**1.Теоретические аспекты документирования аттестации кадров**

* 1. **Понятие аттестации кадров**

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

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

Аттестация является методом изучения кадров, включающим оценку результатов деятельности работника за определенный период времени с целью выявления его соответствия занимаемой должности и дальнейшего служебного продвижения. Аттестация работников предприятия.

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

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

Аттестация - одна из наиболее эффективных и действенных систем оценки персонала организации. Это социальный механизм и кадровая технология, позволяющая произвести определение квалификации и уровня знаний работника; оценку его способностей, деловых и нравственных качеств.[8]

Аттестация - некоторый законченный, оформленный, зафиксированный результат оценки работника. Из определения аттестации следует, что совершенно определенной функцией этой процедуры является установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли.[10]

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

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

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

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

В самом общем смысле аттестация работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям. Подобного определения придерживаются А.Я. Кибанов, С.В. Шекшня и ряд других авторов. Но это определение, на мой взгляд, рассматривает аттестацию персонала несколько однобоко, лишь как оценку соответствия работника занимаемой или желаемой должности. В более широком смысле аттестация персонала подразумевает не только оценку сотрудника для данной конкретной должности, но и оценку с целью выявления потенциала развития сотрудника для того, чтобы возможно было в дальнейшем использовать его способности на других, более высоких должностях или в смежных профессиях. Проводя аттестацию именно с такой целью возможно сформировать резерв управленческих кадров, спланировать карьеру сотрудника и принять ряд других управленческих решений.[21]

Аттестация персонала имеет непосредственное отношение к повышению эффективности производства, поскольку по ее результатам появляется возможность:

- совершенствовать расстановку кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;

- улучшать использование кадров, осуществлять их служебно-квалификационное продвижение;

- выявлять направленность повышения квалификации работников;

- стимулировать их трудовую деятельность за счет обеспечения более тесной увязки оплаты труда с результатами труда;

- совершенствовать формы и методы работы руководителей;

- формировать положительное отношение к труду, обеспечивать удовлетворенность работой и др.

На результатах оценки кадров базируется решение следующих управленческих проблем.

1) Подбор кадров:

- оценка личных качеств претендентов;

- оценка квалификации претендентов.

2) Определение степени соответствия занимаемой должности:

- переаттестация работников;

- анализ рациональности расстановки работников;

- оценка полноты и четкости исполнения должностных обязанностей;

- оценка работника после завершения испытательного срока, после завершения стажировки.

3) Улучшение использования кадров:

- определение степени загрузки работников, использование по квалификации;

- совершенствование организации управленческого труда.

4) Выяснение вклада работников в результаты работы:

- организация поощрения работников (усиление материальных и моральных стимулов, обеспечение взаимосвязи оплаты и результатов труда, организация премирования);

- установление меры взыскания.

5) Продвижение работников, необходимость повышения квалификации:

- прогнозирование продвижения по службе работников;

- формирование резерва на выдвижение;

- отбор для выполнения ответственных заданий, направление на стажировку как поощрение;

- необходимость повышения квалификации и ее направленность;

- разработка программ повышения квалификации работников управления;

- оценка эффективности учебы на курсах и в институтах повышения квалификации.

6) Улучшение структуры аппарата управления:

- обоснование численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделении;

- проверка нормативов численности;

- обоснование структуры кадров по должностям, уровню квалификации;

- разработка и уточнение должностных инструкций.

7) Совершенствование управления:

- совершенствование стиля и методов управления (усиление демократических начал, борьба с бюрократизмом и т.п.);

- повышение ответственности работников;

- укрепление взаимосвязи руководителей и подчиненных.[12]

Каждая из этих проблем связна с разными аспектами оценки. Так, прием на работу требует, прежде всего, оценки личных качеств претендентов, что предполагает широкое использование тестов, аттестация кадров - оценки результатов труда, для чего необходимы другие методы оценки. Различие обязанностей, выполняемых различными категориями персонала, требует дифференцированной оценки результатов их деятельности.

Аттестация персонала позволяет организации решать ряд задач и достигать определенных целей.

