Государственное областное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Воронежский институт инновационных систем

Кафедра менеджмента и управления персоналом

Курсовая работа по основам управления персоналом на тему: «**Аттестация персонала»**

Выполнила: студентка УП-2-1

Зеленина Е.В.

Проверил: к.т.н., профессор

Камышников А.И.

Воронеж 2010

**Содержание**

**Введение**

1. **Сущность и особенности аттестации персонала предприятия**
   1. Понятие системы аттестации персонала предприятия
   2. Виды и формы аттестации персонала
   3. Элементы аттестации
2. **Внедрение системы аттестации персонала в организации**
   1. Подготовка и проведение аттестации
   2. Методы оценки персонала

**Заключение**

**Список литературы**

# Введение

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

Аттестация является одной их важнейших функций управления персоналом. Ее роль в системе управления организацией заключается в том, что именно на ее основе управляющий субъект принимает соответствующие решения. От того, насколько эта информация будет качественной и надежной, в конечном счете, зависит эффективность принимаемого решения. Значение оценки высоко еще и потому, что она связывает, объединяет все элементы системы управления персоналом в единое целое. Невозможно осуществить управление персоналом ни по одному направлению (планированию персонала, отбору, адаптации, стимулированию труда, развитию способностей, трудовым перемещениям и карьере, сплочению коллектива, высвобождению персонала и др.), не проводя при этом аттестацию соответствующих деловых, личностных или профессиональных качеств работников.

# 1. Сущность и особенности аттестации персонала предприятия

# Понятие системы аттестации персонала предприятия

«Для того чтобы люди находили счастье в своей работе, необходимы три условия: работа должна быть им по силам, она не должна быть изнуряющей и ей обязательно должен сопутствовать успех»

Джон Рескин

Совершенствование систем управления персоналом в компаниях, работающих в России, характеризуется усилением интереса к освоению эффективных процедур оценки и аттестации персонала.

Любой работник должен соответствовать требованиям, предъявляемым к нему должностными обязанностями, содержанием и характером труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т.д.

Аттестация является методом изучения кадров, включающим оценку результатов деятельности работника за определенный период времени с целью выявления его соответствия занимаемой должности и дальнейшего служебного продвижения.[[1]](#footnote-1)

Аттестация работников является одной из форм определения их квалификации должностными лицами предприятия в соответствии со специально разработанной процедурой, утвержденной как локальный нормативный документ в области регулирования трудовых отношений.

В трудовом праве под аттестацией понимают проверку деловой квалификации работника в целях определения уровня его профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности. Выявленный уровень профессиональной подготовки работника позволяет работодателю определиться с установлением квалификационного разряда и заработной платой, а также выявить соответствие работника занимаемой должности с последующим: переводом на более квалифицированную работу; оставлением на прежней работе; переводом на менее квалифицированную работу; в случае отказа от перевода – увольнением.

Аттестация - одна из наиболее эффективных и действенных систем оценки персонала организации. Это социальный механизм и кадровая технология, позволяющая произвести определение квалификации и уровня знаний работника; оценку его способностей, деловых и нравственных качеств.

Аттестация - некоторый законченный, оформленный, зафиксированный результат оценки работника. Из определения аттестации следует, что совершенно определенной функцией этой процедуры является установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли.

Помимо этого, аттестация должна являться эффективной формой контроля за профессиональным ростом и деловой квалификацией специалиста. Признание служащего несоответствующим занимаемой должности влечет постановку вопроса о его переподготовке и переводе на нижестоящую должность.

Исполнитель должен соответствовать требованиям, предъявляемым к нему должностными обязанностями, содержанием и характером труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т. д. Оценке подвергаются не просто потенциальные возможности работника, его профессиональная компетентность, но и реализация этих возможностей в ходе выполнения порученных обязанностей, соответствие процесса выполнения этой работы некой идеальной модели, конкретным условиям производства, а результатов труда – нормативным требованиям, запланированным показателям, поставленным целям.

Аттестация касается всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий не одинакова. Поэтому аттестация персонала как важный вид работ в составе управления персоналом, прежде всего, касается руководителей, специалистов и служащих.

Регулярная и систематическая аттестация персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты аттестации являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

Аттестация персонала имеет непосредственное отношение к повышению эффективности производства, поскольку по ее результатам появляется возможность[[2]](#footnote-2):

* совершенствовать расстановку кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;
* улучшать использование кадров, осуществлять их служебно-квалификационное продвижение;
* выявлять направленность повышения квалификации работников;
* стимулировать их трудовую деятельность за счет обеспечения более тесной увязки оплаты труда с результатами труда;
* совершенствовать формы и методы работы руководителей;
* формировать положительное отношение к труду, обеспечивать удовлетворенность работой и др.

Цели аттестации персонала организации[[3]](#footnote-3):

* улучшение качества управления, которое достигается путем периодического и систематического оценивания;
* единство действий в управлении, т.к. единая система оценки позволяет ожидать, что действия по управлению будут соответствовать результатам оценки и будут более эффективными;
* более эффективное использование человеческого потенциала. Коллектив организации имеет социально-психологический потенциал, который должен быть использован по возможности лучшим образом;
* формирование и поддержание здорового морально-психологического климата в коллективе. Обоснованная, справедливая и гласная оценка персонала способствует здоровому морально-психологическому климату;
* повышение производительности, т.к. персональные оценки – стимул для оцениваемых. Длительность повышения производительности существенно зависит от правильности оценки персонала.

