Содержание

[Введение 3](#_Toc35608268)

[Организация системы аттестации 4](#_Toc35608269)

[Методы оценки персонала 8](#_Toc35608270)

[Традиционные методы оценки персонала 8](#_Toc35608271)

[Метод стандартных оценок 8](#_Toc35608272)

[Сравнительные методы 10](#_Toc35608273)

[Управление посредством постановки целей 11](#_Toc35608274)

[Нетрадиционные методы оценки персонала 12](#_Toc35608275)

[«3600 аттестация» 13](#_Toc35608276)

[Психологические методы оценки 14](#_Toc35608277)

[Подготовка к аттестации 14](#_Toc35608278)

[Проведение аттестации 18](#_Toc35608279)

[Решения, принимаемые по результатам аттестации 22](#_Toc35608280)

[Анализ результатов аттестации 24](#_Toc35608281)

[Заключение 26](#_Toc35608282)

[Список литературы 27](#_Toc35608283)

# Введение

Сегодня можно говорить о совершенно новом этапе аттестации, при котором вместо массовых кампаний, носящих, как правило, формальный характер, проводятся проверки на профессионализм и пригодность к работе конкретного сотрудника в современных условиях. Сейчас необходимость и полезность аттестации очевидна – с ее помощью можно объективно определить творческую ценность каждого работника для конкретного предприятия.

Аттестация призвана не только решать вполне конкретные задачи (совершенствование управления персоналом и расстановки кадров, формирование резерва на выдвижение, определение потребности в повышении квалификации и управлении карьерой сотрудников, совершенствование форм и методов работы самих руководителей), но и осуществлять подготовку и апробацию новых мотивационных моделей. Без этого аттестация превращается в формальную процедуру.

К сожалению, практика проведения внутрифирменных (внутрипроизводственных) аттестаций свидетельствует, что зачастую они проводятся формально, исключительно с учетом требований соответствующих нормативных документов или локальных положений, разрабатываемых самими предприятиями (организациями). Такой подход не позволяет в достаточной степени оценить деловые и профессиональные качества работников и правильно определить меры мотивационного воздействия.

Аттестация сотрудников – это периодическая комплексная проверка уровня деловых, личностных и моральных качеств работника по соответствующей, занимаемой им должности.

# Организация системы аттестации

Аттестация работников в зависимости от ее повода бывает очередная, по истечении испытательного срока, для продвижения по службе, перевода в другое подразделение.

**Очередная аттестация** проводится ежегодно и обязательна для всех работников. Основа аттестации – описание проделанной работы и результатов по основным видам деятельности.

**Аттестация по истечении испытательного срока** преследует цель получения документированного вывода по результатам аттестации, а также аргументированных рекомендаций по дальнейшему служебному использованию аттестуемого.

**Аттестация для продвижения по службе** проводится с учетом требований новой предполагаемой должности и новых обязанностей, при этом выявляются потенциальные возможности работника и уровень его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности.

Аналогичные подходы могут быть использованы при аттестации руководителя (специалиста) при переводе его в другое структурное подразделение, если существенно меняются обязанности и решаемые задачи.

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (несколько уровней) и кадровыми службами. Последние, основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала и контролируют их претворение на практике. В крупных корпорациях этому сопутствует жесткая регламентация и формализация всех этапов и процедур оценки, и прежде всего самих оценочных форм, снабженных подробными инструктивными материалами.