Цели аттестации персонала организации :

- улучшение качества управления, которое достигается путем периодического и систематического оценивания;

- единство действий в управлении, т.к. единая система оценки позволяет ожидать, что действия по управлению будут соответствовать результатам оценки и будут более эффективными;

- более эффективное использование человеческого потенциала. Коллектив организации имеет социально-психологический потенциал, который должен быть использован по возможности лучшим образом;

- формирование и поддержание здорового морально-психологического климата в коллективе. Обоснованная, справедливая и гласная оценка персонала способствует здоровому морально-психологическому климату;

- повышение производительности, т.к. персональные оценки - стимул для оцениваемых. Длительность повышения производительности существенно зависит от правильности оценки персонала.

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

1) Управляющее воздействие. С помощью оценки, а также с помощью оценочного разговора сотруднику можно показать его место в соответствии с его достижениями, что способствует управляемости персоналом.

2) Определение размеров вознаграждения, т.к. лишь при объективной оценке достижений сотрудника возможно справедливо оплатить его труд.

3) Развитие персонала, т.к. оценка обеспечивает выбор соответствующих форм поощрения и содействия профессиональному росту сотрудников. Рациональное использование сотрудника, т.к. оценка обязательна при занятии рабочего места, повышении по службе, перемещении, принятии решения об отставке с рабочего места, увольнении.

4) Трудовая мотивация, т.к. оценка - импульс к сознательной деятельности сотрудников, направленной на повышение в должности.

5) Установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и другим вопросам.

6) Удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик. [16]

Аттестация как социальный механизм выполняет следующие функции:

- диагностическую (или оценочную) - изучение и оценка деятельности, поведения, личности специалистов в целях их наиболее правильного использования;

- прогностическую, которая заключается в определении возможностей, способностей работника к дальнейшему росту, совершенствованию, в уточнении перспектив каждого конкретного специалиста;

- корректирующую, которая состоит в определении каких-либо специальных мероприятий или конкретных направлений работы по изменению некоторых элементов деятельности и поведения специалистов;

- воспитательную - воздействие на личностные качества работника, в первую очередь, на его мотивационную сферу.

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

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

- объективность (использование достаточно полной системы показателей для характеристики работника, его деятельности, поведения, использование достоверной информационной базы для расчета показателей, охват достаточно длительного периода работы и учет динамики результатов деятельности на протяжении этого периода);

- гласность (широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;

- демократизм (участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных);

- единство требований оценки для всех лиц одной должности;

- простота, четкость и доступность процедуры оценки;

- результативность (обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам оценки;

- максимально возможная механизация и автоматизация процедуры оценки;

- используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;

- информация, используемая для оценки, должна быть доступна;

- система оценки должна соответствовать ситуационному контексту;

- оценка должна проводиться с возможностью прогноза - она должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне сотрудник потенциально способен;

- оценка должна быть комплексной - оценивается не только каждый из членов организации, но и связи, и отношения внутри нее, а также возможности организации в целом.[14]

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

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

**1.2 Порядок документирования аттестации кадров**

Нормативные правовые акты, регламентирующие аттестацию различных категорий работников, дают развернутое описание целей аттестации. Так, в Положении о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденном указом Президента РФ от 01.02.2005 № 110, установлено, что аттестация проводится в целях определения соответствия гражданского служащего замещаемой должности гражданской службы на основе оценки его профессиональной служебной деятельности. Аттестация призвана способствовать формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации, повышению профессионального уровня гражданских служащих, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности гражданской службы при сокращении должностей гражданской службы в государственном органе, а также вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда гражданских служащих.

Подготовка, проведение и подведение итогов аттестации сопровождаются изданием документов. В предлагаемой статье рассматриваются установленные в законодательстве требования к документированию аттестации служащих, правила оформления и формы документов по аттестации, закрепленные в нормативных актах органов государственной власти и местного самоуправления. Судебная практика показывает, что аттестацию нужно не только своевременно организовать и провести, но правильно оформить документально.

В Трудовом кодексе Российской Федерации об аттестации работников говорится в ряде статей. В статье 81 «Расторжение трудового договора по инициативе работодателя» определено, что трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случае несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации. В указанной статье также сказано, что порядок проведения аттестации устанавливается трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, принимаемыми с учетом мнения представительного органа работников. В статье 82 содержится положение о том, что при проведении аттестации, которая может послужить основанием для увольнения работников, в состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается представитель выборного органа соответствующей первичной профсоюзной организации. В статье 332, посвященной особенностям трудовых договоров, заключаемых с работниками высших учебных заведений, определено, что Положение о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности научно-педагогических работников, утверждается в порядке, устанавливаемом Правительством РФ.[2]

В законодательстве регламентирован порядок аттестации различных категорий служащих (руководителей государственных унитарных предприятий, педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений и др.). В данном случае вопросы документирования аттестации служащих мы будем рассматривать на основе нормативных актов, посвященных аттестации государственных и муниципальных служащих. Следует отметить, что их положения в определенной части могут быть использованы и при организации аттестации других категорий служащих, в том числе и в негосударственных организациях.

