Содержание

Введение

Глава 1 Теоретические основы организации аттестации руководителей и специалистов

1.1 Определение и нормативное регулирование организации аттестации

1.2 Основные цели и задачи процесса аттестации

Глава 2 Организация процесса аттестации

2.1 Участники аттестации

2.2 Методы проведения аттестации

2.3 Критерии оценки при аттестации персонала

2.4 Подготовка и порядок проведения аттестации

Глава 3 Анализ результатов аттестации руководителей и специалистов

Заключение

Библиографический список

## Введение

В настоящее время утвердился взгляд на труд как на сознательную целенаправленную созидательную деятельность, приложение человеком умственных и физических усилий для получения полезного для себя результата, как на проявление человеческой личности.

Успех работы любой организации обеспечивают работники, занятые в ней. Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия.

Для повышения качества управления персоналом необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает повышение эффективности управления 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 не являлись ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы организации. /7/

Новые службы управления персонала должны выполнять задачи по реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами организации. В связи с этим они должны расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходить к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управления персональным продвижением, предотвращение конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

Периодическая оценка профессиональных (деловых) и личных качеств каждого работника должна быть одним из главных направлений работы с кадрами с целью их рациональной расстановки и использования. Основной способ такой оценки - аттестация руководителей и специалистов, которая одновременно служит важным психологическим и материальным фактором стимулирования труда работников, создавая возможности для их профессионального роста в пределах своей квалификации. /4/

Таким образом, актуальность темы курсовой работы определяется важностью управления персоналом организации, от квалифицированной работы которых в конечном итоге зависит эффективность работы самой организации.

Основной целью работы является исследование в области управления персоналом такого важнейшего элемента, как аттестация персонала организации.

Задачи исследования:

раскрыть сущность аттестации, её основные цели и задачи;

дать характеристику процесса организации аттестации;

проанализировать все возможные результаты проведения аттестации руководителей и специалистов.

Предметом исследования является процесс организации аттестации специалистов и руководителей.

## Глава 1 Теоретические основы организации аттестации руководителей и специалистов

## 1.1 Определение и нормативное регулирование организации аттестации

Аттестация персонала - один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическую оценку профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории.

Для понимания данного определения надо обратить внимание на следующие моменты:

оценивается исключительно эффективность деятельности сотрудника, а не сам сотрудник. В организации не применим критерий деления людей на плохих и хороших. Есть люди, чьи профессиональные, поведенческие и личностные характеристики соответствуют или не соответствуют выполняемой работе и занимаемой должности;

деятельность сотрудников важна не сама по себе, а в целях реализации задач организации;

в результате аттестации происходит накопление информации, которая нужна для управления людьми.

Всесторонне обоснованная оценка каждого конкретного работника - один из основных элементов в кадровой работе организации, позволяющих предотвратить ошибки в отборе и рациональном использовании персонала.

Специалисты в области трудового права к основным признакам аттестации относят следующие:

аттестация всегда вытекает из трудового правоотношения;

субъектами аттестации являются работники определенной категории, перечисленные в нормативных правовых актах об аттестации;

периодичность проведения;

аттестация осуществляется в специальной организационно-правовой форме;

результаты аттестации всегда имеют под собой определенные правовые последствия для аттестуемого;

она является одним из средств подбора и расстановки кадров руководителей и специалистов.

Службы управления персонала должны обеспечивать не только правильную расстановку кадров, но и строгое соблюдение ими законодательства о труде в процессе своей работы. /2/

Основным нормативно-правовым актом о проведении аттестации является - Положение о порядке проведения аттестации рабочих мест по условиям труда (Приложение к Постановлению Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 14.03.1997 № 12).

Настоящее Положение о порядке проведения аттестации рабочих мест по условиям труда устанавливает цели, порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда, а также порядок оформления и использования результатов аттестации в организациях независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности. Положение предусматривает проведение оценки условий труда инструментальными, лабораторными и эргономическими методами исследований. /1/

Рассматривая сущность правового регулирования аттестации работников, следует, прежде всего, подчеркнуть, что одним из главных ее назначений является создание благоприятных условий для правильного решения следующих юридических вопросов:

сохранение содержания трудового договора (контракта) в прежнем виде;

изменение содержания трудового договора вследствие предстоящей корректировки трудовой функции работника;

прекращение трудового договора.

