понимания важности его проявления и стремление его развить;

1 – качество не проявляется.

Для большей эффективности оценки необходимо предложить экспертам не просто выставлять баллы, а выбирать поведенческие индикаторы и приводить пример. Таким образом, анкета содержит качественную информацию, которую специалисты смогут перевести в цифровую, и количественную, которая позволит сравнить сотрудников друг с другом.

Еще одним из важных аспектов является проведение данной оценки на основе универсальной системы критериев. Это необходимо для того, чтобы полученные результаты анкетирования можно было сопоставить с имеющимися данными.

Таким образом, проанализировав организацию, систему управления персоналом и процесс аттестации, необходимо разработать компетенции одной из категорий работников, а именно начальника партии в Отраденской промыслово-геофизической экспедиции. Разработка компетенций основывается на должностной инструкции, которая включает в себя следующие функции:

- осуществление руководства партией и выполнение геофизических исследований, работ в скважинах;

- организация получения и оформления необходимой документации для проведения исследований и работ;

- проверка готовности скважины к производству работ;
- обеспечение партии необходимыми расходными материалами;
- обеспечение выполнения заявленного объема работ, организация оформления и сдачи материалов ГИРС;
- рассмотрение результатов проверок рабочих мест, разбор выявленных нарушений и недостатков, проведение работ по их ликвидации, доведение до сведения работников партии содержания приказов и распоряжений, обстоятельств и причин несчастных случаев;
- обеспечение правильной организации и безопасного производства работ, эксплуатацию машин, оборудования, приспособлений, инструментов и средств защиты и содержание их в надлежащем состоянии;
- обеспечение соблюдения рабочими трудовой и производственной дисциплины, требований правил и инструкций по безопасному ведению работ, технологических режимов и регламентов, применение безопасных приемов труда;
- ежедневная проверка состояния рабочих мест, исправности машин, оборудования, приспособлений и инструментов;
- ведение учета рабочего времени по каждому работнику партии и по окончании месяца сдача в технологическую службу табеля для оплаты труда.

На основании имеющейся должностной инструкции, для данной категории руководителей были выделены компетенции, необходимые для осуществления ими своей профессиональной деятельности (таблица 13.).

На основании данных компетенций можно использовать метод оценки «360 градусов». Оценка по данному методу может осуществляться не только коллегами, начальником или подчиненным, но и самим аттестуемым. Он оценивает свое рабочее поведение и профессиональные качества, для того чтобы скорректировать самооценку и создать план индивидуального развития.

Метод «360 градусов» больше всего направлен на определение профессионального развития работника. Он заключается в том, что



получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах, получают от различных людей, которые окружают аттестуемого (начальника, коллег, смежника, подчиненного). Его применяют для предварительного формирования кадрового резерва, выявления потребности в обучении, создания планов индивидуального развития.

Таблица 13.

Компетенции начальника партии Отраденской промыслово-геофизической экспедиции

Управление деятельностью	Управление Ресурсами	Управление людьми	Управление качеством	Управление информацией
Умение планировать работу смены, умение соблюдать производственный регламент, умение руководить в критических ситуациях, способность оценить состояние оборудования.	Умение определить потребность и рационально использовать материальные и трудовые ресурсы.	Умение четко формулировать задания, умение координировать действия подчиненных, умение обеспечить безопасные условия труда.	Умение жестко контролировать обеспечение качества.	Умение вести документацию, умение осуществлять обратную связь.

В оценки методом «360 градусов» используется анкета, для которой необходимо применять подробную шкалу оценки, для того, чтобы эксперты могли более точно интерпретировать результаты.

Рекомендуемая форма проведения оценки, непосредственно будет зависеть от имеющихся целей. Если стоит цель перед руководителем – собрать качественную информацию, то анкета может быть в бумажном или в электронном виде. При такой форме оценки количество оцениваемых

сотрудников не должно превышать ста человек. Заполнение и обработка анкет осуществляется вручную. Плюсом данной формы является то, что каждый оцениваемый сотрудник имеет обратную связь, он может обсудить результаты оценки со специалистом.

Если количество оцениваемых работников больше ста человек, то оценка проводится автоматизировано. Рассылаются анкеты с помощью автоматизированных систем, и так же проводится сбор и обработка данных. Обратная связь практически отсутствует, результаты оценки сотрудник получает в электронной форме. Такой способ сбора и обработки данных используется, если целью является получение количественных данных, чтобы произвести сравнение сотрудников между собой по определенным параметрам. В некоторых автоматизированных системах после вынесения результата формируются рекомендации по обучению сотрудника, предлагается список литературы, тренингов или электронные курсы.