В Федеральном законе от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями от 02.02.2006) (далее – Закон) этим вопросам полностью посвящена ст. 48 «Аттестация гражданских служащих». О внеочередной аттестации гражданских служащих сказано в статье 31. В статье 37, посвященной расторжению служебного контракта по инициативе представителя нанимателя, говорится о возможности расторжения служебного контракта и увольнении служащего вследствие его недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации. Организация и обеспечение проведения аттестации гражданских служащих называется в статье 44 одним из направлений кадровой работы. В статье 47 определено, что положения должностного регламента учитываются при проведении аттестации гражданского служащего. Оценка результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих посредством проведения аттестации называется одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава гражданской службы (ст. 60). Результаты аттестации гражданского служащего могут быть основанием для направления гражданского служащего на профессиональную переподготовку, повышение квалификации или стажировку (ст. 62).

В статье 48 Закона установлено, что Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации утверждается указом Президента РФ. В настоящее время действует Положение, утвержденное Указом Президента РФ от 01.02.2005 № 110 (далее – Положение). В Положении определяется порядок проведения аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, замещающих должности государственной гражданской службы Российской Федерации в федеральном государственном органе, государственном органе субъекта Российской Федерации или их аппаратах.[3]

Остановимся подробнее на нормах данного Положения, которые касаются документов, обеспечивающих проведение аттестации служащих. Поскольку в Положении приведена только форма аттестационного листа гражданского служащего, в качестве примеров форм документов, используемых при аттестации, будем приводить формы, закрепленные в правовых актах органов государственной власти и органов местного самоуправления.

Правовой акт о проведении аттестации. В Положении (п. 7) установлено, что для проведения аттестации гражданских служащих по решению представителя нанимателя издается правовой акт государственного органа, содержащий положения:

а) о формировании аттестационной комиссии;

б) об утверждении графика проведения аттестации;

в) о составлении списков гражданских служащих, подлежащих аттестации;

г) о подготовке документов, необходимых для работы аттестационной комиссии.

Указанным актом определяются состав аттестационной комиссии, сроки и порядок ее работы. В зависимости от специфики должностных обязанностей гражданских служащих в государственном органе может быть создано несколько аттестационных комиссий. Например, распоряжением администрации города Тюмени от 28.12.2004 № 7303 «Об аттестации муниципальных служащих администрации города Тюмени» (с изменениями от 21 апреля, 6 сентября 2006 г.) утвержден состав 7 аттестационных комиссий.

В пункте 8 Положения, посвященном составу аттестационной комиссии, указано, что в состав комиссии включаются также представители научных и образовательных учреждений, других организаций, приглашаемые соответствующим органом по управлению государственной службой по запросу представителя нанимателя в качестве независимых экспертов – специалистов по вопросам, связанным с гражданской службой, без указания персональных данных экспертов.

График проведения аттестации. В Положении (пункты 10, 11) подробно описаны требования к графику проведения аттестации. Он ежегодно утверждается представителем нанимателя и доводится до сведения каждого аттестуемого гражданского служащего не менее чем за месяц до начала аттестации. В графике указываются:

а) наименование государственного органа, подразделения, в которых проводится аттестация;

б) список гражданских служащих, подлежащих аттестации;

в) дата, время и место проведения аттестации;

г) дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за их представление руководителей соответствующих подразделений государственного органа.

Документы, необходимые для работы аттестационной комиссии. Следует отметить, что зачастую по поводу аттестации издается не один, а несколько правовых актов, посвященных ее отдельным вопросам. В п. 7 Положения сказано, что правовой акт о проведении аттестации должен содержать положение о «подготовке документов, необходимых для работы аттестационной комиссии», но сами эти документы не названы. К таким документам относятся планы проведения аттестации, положения об аттестационных комиссиях, регламенты их работы, перечни вопросов для оценки квалификации служащих и другие документы.