Аттестация не является самоцелью. Это - средство, с помощью которого обеспечивается формирование высокопрофессионального кадрового состава руководителей и специалистов организаций. Именно с этих позиций следует подходить к оценке аттестации в свете сегодняшнего законодательства о труде. /8/

## 1.2 Основные цели и задачи процесса аттестации

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

Цель аттестации должна отвечать определенным условиям, таким как:

1. Цель должна быть четко сформулирована;

2. Цель должна быть измерима, то есть по окончании процедуры аттестации должен получиться результат в соответствии с целью. Например, если цель формулируется как "определение потребности в обучении", в результате ожидается получение перечня обучающих программ и список обучаемых.

3. Цель должна быть реалистична. Аттестация проходит в конкретной организации, существующей в определенных рыночных условиях.

4. Цель должна учитывать временной интервал. Мы должны определить, за какой период происходит оценка деятельности - за последний год, 6 месяцев, 3 месяца, за период работы над проектом. Все это позволит избежать разговоров как о прошлых, трехлетней давности, заслугах перед организацией, так и о случившемся пять лет назад конфликте.

5. Цель аттестации должна быть целью именно аттестации, а не подменять недоработки в других областях. Например, когда в качестве цели выбирают "определение уровня оплаты каждого работника относительно других работников", очевидно, что в организации отсутствует система оплаты труда (градация по должностям и внутри групп должностей, учет сложности труда, стоимость данной профессии на рынке труда). Аттестация никогда не сможет заменить другие составляющие системы управления персоналом.

6. Цель аттестации должна быть согласована и должна разделяться всеми сотрудниками, вовлеченными в процесс аттестации. Проблема определения и формулирования цели аттестации особенно актуальна сейчас, когда возникла своеобразная "мода" на аттестацию. С одной стороны, сильные организации ее проводят, другие не хотят отставать. С другой стороны, руководители, познакомившись с тем положительным эффектом, который был получен по результатам аттестации в других организациях, стремятся внедрять у себя передовые методы.

В теории аттестации выделяются три основные группы целей (таблица № 1).

Таблица № 1

Основные цели аттестации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ | ПОТЕНЦИАЛ  (РАЗВИТИЕ) | ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  (текущая, за определенный прошедший период) |
| Изменение заработной платы  Изменение системы  поощрения (наказания)  Соответствие занимаемой должности (для последующих административных  решений) | Получение обратной  связи от сотрудников  Выявление потенциала сотрудников  Информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма  Развитие карьеры  Личное развитие  Корректировка планов организации  (способны ли наши  сотрудники выполнять изменившиеся  задачи)  Информация для  планирования человеческих ресурсов организации  Установление стандартов деятельности | Прошлая деятельность за определенный период  Достижение результатов за прошедший период  Потребность в обучении Выявление рабочих проблем  Улучшение текущей  деятельности |

Важно не столько название группы целей, сколько то, что мы в него вкладываем. /7/

Аттестация персонала может быть нацелена на:

1. Принятие решений, связанных с изменением компенсационного па­кета, имеющих конкретные материальные последствия для работников:

1.1 Изменение заработной платы;

1.2 Изменение системы поощрения (наказания);

1.3 Повышение мотивации.

2. Принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации):

2.1 Получение обратной связи;

2.2 Выявление потенциала;

2.3 Информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма;

2.4 Развитие карьеры;

2.5 Личное развитие;

2.6 Корректировка планов организации;

2.7 Информация для планирования человеческих ресурсов.

3. Принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем. При этом в ходе аттестации работника оцениваются:

3.1Прошлая деятельность;

3.2 Достижение результатов;

3.3 Потребность в обучении;

3.4 Выявление рабочих проблем;

3.5 Улучшение деятельности. /10/

Основные задачи аттестации:

1) объективная оценка результатов деятельности сотрудников и руководителей;

2) установление соответствия их занимаемым должностям;

3) определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работников. /9/

## Глава 2 Организация процесса аттестации

## 2.1 Участники аттестации

Аттестация сотрудников проводится как в плановом, так и в неплановом порядке.

В плановом порядке аттестации подлежит весь персонал либо отдельные его категории с целью выявления потенциальных возможностей сотрудников, устранения слабых звеньев в системе "руководитель - подчиненный", отказа от сотрудников, явно не вписывающихся в доктрину развития организации.

