**Содержание**

Введение

1 СУЩНОСТЬ И ЗАДАЧИ МОНИТОРИНГА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА ПЕРСОНАЛА

1.1 Профессиональный рост персонала – основа успешной деятельности предприятия

1.2 Организация мониторинга профессионального роста

1.3 Мониторинг эффективности инвестиций в профессиональный рост персонала

2 МЕТОДЫ МОНИТОРИНГА проффессионального роста персонала

2.1 Организация и проведение аттестаций

2.2 Методы оценки персонала

Заключение

Список литературы

Приложение А МОНИТОРИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА

**Введение**

Актуальность выбранной темы заключается в том, что успешная деятельность любого предприятия зависит от умелого использования кадров, эффективности управления ими. Эффективность управления кадрами зависит от того насколько руководство предприятия уделяет внимание профессиональному росту сотрудников. Уровень профессионализма сотрудников предприятия на любом этапе деятельности и в динамике можно определить при помощи мониторинга.

Мониторинг профессионального роста сотрудников - это процесс непрерывного научно обоснованного диагностико-прогностического отслеживания изменений в профессиональной деятельности с целью включения результатов наблюдений в управление их профессиональным становлением. Цель мониторинга состоит не только в том, чтобы получить конкретную картину изменений, происходящих в процессе профессионального становления в определенный момент, но и проследить тенденции, предвидеть возможные пути управленческой деятельности, направленной на поддержку и развитие положительных тенденций.

Переход к новым формам рыночных отношений обусловил необходимость поиска новых резервов и механизмов менеджмента, способных обеспечить такой уровень качества продукции и услуг, который может полностью удовлетворять запросы потребителей.

Одной из важнейших компонент системы менеджмента качества является менеджмент персонала. Динамизм деятельности современных предприятий, необходимость своевременного реагирования на изменения микро- и макросреды, обеспечения высокой конкурентоспособности продукции, эффективности организации производства, оптимизации использования производственных ресурсов требуют высокого профессионализма каждого сотрудника предприятия и эффективного менеджмента персонала, где особая роль отводится системе профессиональной подготовки и мотивации.

Для обеспечения высокого уровня и постоянного совершенствования профессиональных и личностных качеств персонала необходимы: критерии, позволяющие осуществить м и области деятельности конкретного работника; организация эффективного взаимодействия с обучающими организациями; методика выбора оптимальных затрат на подготовку с наибольшей отдачей, а также ряд других условий, которые обеспечат эффективное функционирование системы непрерывной профессиональной подготовки персонала.

Объектом исследования являются процесс профессионального роста персонала.

Предметом исследования является процесс научно – обоснованного отслеживания изменений в профессиональной деятельности персонала предприятия

Цель исследования состоит в изучении методов мониторинга профессионального роста персонала.

Для достижения поставленной цели в работе потребовалось решить следующие задачи:

• понятие и цели профессионального роста сотрудников;

• организация мониторинга профессионального роста;

• изучение теоретических основ организации аттестации персонала и методов оценки персонала;

Профессиональное развитие предполагает постоянное повышение квалификации, поиск возможностей наиболее полно реализовать себя в профессии, усиление организованности, самостоятельности и ответственности, способности к инновационной деятельности. Обеспечение возможностей для профессионального роста персонала – важнейшая задача руководства.

1. **СУЩНОСТЬ И ЗАДАЧИ МОНИТОРИНГА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА ПЕРОСНАЛА**
	1. **Профессиональный рост персонала – основа успешной деятельности предприятия**

Современные рыночные условия характеризуются: - осведомленностью потребителя: большинство потребителей прекрасно знают о своих правах, о том, какой именно продукт они хотят приобрести, о товарах предлагаемых конкурентами и т.д;

- насыщенностью товарами: предлагаемый сегодняшними производителями выбор огромен и с каждым днем увеличивается, причем рынок насыщен как товарами отечественного производства, так и импортными;

- изменчивостью рынка: прогресс науки и техники влечет за собой предложение все новых, более совершенных модификаций товаров; в постоянном напряжении держат друг друга конкурирующие фирмы. В таких условиях от уровня конкурентоспособности продукции часто зависит благосостояние всего предприятия. Основными факторами конкурентоспособности считаются качество, цена, сроки поставки, стоимость эксплуатации, удобство обслуживания, доверие к товару. Безусловно, высокое качество продукции и услуг является самой весомой составляющей, определяющей лидирующее положение предприятия на рынке. Кроме того, в условиях рыночных отношений в любых организациях и на предприятиях актуальность менеджмента качества определяется направленностью на обеспечение такого уровня качества продукции, который может полностью удовлетворять запросам потребителей. Таким образом, любое предприятие (организация) вне зависимости от вида деятельности и поставленных целей вынуждено внедрять способы повышения качества производимой продукции (предоставляемых услуг).

Персонал становится одним из самых дорогих ресурсов современных компаний. Для реализации бизнес-целей требуются немалые затраты на обучение и развитие сотрудников. Кроме того, развитие персонала повышает его стоимость и ликвидность на рынке труда. Все это побуждает компании с особой тщательностью подходить к планированию такого рода вложений и рассчитывать их эффективность. Обучение персонала должно быть уместным, целесообразным, эффективным. Уместность — это соответствие людям, ситуации, месту, времени. Целесообразность — это соответствие стратегии компании. Эффективность дает возможность видеть, каким образом данные вложения приведут к желаемому результату.

Для преодоления экономического кризиса необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления профессионального роста персонала организации. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом. До недавнего времени это понятие практически отсутствовало в управленческой практике, хотя в каждой организации существовала подсистема управления персоналом (отдел кадров), в обязанности, которой входили прием и увольнение работников, обучение и переподготовка кадров и т.д. Но отделы кадров, как правило, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении. Они были структурно разобщены с другими подразделениями, которые выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и др.). Современным кадровым службам не достаточно только оформлять приказы и распоряжения, хранить кадровую информацию. Они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации карьеры сотрудников, цель которой повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программ развития кадров, обеспечение справедливой оплаты труда и т.д.

Управление карьерным и профессиональным ростом персонала – отнюдь не новая наука, но вместе с тем в нашей стране ей пока не уделяется должного внимания. Впрочем, это не удивительно – профессиональным ростом персонала организации – отрасль все-таки стратегического, а не оперативного управления (разумеется, если говорить именно об управлении персоналом, а не ведении кадрового делопроизводства). В основном вложения в человеческий капитал, долгосрочные по определению, рассматриваются как нечто сверхординарное, по общему мнению, – то, что можно делать в последнюю очередь. Немало способствует формированию этого мнения и безграничность российского рынка рабочей силы.[[1]](#footnote-1)

Однако прошедшее время реформ показало, что данное мнение ошибочно. И, что самое важное, большинство руководителей стало это понимать. Доказательство тому – появление огромного количества сообщений о всевозможных курсах по управлению профессиональным ростом персонала для руководителей компаний.

Управление профессиональным ростом персонала признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность.