Отзыв об исполнении гражданским служащим должностных обязанностей. Согласно Положению (п. 12) не позднее чем за две недели до начала аттестации в аттестационную комиссию представляется отзыв об исполнении подлежащим аттестации гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период. Отзыв подписывается непосредственным руководителем гражданского служащего и утверждается вышестоящим руководителем. В п. 13 Положения определена структура этого докумета. Он должен содержать следующие сведения о гражданском служащем:

а) фамилия, имя, отчество;

б) замещаемая должность гражданской службы на момент проведения аттестации и дата назначения на эту должность;

в) перечень основных вопросов (документов), в решении (разработке) которых гражданский служащий принимал участие;

г) мотивированная оценка профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Дополнительные сведения об исполнении служащим должностных обязанностей за аттестационный период. В соответствии с Положением (п. 14) к отзыву прилагаются сведения о выполненных гражданским служащим поручениях и подготовленных им проектах документов за указанный период, содержащиеся в годовых отчетах о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего. При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию представляется также аттестационный лист гражданского служащего с данными предыдущей аттестации. Как установлено в п. 15 Положения, кадровая служба государственного органа не менее чем за неделю до начала аттестации должна ознакомить каждого аттестуемого гражданского служащего с представленным отзывом об исполнении им должностных обязанностей. При этом аттестуемый гражданский служащий вправе представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о своей профессиональной служебной деятельности за указанный период, а также заявление о своем несогласии с представленным отзывом или пояснительную записку на отзыв непосредственного руководителя.

Следует отметить, что в качестве источника информации об исполнении служащим должностных обязанностей может выступать достаточно широкий круг лиц. Например, Положением об аттестации муниципальных служащих городского округа Оренбурга (утверждено постановлением мэра городского округа Оренбурга от 28.06.2006 № 5416-1/п) предусмотрен следующий порядок. Перед проведением аттестации подготавливается отзыв об исполнении подлежащим аттестации муниципальным служащим должностных обязанностей за аттестационный период. Этот документ заполняет непосредственный руководитель подразделения органа местного самоуправления (ОМС), в котором работает аттестуемый. В целях обеспечения объективности и многосторонности деловой оценки подлежащего аттестации муниципального служащего могут также подготавливаться оценочные листы, которые заполняются всеми участниками процесса деловой оценки: коллегами, непосредственным руководством, подчиненными, сотрудниками смежных подразделений, имеющими рабочие контакты с оцениваемым сотрудником.[4]

**2. Анализ документирования аттестации кадров в ООО «КомТелСвязь»**

* 1. **Характеристика деятельности OOO «КомТелСвязь»**

Компания «КомТелСвязь» уже четыре года успешно развивает свои телекоммуникационные сети в городе Оренбурге. Компания «КомТелСвязь» построила собственную транспортную сеть, оборудовав ее мультисервисными узлами доступа. Это позволяет организовать городские цифровые каналы с большой пропускной способностью (в т.ч. и высокоскоростной доступ к сети Интернет) для удобства абонентов.

Благодаря гибкой тарифной политике среди пользователей услуг связи «КомТелСвязь» не только частные лица, но и крупные компании, в том числе и ведущие банки.

Абоненты «КомТелСвязь» с высоким уровнем пользования услугами связи имеют возможность получить статус VIP клиента, для которых компания разработала специальную программу обслуживания и предоставления скидок. Гибкая ценовая политика и особенная система скидок делает цифровую телефонную связь от «КомТелСвязь» доступной большинству населения, а так же организациям, компаниям и корпорациям. Все это в комплексе с высоким качеством связи и постоянным усовершенствованием уровня предоставления услуг, безусловно, является большим преимуществом «КомТелСвязь», благодаря которому количество абонентов компании постоянно растет". ООО «КомТелСвязь» действует на основании Устава и учреждено в соотвествии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Основными видами деятельности предприятия являются:

1) Традиционная проводная связь

2) Развитие транспортной сети

3) Развитие мультисервисных узлов доступа (в т.ч. Интернет и передача данных)

#### Структура организации ООО «КомТелСвязь» является линейно-функциональной.

#### При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений.

В данном случае подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо непосредственно через соответствующих руководителей служб–исполнителей.

Показатели уровня концентрации производства ООО «КомТелСвязь» приведены в таблице 1.