Неплановой аттестации подлежат преимущественно сотрудники, претендующие на повышение должностного оклада либо перевода на вышестоящую должность. Время и порядок проведения плановой аттестации устанавливается приказом генерального директора, неплановая аттестация проводится по мере поступления заявлений на повышение должностного оклада, перевода на вышестоящую должность. Неплановая аттестация может проводиться также по просьбе (изложенной в письменном виде) руководителя подразделения в случае невыполнения сотрудником требований должностной инструкции, приказов и распоряжений руководства, нарушения правил внутреннего трудового распорядка.

Плановой аттестации не подлежат:

лица, проработавшие в занимаемой должности менее года;

беременные женщины;

лица, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком. /11/

Участниками аттестации являются две стороны, одна из которых именуется аттестуемый, другая - аттестующий.

Обычный вопрос - определение круга аттестуемых. Идеальной можно считать ситуацию, когда все сотрудники организации регулярно проходят аттестацию. В реальной жизни организации, начинающие внедрять процедуру аттестации, ввиду ограниченности времени и опыта останавливаться на определенных группах.

Чтобы определиться с приоритетными группами для проведения аттестации, необходимо чётко знать цель организации аттестации.

Для цели "соответствие занимаемой должности" аттестуется персонал в подразделениях, деятельность которых нас не устраивает (и планируются кадровые решения). Поскольку, согласно ТК РФ, увольнение за несоответствие занимаемой должности правомочно только при наличии соответствующего заключения аттестационной комиссии.

Для цели "потребность в обучении и развитии" нужно в первую очередь проводить аттестацию в перспективных подразделениях, для которых обучение является важнейшим условием качественного выполнения работы.

Таким же обычным вопросом является вопрос: В какой очередности проводить аттестацию - с руководства или с подчиненных? /3/

Очевидно то, что если аттестация проводится для согласования целей, она должна начинаться "сверху", для обеспечения единства целей на всех уровнях.

Для проведения аттестации создается аттестационная комиссия из представителей администрации и руководителей подразделений в количестве 5-6 человек. Персональный состав комиссии утверждается приказом генерального директора.

Решение комиссии принимается простым большинством голосов в результате открытого или тайного голосования. Тайным голосованием принимается решение при аттестации руководящего состава. К руководящему составу относятся руководители подразделений, их заместители и ведущие менеджеры.

При равенстве голосов (как при тайном, так и при открытом голосовании) решение комиссии принимается в пользу аттестуемого.

Председатель аттестационной комиссии обладает правом отмены решения комиссии, но не более двух раз по одному аттестуемому.

Аттестационная комиссия правомочна принимать решение, если на заседании присутствуют не менее 7-ми ее членов. Ход заседания комиссии оформляется протоколом.

Заседания аттестационной комиссии проводятся в соответствии с графиком, утверждаемым ее председателем. График заседаний комиссии помещается на доске объявлений. /5/

На мой взгляд, аттестация "сверху вниз" предпочтительнее, так как руководители первыми на себе ощутят, что это такое быть оцениваемым, и возможно тогда им удастся избежать ошибок при принятии решения по результатам аттестации своих сотрудников.

## 2.2 Методы проведения аттестации

Применение современных методов объективной оценки труда управленческих работников, и особенно руководителей, в условиях рыночной экономики и демократизации управления приобретает особое значение. Как правило, в организациях используется сочетание различных методов. Рассмотрим некоторые из них и особенности их применения при проведении аттестации персонала.

*1. Рейтинговые методы.*

Наиболее распространенный и наиболее простой метод проведения аттестации. Его суть заключается в том, что работники получают оценку по заданным критериям в соответствии с выбранной шкалой. Существуют два варианта - введение рейтинговых шкал, когда оценка ставится от 1 до 3 баллов, от 1 до 4 баллов, от 1 до 5 или 10 баллов - на усмотрение разработчиков шкалы. Второй вариант - это "список", когда выбирается ответ "да" или "нет".

*2. Сравнительные методы.*

Сравнительные методы заключаются в том, что менеджеры сравнивают деятельность сотрудников (именно деятельность, а не сотрудников). Данный метод используется гораздо реже, чем рейтинговые методы. К нему имеет смысл обращаться для определения поощрений лучшим сотрудникам.