Система управления профессиональным ростом персонала обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления профессиональным ростом персонала, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления, обеспечивающих самореализации. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Управление профессиональным ростом персонала занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

При переходе к рынку происходит медленный отход от прежнего иерархического управления, жесткой системы администрирования к рыночным взаимоотношениям. Поэтому необходима разработка новых подходов к построению системы управления профессионального роста персонала организации.

Следовательно, формирование эффективной системы мониторинга профессионального роста персонала организации является одной из наиболее важных задач современного менеджмента персонала.

* 1. **Организация мониторинга профессионального роста**

Мониторинг *–* это составная часть управления, которая заключается в непрерывном наблюдении и анализе деятельности экономических объектов с отслеживанием динамики изменений. Мониторинг профессионального роста - это процесс непрерывного научно обоснованного диагностико-прогностического отслеживания изменений в профессиональной деятельности с целью включения результатов наблюдений в управление их профессиональным становлением.

Цель мониторинга состоит не только в том, чтобы получить конкретную картину изменений, происходящих в процессе профессионального становления сотрудника в определенный момент, но и проследить тенденции, предвидеть возможные пути управленческой деятельности, направленной на поддержку и развитие положительных тенденций. Мониторинг основан на следующих принципах:[[2]](#footnote-2)

непрерывность (целостная, динамически развивающаяся система, в которой происходят структурно-функциональные перестройки, носящие не только количественный, но и качественный характер);

научность;

диагностико-прогностическая направленность (полученная в ходе отслеживания информация должна быть соотнесена с определенной, заранее описанной нормативной картиной).

Мониторинг дает возможность выяснить результативность процесса профессионального становления а, получить сведения о состоянии объекта, обеспечить обратную связь. Участие в мониторинге повышает уровень культуры сотрудников, побуждает их к самоанализу собственного профессионального становления. Организация мониторинга на предприятии позволит более эффективно использовать зону ближайшего развития сотрудника, понять его сильные и слабые стороны, оказать необходимую управленческую помощь. Профессиональное развитие предполагает постоянное повышение квалификации, поиск возможностей наиболее полно реализовать себя в профессии, усиление организованности, самостоятельности и ответственности, способности к инновационной деятельности.

Становление профессионалов в рамках деятельности предприятия отражается на успешности и устойчивости предприятия, так как этот процесс напрямую связан и даже диктуется необходимостью решения первостепенных проблем, стоящих перед бизнесом. Это способствует профессиональному росту всего коллектива, стимулирует на достижение высоких результатов деятельности.

Внедрение мониторинга профессионального становления требует от администрации, во-первых, исключения из практики формализма в оценке профессиональных достижений. Во-вторых, требуется длительная работа с коллективом по преодолению непонимания и недоверия, а в ряде случаев и боязни участвовать в реализации мониторинга профессионального становления. Именно поэтому первыми, как правило, на это соглашаются молодые, начинающие сотрудники, которых заинтересовали сама идея индивидуального подхода к оценке их труда и перспектива найти пути решения собственных профессиональных проблем. Но есть среди них и сотрудники с большим стажем деятельности, стимулом для которых становится желание объективно оценить уровень своего профессионализма. В-третьих, внедрение мониторинга позволяет администрации увидеть каждого сотрудника не глазами начальника, осуществляющего определенные контролирующие процедуры, а - мастера своего дела, коллеги, желающего помочь в преодолении профессиональных затруднений.

В-четвертых, необходимо изменить отношение самого сотрудника к полученным результатам его деятельности, которые являются основанием для планирования работы по дальнейшему профессиональному самосовершенствованию. Если они имеют позитивную динамику, то должны быть использованы для дальнейшего морального и материального стимулирования, если же отрицательны - должны стать основой для работы, направленной на преодоление выявленных затруднений и проблем.

Одной из важных задач, стоящих перед руководителем, является выбор критериев, позволяющих оценить уровень профессионального становления. Принято выделять критерии для оценивания результаты практической деятельности.

Технология мониторинга профессионального становления состоит из семи взаимосвязанных этапов.[[3]](#footnote-3)

1) Подготовительный (первичное накопление информации). Он предполагает организацию и осуществление целенаправленного, систематизированного сбора информации по критериям результативности профессиональной деятельности. Для этого используются методы наблюдения, анкетирования, анализа документации, тестирования, квалиметрические методики.

2)Исходно-диагностический. Здесь определяются исходные показатели профессиональной деятельности, тенденции изменения которых будут отслеживаться в дальнейшем, а также выявляются уровни профессионального становления.

На данном этапе руководитель имеет возможность, используя методы наблюдения, беседы, анализа документации, установить степень соответствия профессиональных показателей требуемым квалификационным характеристикам, следовательно, определить уровень профессионального становления сотрудника.

На основании полученных данных на втором этапе мониторинга проводится детальный анализ причин возникновения встречающихся в процессе профессионального становления трудностей и проблем.

3) Уточняющий. Задача этапа: выявление объективных и субъективных причин, определяющих результативность профессиональной деятельности. Руководитель на данном этапе изучает трудовую биографию, выявляет профессиональные кризисы и их влияние на процесс становления мастера. Изучаются мнения коллег об уровне профессионализма а с использованием методов: социологического опроса, беседы, наблюдения, анализа документации. 4) Планово-прогностический. Его задача заключается в определении тенденции процесса становления а, планировании и прогнозе его профессиональной деятельности. Осуществляя прогноз, руководитель прежде всего выделяет позитивные тенденции процесса профессионального становления, затем обозначает условия, при которых положительные элементы будут доминантными. Прогноз - это ориентир для организации деятельности, он выполняет роль инструмента ближайшего и перспективного планирования, без которого предупреждение возможных отклонений в процессе профессионального становления, усиление позитивных тенденций невозможны. 5) Организационно-деятельностный. Он предполагает организацию работы с сотрудником, направленную на ликвидацию проблем, выявленных в профессиональном становлении. Руководитель совместно с сотрудником организует изучение научно-методической литературы, определяет мероприятия, сроки выполнения и виды отчетной документации. Руководитель обеспечивает участие а в различных формах методической работы (семинарах, ических чтениях и т.д.), а также его учебу вне стен предприятия.

6) Коррекционно-творческий. В процессе совместной деятельности руководителя и сотрудника возникают различного рода проблемы, сложности, порождаемые действием как закономерных, так и случайных, сопутствующих факторов. Для обеспечения нормального хода процесса профессионального становления а необходима коррекция совместных действий. 7) Итогово-аналитический. Его задача состоит в том, чтобы определить эффективность организационно-содержательных мероприятий по совершенствованию процесса профессионального становления.

Представленный технологический алгоритм имеет замкнутый цикл повторяющихся этапов, позволяющий на каждом из них иметь релевантную информацию о состоянии управляемого процесса. Образец бланка – карточки профессионального роста сотрудника представлен в приложении А.

Таким образом, сотрудник на основе анализа полученных результатов имеет возможность соотнести самооценку с оценками администрации и коллег; определить направления своей деятельности, описать ее результаты и пути их достижения; выявить проблемы, которые требуют особого внимания и внесения корректив; зафиксировать все расхождения в оценке деятельности со стороны с самооценкой и попытаться определить причину различий. Реализация технологии мониторинга профессионального становления создает ситуацию успеха, что способствует гуманизации и объективизации отслеживания изменений в процессе профессионального становления.