Эти службы помогают внедрять системы оценки, разрабатывают программы для обучения руководителей, проводят опросы и обследования для выяснения их эффективности. Кадровые службы организуют хранение всей информации в автоматизированных банках данных. Эта фактическая и оценочная информация, собираемая во многих фирмах по самой широкой программе, представляет реальную базу кадрового планирования, расчетов потребности в дополнительном персонале, составления программ, внутрифирменного обучения, организации конкурсного замещения вакантных должностей и, конечно, оплаты труда работников. В разных фирмах акцент сделан на том или ином направлении работы в зависимости от кадровой политики фирмы. Обобщенно оценку можно представить в следующем виде:

Оценка кадров

Оценка трудовой отдачи

Оценка личности

Смешанные системы

Оценка развития

Оценка потенциала

Оценка трудовой отдачи

Смешанные системы

Рис.1 ***Оценка кадров***

Оценка кадров может преследовать различные цели:

* стать основой для проведения аттестации;
* дифференциация заработной платы и окладов;
* способствовать повышению квалификации, контролю результатов;
* решение вопросов по отбору и подбору кадров (продвижение по службе, перевод на другое место работы, увольнение) и контроль этих решений;
* способствовать коммуникативности, общению;
* удовлетворение потребностей в информации.

Решающая роль в оценке отводится непосредственному начальнику, который лучше других знает своих подчиненных, несет полную ответственность за результаты их деятельности, правильное применение мер поощрения и наказания, за их обучение и развитие. Оценки, которые выставляет руководитель, обобщают представления, полученные ими при постоянном общении с подчиненными. В то же время необходимость участия в оценке побуждает руководителя в промежутке между оценочными сессиями уделять больше времени подчиненным, взвешивать сильные и слабые стороны их профессиональной подготовки, анализировать деловые и личные качества, находить пути закрепления работников, увереннее контролировать их работу. Считается, что одна из целей оценки – усиливать внимание управляющих к работе с подчиненными, развивать навыки руководства ими.

Непосредственный руководитель лично заполняет оценочную форму. Такой порядок принят почти повсеместно. Некоторые компании применяют процедуру с участием представителя кадровой службы. В этом случае оценочная форма заполняется специалистом службы в ходе обсуждения с руководителями. Такая процедура используется, когда критерии и инструкции по проведению оценок разработаны недостаточно подробно или руководители не имеют большого опыта и подготовки в этой области. Специалист кадровой службы направляет обсуждение таким образом, чтобы все факторы были рассмотрены. В то же время считается, что специалист не должен оказывать давление на руководителя и даже высказывать в беседе свою точку зрения по существу вопроса.

Аттестация работников, вновь принятых на работу, проводится через шесть месяцев, а затем ежегодно.

Одной из целей аттестации является разработка конкретной программы, включающей комплексную оценку рабочих мест. Программа должна предусматривать систему мер по совершенствованию организации труда, повышению его технической оснащенности.

На сегодняшний день в России действует ряд нормативных правовых актов, регулирующих вопросы аттестации. Обязательный характер они имеют только в отношении определенных категорий работников. Однако при разработке порядка аттестации и Положения об аттестации в конкретных организациях данные нормативные правовые акты могут быть использованы в качестве рекомендаций (Трудовой кодекс РФ, Положение «О порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи», утв. Постановлением от 05.10.73 №470/267 ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР, Положение «О проведении аттестации федерального государственного служащего», утв. Указом Президента РФ от 09.03.1996г. №353 и др.)

На основании действующих нормативных актов можно выделить следующие этапы:

1. Подготовка к аттестации;
2. Проведение аттестации сотрудников;
3. Принятие решения аттестационной комиссией.

## Методы оценки персонала

### Традиционные методы оценки персонала

Методы аттестации, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель, являются традиционными для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. В то же время этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции. Традиционные методы:

* сфокусированы на отдельном работники, оценивая его вне организационного контекста. Сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку;
* основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем. Фактически руководитель находится в положении «царя и бога» по отношению к подчиненному – он определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года. Полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого – коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков;
* ориентированы на прошлое (на достигнутые результаты) и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

#### Метод стандартных оценок

Наиболее старым и самым распространенным методом аттестации является метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале.

Данный метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода также обеспечивает единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако данный метод обладает рядом серьезных недостатков.