Есть несколько вариантов - ранжирование, парное сравнение. При ранжировании в список сначала вносятся сотрудники, чья деятельность является наилучшей и наихудшей, затем аналогично выбирается два сотрудника из оставшихся и т.д. По методу парных сравнений деятельность каждого сотрудника поочередно сравнивается с деятельностью остальных. Если деятельность сотрудника лучше, чем деятельность того, с кем сравнивают, он получает "1", если хуже - "О". Далее считается общая сумма баллов каждого сотрудника. Данный метод используется не только при проведении аттестации, но и при ранжировании различных объектов / задач. Однако его применение ограничено числом сравниваемых объектов, так как общее количество произведенных сравнений составляет пх (п-1) /2, где п - число сравниваемых объектов.

*3. Письменные методы.*

К письменным методам относятся в первую очередь характеристику сотрудника и метод критических ситуаций. Характеристика достаточно часто используется как в сочетании с другими методами, так и самостоятельно. Важное условие для превращения письменной характеристики в рабочий инструмент - ее структурированность. Необходима "рыба", позволяющая написать характеристику, отвечающую целям аттестации. В противном случае мы создаем дополнительные трудности руководителям и себе при дальнейшей обработке полученного материала.

*4. Управление по целям (МВО - Management By Objectives).*

Управление по целям - метод, получивший в последнее время наибольшее признание и развитие не только как метод аттестации, но и как метод управления, как философия менеджмента. Впервые понятие управления по целям было введено Питером Друкером в 1954 г.

Основная идея метода заключается в том, что управление и развитие является целенаправленным, т.е. не "искусство ради искусства", а достижение целей организации через постановку целей каждому сотруднику и их согласование. Это позволяет перейти от простого ежедневного выполнения должностных обязанностей (ориентации на процесс) к осознанной работе, нацеленной на важный для организации результат. /2/

При подготовке и проведении аттестации по методу МВО надо учитывать следующее:

1) необходимо определить цели и иерархию целей, в том числе цели для конкретных работников с учетом их знаний, желания, умений, способностей, и, пожалуй, это - самое сложное.

2) чтобы обеспечить согласованность и взаимосвязанность целей на всех уровнях, рекомендуется начинать аттестацию "сверху вниз".

3) во время первой аттестации по этому методу, естественно, нельзя оценивать достижение целей (так как они не были поставлены и зафиксированы ранее), следует обратить особое внимание на анализ деятельности и постановку целей на будущее.

4) очень важная роль в эффективном проведении аттестации по методу МВО отводится аттестационному собеседованию. Руководителей необходимо специально к нему готовить.

5) наиболее эффективна аттестация данным методом для управленческих и творческих или научных работников, а также в случаях, когда ограничена возможность установления количественных и качественных критериев оценки деятельности.

Как и любую аттестацию, МВО необходимо проводить не реже раза в год. В отличие от других методов МВО при налаженном процессе можно проводить и ежеквартально. /8/

## 2.3 Критерии оценки при аттестации персонала

Оценка является неотъемлемым и важнейшим элементом в структуре управления трудом управленческого персонала. Она представляет собой определенную систему, имеющую достаточно сложную структуру, позволяющую выполнять регулятивную функцию в отношении деятельности оцениваемых управленческих работников и руководителей.

Оценка управленческих работников помогает руководству определить, кому следует повысить зарплату, кого - повысить в должности, а кого - уволить. Она побуждает работников работать более результативно и служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений и увольнений, дает материал для разработки вопросов по найму, позволяет получить необходимую информацию для определения размеров зарплаты и вознаграждения работникам.

Сегодня в некоторых организациях одним из важнейших принципов работы с кадрами является требование объективно оценивать управленческого работника по деловым и личностным качествам. Понятно, что для этого необходимо сформировать соответствующие качественные критерии.