Основные задачи, решаемые при аттестации персонала, могут быть классифицированы следующим образом.

1. Управляющее воздействие. С помощью оценки, а также с помощью оценочного разговора сотруднику можно показать его место в соответствии с его достижениями, что способствует управляемости персоналом.
2. Определение размеров вознаграждения, т.к. лишь при объективной оценке достижений сотрудника возможно справедливо оплатить его труд.
3. Развитие персонала, т.к. оценка обеспечивает выбор соответствующих форм поощрения и содействия профессиональному росту сотрудников. Рациональное использование сотрудника, т.к. оценка обязательна при занятии рабочего места, повышении по службе, перемещении, принятии решения об отставке с рабочего места, увольнении.
4. Трудовая мотивация, т.к. оценка – импульс к сознательной деятельности сотрудников, направленной на повышение в должности.
5. Установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и другим вопросам.
6. Удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Основными принципами эффективной системы аттестации считаются[[4]](#footnote-4): направленность на улучшение работы; тщательная подготовка; конфиденциальность; всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы, деловых и личных качеств человека, его соответствия должности, перспектив на будущее; разумное сочетание похвалы и критики; надежность и унифицированность критериев; достоверность методов.

Аттестация персонала выполняет свои функции только в том случае, если будет проводиться с соблюдением определенных требований. Среди них особо выделяются:

* объективность (использование достаточно полной системы показателей для характеристики работника, его деятельности, поведения, использование достоверной информационной базы для расчета показателей, охват достаточно длительного периода работы и учет динамики результатов деятельности на протяжении этого периода);
* гласность (широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;
* демократизм (участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных);
* единство требований оценки для всех лиц одной должности;
* простота, четкость и доступность процедуры оценки;
* результативность (обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам оценки;
* максимально возможная механизация и автоматизация процедуры оценки;
* используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
* информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
* система оценки должна соответствовать ситуационному контексту;
* оценка должна проводиться с возможностью прогноза - она должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне сотрудник потенциально способен;
* оценка должна быть комплексной - оценивается не только каждый из членов организации, но и связи, и отношения внутри нее, а также возможности организации в целом.

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

Таким образом, аттестация персонала — не только один из основных видов кадровой работы, но и важнейший компонент управления, без которого не возможна эффективная деятельность организации.

В зависимости от целей, задач оценки, типа организации, внешней и внутренней среды выделяют различные типы аттестации персонала организации, рассмотрим их более подробно в следующем параграфе.

# 1.2 Виды и формы аттестации персонала

Аттестация персонала может применяться в различных видах в зависимости от организации и таких ее характеристик, как организационно – правовая форма, размеры, численность персонала, стадия жизненного цикла, внутренняя среда и внешнее окружение организации и многих других особенностей организации. Обобщенно классификация видов аттестации персонала в современной организации может быть представлена в виде следующей схемы (рис. 1).

# КРИТЕРИИ КЛАССИФИКАЦИИИ аттестации ПЕРСОНАЛА

## Метод оценки

## Объект оценки

## Субъект оценки

## Оцениваемое качество сотрудника

Источник, на данных которого базируется оценка

Степень охвата контингента

Регулярность

Системность

Рис. 1. Критерии классификации видов аттестации персонала

Классификация видов аттестации может также проводиться в зависимости от объектов аттестации (аттестуемых) и субъектов оценки (оценщиков).

Вопросы о субъектах и объектах аттестации являются малоизученными не только в России, но и в западной системе управления персоналом. Объекты аттестации могут, в основном, классифицироваться по функциям, которые они выполняют в организации (основные и вспомогательные работники, ИТР, МОП и т.д.) или по занимаемым должностям (руководители и подчиненные различных звеньев). В зависимости от вида объекта могут применяться различные методы оценки, привлекаться различные субъекты и т.п.

Но больший интерес для изучения представляют субъекты аттестации. Выбор того или иного субъекта оценки персонала должен осуществляться исходя из следующих принципов[[5]](#footnote-5):

* принцип компетентности - субъект должен обладать способностями и навыками использования инструментов оценки в соответствии с принятой в организации методологией управления персоналом;
* принцип информированности - субъект должен обладать необходимой информацией об оцениваемом объекте;
* принцип экономичности - исходя из этого принципа должен быть выбран такой субъект оценки, который обеспечит необходимый уровень достоверности и надежности оценки при оправданных для этой цели затратах (ресурсов времени и средств).

Обобщенно субъектами оценки можно назвать тех, кто осуществляет процесс оценки. Ими могут быть отдельные лица, социальные группы и социальные институты. Говоря о субъектах оценки, часто не разделяют субъектов, принимающих решения по персоналу, от субъектов, проводящих эту оценку. В первом случае речь идет о наделенных определенными полномочиями субъектах, которые могут сами непосредственно не принимать участия в проведении процесса оценки. Это чаще всего высшие руководители организации, иногда - линейные менеджеры. Все субъекты можно сгруппировать по нескольким основаниям[[6]](#footnote-6). Представим это в виде следующей схемы (рис. 2).