Таблица 1 Показатели уровня концентрации производства

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006г. | 2007г. | 2008г. | Отклонения | | | |
| +/- | | % | |
| 2007г.  к  2006г. | 2008г. к 2007г. | 2007г. к 2006г. | 2008г. к 2007г. |
| Объем товарной продукции, тыс. руб.  Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.  Среднегодовая численность работников, чел. | 8346  9652  90 | 8852  9954  112 | 10143  9982  150 | +506  +302  +22 | +1291  +28  +28 | +5,7  +3  + 19,6 | +12,7  +1  + 18,6 |

В исследуемый период (2006-2008гг.) произошли следующие изменения: объем товарной продукции возрос в 2006 году по сравнению с 2006 годом на 5,7 %, а в 2008 году по сравнению с 2007 годом возрос на 12,7 %. Следовательно в целом за 3 года объем товарной продукции возрос на 18 %. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов за 3 года увеличилась в целом на 4 %. Таким образом, доходы от реализации услуг связи возросли, что объясняется повышением спроса на продукцию в связи с развитием НТП и стремлению общества к информатизации.

Динамика прибыли ООО «КомТелСвязь» приведена в таблице 2.

Таблица 2 Динамика прибыли

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006г. | 2007г. | 2008г. |
| Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.  Валовая (балансовая) прибыль, тыс. руб.  Чистая прибыль, тыс. руб. | 250  265  25 | 285  290  115 | 350  362  151 |

В целом прибыль предприятия в период с 2006 по 2008 годы стремительно возрастала.

Исходя из анализа основных организационно-экономических показателей ООО «КомТелСвязь» г. Оренбурга за 2006-2008 года можно сделать следующие выводы:

1. это стабильно развивающееся молодое предприятие
2. финансовое положение предприятия можно охарактеризовать как стабильное.

Проанализируем динамику и структуру кадров предприятия ООО «КомТелСвязь». Для этого воспользуемся данными из Таблицы 3.

Таблица 3 Динамика и структура кадров

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кадры предприятия | 2005г. | | 2006г. | | 2007г. | |
| Чел. | В % к итогу | Чел. | В % к итогу | Чел. | В % к итогу |
| Промышленно-производственный персонал – всего  В том числе:  - рабочие;  - специалисты;  - руководители; | 98 | 100  88,0  5,8  6,2 | 117 | 100  88,2  6,2  5,6 | 162 | 100  86,3  7,0  6,7 |
| Среднегодовая численность работников – всего  В том числе по образованию:  - с высшим образованием;  - со средне-специальным;  - со средним;  - без образования; | 90 | 100  6,4  72,3  21,1  0,2 | 112 | 100  7,0  71,3  21,5  0,2 | 150 | 100  6,9  75,7  17,2  0,2 |
| Среднегодовая численность работников – всего  В том числе по стажу:  - до 5 лет;  - от 5 до 10;  - от 10 до 20;  - свыше 20; | 90 | 100  14,6  67,4  10,9  7,1 | 112 | 100  16,2  62,3  13,0  8,5 | 150 | 100  13,3  67,0  11,5  8,2 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Среднегодовая численность работников – всего  В том числе по возрасту:  - до 30 лет;  - 30-40 лет;  - 40-50 лет;  - свыше 50 лет. | 90 | 100  15,6  61,4  19,5  3,5 | 112 | 100  18,2  55,8  20,0  6,0 | 150 | 100  14,1  60,1  19,1  6,7 |

Видно, что большую часть составляют рабочие со средне-специальным образованием, которые непосредственно оказывают услуги производственного характера. Основную численность кадров составляют сотрудники в возрасте 30-40 лет с общим стажем 5-10 лет.

* 1. **Порядок документирования аттестации персонала в OOO «КомТелСвязь»**

Аттестация персонала - процесс, который позволяет эффективно оценивать результаты работы персонала, формировать кадровый резерв, оптимально распределять фонд оплаты труда и материального вознаграждения. Рассмотрим основные элементы существующей системы оценки работы персонала в исследуемой организации.

По внутреннему "Положению об аттестации сотрудников и руководящего персонала" ООО "КТС" ответственность за внедрение и работу системы аттестации лежит на специалистах отдела кадров. Они участвуют в формировании и работе аттестационной комиссии, готовят необходимую документацию (положения, инструкции), регламентирующую работу системы, составляют списки и графики аттестации и контролируют процесс проведения аттестаций.