**1.3 Мониторинг эффективности инвестиций в профессиональный рост персонала**

При расчете ожидаемого экономического эффекта возникает серьезная проблема: как в меняющихся внешних и внутренних условиях бизнеса выделить ту долю дополнительного дохода (выгод) бизнеса, которая возникает именно благодаря обучению? Иногда эта доля выделяется как условная, исходя из субъективных мнений и представлений. Но ведь тогда и сама рассчитанная эффективность также приобретает весьма условный и субъективный характер. В чем же тогда смысл расчета? Еще вопрос: как быть, если неэффективна сама стратегия бизнеса, которую это обучение обеспечивает? Получается, что делали эффективно неправильные дела. Как здесь считать эффективность?

Стратегия и тактика

По большому счету, решения по обучению персонала могут быть трех видов:[[4]](#footnote-4) 1. Обучать или не обучать в принципе

2. Зачем обучать

3. Кого, чему и как обучать

Часто менеджер по персоналу бывает вынужден обосновывать третье (тактика) в условиях отсутствия первого и второго (стратегия). Как следствие, приходится считать эффективность даже тогда, когда ее не нужно или невозможно посчитать (или когда нужно считать не эффективность, а что-то совсем другое).

Зачастую предъявляемые для принятия решений расчеты эффективности делаются в предположении благоприятного исхода мероприятий. А часто ли обсчитываются угрозы, риски и возможные убытки? И это служит косвенным подтверждением тому, что рассчитываемая эффективность — не столько реальный экономический показатель, сколько инструмент убеждения и подтверждения «правильности выбранного пути». Вот лишь некоторые возможные риски при осуществлении обучения: — «Ходили» на тренинг, но нужное не получили — нет экономического эффекта, отрицательный социальный эффект: только время и деньги зря потратили! — Обрели навыки и знания, которые неприменимы в данной организации в данных условиях: возникает недовольство, неудовлетворенность, угроза лояльности — хотя, может, как раз для повышения лояльности все это и затевалось! — Обрели навыки, которые более востребованы и более вознаграждаемы в другой организации: происходит повышение «ликвидности» персонала: обученный работник легче найдет себе работу в другом месте, если условия труда в данной фирме его чем-то не будут устраивать! — В результате обучения линейного персонала вырос уровень требований к менеджменту и к системе управления в целом (особенно к организации труда, системе вознаграждений): ведь более квалифицированным персоналом нужно более профессионально управлять!

— Увеличение стоимости персонала на рынке труда в результате обучения: мало того, что само обучение стоит денег, так еще и персонал в результате дорожает!

При всем этом напрасно потраченные деньги на обучение (а в условиях отсутствия стратегической направленности это не редкость) — еще далеко на самый большой ущерб для бизнеса из возможных. Поэтому компании на деле часто имеют декларируемую эффективность, которая не показывает целый ряд возможных эффектов от вложений (которые, кстати, могут быть не только отрицательными, но и положительными). Так или иначе, в любой формуле эффективности есть полуправда, скрытые риски и т. п. Но что с этим делать? На мой взгляд, нужно отказаться от сверхценности надежных методов расчета эффективности, уделяя больше внимания стратегическому и управленческому аспектам достижения. Подходить стратегически — значит рассматривать обучение как инструмент реализации стратегии бизнеса; подходить управленчески — значит выстраивать обучение как бизнес-процесс, в котором обучающие акты — тренинги, семинары — лишь явная, видимая составляющая.

Главное в формуле эффективности инвестиций в профессиональный рост сотрудников — не цифры, а логика достижения. Это означает, что важен не только результат, но и то, как он достигается. Качественная оценка эффективности должна включать в себя не только расчет предполагаемого экономического эффекта, но и, как минимум, еще два аспекта: — логику реализации эффективности (каким образом, в результате каких действий эта эффективность будет достигнута, как будут преодолены риски и угрозы в процессе реализации программ вложений в персонал), — ответственность за достижение эффективности (кто, каким образом отвечает и консолидирует ответственность за конечный результат). Математическая модель расчета эффективности должна сопровождаться управленческой моделью ее достижения!

В основном можно выделить два различных подхода к оценке эффективности вложений. Назовем их «экономический» и «управленческий». При экономическом подходе считают выгоды владельца бизнеса, при управленческом — выгоды самого бизнеса.

В рамках экономического выделяются затратный и инвестиционный подходы. Когда в компании в первую очередь говорят о стоимости обучения (может ли компания себе это позволить), — это признак затратного подхода (затраты нужно минимизировать, а еще лучше — свести к нулю). А вот когда сначала задумываются над тем, что обучение даст, а уже потом — сколько оно стоит — это инвестиционный подход (первичны выгоды и возможности, при этом предполагается, что удастся посчитать экономическую эффективность от вложений). Если перед организацией сначала ставится бизнес-цель, изучаются пути ее достижения, а обучение (в комплексе других необходимых мероприятий) рассматривается как инструмент реализации поставленной цели, — это управленческий подход (первичны цели бизнеса). Отмечу также «обученческий» подход — когда необходимость обучения рассматривается как первичная, самоценная; «подражательский» — «как все, так и мы».

Управленческий подход тесно перекликается со стратегической направленностью вложений в персонал. Стратегия такова: рассматривать стоимость обучения не как затраты или вложения, а как необходимые издержки реализации общей стратегии. Тогда задача организации — правильно сформировать программу обучения под потребности бизнеса, а эффективное обучение — это обучение, соответствующее стратегическим целям бизнеса.

Индикатором того, насколько продуманы пути достижения эффективности, может быть наличие ответов на важнейшие управленческие вопросы: — Кто отвечает за конечный бизнес-результат?

— Кто отвечает за процесс обучения?

— Кто отвечает за результат обучения?

А также: — Может ли функциональный менеджмент (например, руководитель учебного центра) отвечать за то, что в результате обучения повысятся продажи (в общем случае, измеримые показатели бизнеса)? — Отвечает ли сам обучаемый за применение полученных инструментов и навыков? Если да, то каким образом? Если нет, то почему? — Отвечает ли за бизнес-процесс обучения «вертикальный» менеджмент компании (например, руководитель отдела продаж)? Для реализации управленческой ответственности, прежде всего, важно определить ее уровни, участки, а также виды результата. В общем бизнес-процессе вложений в персонал у каждого топ-менеджера — свой, специфичный, результат. Функциональный результат (повышение качества организации; повышение качества трудовых ресурсов) — порой бывает важнее для стратегии бизнеса, чем текущий «вертикальный» результат.

По большому счету, речь идет о делегировании управленческой ответственности за получение бизнес-результата от обучения. Эта ответственность изначально лежит на первом лице компании, и перейти к подчиненному уровню менеджеров она может различными способами.