# КЛАССИФИКАЦИЯ СУБЪЕКТОВ ОЦЕНКИ

руководители

по иерархической подчиненности

коллеги

подчиненные

коллективные

по количеству участников

индивидуальные

внутренние

по отношению к организации

внешние

специализированные

по степени специализации в процессе оценки

неспециализированные

организационно оформленные

по степени формальной организованности

неформальные

Рис. 2. Классификация видов оценки в зависимости от субъекта

Итак, в соответствии с критериями системности выделяют системную оценку, осуществляемую путем четкого определения всех важных признаков оценки (процесса оценки, периодичности, критериев и способов и т. д.) и бессистемную оценку, при которой оценщику предоставляется выбор способа измерения оценки, процесса и критериев.

В соответствии с критериями регулярности различают: регулярные оценки, которые используются чаще всего непрерывно, например, для определения размера вознаграждения. Обычно такие постоянные оценки проводятся один раз в полгода, в год, в два года. Также выделяют оценки, обусловленные каким-либо событием, например:

* истечением испытательного срока,
* перемещением и передвижением по службе,
* мерами дисциплинарной ответственности,
* желанием получить справку-характеристику с места работы,
* увольнением.

В соответствии с критериями, применяемыми для оценки, различают также следующие виды оценок.

Количественная оценка – связана исключительно с количественными результатами, количеством произведенной продукции, для оценки используется достигнутый результат. Качественная оценка – учитывает качественные показатели (деятельность по управлению, надежность, инициатива, ответственность и т.д.). Аналитическая оценка, которая заключается в совокупности оценок по всем параметрам.

В зависимости от объекта оценки выделяют:

* оценка деятельности (сложность, эффективность, качество, отношение к ней и пр.);
* оценка достижения цели, количественный и качественный результат, индивидуальный вклад и вклад в общие итоги подразделения и организации в целом;
* оценка наличия у работника тех или иных качеств (знаний, навыков, черт характера), степени выраженности и овладения сотрудником теми или иными функциями.

В зависимости от источников, на данных которых базируется оценка различают[[7]](#footnote-7):

* оценка по документам (автобиография, резюме, характеристика, проверочное сочинение);
* оценка по результатам кадровых собеседований (интервью);
* оценка на основании данных общего и специального тестирования;
* оценка по итогам участия в дискуссиях;
* оценка на основании отчетов о выполнении производственных заданий или поведения в специальных ситуациях;
* оценка с помощью графологической и физиогномической экспертиз.

В соответствии с критериями, по которым происходит оценка и выбор лучшего и худшего показателя.

По степени охвата контингента дифференцируют: глобальную оценку (в целом) и локальную оценку (оценка, относящаяся к группе лиц или отдельному человеку).

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки, однако, наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала. Окончательный выбор вида оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно, с помощью профессиональных консультантов).

Аттестация персонала может также классифицироваться по такому важному критерию, как метод проведения оценки. Подробнее методы аттестации персонала будут рассмотрены в следующем параграфе настоящей работы.

**1.3. Элементы аттестации.**

С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

Оценка труданаправлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

При проведении аттестации руководителей имеет смысл не только давать оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников, т. е. оценку труда и оценку качеств, влияющих на достижение результатов. Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуются развернутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях (особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки) — каждые полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования и в промежутке между ежегодными формальными оценками обсуждаются результаты труда и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных. Если процедуры оценки труда хорошо формализованы, целесообразно проводить оценочные мероприятия чаще, например в конце каждой недели, месяца, квартала. Хотя эти мероприятия не являются аттестационными, но могут давать существенную информацию о динамике эффективности труда работников и подразделений в целом.

Особенно тщательно контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение. Например, в компании “Макдональдс” руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через шесть месяцев с момента найма, перевода на другую должность. В “Контрол дейта” неформальная оценка для вновь принятых проводится через три месяца, для переведенных с другой должности — через 30 дней, а формальная — через полгода работы.

Тщательный контроль за вхождением работника в должность призван ускорить этот процесс. Корпорация, приобретая дорогостоящий “человеческий ресурс” или пробуя применить его в новом качестве, рассчитывает получить быструю отдачу. Жесткий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности работника позволяют оказать ему необходимую помощь, быстрее исправить недостатки. Одновременно проверяется правильность решения о назначении. В отношении рядовых исполнителей, управляющих низового звена, такой ответ, как предполагается, должен быть получен уже через несколько месяцев, в отношении руководителей среднего и высшего звеньев — не позднее года. Работника, не справляющегося с обязанностями, в короткий срок переводят на менее ответственную работу или увольняют. Другая цель сокращения сроков формальной оценки в этот период состоит в навязывании работнику высоких стандартов трудовой деятельности. Администрации американских фирм опасаются полагаться в утверждении этих стандартов лишь на “групповые нормы” трудового поведения. Как известно, групповые взаимодействия и нормы в американских корпорациях не являются столь же сильными и обязательными, как в японской промышленности. Между тем, в первые месяцы социальной адаптации работника закладываются нормы поведения и основы его будущей деятельности. В дальнейшем привитые работнику стандарты трудовой деятельности стремятся закрепить и поддерживать, используя уже регулярную процедуру ежегодной оценки.