Итогом оценки является ознакомление оцениваемого сотрудника с результатами исследования. Данный сотрудник должен знать для чего проводилось исследование и на что могут повлиять конечные результаты оценки.

После того как результаты пройдут обработку необходимо произвести сравнение новых данных с уже имеющимися, составить отчет, представить руководству, и сохранить результаты для дальнейшего использования. Эти данные могут использоваться для формирования кадрового резерва.

В традиционной системе аттестации оценку сотруднику дает непосредственный его руководитель, но его мнение является субъективным. Поэтому необходимо применять нетрадиционные методы аттестации персонала. Метод оценки «360 градусов» позволяет объективно оценивать личные и профессиональные качества, знания и умения сотрудника, но необходимо учитывать, в том числе, и минусы метода то, что методика не может оценить конкретные результаты работы сотрудника. Этот метод не просто выявляет наличие этих качеств, но и показывает, как именно они

проявляются в работе. Результативность методики в Отрадненской промыслово-геофизической экспедиции будет зависеть от корпоративной культуры. В авторитарных компаниях такой метод будет не эффективен, а в демократических найдет свое непосредственное применение. Так как в экспедиции существует демократический стиль управления, то методика принесет эффективность данной организации.

### **3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий**

В результате проведенного анализа системы аттестации персонала в Отрадненской промыслово-геофизической экспедиции были выявлены следующие недостатки:

- применяются лишь традиционные методы аттестации;
- не разработаны компетенции для каждой должности и критерии оценки данных компетенций.

Для их устранения были разработаны предложения по использованию нетрадиционного метода оценки «360 градусов», а так же созданию компетенций по должности начальника партии в ОПГЭ и шкалы оценки с их описательными характеристиками. Работа по подготовке и проведению аттестации с помощью метода оценки «360 градусов» даст возможность снижения коэффициента текучести кадров до нормы (3-5% в год). Коэффициент текучести в 2016 году среди руководителей был равен 0,4 или 40%, это говорит о том, что высоки затраты на подбор, отбор и найм персонала.

Для понимания эффективности созданных предложений необходимо рассчитать экономический и социальный эффект.

Экономический эффект от внедрения метода оценки «360 градусов» в ОПГЭ можно рассчитать по формуле(1):

$$\text{Э}=\text{П}-\text{З}, \quad (1)$$

где:

Э- экономически эффект, руб.;

П- результат деятельности, руб.;

З- затраты, руб.

Метод «360 градусов» требует определенной профессиональной подготовки, специальных навыков, умений и знаний, поэтому целесообразнее всего привлечь команду специалистов со стороны, так как затраты на содержание такой группы специалистов в штате будет гораздо больше, чем затраты на оплату услуг внешней организации. Но в эту группу специалистов необходимо включить начальника кадровой службы, для того, чтобы адаптировать методiku «360 градусов» к особенностям работы начальника партии. Для данной процедуры воспользуемся внешней организацией Smart Business Solutions в онлайн системе.

Рассчитаем полученные затраты на оценку персонала с использованием сторонней организации. Стоимость услуги на одного начальника партии составляет 4000 руб. (таблица 14.).

Таблица 14.

Стоимость онлайн-оценки «360 градусов» Smart Business Solutions

Количество участников оценки	Стоимость оценки 1 сотрудника
до 40 человек	4000
41-100 человек	3500
101-500 человек	3000
более 500 человек	Стоимость определяется индивидуально

Неиспользованные средства, необходимые для поиска нового сотрудника на должность начальника партии, будут составлять прибыль от оценки «360 градусов», так как, оценка дает возможность организации

закрепить кадры на местах, а значит, происходит снижение текучести кадров, стимулируется рост профессионализма, и, в конечном итоге, реализуются основные цели организации. На сегодняшний день затраты на подбор и найм персонала в ОПГЭ с привлечением внешних источников, а именно кадровых агентств, составляют 60000 руб.

Таким образом, экономический эффект от проведения оценки персонала методом «360 градусов» вычислим по формуле  $\text{Э}=\text{П}-\text{З}$ , к прибыли относятся средства, которые не были использованы для отбора и найма персонала с помощью кадрового агентства и составляют 60000 рублей, к затратам можно отнести сумму израсходованную на онлайн оценку методом «360 градусов» равную 4000 рублей. Тем самым проведя вычислительные действия получим экономический эффект данного метода оценки персонала:  $60000-4000=56000$  руб. на 1 человека. Поэтому экономический эффект от использованного метода в процентном соотношении равен 93,4%. В зависимости от количества сотрудников, проходящих процедуру оценки с помощью метода «360 градусов», будет изменяться экономический эффект в рублях, в процентном отношении останется неизменным. Таким образом, результаты данного метода оправдывают затраты на него.