Для проведения аттестации руководитель организации приказом назначает аттестационную комиссию, определяет ее состав (председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии) из числа руководящих работников и высококвалифицированных специалистов. В состав комиссии включают представителей кадровой и юридической служб, а также представителей соответствующего профсоюзного органа. В необходимых случаях с учетом структуры организации, количественного и персонального состава аттестуемых, специфики организации производства и труда допускается назначение нескольких аттестационных комиссий.[9]

Руководитель организации утверждает график проведения аттестации. В нем указываются:

1) наименование организации, структурного подразделения, в котором работает работник;

2) дата и время проведения аттестации;

3) дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за такое представление руководителей структурных подразделений.

График доводится до сведения аттестуемого не менее чем за месяц до начала аттестации.

Эффективность аттестации в значительной степени зависит от качества документов, требуемых для ее проведения. Стандартные формы, которые могут использоваться при проведении аттестации, следующие:

1) структура письменной характеристики на аттестуемого;

2) бланк оценки рабочих показателей и деловых качеств аттестуемого;

3) форма отчета аттестуемого о проделанной работе;

4) бланк аттестационного листа;

5) план работы аттестуемого;

6) бланк заключения аттестационной комиссии;

7) структура отчета аттестационной комиссии по итогам аттестации;

8) бланк протокола заседания аттестационной комиссии;

9) форма учета предложений аттестуемых сотрудников.

Подготовка необходимых документов согласно действующему законодательству предусматривает, как правило, составление отзыва (характеристики) на аттестуемого работника не позднее, чем за две недели до начала проведения аттестации. Характеристика представлена в Приложении А.

Юридическое значение отзыва (характеристики) состоит в том, что он является одним из главных письменных документов, подтверждающих в значительной степени факт выполнения (или невыполнения) аттестуемым работником возложенных на него трудовых обязанностей в соответствии с занимаемой должностью. Следовательно, отзыв лежит в основе признания работника соответствующим (или несоответствующим) занимаемой должности.[16]

В данном представлении должны содержаться анализ и оценка личности работника, включая его профессиональные качества, индивидуальные способности, а также результаты работы за предшествующий период.

Отзыв (характеристика) на аттестуемого работника составляется его непосредственным руководителем и подписывается руководителем структурного подразделения, в котором работает аттестуемый.

Кадровое подразделение предприятия не менее чем за неделю до начала аттестации должно ознакомить каждого аттестуемого с представленным отзывом о его работе.

Аттестуемый работник вправе представить в аттестационную комиссию отчет - дополнительные сведения о своей работе за период, предшествующий аттестации. Отчет представлен в Приложении Б.

Подготовка необходимых документов на аттестуемых работников предусматривает также заполнение аттестационных листов в соответствии с Приложением В. Эта работа, как правило, возлагается на секретаря аттестационной комиссии.

Аттестационный лист подписывается всеми членами комиссии, присутствующими на заседании комиссии, в день его проведения. С содержанием аттестационного листа аттестуемый должен быть ознакомлен под расписку, после чего этот документ хранится в личном деле работника до очередной аттестации.

В ходе аттестации комиссия может задавать работникам только те вопросы, которые относятся к их профессиональной деятельности. Чтобы определить возможность продвижения по службе, не исключаются и такие вопросы, которые относятся к требованиям по более высокой должности, но в пределах специальности. Однако вывод о соответствии или несоответствии занимаемой должности аттестационная комиссия может обосновывать только на знании работником вопросов, относящихся к его компетенции (трудовой функции) и, следовательно, занимаемой должности.[21]

Основным документом, содержащим информацию о ходе и результатах аттестации, является протокол заседания аттестационной комиссии. Его ведет в установленном порядке секретарь комиссии. В протоколе указываются:

1) дата заседания;

2) присутствующие члены аттестационной комиссии;

3) Ф.И.О., занимаемая должность и место работы (подразделение) аттестуемого.

В протокол заседания комиссии также вносится краткое содержание сообщения аттестуемого о работе по занимаемой должности, заданные ему вопросы и ответы на них.

В обязательном порядке в протоколе отражается оценка деятельности аттестуемого и результаты голосования, количество голосов "за" и "против" конкретной оценки работы аттестуемого, а также рекомендации аттестационной комиссии в его адрес.

Надлежаще оформленный протокол подписывают председатель и секретарь аттестационной комиссии. После их подписи в протокол не допускается вносить дополнения и изменения. Не допускаются также подчистки и помарки в протоколе. Протоколы аттестации хранятся, как правило, в отделе кадров.