Инвестиции в профессиональный рост персонала не дадут эффекта в тех компаниях, где:[[5]](#footnote-5)

— Нет четкой стратегии развития бизнеса, из которой вытекали бы цели обучения — Отсутствует необходимое планирование деятельности — Предпочтения и представления первых лиц преобладают над интересами бизнеса — Невозможно или не принято устанавливать персональную ответственность (управленческая бессубъектность в организации) — Компания слишком крупная, и каждый может лишь отвечать за свой участок — Принято «выбивать» и «осваивать» бюджеты, а не управлять эффективностью. В крупной, разветвленной компании трудно выделить кого-то одного ответственного за результаты обучения. С одной стороны, руководитель учебного центра не влияет на конечный бизнес-результат (он не в его власти). С другой стороны, руководители тех подразделений, которые непосредственно «владеют» основными бизнес-процессами, не могут в полной мере отвечать за результаты обучения, если не являются полнокровными квалифицированными заказчиками (внутренними клиентами) этого обучения. Но надо также признать и следующее: если в организации управленческая ответственность (то есть ответственность за достижение цели через других людей) не делегирована, — она либо остается за первым лицом, либо размывается.

Условия реализации эффективности вложений в профессиональный рост персонала :

— обучение уместно и целесообразно

— Учтены риски и разработаны мероприятия по их снижению

— Установлены (персонально) три вида ответственности: за функциональный результат (за бизнес-процесс обучения); за «вертикальный» результат (за отдачу в тех терминах и показателях, в которых заказывалось обучение); за стратегический бизнес-результат (за то, что данные затраты станут вложениями в реализацию бизнес-стратегии). Если компания не может установить эти ответственности, — значит, она еще не совсем готова к управлению эффективностью вложений в персонал (что делать в этом случае — отдельная тема, но, в общем и целом, — повышать уровень менеджмента в организации)

— Ответственный менеджер за конечную эффективность наделен полномочиями и рычагами влияния на всю цепочку достижения результата — Для получения запланированного бизнес-эффекта предусматривается не только обучение, но весь необходимый комплекс мер и ответственности, который должен привести к желаемому результату — Характер ответственности должен соответствовать характеру делегирования. Если, к примеру, менеджеру делегируется задача (реализовать конкретную программу обучения), а спрашивают с него за цель (достижение запланированного бизнес-эффекта), то ничего хорошего из этого не получится: как минимум, будет происходить дезориентация менеджмента компании.

Выводы: — В условиях сложной деятельности, меняющихся приоритетов бизнеса и ограничений внешнего мира, финансовые вложения в профессиональный рост персонала имеют смысл лишь тогда, когда установлена реальная управленческая ответственность за достижение этого роста и обеспечены рычаги управления профессиональным ростом.

— Не всегда имеет смысл говорить об экономической эффективности вложений в обучение, правильнее говорить о вложениях в реализацию стратегии бизнеса, где обучение — необходимый обеспечивающий бизнес-процесс. — Обучение предпочтительно рассматривать и реализовывать как элемент стратегии. Эффекты дает стратегия бизнеса, а не обучение. В таком подходе появляются осмысленные критерии и осознанные выборы для того, чтобы обучение персонала было уместным и адекватным бизнесу компании. — Стратегическое, принципиальное понимание «зачем обучать» должно предшествовать тактическому «Кого, чему и как обучать». В противном случае компания рискует получить бессмысленные результаты.

Таким образом, для обеспечения успешной деятельности персонала, руководству необходимо вести систематизированную работу направленную на повышение профессионального роста сотрудников. Мониторинг профессиональных навыков персонала обеспечит возможность разработки верной стратегии развития персонала и применение эффективных методов обучения кадров. Управление персоналом, основанное на проведении мониторинга профессионального роста позволит получать реальную выгоду от инвестиций в обучение персонала и повысит конкурентоспособность предприятия на рынке.

1. **мониторинг проффессионального роста персонала**
	1. **Организация и проведение аттестаций**

Деловая карьера - поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как роде занятий, деятельности. Например, карьера менеджера, спор-тивная карьера, военная карьера, артистическая карьера, карьера домохозяек, матерей, учащихся. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на деловую карьеру, является частью карьеры.

Многие руководители приступают к планированию карьеры своих сотрудников, как правило, после аттестации. Аттестация позволяет определить наиболее перспективных членов команды, способных достичь наибольших успехов в профессиональной деятельности.

Периодическая оценка продвигаемого сотрудника позволяет понять, какие дополнительные знания и навыки ему необходимы. Следовательно, более эффективным становится и формирование учебных программ. Главное при формировании программ обучения— это четко сформулировать его цели. Иначе трудно избежать неоправданных затрат времени персонала и денег организации. Главным критерием выбора здесь является их соответствие поставленным ранее целям.

# Аттестация персонала

Аттестация:

1) оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия специалиста занимаемой должности, а также решение вопроса о присвоении служащему квалификационного разряда.

2) процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности.

**Аттестация персонала** — один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий 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 др. работников.

Аттестацию — регламентированную трудовым законодательством процедуру — необходимо отличать от оценки персонала. Аттестация кадров проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года (или по истечению срока действия контракта). Она представляет собой подведение итогов работы сотрудника по завершению срока действия его трудового контракта, оценка результатов его труда за весь период действия контракта, определение степени соответствия сотрудника установленным должностным требованиям (должностной инструкции), которые были положены в основу трудового контракта. Порядок и условия проведения аттестации персонала устанавливаются федеральными законами и законами субъектов РФ. Проведение аттестационных мероприятий требует наличия официальных распорядительных документов по аттестации. Оценка персонала — система периодической проверки труда сотрудника за отчетный период (месяц, квартал, год), оценка соответствия его квалификации, навыков, отношения к своим обязанностям. На практике же понятия оценки персонала и аттестации часто перепутаны. Поэтому под аттестацией нередко понимается то, что относится к оценке персонала и наоборот.

Таблица 1 **Цели аттестации (оценки) персонала**

|  |  |
| --- | --- |
| Основные | 1. Оценка результатов труда сотрудника. 2. Определение соответствия их занимаемой должности. 3. Выявление недостатков в уровне подготовки. 4. Составление плана развития работника |
| Дополнительные | 1. Проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность организации, работодателю и руководству)

2. Проверка мотивации к труду, к работе в данной должности. 3. Определение перспектив развития карьеры работника. |
| Общие | 1. Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы. 2. Повышение ответственности и исполнительной дисциплины. |
| Специфические | 1. Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению. 2. Улучшение морального и психологического климата в организации. |

Существует несколько типов аттестации (оценки): 1) на основе объективных критериев (оценка конечных результатов работы) 2) на основе субъективных оценок непосредственных руководителей. 3) методика «360 градусов» — круговая субъективная оценка персонала, когда сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами, подчиненными и клиентами.

В зависимости от используемой информационной базы можно выделить несколько типов аттестации кадров:

по минимально необходимой информации (биографические данные, производственная характеристика);

 с использованием частичной дополнительной информации (данных экспертной оценки);

с использованием максимально полной дополнительной информации (данных экспертной оценки и индивидуально-психологической характеристики, составленной по материалам психологического обследования). Основные психологические правила аттестации :

1) Обязательное сообщение результатов работнику.

2) Оценку нельзя соединять с критикой.

3) Нельзя говорить сотруднику одновременно о результатах аттестации и об оплате труда.