По общему признанию специалистов в области управления любой руководитель должен обладать рядом обязательных *деловых качеств*. К ним обычно относят:

1) знание производства - его технических и технологических особенностей, современных направлений развития;

2) знание экономики - методов планирования, экономического анализа и т.п.;

3) умение выбирать методы и средства достижения наилучших результатов деятельности организации при наименьших финансовых, энергетических и трудовых затратах;

4) наличие специальных знаний в области организации и управления производством и умение применять их в своей практической деятельности;

5) способность рационально подбирать и расстанавливать кадры;

6) умение мобилизовать коллектив на решение поставленных задач и способность поддерживать дисциплину, также отстаивать интересы дела;

7) распределять права, полномочия и ответственность между подчиненными;

8) координировать деятельность всех служб и подразделений как единой системы управления организацией;

9) умение планировать и организовывать личную деятельность, сочетать в ней основные принципы управления, применять в зависимости от ситуации наиболее целесообразные и эффективные стиль и методы работы;

10) умение проявлять высокую требовательность к себе и подчиненным, а также быть конкретным и четким в решении оперативных вопросов;

11) стимулировать работников, принимать на себя ответственность в осуществлении своих решений и др.

В условиях рыночной экономики предъявляются повышенные требования и к *личностным качествам* управленческого работника. В кадровой работе ряда организаций методические материалы содержат перечень таких качеств управленческих работников, как:

1. Честность, справедливость;

2. Умение работника наладить доброжелательные отношения с подчиненными;

3. Выдержанность и тактичность при любых обстоятельствах;

4. Целеустремленность, принципиальность, решительность в принятии управленческих решений, а также настойчивость и энергичность в их реализации;

5. Умение отстоять свое мнение, а также самокритичность в оценках своих действий и поступков;

6. Умение выслушивать советы подчиненных;

7. Правильное восприятие критики с умением делать соответствующие выводы;

8. Умение держать слово;

9. Умение пользоваться своими правами и полномочиями, особенно в случаях применения административного и организационного воздействия, а также умение личным примером и поведением в повседневной жизни положительно воздействовать на подчиненных и др. /11/

Оценка результатов труда - это важный этап управления кадрами, решающий целый ряд задач, которые могут быть охарактеризованы как административные, информационные и мотивационные.

1. Решение административных задач означает, что результаты оценки дают информацию о работниках, на основании которой они могут быть повышены или понижены в должности, переведены на другую работу, уволены из организации, им может быть изменен уровень или система оплаты труда.

2. Решение информационных задач означает, что оценка служит источником информации об эффективности работы сотрудников, как для руководителей, так и для самих работников. Имея такую информацию, руководители могут принимать решения или осуществлять определенные воздействия на подчиненных. Например, сотрудника, у которого выявлен недостаток знаний, могут направить на учебу, повышение квалификации; сотрудника, у которого выявлены способности, которые раньше были в "тени", могут перевести на другой участок работы для того, чтобы он мог реализовать их.

3. Решение мотивационных задач обеспечивается за счет того, что положительные результаты оценки, как правило, вызывают у человека чувство удовлетворения, гордости, уверенности в своих силах. Кроме того, со стороны руководителя по результатам оценки работник может получить вознаграждение или благодарность, со стороны коллег - признание и уважение. Отрицательные результаты оценки могут подвигнуть работника на улучшение результата его труда.

Следует отметить, что к оценке персонала могут привлекаться как непосредственные руководители оцениваемых, так и другие начальники, коллеги, подчиненные, специалисты кадровых служб и, наконец, сам оцениваемый (самооценка). Таким образом, минимальное знакомство с методами оценки персонала всех работников - гарантия того, что применяемые методы дадут ожидаемый эффект.

Все методы оценки можно разделить на методы индивидуальной оценки работников, которые основаны на исследовании индивидуальных качеств работника, и методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри.

Едва ли не самое сложное при проведении аттестации - выработать критерии оценки. Предметами оценки могут быть:

выполнение должностных обязанностей;

особенности поведения;

эффективность деятельности;

уровень достижения целей;

уровень компетентности;

особенности личности и т.п.

При выборе предмета оценки следует понимать, насколько организация способна определить стандарты. Например, при отсутствии четко определенных должностных обязанностей оценить выполнение должностных обязанностей конкретным сотрудником можно лишь приблизительно, при этом не исключено, что результат будет поверхностным и субъективным.

Основными объектами оценки при аттестации персонала могут быть:

1. Результаты труда за определенный период времени.

2. Те или иные стороны деятельности или отношение к своим обязанностям.

3. Черты личности, связанные с выполнением рабочих или служебных функций.

4. Потенциальные способности к соответствующей работе.

Нужно иметь в виду, что вследствие различия функций эти моменты имеют неодинаковое значение и формы проявления для различных категорий персонала. В соответствии с этим объективно должны различаться основные факторы и показатели самой оценки.