**2. Внедрение системы аттестации персонала в организации.**

**2.1. Подготовка и проведение аттестации.**

«Всегда внемлите экспертам. Они скажут, что именно невозможно и почему. Именно это и делайте».

Роберт Хайнлайн

После того как определена цель проведения аттестации и выбран метод, стоит просчитать, во что обойдется процедура аттестации. Сделать это доста­точно просто – умножить количество планируемых человеко-часов (на подго­товку и проведение) на почасовую заработную плату, прибавить к этому недо­получен­ную прибыль (так как во время аттестации работник не будет выпол­нять основные должностные обязанности), прибавить организационные рас­ходы (печать бланков, обработка материалов). Если полученная сумма пред­ставляется разумной, можно начинать подготовку. Если цель не оправдывает средства, стоит пересмотреть масштабы аттестации, число и ранг вовлеченных в процедуру менеджеров, подоб­рать более простые методы.

Когда окончательное решение принято, необходимо:

1. Подготовить Положение об аттестации. Имеет смысл про­консультиро­ваться с юристом, так как возможные изменения (должность, оклад) в результате аттестации должны быть юридически грамотно оформлены.
2. Ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методом атте­ста­ции, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения. Под­черкнуть положительные моменты аттестации.
3. Составить план аттестации (подготовка, проведение, анализ результа­тов).
4. Обязательно предусмотреть обратную связь – каждый сотрудник имеет право знать о результатах своей аттестации и, в случае несогласия, обсудить спор­ные моменты с руководителем.

Процесс аттестации кадров можно разделить на четыре основных этапа:

1. Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении ат­теста­ции, утверждение аттестационной комиссии, подго­товка и размножение доку­ментации, информирование трудо­вого коллектива о сроках и особенностях ат­тестации.
2. Формирование состава ат­тестационной комиссии и его ут­вер­жде­ние: директор по персоналу (председатель), началь­ник отдела кадров (зам.председателя), руководитель подразде­ления, где проходит аттестация (член), юристконсульт (член), социальный психолог (член).
3. Основной этап: организация работы аттестационной комис­сии по под­разделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, за­полнение анкет, компью­терная обработка результатов.
4. Заключительный этап: подведение итогов аттестации, приня­тие пер­сональных решений о про­движении работников, направлении на учебу, пе­ремещении или увольнении сотруд­ников, не прошедших аттестацию.

От аттестации освобождаются руководители и специалисты, прорабо­тавшие в данной должности менее года, беременные женщины, женщины, имеющие ребенка до года и др.

Субъект оценки – лицо, группа лиц, орган, которым предопределено право проводить оценку работников. Чаще всего в качестве субъекта оценки выступает аттестационная комиссия. Аттестационная комиссия возглавляется председателем, (в состав входят члены комиссии и секретарь). В качестве чле­нов комиссии привлекаются руководящие работники, ведущие специалисты различных структурных подразделений предприятия, представители общест­венности (профсоюза), эксперты высококвалифицированные специали­сты, уполномоченные для проведения оценки. В качестве экспертов могут вы­сту­пать, работники данного подразделения, хорошо знающие атте­стуемого. Со­став аттестационной комиссии не более 5 - 6 человек.

Среди работников предприятия проводится разъяснительная, работа о задачах аттестации, ознакомление с методикой проведения, порядком подго­товки необходимых документов. График проведения аттестации доводится до работников не менее чем за один месяц до начала аттестации, а документы в комиссию должны представляться не менее чем за две недели аттестации. Это чаще всего аттестационный лист и отзыв-характеристика.

Аттестационный лист содержит объективную информацию о работ­нике: образование, стаж работы по специальности на предприятии, в должности и т.д. Данная информация готовится работниками кадровой службы.

Отзыв-характеристика отражает обобщенные результаты оценки дея­тельности работника, анкетного опроса о поведении работника в коллективе, оценка работника руководителем. Регулярное проведение экспертной оценки проведения аттестуемых возлагается на специалистов кадровой (социологиче­ской) службы. Ответственность за учет и оценку деятельности работника несет руководитель подразделения. Отзыв-характеристика обсуждается на собрании коллектива. Работник должен быть ознакомлен с ней не менее чем за неделю до аттестации под роспись. Отзыв-характеристика передается в кадровую службу или непосредственно в аттестационную комиссию. Аттестационная комиссия рассматривает представленные ей документы, заслушивает сообщение о работ­нике, о достигнутых успехах и недостатках, результатах текущих оценок.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

Оценка работы аттестуемого принимается с учетом: личного вклада в выполнение планов работы предприятия, совершенствованию организации труда и производства, соблюдение трудовой дисциплины, квалификации и ис­полнения должностных обязанностей, установленных в соответствии с квали­фикационным справочником должностей служащих.

На основании этого, с учетом обсуждения в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих итоговых оценок:

а) соответствует занимаемой должности;

б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через год;

в) не соответствует занимаемой должности.

Работника знакомят с решением комиссии, указывая на сильные и сла­бые стороны его работы. Комиссия может дать рекомендации в отношении его продвижения (профессиональном росте) или о необходимости повышения ква­лификации.

Заседание аттестационной комиссии протоколируется.