Социальный эффект методики «360 градусов» для оценки сотрудников прослеживается как в достижении позитивных, так и в избежание отрицательных, с социальной точки зрения, изменений в организации. К позитивным изменениям можно отнести:

- изменения жизненного уровня персонала, а именно повышение заработной платы;
- реализация и развитие индивидуальных способностей работника;
- расширение круга обязанностей и принятия самостоятельных решений;
- повышение качества труда;
- завоевание общественного доверия;
- повышение удовлетворенности от работ.

Выводы: предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы аттестации персонала с помощью метода «360 градусов», принесут как экономическую эффективность, так и социальную. Но стоит заметить, что представленные расчеты отражают лишь краткосрочный эффект от данных мероприятий.

## **Заключение**

Аттестация персоналом является одной из важнейших частей всей системы управления персоналом организации. Она определяет соответствие качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. Ее результаты влияют на многие управленческие решения относительно кадров организации.

Аттестация персонала проводится с помощью различных методов, выбор которых каждая организация осуществляет самостоятельно с помощью руководства либо профессиональных консультантов. При любом выбранном методе, система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов: стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы.

Аттестация позволяет осуществить продвижение сотрудника по служебной лестнице с помощью комплексной оценки его сильных и слабых сторон (знаний, навыков, умений, черт характера, влияющих на достижение цели), степени их соответствия требованиям должности, деятельности (сложности и производительности труда) и ее результативности. Но главной целью аттестации является определение соответствия работника его должности.

Также, результаты аттестации персонала позволяют сделать выводы о возможности поощрения или наказания сотрудника, его обучения, целесообразности, сроках и направлениях его служебного продвижения либо о нецелесообразности последнего. Причем все негативные меры применяются только с учетом мнения аттестационной комиссии. Отсутствие надежных систем оценки может привести к потере способного работника.

В работе был проведен анализ действующей системы аттестации персонала в ПАО «Самаранефтегеофизика». Было показано, что в стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как

правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки. Но для современных организаций, таких как ПАО «Самаранефтегеофизика», функционирующих в рыночных условиях жесткой конкуренции, динамично изменяющейся внешней среде традиционные методы оказываются неэффективными, т.к. они не учитывают необходимости оценки не только результатов труда, но и потенциала работника. Кроме того, подобные методы оценки не могут оценивать те качества, которые требуются от работников современных организаций: креативность, инициативность, стрессоустойчивость, гибкость.

На основе проведенного анализа были разработаны мероприятия по внедрению в ПАО «Самаранефтегеофизика» нетрадиционного метода аттестации и оценки персонала.

К такому методу относят метод оценки «360 градусов». Он обладает такими преимуществами как: во-первых, новый метод оценки рассматривает рабочую группу подразделение, бригаду, временный коллектив в качестве основной единицы организации, делает акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе.

Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации.

В-третьих, во внимание принимается не столько успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

В-четвертых, нетрадиционный метод проще адаптировать к потребностям той или иной организации.

В-пятых, можно искусственно создать критическую, стрессовую, сложную ситуацию, т.к. при использовании других методов сложно оценить поведение в нестандартных ситуациях.

В-шестых, позволяет выявить социально-психологические проблемы в коллективе, такие, какие не могут быть выявлены при других методах оценки



Но самым главным преимуществом оценки персонала методом «360 градусов» можно считать возможность решения реальных проблем, т.е. данная методика дает возможность преследовать, в отличие от других методов, несколько целей: во-первых, непосредственно оценку персонала; во-вторых, принятие решений (используется такой метод принятия решения, как метод мозговой атаки); в-третьих, метод «360 градусов» может стать тренингом профессиональных и личных качеств сотрудников. Этот метод имеет серьезные преимущества по сравнению со многими другими методами.

Обобщая изложенные в выпускной квалификационной работе теоретические положения и анализ практики проведения аттестации персонала в ПАО «Самаранефтегеофизика», можно сделать вывод о том, что нетрадиционные методы действительно являются эффективными методами оценки персонала в условиях нестабильной внешней среды, жесткой конкуренции, необходимости внедрения инноваций, когда от сотрудников требуются креативность, творческий подход, инициативность, гибкость, готовность к изменениям, стрессоустойчивость. Т.е. это такие качества, которые сложно или невозможно оценить с помощью традиционных методов.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, а именно оценки персонала с помощью метода «360 градусов», принесут как экономическую эффективность, так и социальную. Но стоит заметить, что представленные расчеты отражают лишь краткосрочный эффект от данных мероприятий.