Под *факторами* оценки здесь понимается набор характеристик оцениваемого, позволяющий получить адекватное представление о нем, а под *показателями -* степень выраженности этих характеристик. Кроме того, необходимо выделить такое ключевое понятие, как *критерий оценки* - это своего рода порог, за которым состояние фактора оценки будет удовлетворять или не удовлетворять неким требованиям.

Факторы оценки делятся на:

1) основные - те, без которых невозможно составить представление о субъекте и расшифровать содержание его оценки

2) дополнительные - это такие факторы, которые помогают глубже раскрыть и уточнить это содержание.

Установление факторов оценки не означает, что всем им в обязательном порядке должны соответствовать качества работника, так как они являются ориентирами для нее. В то же время отсутствие четкости и конкретности в критериях и факторов оценки приводит к тому, что на практике разные руководители при оценке одних и тех же качеств подчиненных подходят с разных, а иногда и с противоположных позиций. В результате работники теряют ориентировку, из-за чего снижается эффективность их деятельности.

Рассмотрим основные факторы оценки, применимые к большинству работников. К ним можно отнести: *профессиональные* (знания, опыт, навыки); *моральные (*трудолюбие, принципиальность, честность, обязательность, самокритичность); *волевые* (энергичность, упорство, работоспособность); *деловые* и *организаторские (*инициативность, целеустремленность, самостоятельность, собранность, исполнительность, дисциплинированность, лидерские задатки, оперативность, творческий поход к делу); *потенциальные* способности, т.е. качества, которые не раскрыты, но, вероятно, раскроются в будущем (в данный момент определяются на основе тестирования). При этом люди аттестуются только с точки зрения содержания работы. Личность человека как таковая оценке не подлежит, иными словами, нельзя делать выводы, хорошим он является в целом или плохим.

Для специалистов факторами оценки будут компетентность, творческая активность, потенциальные возможности, умение излагать свои мысли. Основным фактором оценки квалификации работника является производственный стаж, деловые качества количественной оценке не поддаются.

Для руководителя - объем производства, себестоимость, производительность труда, прибыль, рентабельность;

Результаты труда руководителя и специалистов могут оцениваться степенью достижения поставленных целей, своевременностью, оперативностью, полнотой и качеством выполнения заданий. /10/

## 2.4 Подготовка и порядок проведения аттестации

Процессу аттестации неизбежно сопутствует негативная реакция.

Для тех, кто оценивает - это дополнительная нагрузка, отрывающая время от производственной деятельности, а также новый проект, цели и суть которого не всегда понятны. Для тех, кого оценивают - это стрессовая ситуация, аналогичная сдаче экзамена, страх перед возможными отрицательными последствиями.

Когда окончательное решение принято, рабочая группа, состоящая из представителей службы управления персоналом и дирекции, готовит проекты документов и план работ.

Среди подготовленных документов должны присутствовать следующие:

1. Четкое описание целей аттестации и процедуры. Как правило, такой документ оформляется как Положение об аттестации. Имеет смысл проконсультироваться с юристом, так как возможные изменения (должность, оклад) в результате аттестации должны быть юридически грамотно оформлены.

2. Перечень критериев, по которым будет осуществляться оценка. Аттестационный лист.

3. План работ (подготовка, проведение, анализ результатов), учитывающий производственный план и загруженность подразделений. Не стоит проводить аттестацию в особенно напряженный сезон или в праздничный период.

4. Информация о том, кто и каким образом будет оказывать консультационную помощь при проведении аттестации.

Данный проект пакета документов имеет смысл передать на рассмотрение линейным руководителям, которые будут участвовать в аттестации. Предварительно рекомендуется собрать их и сообщить, что аттестация будет, поэтому руководители должны ознакомиться с проектом пакета документов и внести свои предложения в письменном виде в определенный срок (не более двух недель).

Ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методом аттестации, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения. Подчеркнуть положительные моменты аттестации.

Обязательно необходимо предусмотреть обратную связь - каждый сотрудник имеет право знать о результатах своей аттестации и, в случае несогласия, обсудить спорные моменты с руководителем.

Технология подготовки и проведения аттестации включает в себя несколько этапов:

1. Подготовительный этап:

1.1 Определение целей и времени (периодичности) проведения аттестации.