4) В обязательном порядке нужно объяснить сотрудникам, что аттестация кадров — это не карательный инструмент для увольнения неугодных или «неправильных» специалистов; она призвана помочь не только работодателям, но и самим сотрудникам найти слабые места в своей профессиональной подготовке и устранить их.

По результатам аттестации строится индивидуальный план развития каждого специалиста, предусматривающий повышение его квалификации (семинары, тренинги, стажировки, консультации) и его карьерный рост.

Негативные стороны аттестации (оценки) персонала — частые (ежегодные или чаще) аттестации демотивируют персонал, направляя усилия сотрудников исключительно на выполнение установленных нормативов. В результате игнорируется все то, за что «оценки» не ставят. Для работника на первый план выходит не успех организации в целом, а личный результат. В коллективе возникает излишне высокий уровень конкуренции между сотрудниками и регулярно вспыхивают межличностные конфликты.

Эффективность использования аттестации, как одной из основных технологий управления персоналом, будет зависеть в первую очередь от степени технологичности процедуры и от уровня владения ею специалистами, непосредственно осуществляющими процедуру. С другой стороны, отдача от внедрения и использования аттестаций будет зависеть от установок руководства по отношению к персоналу, от уровня управленческой компетентности и принципов кадровой политики, которые исповедует руководство.

Все организационные решения в компании, которые могут быть запрограммированы и учтены в период подготовки и разработки системы аттестации, должны быть предусмотрены, чтобы минимизировать попутно возникающие трудности при проведении самой процедуры, повысить ее эффективность, избежать неожиданностей, неточностей. При незнании юридических аспектов аттестации или несоблюдении таких принципов, как объективность оценки, обеспечение конфиденциальности результатов, данная процедура может принести в целом негативный результат для компании в виде конфликтов и неоправданных временных затрат. Система аттестации открывает возможности для формирования решений основывающихся на результатах оценки, и может влиять на уровень приверженности или лояльности персонала к компании, вовлеченности в общую стратегию. Получению подобных результатов содействуют только четко выработанные цели проведения процедуры аттестации, которые, конечно, могут меняться в соответствии с общими целями и стратегией компании, уровнем взаимосвязи и взаимозависимости аттестации с другими направлениями работы с персоналом и поэтому вырабатываются и складываются для каждой компании индивидуально. Грамотно проведенная аттестация положительно влияет на все стороны деятельности руководителей и специалистов. Работа, связанная с организацией и проведением аттестации, позволяет более глубоко изучить кадры, улучшить их подбор, расстановку и использование. Аттестация стимулирует развитие творческой активности и инициативы работников, что особенно важно в современных условиях.

## Этапы аттестации

Предварительный этап - Подготовка проекта внедрения аттестации. Обоснование и проведение презентации для руководства проекта аттестации. Этап формализации методик, стандартов, правил - Разработка соответствующих документов, принятие организационных решений со стороны руководства компанией. Грамотный подход к документированию процедуры аттестации в первый раз позволяет использовать созданные наработки в последующих аттестациях.

Рекомендуется разработка «Положения об аттестации персонала» - единого внутрикорпоративного нормативного документа. В нем устанавливаются единые требования к периодичности, процедуре, методике проведения аттестации всего персонала, а так же к содержанию, порядку разработки, утверждения методик аттестации. Формализация процедуры в документе вынуждает конкретизировать и учесть все правила, углубиться в формальные детали, прописать все возможные вопросы и подробности проведения процедуры. Это позволяет сделать процедуру прозрачной, понятной с технической стороны.

Пробная аттестация - для апробирования предложенной процедуры запускается пилотный проект аттестации в отделе управления персоналом, проверяются и доработываются все этапы внедряемой на предприятии методики.

Подготовительный этап- Перед каждой, запланированной заранее, процедурой аттестации, сотрудники отдела управления персоналом проводят подготовительную консультационную работу. Аттестуемым за 2 недели до проведения аттестации сообщают критерии аттестации, вопросы для экзамена, проводят разъяснительные беседы, консультируют что и как делать. Проведение аттестации - Мероприятия по аттестации, проводимые согласно разработанным методикам и правилам.

Подведение итогов аттестации - Принятие управленческих решений, обсуждение итогов аттестации в коллективе, оценка необходимого периода проведения последующих аттестаций.

## График проведения аттестации

* Очередная аттестация проводится не реже 1 раза в 5 лет; является обязательной для всех работников. Основой для данной аттестации служит информация о профессиональной деятельности работника за определенный период и его вкладе в общий труд коллектива. Эта информация накапливается в общем банке данных и может быть использована при последующих аттестациях;
* Внеочередная аттестация проводится при необходимости оценки деятельности и качеств работника в случае его повышения в должности, с целью сформировать резерв на выдвижение или отбора на учебу для повышения квалификации; при необходимости выявления причин неудовлетворительной работы подразделения или работника.
* Аттестация для продвижения по службе (или перевода в другое подразделение) – проводится с учетом требований новой предполагаемой должности и новых обязанностей. При этом выявляются потенциальные возможности работника и уровень его профессиональной подготовки.
* Повторная аттестация назначается на основании результата последней аттестации, когда сотруднику были сделаны замечания и определен срок их исправления. Может проводиться по любому из критериев, с использованием одного или нескольких методов.
* Аттестация по истечении испытательного срока – имеет целью получение документированного вывода по результатам аттестации, а также аргументированных рекомендаций по дальнейшему служебному использованию аттестуемого;

## Предметы оценки.

* Особенности поведения. Это требует предварительного анализа деятельности и установления стандартов поведения, влияющих на эффективность. Чаще всего применяются для оценки персонала, имеющего непосредственные контакты с клиентами.
* Эффективность деятельности. Требует наличия четких критериев эффективности, как функции от принятых сотрудником решений и предпринимаемых действий. Методы измерения критериев эффективности: экспертная оценка руководителем, оценка экономической эффективности, оценка удовлетворенности клиента.
* Уровень достижения цели. Требует наличия определенных целей и четких критериев уровня достижения целей. Предполагает анализ причин срыва в достижении цели. Методы измерения: измерение экономического результата, экспертная оценка. Выполнение должностных обязанностей. Применяется в условиях, когда должностные обязанности четко определены и регламентированы.
* Уровень компетенции. Требует наличия разработанных профилей компетенции для всех видов работ и должностей. Обычно такая аттестация направлена на обучение и повышение уровня компетентности сотрудников
* Особенности личности подлежат оценке при отборе и планирование индивидуального развития сотрудника.

## Критерии, используемые при проведении аттестации.

Компетентность - знания (результат образования), навыки (результат опыта работы и обучения), умение применять знания при решении профессиональных задач. Вырабатываемые критерии оценки в компании делятся на две большие группы:

* Профессиональная компетентость - критерии, соответствующие определенному рабочему месту, виду деятельности. Результаты работы, достигнутые сотрудником при исполнении своих должностных обязанностей. Количественные и качественные показатели эффективности выполнения всех компонентов деятельности (функций).
* Корпоративная компетентность - критерии, соответствующие пониманию сотрудником целей и задач компании, а также его человеческим качествам.