Затраты на совершенствование системы управления персоналом – это инвестиции в человеческий потенциал, что положительно влияет на успешность деятельности всей организации.

## Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) / Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
2. Ануфриева, И. Ю. Управление персоналом: кадровые стратегия и политика, маркетинг персонала, мотивация и стимулирования труда, адаптация и развитие персонала, антикризисное управление персоналом : практикум – Барнаул : Алт. ун-та, 2014. – 96 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. И. Малковой. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т.Ю. Базаров. - 4-е изд. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 224 с.
5. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008.– 641с.
6. Бизюкова И.В. Кадры: подбор и оценка: монография. – М.: Моск. рабочий, 2014. – 159 с.
7. Бондаренко В. В. Персональный менеджмент: Учебник– 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 558 с.
8. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. –СПб.: Питер, 2010.–288с.
9. Буторина А.А. Изменение труда как фактор совершенствования системы управления персоналом в современной организации // Социальная работа: история, теория и технологии. – 2013. – № 3 – С. 34
10. Васильева В. Применение методики «360 градусов» для оценки творческих специалистов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. – №5.– С. 32-41.
11. Веснин, В. Р. Менеджмент для всех. – М. : Юрист, 2014. – 246 с.

12. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 196 с.
13. Герчикова В.П. Управление персоналом и эффективность предприятия. – М.: Наука, 2013. – 145 с.
14. Дьячков Д. Комплексная оценка руководителей : компетентносный подход //Справочник по управлению персоналом.– 2015. –№ 2.– С.60–65.
15. Егоров С.Н. Управление персоналом. – Пенза: ПГУ Пенза, 2013. – 417с
16. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. – 3-е. изд. доп. и перераб. Н.-Новгород: ИНФРА-М, 2015. – 352 с.
17. Кибанов А.Я. Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник / Под ред.А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 284 с.
18. Кирсанова М.В., Аксенов Ю.М., Кобук С.П. Оформление кадровых документов: Практи. пособие. – 7-е изд., стереотип. – М.: Омега-Л, 2013. – 222 с.
19. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Юрист, 2008. – 224 с.
20. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие. – М. - Новосибирск: ИНФРА-М, 2008. – 395 с.
21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 359 с.
22. Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. Проблемы использования современных методик оценки персонала // Вестник Российского университета дружбы народов. – 2016. - № 2. – С. 87-95.
23. Мильнер Б. З. Теория организации : 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 848 с.
24. Мороз О.Н. Аттестация – важнейший компонент управления персоналом// Вестник СГУГиТ. – 2013. –№ 4(24). – С. 42.
25. Набоков В.И., Семенов А.К. Основы менеджмента: учебник. – М.: Дашков и К, 2014 – 305 с.

26. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Альфа-Пресс, 2015. –944 с.
27. Орлова О. С. Управление персоналом современной организации. – М.: Экзамен, 2013. – 242 с.
28. Панасюк А.Ю. Аттестация персонала. - М.: Алгон, 2014. – 144 с.
29. Платов В.Я. Деловые игры: разработка, организация и проведение. – М.: Профиздат, 2008. – 182 с.
30. Попов С.Г. Основы менеджмента. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2013. – 176 с.
31. Поршнева А.Г. Управление организацией. - М.: Просвещение, 2014. – 325с.
32. Прудников В.М. Аттестация работников организации в современных условиях. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 253 с.
33. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. – М.: Аспект – пресс, 2015. – 103 с.
34. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практ. пособие. – М.: Велби, 2010. – 176 с.
35. Рудавина Е.Р., Екомасов В.В. Книга директора по персоналу. – СПб.: Питер, 2016. – 368 с.
36. Свирина И. Аттестация как механизм оценки уровня квалификации персонала // Служба кадров и персонал. 2016. – № 10. – С. 22.
37. Севостьянова Т.Г. Управление персоналом организации.– М.: ИНФРА-М, 2013. – 217 с.
38. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. 6-е изд., стер. – СПб.: Изд. Смольного университета, 2014 – 321 с.
39. Самыгин С.И., Менеджмент персонала. – М.: ЭКСМО - Пресс, 2012. – 389 с.
40. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 624 с.
41. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового. – М.: ДЕЛО,2013. – 332 с.