1.2 Изучение необходимой для проведения аттестации нормативно-технической документации (квалификационного справочника должностей служащих, должностных инструкций, положений об отделах и т.п.).

1.3 Разработка методики проведения аттестации (установление требований и критериев, составление вопросника или словаря деловых характеристик).

1.4 Формирование состава аттестационной комиссии, составление плана-графика проведения аттестации и подготовка приказа об аттестации.

1.5 Ознакомление аттестуемых со сроками и задачами проведения аттестации.

2. Создание пакета необходимых документов:

2.1 Составление отзыва-характеристики на аттестуемого, который представляется не позднее, чем за две недели до начала аттестации, с росписью работника об ознакомлении с отзывом. (Приложение 1)

2.2 Заполнение аттестуемым формы самооценки.

2.3 Приказ о проведении аттестации, в котором должны быть отражены следующие вопросы: сроки проведения аттестации (график), состав аттестационной комиссии, список работников, подлежащих аттестации, подготовка необходимых документов для аттестационной комиссии, организационное обеспечение деятельности аттестационной комиссии.

2.4 Подготовка аттестационного листа (Приложение 2) и других документов (анкет, тестов, вопросников).

3. Проведение аттестации:

3.1 Беседа с аттестуемым, анализ представленных документов, сравнение с результатами предыдущей аттестации

3.2 Принятие решения по каждому сотруднику

3.3 Оформление результатов аттестации

4. Реализация результатов аттестации:

4.1 Подготовка приказа и проведение собраний по итогам аттестации.

4.2 Передача данных в отдел кадров, занесение полученных данных в личное дело (файл) сотрудника.

4.3 Анализ и обобщение результатов аттестации.

От аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее года, беременные женщины, женщины, имеющие ребенка до года и др. /8/

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 утверждается и доводится до сведения каждого аттестуемого не позднее, чем за месяц до начала аттестации. В нём указываются: наименование подразделения, работники которого подлежат аттестации, дата, время и место проведения аттестации, дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за такое представление руководителей соответствующих подразделений.

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.

Аттестация и голосование проводятся при наличии не менее половины состава аттестационной комиссии. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого. В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии по уважительной причине комиссия принимает решение о переносе его аттестации на другой день графика заседания аттестационной комиссии или на следующий го. В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

Аттестация работника начинается с доклада члена аттестационной комиссии о содержании материалов, представленных на аттестуемого (в том числе результатов профессионального тестирования) после чего аттестуемому могут задаваться вопросы.

Решение об оценке профессиональных и личностных качеств работника, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются в отсутствии аттестуемого. /9/

## Глава 3 Анализ результатов аттестации руководителей и специалистов

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.

Аттестационная комиссия в целях объективной оценки профессиональных и личностных качеств работника вправе отложить принятие решения до получения дополнительной информации, но не более чем на четырнадцать дней.

При равенстве голосов решение принимается в пользу аттестуемого.

Оценка квалификации работника аттестационной комиссией в баллах производится с использованием Шкалы оценки профессиональных, деловых, морально-психологических качеств работника в баллах (Приложение 3) и таблицы критериев оценки аттестуемого (раздел II приложения 2). Описание критериев оценки аттестуемого по четырем уровням шкалы оценок (Приложение 3, стр.2)

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

а) достоин включения в резерв на вышестоящую должность (обобщенный показатель находится в пределах 4,8-5,0 баллов);

б) соответствует занимаемой должности (обобщенный показатель находится в пределах 3,6-4,7 баллов);

в) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через год (обобщенный показатель находится в пределах 3,0-3,5 баллов);

г) не соответствует занимаемой должности (обобщенный показатель критериев оценки - 2.01-2,9 баллов и ниже).

Аттестационная комиссия по результатам аттестации принимает в отношении аттестуемого одно из следующих решений:

1) соответствует занимаемой должности и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв на вышестоящую должность;

2) соответствует занимаемой должности;

3) соответствует занимаемой должности при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации и с последующей переаттестацией через год;

4) не соответствует занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации.

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. Рекомендации вносятся секретарем аттестационной комиссии (пункт 3.5 раздела III "Выводы" Приложения 2).

Заседание аттестационной комиссии протоколируется. В протоколе указываются дата, место, персональный список присутствовавших членов аттестационной комиссии, а также список лиц, проходивших аттестацию, с указанием результатов по каждому аттестуемому, а также иные, имеющие значение сведения.