### Профессиональная компетентность

Профессионально важные качества выделяются в зависимости от занимаемой должности, выполняемых функций. Проекты методик аттестации деятельности разрабатываются менеджерами по персоналу при консультировании с директорами, начальниками подразделений, ведущими специалистами. Для этого используются должностные инструкции, выделение действительно значимых видов деятельности и критериев оценки эффективности.

### Корпоративная компетентность включает в себя знание и понимание:

* Политики в области качества,
* Организационной структуры компании (структура, директорат, основные функции подразделений),
* Документов, регламентирующих деятельность предприятия и всех сотрудников компании,
* Техническую компетентность: пользователь ПК (word, excel), умение работать с Интернетом, электронной почтой, знание английского языка и других иностранных языков.
* Содержание знаний, относящиеся к профессиональной компетенции, зависят от конкретной должности (профессии).

### Корпоративно важные качества личности:

* Лояльность (принятие и соблюдение корпоративных норм и ценностей, адекватное реагирование на распоряжение и мнение руководства);
* Активная жизненная позиция (стремление сделать карьеру, стремление к совершенству и развитию, стремление брать ответственность на себя, мотивация достижения);
* Развитое логическое мышление (структурированное, аналитическое, а не беспорядочное мышление, самостоятельность мышления);
* Коммуникабельность (умение общаться с людьми и работать в группе);
* Высокая работоспособность;
* Порядочность, честность;
* Презентабельный внешний вид (опрятный, располагающий к общению, соответствующий деловому стилю).

## Методы оценки, используемые при аттестации

* Метод групповой экспертной оценки - аттестуемого по выделенным критериям по определенной шкале оценивают эксперты. Затем по каждому критерию высчитывается суммарный и средний баллы. Применяется для оценки результатов работы, профессионально и корпоративно важных качеств.
* Экзамен. Применяется для оценки профессиональной и корпоративной компетенции. Проводится в устной или письменной форме. Оценка компетентности осуществляется по балльной шкале.
* Метод моделирования рабочей ситуации - аттестуемому предлагается решить смоделированную ситуацию, встречающуюся в его работе. Применяется при оценке профессиональной компетенции.
* Квалификационная работа - самостоятельная разработка какой-то проблемы или вопроса. Применяется для оценки профессиональной компетенции.
* Собеседование.
* Тестирование. Используется для диагностики качеств личности, уровня интеллектуального развития и т. д. как дополнительный метод подтверждения результатов экспертной оценки.

# Проведение аттестации.

## Состав рабочих групп экспертной и аттестационной комиссий

Для двух основных этапов процедуры необходимо сформировать рабочие группы, состав которых различается:

Экспертная комиссия - формируется для проведения технологии экспертных оценок. В ее состав при проведении аттестации руководителей входят вышестоящий руководитель, взаимодействующие с ним руководители других подразделений и непосредственные подчиненные. При аттестации специалистов и служащих в качестве экспертов выступает вышестоящий руководитель, а так же наиболее компетентные специалисты, взаимодействующие с аттестуемым по определенному кругу вопросов в рамках его должностных обязанностей.

Аттестационная комиссия - проводит оценку профессиональной и корпоративной компетенции сотрудника методом экзамена. В состав аттестационной комиссии входят: председатель комиссии (генеральный директор, директора по направлению, вице-директор по качеству; региональный директор и его заместители); секретарь (ведущий менеджер по персоналу); члены комиссии (руководители подразделений и высококвалифицированные специалисты, при необходимости в состав комиссии включают начальника отдела управления персоналом, вице-директоров по товарной группе и т.д.).

Важно провести инструктаж экспертов и членов аттестационной комиссии, убедиться, что они одинаково интерпретируют оценки, понимают критерии. Для точности можно проверить согласованность оценок экспертов. В отдельных организациях, например в образовательных структурах, участие психологов в работе аттестационных комиссий закреплено в виде обязательного требования. На предприятиях оборонного комплекса, в силовых структурах с повышенной секретностью и потенциальной опасностью при эксплуатации производственных мощностей в состав аттестационных комиссий входят также представители службы безопасности. В зависимости от уровня, масштаба и численности сотрудников организации может быть сформирована не одна, а несколько аттестационных комиссий, что определяется приказом руководителя организации.

##  Документы, предоставляемые на работника.

Отзыв (характеристика) - составляется на каждого работника, подлежащего аттестации, руководителем соответствующего структурного подразделения и согласовывается с заместителем руководителя данной организации, ответственным за проведение аттестации. Представляется в аттестационную комиссию не позднее чем за две недели до начала проведения аттестации. Отзыв должен содержать полную, всестороннюю и объективную оценку профессиональных, деловых и личных качеств аттестуемого работника, отражать конкретные результаты его работы в данной должности за предшествующий аттестации период. Аттестуемый работник должен быть ознакомлен с составленным на него отзывом не менее чем за две недели до начала проведения аттестации. В случае несогласия с представленным отзывом аттестуемый вправе заявить об этом и представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о своей трудовой деятельности за предшествующий период.

Аттестационные листы предыдущих аттестаций (если таковые проводились).

## Проведение экспертной оценки.

Экспертная комиссия должна быть ознакомлена с целями экспертизы, методикой проведения, содержанием критериев оценки, порядком заполнения бланков экспертизы. Эксперты заполняют бланки оценки, приведенные в методиках аттестации. Заполненные и подписанные экспертами оценочные бланки собираются и проверяются на согласованность. Если при обработке результатов выяснится, что максимальная и минимальная оценки резко отличаются от остальных, то целесообразно результаты работы этих экспертов пересмотреть. Если это необходимо, следует провести с экспертами дополнительную беседу по разъяснению критериев, выявлению причин рассогласования. Все бланки экспертных оценок прилагаются к аттестационной карточке. По результатам оценки аттестационная комиссия может принять решение о неготовности сотрудника к внеочередной аттестации, о чем делается соответствующая запись в Протоколе заседания аттестационной комиссии. Для подтверждения результатов экспертной оценки может быть проведено тестирование, результаты которого так же прилагаются к аттестационной карточке.

Экзамен. Заседание аттестационной комиссии.

Аттестационная комиссия должна быть ознакомлена с целями экспертизы, методикой проведения, содержанием критериев оценки, результатами экспертной оценки. На заседании аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и беседует с аттестуемым о его работе, о его планах в области совершенствования трудовой деятельности, улучшения условий и повышения результативности труда. Кроме того, заслушивается краткое сообщение непосредственного руководителя аттестуемого работника с оценкой его профессиональных, деловых и личных качеств. После прохождения сотрудником экзамена, и последующего обсуждения, члены аттестационной комиссии выставляют оценку за экзамен по бальной шкале, оценка заносится в аттестационную карточку. Затем, на послеэкзаменационном заседании комиссии обсуждаются результаты экспертной оценки, результаты других дополнительных методов оценки, если они применялись, результаты экзамена. Открытым голосованием принимается решение о соответствии сотрудника занимаемой должности и, если необходимо, определяются корректирующие мероприятия (обучение, стажировка, перевод на другую должность и т.д.). Порядок принятия решений и рекомендаций устанавливается в "Положении об аттестации", но как правило решения и рекомендации аттестационной комиссии принимаются большинством голосов путем открытого голосования. Обсуждение деятельности работника и формирование заключения производятся в отсутствие аттестуемого. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования. Аттестационный лист составляется в одном экземпляре, подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, участвующими в голосовании. Отзыв (характеристика) и аттестационный лист после завершения аттестации хранятся в личном деле работника.