Материалы аттестации передаются руководителю предприятия для принятия решения. Аттестационный лист и отзыв-характеристика хранятся в его личном деле.

Руководство предприятия, общественных организаций и отдел кадров подводят итоги аттестации, разрабатывают план работы с кадрами руководите­лей и специалистов на следующий аттестационный период.

На основании собранных в ходе аттестационной процедуры данных можно решать ряд управленческих задач. Первая группа задач может быть ре­шена только на основании аттестационных данных, без всякой дополнительной информации, вторая требует дополнительной инфор­мации о прямых и косвен­ных результатах хозяйственной деятельности предприятия или организации.

Аттестационные комиссии по окончании аттестации подводят итоги и представляют руководителю предприятия отчет с анализом расстановки трудо­вой активности аттестованных кадров. Выводы и предложения по дальней­шему совершенствованию работы с кадрами и организации проведения атте­стации.

Важно, чтобы аттестация работников проходила в доброжела­тель­ной обстановке, чтобы комиссия осознавала свою ответственность в обес­пече­нии объективности оценки.

Эффективность аттестации возрастает, если с ней связаны определен­ные правовые последствия: поощрение, перевод на более высокую должность, увольнение и др. Поэтому по итогам аттестации издается приказ, которым ут­верждаются ее результаты, решения об изменениях в расстановке кадров, о должностных окладах, зачислении перспективных работников в резерв на по­вышение, поощряются положительно аттестованные работники и т.д.

Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях, совещаниях совместно с профсоюзной организацией, анализируются итоги ат­тестации, соблюдение порядка и усло­вий ее проведения, принимаются ре­шения по устранению выявленных недостатков.

**2.2. Методы оценки персонала**

Метод оценки персонала – это способы, с помощью которых оцениваются те или иные показатели, их наличие/отсутствие, степень выраженности у того или иного работника.

В настоящей работе мы будем придерживаться следующей классификации методов аттестации персонала: традиционные (проверенные временем, широко применяемые методы) и нетрадиционные методы (экспериментальные, новые, созданные лишь 10 лет назад, получившие распространение лишь в самых передовых российских компаниях, хотя более широко используемые на Западе, в большей степени в США).

Хотя, эта классификация достаточно условна, все же с точки зрения происходящих изменений в российской практике менеджмента, перехода от административно–командной системы к рыночным отношениям, т.е. перехода от старых способов управления и администрирования к новым, деление методов оценки на традиционные и нетрадиционные представляется приемлемым и точным.

Несмотря на большое разнообразие методов оценки, до сих пор не разработано универсального, подходящего для любой ситуации, для любой организации метода.

В России до сих пор существует отношение к кадровым службам как ко вспомогательным подразделениям. Это сказывается и на практике оценки персонала – используются зачастую устаревшие, несовершенные технологии и методы оценки. Методы оценки, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель, являются традиционными для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. Дадим краткую характеристику основным из них.

Матричный метод - один из самых простых и распространенных описательных методов. Его суть заключается в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемых занимаемой должностью.

Метод эталона напоминает предыдущий, но сравнивает фактические данные не с положенными по должности навыками и поведением, а с характеристиками наиболее успешных работников данного направления.

Система произвольных характеристик — тоже распространенный метод. Он предусматривает достаточно свободную (устную или письменную) форму оценки сотрудников. Руководитель или группа руководителей (экспертов) описывают выдающиеся успехи и упущения подчиненных за определенный период их деятельности.

Метод оценки выполнения похож на предыдущий. Экспертами могут быть также руководители, но оценивать они будут не яркие моменты деятельности сотрудника, а всю его работу за определенный период времени.

Метод групповой дискуссии тоже относится к описательным. Он, наверное, наиболее часто используется отечественной практикой. Это беседа группы руководителей или экспертов с работниками относительно их деятельности. Метод групповой дискуссии позволяет по определенным критериям выбрать наиболее активных, самостоятельных, логично рассуждающих людей.

Система квалификации по порядку или метод рангового порядка: группа руководителей, исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых сотрудников по порядку - от самого лучшего до самого худшего. Итоговая оценка определяется суммой порядковых номеров, полученных работником за выполнение поставленных задач.

Метод заданной балльной оценки заключается в присвоении заранее установленных баллов за каждое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня в виде набранных очков.

Метод свободной балльной оценки состоит в присвоении руководителем или экспертом определенного количества баллов каждому качеству работника. Общая оценка складывается как сумма баллов или как средний балл.

Система графического профиля заключается в изображении каждого из деловых качеств сотрудника (в баллах) в виде точек на графике.

«Тестирование - оценка работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов); определение коэффициента интеллектуальности сотрудника (количественных показателей качественного уровня решения заранее подготовленных производственных задач)»[[8]](#footnote-8).

Метод суммируемых оценок заключается в определении экспертами частоты проявления («постоянно», «часто», «иногда», «редко», «никогда») у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты (см. таблицу 1).

Таблица 1. Использование метода суммируемых оценок[[9]](#footnote-9)

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

Система заданной группировки работников предусматривает выбор ограниченного числа факторов оценки, распределение работников по этим факторам на четыре группы («плохой работник», «удовлетворительный работник», «хороший работник», «отличный работник») и последующую замену плохих работников отличными.