42. Уорд П. Метод 360 градусов. – М.: Нипро, 2015. – 352 с.
43. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и Искусство. – М.: Республика, 1992. – 352 с.
44. Филин А.А. Управление персоналом организации: учебник. – М.: Логос, 2014. – 602 с.
45. Филиппов А.В. Работа с кадрами: монография. – М.: Логос, 2011. – 248 с.
46. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н. Управление персоналом. – М.: Мир, 2013. – 273 с.
47. Шаимова Г. А., Абдуразакова Ш. Р. К трактовке терминов «компетенция» и «компетентность» // Молодой ученый. – 2013. – № 11. – С. 68-69.
48. Шекшня С.В. Аттестация персонала организации: учебник. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 302 с.
49. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник. – 5 изд., стереотип. – К.: МАУП, 2013. – 280 с.
50. Ющин В.П. Аттестация персонала: что и как? // Отдел кадров коммерческой организации. – 2014. – № 11. – С. 23- 31.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

  
УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор ОАО СНГЕО  
В.Н. Кожин  
Приказом от «10» сентября 2013 г. № 2-0

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

### ПОЛОЖЕНИЕ

ПО АТТЕСТАЦИИ РАБОТНИКОВ ОТКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА  
«САМАРАНЕФТЕГЕОФИЗИКА»

№ П 622.01.13100

## **ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

### **ВВЕДЕНИЕ**

Настоящее Положение устанавливает порядок и требования к проведению аттестации работников Открытого акционерного общества «Самаранефтегеофизика» (кроме руководящего состава Общества).

### **ЦЕЛИ**

Настоящее Положение разработано с целью:

- формирования высококвалифицированного кадрового состава;
- установления соответствия работников занимаемой должности;
- определения необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работников;
- обеспечения возможности служебного роста работников;
- эффективного использования каждого работника в соответствии с его специальностью и уровнем квалификации;
- стимулирования роста профессионализма.

### **ЗАДАЧИ**

Положение разработано для решения следующих задач:

- определение результативности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей;
- определение уровня профессиональной компетентности сотрудников;
- определение уровня развития деловых и личностных качеств;
- определение целей развития, потребности и областей приоритетного обучения;
- формирование кадрового резерва.

### **ОБЛАСТЬ ДЕЙСТВИЯ**

Настоящее положение обязательно для всех структурных подразделений Открытого акционерного общества «Самаранефтегеофизика».

### **ПЕРИОД ДЕЙСТВИЯ И ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ**

Настоящее Положение является документом постоянного действия.

Настоящее Положение вводится в действие Приказом по ОАО СНГЕО.

Положение признается утратившим силу на основании Приказа Общества.

Изменения в Положение вносятся путем оформления Листа изменения.

Инициатором внесения изменений в Положение является отдел кадров.

Изменения в Положение вносятся, в случаях: изменения законодательства РФ, изменения Устава и других учредительных документов, изменения международных стандартов, применяемых в Обществе, организационной структуры или полномочий руководителей и т.п.

Ответственность за поддержание настоящего Положения в актуальном состоянии в ОАО СНГЕО возлагается на начальника отдела кадров.

Контроль за исполнением требований настоящего Положения возлагается на начальника отдела кадров ОАО СНГЕО.

## **1 ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

В настоящем Положении применяются следующие единые термины с соответствующими определениями:



**АТТЕСТАЦИЯ** – определение уровня квалификации кого-либо, установление соответствия чьей-либо квалификации занимаемой им должности.

**АТТЕСТАЦИОННАЯ КОМИССИЯ** – состав компетентных высококвалифицированных работников, назначенных приказом Генерального директора организации.

**КВАЛИФИКАЦИЯ РАБОТНИКА** – степень профессиональной подготовленности работника к выполнению какого-либо рода работ, выражающаяся уровнем опыта, знаний и навыков. Квалификация работника устанавливается в виде разряда или категории.

## **2 ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ**

**ГОСТ Р ИСО** – национальный стандарт Российской Федерации.

**ОБЩЕСТВО** – Открытое акционерное общество «Самаранефтегеофизика».

**ОК** – отдел кадров.

**СМК** – система менеджмента качества.

**СТО** – стандарт организации.

## **3 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Общее руководство деятельностью по аттестации работников Общества осуществляет Генеральный директор ОАО СНГЕО или лицо, его замещающее.

Ответственным за управление деятельностью по аттестации работников Общества является заместитель генерального директора по персоналу.

Ответственным за подготовку, организацию и проведение аттестации является начальник отдела кадров.

Ответственными за доведение информации по аттестации до сведения аттестуемых работников, а также за обеспечение их присутствия на заседании аттестационной комиссии являются руководители соответствующих подразделений.

## **4 ВИДЫ И СРОКИ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ**

4.1 Аттестация работников может быть очередная и внеочередная.

4.2 Очередная аттестация работников Общества проводится не реже 1 раза в 3 года работы в должности.

4.2 Очередная аттестации проводится в соответствии с графиком аттестации с целью:

- подтверждения соответствия занимаемой должности;
- ротации кадров;
- формирования кадрового резерва.