Аттестационные комиссии обобщают рекомендации и предложения, принятые в отношении аттестуемых работников по улучшению их работы, повышению квалификации и профессиональных знаний, целесообразность которых была выявлена в процессе аттестации, при этом учитываются и предложения аттестуемых.Представлено в Приложении Г.

Отчет о работе аттестационной комиссии готовит ее председатель. Общие итоги аттестации и рекомендации даются не в отношении отдельных работников - важнее установить общие тенденции, выработать общие рекомендации, которые касаются всех работников организации или конкретных профессиональных групп. После заслушивания проекта отчета члены аттестационной комиссии вносят в него необходимые изменения и исправления.

Отчет должен содержать следующую информацию:

1) Состав аттестационной комиссии.

2) Сроки проведения аттестации и даты заседаний аттестационной комиссии.

3) Количественный и качественный состав работников, прошедших аттестацию.

4) Список работников, рекомендованных по итогам аттестации для включения в резерв на выдвижение.

5) Предложения по организации и содержанию обучения работников организации.

6) Рекомендации по устранению проблем, снижающих отдачу от работы персонала.

7) Рекомендации по более полному использованию потенциала работников, прошедших аттестацию.

8) Предложения, направленные на повышение эффективности процедуры аттестации в будущем.

По окончании аттестации работников издается приказ, в котором анализируются результаты аттестации, утверждаются мероприятия по улучшению работы с кадрами, выполнению рекомендаций аттестационной комиссии, а также проведению очередной аттестации работников организации.

1. **Рекомендации по внутрифирменному документированию аттестации персонала**

Несмотря на то, что компания «КомТелСвязь» осуществляет свою деятельность в сфере телекоммуникаций, процедура аттестации здесь проводится «вручную», то есть практически не используются возможности компьютерной обработки информации. Очевидно, что это очень трудоемкий и малоэффективный процесс, поэтому, я бы порекомендовала автоматизировать систему аттестации персонала в данной организации.

Аттестация даже десяти сотрудников требует изрядного документооборота и множества взаимосвязанных действий, которые ускоряются и упрощаются в результате перевода большей части данных в электронный вид и применения программных алгоритмов анализа полученных сведений.

В состав автоматизированной системы входят:

1) база данных о сотрудниках - личные карточки, отзывы и характеристики, дополнительные сведения о персоне, характеристики, информация о предыдущих аттестациях и т.п.;

2) база данных о предприятии - структура персонала, должностные обязанности и инструкции, состав отделов и групп, взаимосвязи внутри компании;

3) база данных о характеристиках и свойствах готовой продукции (товаров) - классификация по группам, видам, типам с выделением групповых свойств и отдельных параметров;

4) база данных вопросов и ответов - содержание опросных листов с вариантами ответов (и указанием правильного ответа при необходимости);

5) хранилище данных проведенных аттестаций - вся информация об аттестации - протоколы заседаний, опросные листы, принятые решения, документы о перемещении персонала. [5]

Преимущества использования автоматизированной системы:

- экономия времени - нет необходимости в долгих заседаниях комиссий по аттестации - участники аттестации могут ответить на вопросы тестов поблизости от своего рабочего места (или непосредственно на нем), причем сотрудники могут проходить процедуру тестирования одновременно;

- организационная четкость - Все сотрудники должны будут ответить на одинаковое количество вопросов, примерно одинаковой сложности. Результаты тестирования будут храниться как в электронном, так и в бумажном виде;

- географическая доступность - при необходимости тестирование могут пройти сотрудники удаленных филиалов без необходимости личного присутствия всех членов аттестационной или экзаменационной комиссии;

- объективность и снижение конфликтности - при надлежащей подготовке системы - баллы, получаемые участниками тестирования, не будут зависеть от личных симпатий и антипатий членов комиссии. Фиксирование результатов с возможностью последующего пошагового разбора исключает возможность манипулирования, как со стороны участников, так и со стороны комиссии;

- легкость обработки результатов - Результаты будут выведены в виде баллов или оценки, по уровню которой можно делать не только предварительные, но и итоговые выводы.

Практически единственным недостатком является сложность работы с компьютером для неопытных и неподготовленных пользователей. В подобных случаях следует или организовывать дополнительное обучение участников, или привлекать сотрудников из числа опытных пользователей для введения информации в базу данных со слов участника. Для ООО «КТС» данный недостаток является не существенным в виду рода деятельности компании.