Обобщая характеристики этих методов, мы можем сделать следующие заключения об их недостатках и достоинствах.

Все эти методы сфокусированы на отдельном работнике вне организационного контекста и основываются на субъективном мнении руководителя или окружающих. В основном они ориентированы в прошлое, на достигнутые результаты и не учитывают перспективы дальнейшего развития организации и сотрудника[[10]](#footnote-10). Они довольно эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды, хотя и не лишены определенных недостатков: по мнению многих специалистов в области управления, именно оценка персонала организации часто является "ахиллесовой пятой" руководителя. Кадровые службы в России зачастую ограничиваются лишь изучением биографической информации и сбором формальных отзывов. При попытках как-то оценить работающий персонал обычно выясняется отсутствие оценочных технологий. Результат - нереальная, субъективная картина.

По статистике[[11]](#footnote-11), около 8% кандидатов на руководящие должности в России не выдерживают испытательного срока, 10% - увольняются в течение года. Опыт проведения проектов по оценке персонала позволяет сделать вывод, что около 25% работающих не соответствуют занимаемой должности в силу отсутствия или слабой выраженности личностных качеств, значимых для эффективной деятельности. Все это говорит об отсутствии целенаправленной работы по установлению соответствия характеристик работников требованиям должности. Тем не менее, получить независимую, максимально полную, объективную и достоверную информацию по каждому из сотрудников и о коллективе в целом, а также соответствующие прогнозы и рекомендации возможно - многих проблем при оценке персонала позволяют избежать нетрадиционные методы оценки.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами оценки побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов[[12]](#footnote-12).

Во-первых, новые методы оценки рассматривают рабочую группу, подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают 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.

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно — 15-20 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными. К их числу принадлежат метод "360о аттестация" (оценку сотрудника проводит все его рабочее окружение: руководители, подчиненные, коллеги и клиенты; также сотрудника могут попросить оценить самого себя, однако эта методика оценки не является отдельной группой методик оценки — это тоже интервьюирование и опрос, просто комплексный и в несколько новой форме.), психологические методы (профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не эффективность работы в занимаемой должности, а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки, однако значительные издержки, связанные с необходимостью привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения. В современных организациях эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом - будущих руководителей. Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов, получивших название Центров оценки потенциала), деловые игры, метод критического инцидента (процедура, позволяющая собрать описания событий, результаты которых оказались важными или критическими в смысле достижения целей работы. Акцент делается не на повседневных действиях, а скорее на более редких, но существенных событиях, которые составляют различие между успехом и неудачей. В этой методике экспертов (руководителей или исполнителей работы) просят описать примеры эффективных и неэффективных действий (своих или подчиненных). Подлинный «исключительный случай» представляет собой небольшое исследование эпизода из реальной практики, в отличие от обобщенного описания проблемных точек или областей некоей профессиональной деятельности), Assessment Center.

Таким образом, традиционные методы могут эффективно применяться на крупных стабильно работающих предприятиях, которые функционируют в условиях неизменной внешней среды, где не требуются инновационные и нестандартные подходы к решению возникающих проблем.

Но современная экономическая действительность предъявляет к большинству предприятий иные требования: предприятия существуют в условиях динамично изменяющихся внешней и внутренней среды, от предприятий на рынке в условиях жесткой конкуренции требуются инновационные решения, умение быстро адаптироваться к новым условиям. При этом от персонала требуются инициативность, креативность, стрессоустойчивость, коммуникабельность, высокая адаптивность и т. д. Эти качества сотрудников становятся решающими при прочих равных в условиях конкуренции. Инструментария традиционных методов оказывается недостаточно, чтобы в полной мере оценить те качества сотрудников, которые позволят организации выжить и эффективно функционировать в будущем.

Далее рассмотрим более подробно два наиболее часто применяемых в аттестационной практике из нетрадиционных методов: деловую игру и Assessment Center.

Деловая игра - это процедура, где сотрудники или претенденты на должности в лабораторных, иногда частично полевых условиях - то есть в ситуациях, максимально приближенных к реальности, там, где осуществляется имитация деятельности, - выполняют различные задания, упражнения. Причем, это может быть как индивидуальная, так и групповая работа, дискуссия, проектирование, выступление, презентация самого себя или своей организации. Выполняемые задания подчиняются заранее определенным требованиям, заданным в сценарии этого оценочного мероприятия, есть четкие критерии, по которым проходит оценка.

Деловые игры в качестве оценочного метода можно использовать в различных ситуациях (рис. 3).

Преимущества деловой игры в оценке персонала по сравнению с другими методами оценки, на основе проведенного анализа литературных источников, изучения мнений специалистов, практики применения данного метода мы можем выделить следующие.

Можно избежать эмоциональной напряженности, негативных эмоций, обычно связанных с оценкой. Деловая игра может заменить собой другие методы оценки, например, метод 360 градусов – так как при деловой игре нет необходимости привлекать клиентов к оценке (эту роль может сыграть и коллега).