4.3 Внеочередная аттестация работников проводится по мере необходимости с целью:

- оценки деловых и личностных качеств работника в случае его повышения/понижения в должности;
- выявления причин неудовлетворительной работы подразделения Общества или работника;

- проверки полноты и качества выполнения рекомендаций после проведения очередной аттестации.

4.4 Аттестации подлежат все работники Общества, за исключением:

- лиц, проработавших в занимаемой должности менее 1 года;
- молодых специалистов;
- беременных женщин;
- женщин, находящихся в отпуске по беременности и родам, по уходу за ребенком и имеющих детей в возрасте до трех лет. Такие работники подлежат аттестации по истечении года со дня окончания отпуска или достижения ребенком возраста трех лет;
- пенсионеров по возрасту;
- лиц, с которыми заключен срочный трудовой договор.

## **5 СОСТАВ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИИ**

5.1 Аттестационная комиссия назначается приказом Генерального директора по Обществу.

5.2 Аттестационная комиссия состоит из председателя, секретаря и членов комиссии.

5.3 Председатель:

- возглавляет Комиссию;
- проводит заседание Комиссии;
- после подведения итогов голосования членов Комиссии сообщает аттестованному работнику результаты аттестации.

5.4 Секретарь Комиссии:

- за неделю до заседания Комиссии докладывает председателю Комиссии о количестве поступивших материалов, вносимых на рассмотрение Комиссии;
- не позднее, чем за три дня до заседания Комиссии оповещает членов Комиссии и лиц, присутствие которых необходимо на заседании Комиссии, о дате, времени и месте проведения заседания Комиссии и материалах, выносимых на рассмотрение Комиссии;
- непосредственно до начала заседания сообщает Комиссии о невозможности присутствия на заседании Комиссии отдельных членов Комиссии, либо аттестуемого работника или приглашенных лиц, присутствие которых необходимо;
- ведет протокол заседания Комиссии, в котором фиксирует результаты голосования и принятые Комиссией решения;
- в течение двух дней после проведения аттестации передает материалы аттестации работника в отдел кадров.

5.5 Аттестационная комиссия назначается из руководящего состава Общества, высококвалифицированных специалистов.

5.6 Состав Аттестационной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликта интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые комиссией решения. В обязательном порядке в состав комиссии включается председатель профкома Общества.

5.7 Из членов аттестационной комиссии избирается заместитель председателя комиссии, который исполняет обязанности председателя на время его отсутствия (болезнь, отпуск и т.д.).

## **6 ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ РАБОТНИКОВ**

6.1 Ответственный работник ОК не менее чем за два месяца до начала проведения аттестации работников выпускает приказ о проведении аттестации. В приказе указываются сроки проведения аттестации, состав аттестационной комиссии, сроки разработки графика проведения аттестации, ответственные за организацию аттестации и контроль исполнения данного приказа.

6.2 Ответственный работник ОК разрабатывает «График проведения аттестации работников Открытого акционерного общества «Самаранефтегеофизика» в 20\_\_г.» совместно с руководителями подразделений, работников которых планируется аттестовать.

Утвержденный график аттестации не позднее, чем за месяц до начала аттестации доводится до сведения всех заинтересованных руководителей подразделений Общества.

6.3 Критерии и показатели оценок для аттестации по категориям должностей разрабатывают руководители подразделений совместно с ответственным сотрудником отдела кадров.

6.4 Ответственный работник ОК формирует пакет документов на каждого аттестуемого, который состоит из следующих документов:

- «Аттестационный лист»
- «Доклад-оценка»
- «Критерии оценки» .

Документы заполняются следующим образом:

- бланк «Аттестационный лист» заполняется работником ОК;
- бланк «Доклад-оценка» заполняется работником ОК, аттестуемым, непосредственным руководителем аттестуемого, следующим вышестоящим руководителем;
- бланк «Критерии оценки» заполняется аттестуемым.

Оформленные в подразделениях документы передаются в ОК.

6.5 На заседании аттестационной комиссии секретарь комиссии в присутствии аттестуемого работника зачитывает его представление («Доклад-оценку» и/или «Критерии оценки»).

6.6 В обязательном порядке на заседании присутствует руководитель подразделения, в котором работает аттестуемый. Руководитель, и дает характеристику аттестуемому работнику перед аттестационной комиссией.

6.7 При неявке аттестуемого работника на заседание аттестационной комиссии по уважительной причине (командирование, болезнь и т.д.) комиссия вправе провести аттестацию в его отсутствие. Заочная аттестация может быть проведена только в случае отсутствия к аттестуемому вопросов у членов комиссии, в противном случае аттестация переносится на другой день.