Виды и содержание используемых тестов:

1) профессиональные тесты на выбор одного варианта ответа.

Наиболее распространенный вид тестов, который особенно удобно использовать для оценки профессиональных знаний. Составляются специалистами соответствующих производственных или иных направлений и утверждаются руководством предприятия. Возможно использование многоуровневых тестов, позволяющих дифференцировать должностные различия в объеме знаний и навыков;

2)тесты на принятие решений - моделируются цепочки вариантов развития событий на основе принятых решений. Разветвленное дерево вопросов-ответов позволяет оценить скорость принятия решений, а также логику и интуицию;

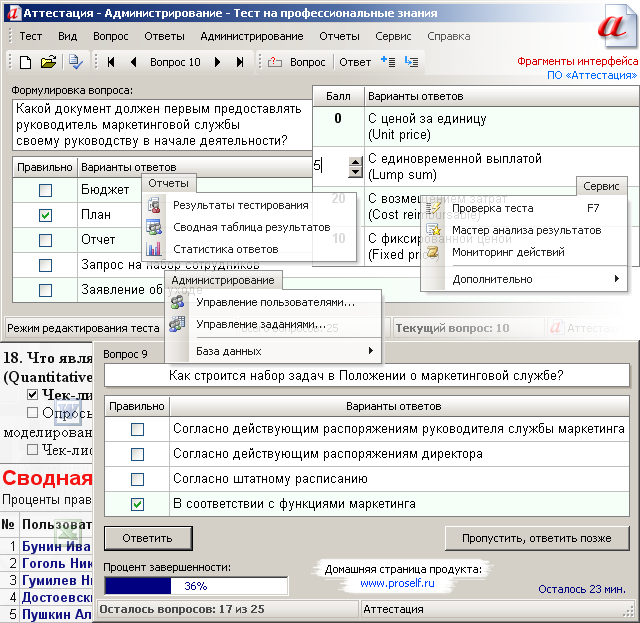
3) психологические тесты - выявляют личностные особенности сотрудника. Могут быть использованы любые профессиональные психологические методики. Следует однако признать. что компьютерное тестирование в этом направлении дает весьма приблизительные результаты, которые могут зависеть от разных факторов - сиюмоментного настроения сотрудника, семейных обстоятельств, состояния здоровья. Если требуется глубокое понимание характера, темперамента, душевных качеств сотрудников, рекомендуется проводить собеседование с профессиональным психологом;

4) тесты на корпоративную компетентность. Содержание вопросов и варианты ответов определяются на основании требований, предъявленных руководством предприятия, в зависимости от приоритетов внутрикорпоративной политики и этики.[13]

Для проведения автоматизированной аттестации персонала необходимо установить специальную компьютерную программу, например «Proself». Программа представляет собой удобную оболочку тестов с обширным функционалом и решает любые задачи так или иначе связанные с тестированием: аттестация персонала, тестирование при приеме на работу (подбор персонала), оценка и контроль знаний, аттестационное тестирование, конфиденциальное анкетирование персонала и так далее.

Позволяет организовать централизованное компьютерное тестирование для неограниченного числа пользователей, собрать всю информацию воедино, выявить существующие закономерности, исходя из целей и задач тестов, и выгрузить наглядные отчеты с результатами. Программа снабжена отличным редактором тестов, легкой и быстрой возможностью импортировать любые тесты, включает мастер анализа результатов. Фрагмент интерфейса программы представлен на Рисунке 1.

Рисунок 1 – Фрагмент интерфейса



К основным возможностям программы относятся:

- возможность организовать одновременное тестирование для неограниченного числа пользователей (зависит от вида лицензирования ПО);

- широкая область применения: аттестационное тестирование персонала (аттестация), тестирование при отборе персонала на трудоустройство, дистанционный контроль знаний в образовательных учреждениях, проведение опросов, голосований ;

- индивидуальные пользовательские профили со статусами полномочий в системе;

- распределение заданий между участниками тестирования;

- конфиденциальность ответов и результатов тестирования;

- интеграция Microsoft Office Word и Excel для просмотра и печати тестов и результатов тестирования;

- импорт и экспорт тестов (поддерживаемые типы файлов: текстовый документ, документ Microsoft Word, книга Microsoft Excel);

- мастер анализа результатов тестирования на предмет выявления существующих закономерностей: вывод рекомендаций и указаний об ошибках в тесте;

- система мониторинга действий пользователей в системе.[20]