**Ситуации, при которых возможно использование деловых игр в качестве оценочного метода**

формирование кадрового резерва,

горизонтальная ротация и определение возможностей сотрудников работать в новых условиях

назначение сотрудников на руководящие должности

аттестация руководящего звена,

прием сотрудников на работу на руководящие должности, а также на те должности, для которых важно наличие коммуникативных качеств

###### Ри

###### . 3.

###### Рис. 3. Возможности использования деловых игр

Деловая игра позволяет выявить потенциал сотрудника, его личностные характеристики, обычное поведение в коллективе и т.п., т.е. заменяет собой методы анкетирования, психологического тестирования, составления личностного портрета и т.п. Можно искусственно создать критическую, стрессовую, сложную ситуацию, т.к. при использовании других методов сложно оценить поведение в нестандартных ситуациях. Позволяет выявить социально-психологические проблемы в коллективе, такие, какие не могут быть выявлены при других методах оценки. Но самым главным преимуществом оценки персонала через деловую игру можно считать возможность решения реальных проблем через игру, т.е. деловая игра может 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, деловая игра может стать тренингом профессиональных и личных качеств сотрудников. Этот метод имеет серьезные преимущества по сравнению со многими другими методами обучения. Участие в деловых играх может дать не только знания, но и опыт. Бесценный опыт, который в условиях размеренного существования надо приобретать годами. Кроме того, с помощью деловых игр можно учить и учиться не только тому, как и почему надо работать, можно тренировать такие важные для успешной работы качества, как коммуникативность, лидерские качества, умение ориентироваться в сложной, быстро меняющейся ситуации. Можно проигрывать стрессовые и критические ситуации, можно тренировать не только отдельных людей, но и команду.

Рассмотрим теперь более подробно такой метод оценки как Assessment Center. Как уже было сказано, существует проблема эффективного, комплексного метода оценки, который бы давал максимум информации о многих качествах (как профессиональных, так и личных) оцениваемого сотрудника. В мировой практике управления персоналом было предложено разрозненные методы и тесты объединить и на их основе создать принципиально новый метод оценки персонала, который бы соответствовал новым требованиям и потребностям организаций. Комплексное использование тестирования, деловых игр, собеседований (интервью), тренингов и некоторых других методов оценки и обучения нашло свое выражение в комплексном методе оценки сотрудников, который называется "центр оценки" или "центр оценки персонала" (сокращенно ЦО или, соответственно, ЦОП). Иногда этот метод называют "Ассессмент-центр" (Assessment Center, AC). На настоящий момент метод "центр оценки" широко используется в странах Запада, а в последние годы он получает распространение и в России. Рассмотрим более подробно функции, задачи, возможности, сферу применения этого метода.

# Метод центра оценки исходит из того, что лучший и наиболее быстрый способ предварительной оценки потенциального или реального сотрудника — наблюдение за тем, как он выполняет задачи, типичные для должности, которую он занимает или будет занимать. С помощью тестов, деловых игр и упражнений важнейшие для этой должности функции можно смоделировать в лабораторных условиях, хотя, конечно, не полностью, а с точки зрения тех требований, которые они предъявляют к человеку.

Центр оценки персонала можно определить как "комплексный метод выявления у испытуемого необходимых для определенной работы (должности) качеств посредством использования по отношению к нему ряда диагностических процедур и наблюдения его действий в ситуациях, моделирующих профессиональную деятельность"[[13]](#footnote-13). Нередко под центром оценки персонала понимают не только сам метод, но и все мероприятия по его применению, включая, соответственно, подготовленных людей, методики и т.п. (в этом значении говорят, например, о создании фирмой центра оценки).

Центр оценки персонала - это стандартизированная многоаспектная оценка персонала, включающая в себя взаимодополняющие оценочные процедуры. Обычно Assessment Center включает в себя тесты различной направленности[[14]](#footnote-14), деловые игры, презентации и некоторые другие элементы (рис. 4).

Тестирование (Testing) предполагает индивидуальную работу кандидата по ответам на вопросы, решению задач, описанию ситуаций, определению понятий. Различают[[15]](#footnote-15): профессиональные тесты – выявляют профессиональные знания кандидата; мотивационные тесты – выявляют причины поведения человека в бизнесе; тесты на общий интеллект.

###### Рис. 4. Элементы Центра оценки

Презентация (Presentation Skills) – кандидатам дается задание без подготовки за 0,5 - 3 минуты рассказать сначала о себе, затем о своей компании. В первом случае оценивается способность вызвать доверие и интерес у новых людей, во втором – способность продавать товар и услугу. Выявляется техника профессиональной презентации: устойчивый контакт глазами с публикой, уверенная и разнообразная жестикуляция, свободная и приятная мимика, владение голосом (тембр, темп, громкость, модуляции), осанка и движения.

Деловые игры (Business Cases) – моделирование ситуаций бизнеса, где есть проблемы, недостаток информации, ограниченность ресурсов.

Выводы: в ходе оценочных мероприятий с использованием Assessment Center можно выяснить потенциал тех или иных сотрудников (т.к. количественные и качественные достижения их работы уже оцениваются и находят свое выражение в доходах всей коммерческой организации и качестве обслуживания клиентов), их способность к дальнейшему развитию и совершенствованию, их способности и желанию предлагать и воплощать в жизнь новые идеи, т.к. именно от этих качеств в современных динамично меняющихся условиях рынка зависит эффективность, успешность деятельности любой коммерческой организации.