После проведения аттестации работников организации издается приказ (распоряжение или иной акт), которым утверждаются разработанные мероприятия, изменения в расстановке кадров и должностных окладах, поощряются положительно аттестованные работники. Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях и совещаниях совместно с общественными организациями. При этом анализируются итоги аттестации, соблюдение порядка и условий ее проведения, утверждаются мероприятия по устранению выявленных недостатков.

### Решения, принимаемые по результатам аттестации

Сотрудник не соответствует занимаемой должности.

Сотрудник может быть переведен на другую должность (с понижением) или уволен в соответствии с трудовым законодательством В случае несогласия работника на понижение в должности или невозможности перевода с его согласия на другую должность руководитель вправе принять решение об увольнении работника.

Трудовые споры по поводу реализации решений аттестационной комиссии и руководства, связанные с увольнением или переводом работников, признанных не соответствующими занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с законодательством Российской Федерации о порядке разрешения индивидуальных трудовых споров.

Сотрудник соответствует занимаемой должности.

Сотрудник соответствует занимаемой должности, но есть некоторые замечания к качеству выполнения должностных обязанностей, уровню компетенции и т.д. В связи с этим может назначаться повторная (контрольная) аттестация.

Сотрудник полностью соответствует занимаемой должности. На основании этого может решаться вопрос о повышении категории в рамках одной должности. Сотрудник полностью соответствует занимаемой должности, но по своим знаниям, навыкам, личным качествам способен занимать более высокую должность. На основании этого принимается решение о повышении категории в рамках должности, о повышении сотрудника в должности или включении его в резерв на выдвижение.

Аттестационная комиссия по результатам аттестации может принять решение о поощрении или наказании руководителя аттестуемого сотрудника в связи с отличной или неудовлетворительной подготовкой к экзамену его подчиненного.

Вывод: аттестация персонала позволяет планировать все основные управленческие решения, снабжая руководство информацией для осуществления продвижения, ротации персонала, необходимости профессионального развития сотрудников, оценки соответствия сотрудников своей должности. Это должна учитывать при разработке системы аттестации любая компания, если она стремится к максимальной достоверности результатов оценки. Желательно внедрение обязательной периодической аттестации. Это повышает эффективность деятельности сотрудников, рост показателей их деятельности, закрепление и прогрессирование их личностных и профессиональных качеств, стремление соответствовать заданным стандартам.

### Методы оценки персонала

Многие компании рано или поздно сталкиваются с проблемой оценки персонала. Ведь для успешного развития любой структуре необходимо постоянно усовершенствоваться, знать свои перспективы и исправлять ошибки.

Оценка персонала дает возможность руководителям или кадровым службам более эффективно проводить кадровую политику, усовершенствоваться, привлекать новых сотрудников вместо тех, которые не справляются со своими обязанностями и, тем самым, делать работу более качественной.

Оценка персонала - это система выявления определенных характеристик сотрудиков, которые потом помогают руководителю в принятии управленческих решений, направленых на увеличение результативности подчиненных. Обычно оценка персонала проводится по трем направлениям:

* оценка квалификации сотрудника - когда выявляются характеристики эталона и сравниваются с конкретным человеком;
* анализ результатов работы - здесь оценивают качество выполненных работ;
* оценка сотрудника как личности - выявляются личностные характеристики и сравниваются с идеальными для данного места.

Если вообще говорить о построении системы оценки в компании, то очень важно помнить три основных черты, оторванность от которых не даст требуемого результата.

Во-первых, оценка должна проводится регулярно. Во-вторых, она должна иметь четко очерченную цель.

И, в-третьих, система оценивания должна быть прозрачной для всех и основываться на общепонятных критериях.

Сама система оценки персонала - это целый ряд действий и мероприятий, напрвленых на оценку сотрудников и носящих постоянный характер. Данная система, чтобы быть эффективной должна базироваться на основной и универсальной схеме проведения данной оценки.

Первое, что необходимо сделать - это выявить потребность компании в оценке персонала и на их основе сформировать четкие цели, котоые будут преследоваться при проведении оценки сотрудников. Среди основных целей обычно выделяется мониторинг социального климата в коллективе, оценка качества работы и степень соответствия квалификации человека занимаемой должности.

Вторым этапом является определение предмета оценки, то есть кого оценивать. В зависимости от целей определяется та целевая аудитория, в информации о которой предприятие нуждается в первую очередь.

Затем следует определение критериев, по которым будет проводится оценка. Для этого необходимы профессионалы в данной отрасли, которые смогут выделить наиболее приемлемые характеристики для каждой конкретной должности.

После выбора критериев, необходимо исходя из них выбрать метод оценки. Выбор самого метода также проводится в зависимости от некоторых критериев, среди которых соответствие целям поставленным в начале, степень затратности того или иного подходящего метода, объективность, которая лучше всего выражается в количественных характеристиках, понятность для оцениваемых, и востребованность, то есть результаты действительно должны быть нужными.

Следующим этапом системы оценки персонала называют подготовительный этап. Тут необходимо выполнить ряд действий, которые помогут в проведении самой оценки.

* создание внутренней нормативной базы для оценки - разработка положений, регламентов;
* обучение того персонала, который будет непосредственно проводить оценку;
* информирование персонала о предстоящей оценке и ее позитивах.

После этого система оценки вступает в свой основной этап - собственно проведение самой оценки, реализация всего проекта. Затем необходимо проанализировать всю собранную в результате оценки информацию на предмет ее актуальности и качества самой системы. Завершающим этапом реализации системы оценки является действие - принятие управленческих решений в отношении тех людей, которых оценивали - повышение, понижение, обучение.

### Методы оценки персонала

Рассмотрим теперь сами методы, которые можно использовать при оценке персонала. По направленности их класифицируют на три основных группы: качественные, количественные и комбинированные.

Качественные методы - это методы определяющие сотрудников без применения количественных показателей. Их еще называют описательными методами.

* матричный метод - самый распространенный метод, предполагает сравнение качеств конкретного человека с идеальными характеристиками для занимаемой должности;
* метод системы произвольных характеристик - руководство или кадровая служба просто выделяет самые яркие достижения и самые худшие ошибки в работе человека, и сопоставляя их делает выводы;
* оценка выполнения задач - элементарный метод, когда оценивается работа сотрудника вцелом;
* метод "360 градусов" - предполагает оценку сотрудника со всех сторон - руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами и самооценка;
* групповая дискуссия - описательный метод - которым предусматривается дискуссия сотрудника с его руководителями или экспертами в данной отрасли о результатах его работы и перспективах.

Комбинированные методы - это совокупность описательных методов с применением количественных аспектов.