6.8 При неявке аттестуемого работника на заседание аттестационной комиссии по неуважительной причине, аттестация переносится на другой день с выяснением причины неявки.

6.9 Председатель и члены комиссии задают вопросы, касающиеся:

- производственной деятельности работника;
- уровня профессиональной компетентности работника;
- соблюдения трудовой дисциплины и «Правил внутреннего трудового распорядка»;
- профессионального роста работника;
- деловых и личностных качеств аттестуемого работника.

6.10 При принятии решения о прохождении или непрохождении работником аттестации учитываются:

- степень соответствия работника квалификационным требованиям по фактически занимаемой должности (выполняемой работе);
- результаты участия работника в решении поставленных задач;
- общая эффективность работы работника за аттестационный период, его отношение к порученному делу;

полнота и качество выполнения работником рекомендаций предыдущей аттестации;

- полнота и качество выполнения работником должностной инструкции (инструкции по виду деятельности), приказов и распоряжений руководства, указаний и поручений своего непосредственного начальника;

▪ наличие у работника неснятых дисциплинарных взысканий, случаев привлечения к материальной ответственности;

▪ наличие у работника специальных знаний, умений и навыков для надлежащего использования своих должностных полномочий (порученной работы).

6.11 На основании обсуждения результатов деятельности работника, его деловых и личностных качеств комиссия открытым голосованием в отсутствие аттестуемого дает одну из следующих оценок:

- «соответствует занимаемой должности»;
- «соответствует занимаемой должности при улучшении работы и выполнении рекомендаций комиссии с проведением внеочередной аттестации»;
- «не соответствует занимаемой должности» (с обязательным указанием причин и мотивов несоответствия).

6.12 В проведении заседания и, соответственно, в принятии решения о прохождении аттестации должно участвовать не менее 2/3 членов состава комиссии, утвержденного приказом по Обществу. Если член аттестационной комиссии одновременно является и аттестуемым, то он не участвует в голосовании комиссии.

Решение аттестационной комиссии принимается в отсутствие аттестуемого работника открытым голосованием простым большинством голосов ее членов, присутствующих на данном заседании. При равенстве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности.

6.13 Результаты голосования фиксируются в «Протоколе заседания аттестационной комиссии».

6.14 Аттестационная комиссия имеет право давать рекомендации:

- о поощрении отдельных работников за достигнутые успехи;
- об изменении должностных окладов (повышение/понижение) в пределах минимальных и максимальных размеров по соответствующей должности;
- о повышении/понижении квалификационной категории;
- о переводе на другую работу;
- об установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам;
- о зачислении аттестуемого работника в кадровый резерв на выдвижение;
- о направлении на повышение квалификации;
- об освобождении от занимаемой должности (с указанием причин и мотивов несоответствия) и другие рекомендации.

6.15 Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и рекомендации аттестационной комиссии заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании.

6.16 Председатель аттестационной комиссии сообщает аттестуемому работнику результаты аттестации непосредственно после голосования комиссии.

6.17 Ответственный работник ОК по желанию аттестуемого работника делает копию заполненного бланка «Доклад-оценка» и отдает ее под роспись. При необходимости в течение 1 недели со дня получения копии аттестуемый работник имеет право представить письменное мнение.

6.18 Документы по аттестации имеют следующие сроки хранения:

- «График проведения аттестации сотрудников ОАО СНГЕО в 20\_\_ г.» – 1 год;

- заполненные бланки: «Аттестационный лист», «Доклад-оценка», «Критерии оценки», хранятся после завершения аттестации в личных делах сотрудников по сроку хранения личных дел;

- «Протокол заседания аттестационной комиссии» – 15 лет.

7.1 По итогам аттестации секретарь аттестационной комиссии формирует «Сводную таблицу по итогам аттестации работников ОАО СНГЕО» (форма СМК 0043, приложение 6), в которой указываются выводы аттестационной комиссии, а также их рекомендации по всем работникам Общества. Сводная таблица подписывается председателем аттестационной комиссии.

7.2 Секретарь аттестационной комиссии не позднее месяца со дня окончания аттестации передает «Сводную таблицу по итогам аттестации работников ОАО СНГЕО» Генеральному директору или лицу, его замещающему, для принятия решения.

## **7. РЕШЕНИЯ, ПРИНИМАЕМЫЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АТТЕСТАЦИИ**

7.3 Генеральный директор Общества по итогам аттестации и с учетом рекомендаций аттестационной комиссии в установленном порядке и в соответствии с законодательством РФ принимает решение:

- о материальном и/или моральном поощрении работников;
- об изменении должностных окладов (повышение/понижение в пределах минимальных и максимальных размеров по соответствующей должности);
- об установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам;
- о направлении на повышение квалификации и т.п.