Таким образом, можно сказать, что на настоящий момент Assessment Center – это один из самых прогрессивных методов оценки персонала, который используют в своей управленческой практике многие крупные компании.

# Заключение

Таким образом, можно сделать следующие выводы о содержании, структуре и методах аттестации персонала.

Аттестация персонала – важная часть всей системы управления персоналом любой организации. Она представляет собой целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. На результатах оценки базируются многие управленческие решения относительно кадров организации.

Выбор методов аттестации персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно с помощью профессиональных консультантов). 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.

Сегодня более актуально применение нетрадиционных методов. К числу таких методов относят метод 360 градусов, тестирование, деловые игры, Assessment Center (Центр оценки) и другие.

Эти методы обладают рядом преимуществ перед традиционно используемыми методами: во-первых, новые методы оценки рассматривают рабочую группу подразделение, бригаду, временный коллектив в качестве основной единицы организации, делают 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, нетрадиционные методы проще адаптировать к потребностям той или иной организации.

Например, такой экспериментальный метод как Центр оценки (Assessment Center) имеет следующие достоинства: можно избежать эмоциональной напряженности, негативных эмоций, обычно связанных с оценкой.

Assessment Center, как уже говорилось выше, может заменить собой другие методы оценки – например, метод 360 градусов – так как при проведении Assessment Center нет необходимости привлекать клиентов к оценке (эту роль может сыграть и коллега).

Но самым главным преимуществом оценки персонала через Assessment Center можно считать возможность решения реальных проблем через игру, т.е. Assessment Center может 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, Центр оценки (или деловая игра как его часть) может стать тренингом профессиональных и личных качеств сотрудников. Этот метод имеет серьезные преимущества по сравнению со многими другими методами. Участие в центрах оценки может дать не только знания, но и опыт.

Но технология оценки персонала с помощью новых методов таких, как Assessment Center, еще недостаточно освоена российскими менеджерами, а значит, необходимо изучать зарубежный опыт, и с учетом российских особенностей переносить его на российские предприятия. Но наиболее эффективно было бы создание своих новых технологий оценки, которые бы в полной мере отвечали потребностям современных российских социально – экономических отношений.

# Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: Норма ИНФРА-М, 2002. – 208 с.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. Изд-е 2ое, доп. — М.: Центр Кадровых технологий - XXI век, 2005. – 316 с.
3. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе - М.: Юристъ, 2000 – 496 с.
4. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. М.: Дело, -2002. – 315 с.
5. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В.П.Пугачев. – Аспект Пресс, 2002 г. – 279 с.
6. Свирина И. Аттестация как механизм оценки уровня квалификации персонала // Служба кадров и персонал № 10 2006
7. Управление персоналом организации. Учебник/ под редакцией А.Я. Кибанова 2-е издание, дополнено и переработано – М.: ИНФРА – М. 2002. - 636 с.
8. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации – М.: 2002 г. –355 с.
9. Батаршев А. В. Тестирование: Основной инструментарий прак­тического психолога: Учеб. пособие. М., 1999
10. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом, М.: Аспект – пресс, 2000, с. 83

Мякушкин Д. Как оценить голову? //Газета "Работа для всех" 01.07.2000

1. Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю. Управление персоналом. - СПб, 2000

Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. - М. 1998, стр. 219- 220

Аттестация работников предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2007. С. 4

1. Аттестация работников предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2007. С. 4 [↑](#footnote-ref-1)
2. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. - М. 1998, стр. 219- 220 [↑](#footnote-ref-2)
3. Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю. Управление персоналом. - СПб, 2000 [↑](#footnote-ref-3)
4. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе - М.: Юристъ, 1998 – 496 стр., стр. 166. [↑](#footnote-ref-4)
5. Половинко В. С. Субъекты и объекты оценки персонала// Вестник Омского государственного университета, 1998, вып. 4, стр. 91-95 [↑](#footnote-ref-5)
6. Половинко В. С. Субъекты и объекты оценки персонала // Вестник Омского государственного университета, 1998, вып. 4, стр. 91-95 [↑](#footnote-ref-6)
7. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе - М.: Юристъ, 1998 – 496 стр., стр. 165-166 [↑](#footnote-ref-7)
8. См., например: Литвинцева H. А. Психо­логические тесты для деловых людей. М., 1996 [↑](#footnote-ref-8)
9. Управление персоналом организации. Учебник/ Под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФРА-М, 1997, с. 345 [↑](#footnote-ref-9)
10. См.: Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Учебно – практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2000, с. 222 [↑](#footnote-ref-10)
11. Мякушкин Д. Как оценить голову? //Газета "Работа для всех" 01.07.2000 [↑](#footnote-ref-11)
12. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Учебно – практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2000, с. 222 [↑](#footnote-ref-12)
13. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом, М.: Аспект – пресс, 2000, с. 83 [↑](#footnote-ref-13)
14. См. более подробно: Батаршев А. В. Тестирование: Основной инструментарий прак­тического психолога: Учеб. пособие. М., 1999. [↑](#footnote-ref-14)
15. Батаршев А. В. Тестирование: Основной инструментарий прак­тического психолога: Учеб. пособие. М., 1999. [↑](#footnote-ref-15)