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.

Не позднее чем через две недели после окончания периода аттестации, с учетом выводов аттестационной комиссии принимается решение, которое оформляется приказом по предприятию о том, что работник:

подлежит включению в установленном порядке в кадровый резерв на вышестоящую должность;

соответствует занимаемой должности;

подлежит направлению на профессиональную переподготовку или повышение квалификации с последующей аттестацией через год;

подлежит увольнению в соответствии с пунктом 3 части первой статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации в связи с недостаточной квалификацией, подтвержденной результатами аттестации, если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу. /3/

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.

Трудовые споры, возникающие в связи с проведением аттестации, рассматриваются комиссией по трудовым спора (при ее наличии) или судом в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации и Гражданским процессуальным кодексом Российской Федерации. /10/

## Заключение

У процедуры аттестации есть свои противники и приверженцы. Аргументы каждой из сторон достаточно весомы. "Менеджер и так постоянно оценивает своих сотрудников. Зачем нам проводить аттестацию? Она отнимает много сил, способна разворошить коллектив, и неизвестно, что мы получим", - считают первые. Замечание справедливое: если не знаешь, зачем, - лучше не берись.

Но большинство специалистов справедливо полагают, что аттестация - один из наиболее эффективных инструментов управления персоналом, поскольку она позволяет:

определить внутри организации стандарты деятельности и критерии оценки (на подготовительном этапе) - без этого аттестация не имеет смысла;

провести диагностику персонала;

выявить "болевые точки";

определить ценность сотрудников не только для подразделения/группы, но и для организации;

обоснованно принимать управленческие решения, особенно связанные со стратегическими задачами организации и процессом внедрения изменений. /7/

Следует отметить, что наше законодательство не обязывает всех без исключения работодателей проводить аттестацию своих работников. Ни Трудовой кодекс РФ, ни другие нормативно-правовые акты общеотраслевого и обязательного характера не устанавливают, что любой работодатель должен периодически проверять соответствие своих работников занимаемым ими должностям.

Однако есть здесь и исключения. Например, в отношении государственных служащих, аттестация проводится 1 раз в 3 года, для целей определения соответствия замещаемой должности. Обязательная аттестация установлена также специальными федеральными законами в отношении персонала организаций отдельных отраслей экономической деятельности (некоторые категории работников в энергетике, транспортной сфере, на опасных производственных объектах, в сфере образования и другие).

Аттестовать можно не только человека, но и подразделение, предприятие, производственный процесс, рабочее место, продукцию, государство и вообще любой социальный объект.

Всесторонне обоснованная оценка каждого конкретного работника - один из основных элементов в кадровой работе организации, позволяющих предотвратить ошибки в отборе и рациональном использовании персонала.

Аттестация не является самоцелью. Это - средство, с помощью которого обеспечивается формирование высокопрофессионального кадрового состава руководителей и специалистов организаций. Именно с этих позиций следует подходить к оценке аттестации в свете сегодняшнего законодательства о труде. /9/

## Библиографический список

1. Положение о порядке проведения аттестации рабочих мест по условиям труда (Приложение к Постановлению Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 14.03.1997 № 12) [Текст]. - Введ. 2007-08-31. - М.: Госстандарт России: Изд-во стандартов, 2007. - 47 с.

2. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина; под ред.Т.Ю. Базаровой. - М.: Юнити, 2003. - 560 с.

3. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала [Текст] / Е.А. Борисова. - СПб.: Юристъ, 2003. - 288 с.

4. Егошин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.П. Егошин. – Нижний Новгород, Инфра-М, 2003. - 720 с.

5. Зудина, Л.Н. Организация управленческого труда Л.Н. Зудина. - М.: ЮНИТИ, 2004. - 241 с.

6. Одегов, Ю.Р. Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект) [Текст] / Ю.Р. Одегов, Н.А. Маусов, М.Н. Кулапов. - М.: РЭА им. Плеханова, 2001. - 435 с.

7. Аттестация и оценка персонала [Текст] / И.Н. Румянова // Кадровое делопроизводство. - 2008. - № 3. - С.37-38

8. http://www.nkr.ru/attestation/

9. http://www.vashakomanda.ru/article23. htm

10. http://www.hr-portal.ru/pages/attes/pa. php

11. http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/assess/9/assess\_ normativ. htm