7.4 Генеральный директор или лицо, его замещающее, в надлежащих случаях, в срок не более двух месяцев со дня аттестации, может принять решение о переводе работника, признанного по результатам аттестации несоответствующим занимаемой должности, на другую работу, с его согласия. При невозможности перевода работника с его согласия на другую работу Генеральный директор Общества может в тот же срок расторгнуть трудовой договор в установленном порядке в соответствии с трудовым законодательством РФ.

7.4 По истечении срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается. Время болезни и отпуска работника не засчитывается в двухмесячный срок.

7.5 Трудовые споры по вопросам увольнения и восстановления в должности работников Общества, признанных по результатам аттестации несоответствующими занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения индивидуальных трудовых споров.

7.6 Решение Генерального директора по итогам аттестации оформляется в виде приказа по Обществу, который подготавливает отдел организации и мотивации труда.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

## Форма Графика проведения аттестации работников ПАО «САМАРАНЕФТЕГЕОФИЗИКА» В 20\_\_ Г.

№ п/п	НАИМЕНОВАНИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ	КОЛ-ВО РАБОТНИКО В (ЧЕЛ.)	ДАТА ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИ И	ДАТА ПРЕДСТАВЛЕНИЯ НЕОБХОДИМЫХ ДОКУМЕНТОВ В АТТЕСТАЦИОННУ Ю КОМИССИЮ	ОТВЕТСТВЕННЫ Й ЗА ПОДГОТОВКУ ДОКУМЕНТОВ	РОСПИСЬ ОТВЕТСТВЕНН ОГО

Начальник отдела кадров

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(расшифровка подписи)

Исполнитель: Ф.И.О., должность  
номер контактного телефона

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

Фамилия, имя,  
отчество \_\_\_\_\_

Год рождения \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_

Занимаемая должность на момент аттестации и дата назначения (избрания, утверждения) на эту  
должность \_\_\_\_\_

Общий трудовой  
стаж \_\_\_\_\_

Вопросы к аттестуемому и ответы на  
них \_\_\_\_\_

Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной  
комиссии \_\_\_\_\_

Замечания и предложения, высказанные аттестуемым  
работником \_\_\_\_\_

Соответствие должности \_\_\_\_\_

Количество голосов: "За" \_\_\_\_\_, "Против" \_\_\_\_\_

Рекомендации аттестационной  
комиссии \_\_\_\_\_

Примечания \_\_\_\_\_

Председатель аттестационной комиссии \_\_\_\_\_  
(личная подпись) (расшифровка подписи)

Секретарь аттестационной комиссии \_\_\_\_\_  
(личная подпись) (расшифровка подписи)

Члены аттестационной комиссии: \_\_\_\_\_  
(личная подпись) (расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_ (личная подпись) (расшифровка подписи)

С аттестационным листом ознакомлен

\_\_\_\_\_ (подпись аттестованного)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## ДОКЛАД-ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКА

РАЗДЕЛ 1 (заполняется работником отдела кадров)		
Фамилия, имя, отчество	С какого времени работник в данной должности	Тип контракта (на фиксированный срок, постоянно, кратковременно)
<p>1. Название занимаемой должности</p> <p>_____</p>		
<p>2. Название структурного подразделения</p> <p>_____</p>		
<p>3. Вид аттестации:</p> <p> <input type="checkbox"/> очередная           <input type="checkbox"/> срочная           <input type="checkbox"/> внеочередная         </p>		
<p>Дата предыдущей аттестации: _____</p>		





	исполнительность								
2.02.2	Интенсивность труда, работоспособность								
2.02.3	Самостоятельность решений и действий								
<b>2.02.4</b>	<b>Критерий оценки деловых качеств</b>								
<b>2.03</b>	<b>Морально-психологические качества</b>								
2.03.1	Способность к самооценке								
2.03.2	Адаптивность								
2.03.3	Культура мышления и речи								
<b>2.03.4</b>	<b>Критерий оценки морально- психологических качеств</b>								
<b>2.04</b>	<b>Качества, характеризующие руководителя</b>								
2.04.1	Руководство подчиненными, результативность деятельности								
2.04.2	Авторитетность								

2.04.3	Требовательность								
2.04.4	Гуманность								
2.04.5	Способность к передаче профессионального опыта								
2.04.6	Этика поведения стиль общения								
<b>2.04.7</b>	<b>Критерий оценки качеств, характеризующих руководителя</b>								