* тестирование - это оценка по результатам решения заранее поставленных заданий;
* метод суммы оценок. Каждая характеристика человека оценивается по определенной шкале, а потом выводится средний показатель сравнимаемый с идеальным;
* система группировки, при которой всех сотрудников делят на несколько групп - от тех кто работает на отлично, и до тех, чья работа неудовлетворительна на фоне остальных;

Количественные методы - наиболее объективны, так как все результаты зафиксированы в числах;

* ранговый метод - несколько руководителей составляет рейтинг сотрудников, потом все рейтинги сверяются, и обычно самых низших сокращают;
* метод бальной оценки - за каждое достижение персонал получает определенное заранее количество баллов, которые по итогам периода суммируются;
* свободная бальная оценка - каждое качество сотрудника экспертами оценивается на определенное количество баллов, которые суммируются и выводится общий рейтинг.

Все вышеуказанные методы в состоянии эффективно оценить лишь определенный аспект работы человека или его социально-психологических характеристик. Поэтому неудивительно, что в последнее время все чаще используется универсальный комплексный метод - метод оценочных центров, который вобрал в себя элементы многих методов, для достижения максимально объективного анализа персонала.

Данный метод имеет множество критериев, по которым проводится оценка человека.

Среди них: способность к учебе, умение делать устные и письменные обобщения, контактность, восприятие мнения окружающих, гибкость в поведении, внутренние нормативы, творческие характеристики, самооценка, необходимость одобрения начальством и коллегами, карьеристские мотивы, реальность мыслей, надежность, разнообразие интересов, устойчивость к стрессовым ситуациям, энергичность, организованность, организаторские и управленческие способности.

### Основные критерии оценки

Все критерии при оценке персонала обычно разделяют на две основных категории - критерии результативности и критерии компетентности. При оценке результативности достигнутые показатели работы конкретного человека сравнивают с запланированными показателями для данного периода работы. Для этого перед началом отчетного периода ставятся четко измеримые задачи. Результативность работы выражается в конкретных показателях: объем продаж, количество реализованных проектов, суммы прибыли, количество сделок.

При оценке компетенции работника оцениваются его знания и умение применять их на практике, личные качества, поведение. Один из самых эффективных способов такой оценки - это решение ситуационных задач с учетом той должности, которую занимает сотрудник или на которую он претендует.

Данные задачи бывают двух видов - описательные и практические, и отличаются характером действий при решении.

Таким образом, мониторинг профессионального роста – это система отслеживания изменений профессионального мастерства персонала, оценка динамики изменений профессионализма. Мониторинг профессионального роста сотрудников предприятия может осуществляется различными методами, например методом аттестации сотрудников, различными методами оценки. В любом случае необходимо помнить о доброжелательном отношении к сотрудникам, важности взаимопонимания между персоналом и администрацией.

**Заключение**

Менеджмент организации, работающей в рыночной среде, предъявляет высокие требования к профессионализму управленческого персонала. Мониторинг профессионального роста сотрудников обеспечивает целенаправленную деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом и позволяет разработать концепцию и стратегию кадровой политики.

Эта деятельность заключается в формировании системы профессионального роста персонала, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Мониторинг профессионального роста работника представляет собой организацию наблюдения и продвижения сотрудника по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели. Но организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели.

Мониторинг дает возможность выяснить результативность процесса профессионального становления персонала, получить сведения о состоянии объекта, обеспечить обратную связь. Участие в мониторинге повышает уровень культуры сотрудников, побуждает их к самоанализу собственного профессионального становления. Организация мониторинга на предприятии позволит более эффективно использовать персонал, понять его сильные и слабые стороны, оказать необходимую управленческую помощь.

**Список литературы**

1. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом. - Новосибирск: ЭКО, 2006. 364 с.

2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристь, 2004. -142 с.

3. Волкова К.А., Казакова Ф.К. Предприятие: положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: Экономика, 2004. -264 с.

4. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия Высшее образование. Ростов н/Д: Феникс, 2005. 352с.

5. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. М.: БИНОМ, 2005.

6. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2005.

7. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. - М.: Экзамен, 2003. 364 с.

8. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. - М.: Экзамен, 2006. 412 с.

9. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. - СПб.: Северо-Запад,2005. -425 с.

10. Кибанов А.Я., Мамед-заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. - М.: Экзамен, 2003. 260 с.

11. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. 2-е изд., перераб. И доп./А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: Издательство Экзамен, 2005. 416 с.

12. Кокин Ю. От базового образования к непрерывному обучению // Человек и труд. 2005. - 3. с.70-75

13. Кондратьева О. Кадровые секреты организации // Бизнес-адвокат, 19, 2005. с. 11-14.

14. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник для вузов. - М.: ТОО Люкс-арт, 2006.

15. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М Новосибирск: НГАЭиУ, 2004.

16. Михайлов А. Главный секрет японского экономического чуда // Япония. 2006. - 5. с. 5 17. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами:

17-модульная программа для менеджеров. - М. ИНФРА-М, 2005. - С. 146-150.

18. Назаренко М. Экзамен на мастерство // Служба кадров, 2004, 4, с. 12-19

19. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: Финстатинформ, 2004.

20. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. - М.: ПРИОР, 2004.

21. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2006. С.

22. Управление персоналом: учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям Менеджмент организации и Управление персоналом / [Шлендер П.Э. и др.]; под ред. проф. П.Э. Шлендера. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 320 с.

23. Фишер Г. Еще раз о причинах японского экономического чуда // Российский экономический журнал. 2004. - 8. с. 69-73

24. Чемаков В., Кузнецова Т. Ранжирование средство управления развитием персонала // Персонал-микс. 2003. - 5. с. 23-31

25. Хлынов В.А. Формы и методы экономического стимулирования труда на предприятиях Японии // Проблемы теории и практики управления, 2, 2003.

26. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уник. подход, обеспечивающий эффективную работу компании/ С.А. Шапиро. М.: ГроссМедиа, 2005. 208 с.

Приложение А

МОНИТОРИНГ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(должность)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И.О.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ год

1. Повышение квалификации.
* Использование новейших достижений науки и практики (перечислить, какие изучены методики, технологии преподаваемого предмета с указанием автора, выходных данных методического пособия)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* Курсы повышения квалификации (название, кто проводил, количество часов, дата выдачи удостоверения)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Профессионализм
	* Характеристика способов профессиональной деятельности (перечислить с конкретным подтверждением)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
	* Анализ качества деятельности (заполняет руководитель)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* Уровень коммуникативной культуры (формы работы, дата проведения мероприятий)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* Качества сотрудника (заполняет психолог) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* Стиль управления (заполняет психолог)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* Участие в принятии решений \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* Отчет по теме самообразования( где когда дата)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* Обобщение опыта (тема, где дата)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* Система работы (заполняет руководитель )
1. Продуктивность
* Результаты работы
* Карьерный рост
* Перспективы деятельности

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело, 2003. [↑](#footnote-ref-1)
2. Основы управления персоналом. Под. ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2006 [↑](#footnote-ref-2)
3. Основы управления персоналом. Под. ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2006 [↑](#footnote-ref-3)
4. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело, 2003. [↑](#footnote-ref-4)
5. Основы управления персоналом. Под. ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2006 [↑](#footnote-ref-5)