1. аттестацию проводит один человек – руководитель, что предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки. Хотя он должен принимать во внимание только профессиональные качества сотрудника, на оценке могут отразиться (и практически всегда отражаются) личные взаимоотношения с подчиненным.
2. стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

Для преодоления этих недостатков некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки (возможно несколько расширенная и углубленная) заполняется не сами руководителем, а специалистом по управлению человеческими ресурсами, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем, обсуждая работу аттестуемого сотрудника за прошедший период. Заполненная форма представляется на утверждение руководителю, который может внести в нее свои коррективы. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области. Также усиливается единообразие оценок внутри организации, поскольку заполнение формы осуществляется одним и тем же человеком.

Работники, как правило, положительно относятся к привлечению специалистов по человеческим ресурсам к заполнению аттестационной формы, видя в этом средство повышения объективности оценки и защиты от произвола руководителя. В то же время и при данном методе не удается полностью преодолеть субъективизм, поскольку источником информации для осуществления оценки служит только один человек – непосредственный начальник аттестуемого сотрудника. Дополнительные издержки, связанные с привлечением профессиональной помощи для проведения аттестации, делают данный метод достаточно дорогим и сложным для широкого применения в аттестации.

Для преодоления второго недостатка метода стандартных оценок, многие организации используют не одну, а несколько стандартных форм, создаваемых с учетом особенностей различных профессиональных групп (например: одна форма – для аттестации высших руководителей, вторая – для руководителей среднего звена и специалистов, третья – для бригадиров и техников, четвертая – для рабочих и других служащих).

#### Сравнительные методы

Другим подходом к аттестации является использование сравнительных методов оценки персонала. При их использовании руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами других. При ранжировании руководитель «выстраивает» своих сотрудников с условную цепочку – от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. При распределении все сотрудники классифицируются по группам (лучшие, худшие, хорошие, средние и др., обычно в процентном соотношении от общего числа работающих в данном подразделении).

Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников. Их легко применять, легко понимать, а их результаты могут быть с успехом использованы для принятия решений в области компенсации. Однако эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения и т.д. Кроме того, сравнение сотрудников подразделения между собой является достаточно жесткой формой оценки, использование которой может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды, недоверие к руководителю.

#### Управление посредством постановки целей

Одним из наиболее популярных сегодня методов оценки сотрудника, часто применяемых в дополнение к традиционной аттестации, является метод управления посредством установки целей.

Управление посредством установки целей начинается с совместного (сотрудник и его руководитель) определения ключевых целей сотрудника на определенный период (год или шесть месяцев). Таких целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть:

1. конкретными, то есть предметными и специфическими;
2. измеримыми, то есть поддающимися количественной оценке;
3. достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50%);
4. значимыми, то есть относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;
5. ориентированными во времени, то есть для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели, как правило, в процентах и всего личного плана сотрудника (набора целей). Хотя оценка осуществляется совместно, руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения.

В дополнение к простоте, четкости и экономичности, метода управления путем постановки целей обладает еще несколькими достоинствами. Участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а также усиливает мотивацию. Диалог с сотрудником повышает объективность оценки руководителя, усиливает связь индивидуальных целей с задачами организации и подразделения, а также целевую направленность профессиональной деятельность сотрудника. Многие компании используют МБО (*англ.* *Management By Objectives*) для определения величины переменной части вознаграждения сотрудника (по результатам работы).

Основным недостатком данного метода является то, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач, что ограничивает объективность оценки и возможности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы и т.д.

### Нетрадиционные методы оценки персонала

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Есть несколько направлений в развитии нетрадиционных методов.

1. Новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работка его коллегами и способность работать в группе.
2. Оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетов результатов всей организации.
3. Во внимание принимается не столько (а во многих случаях и не только) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Хотя нетрадиционные методы аттестации начали распространяться сравнительно недавно – 10-15 лет назад, некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве «стандартных» методов оценки персонала многих компаний.

#### «3600 аттестация»

При «3600 аттестации» сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами, своими деловыми партнерами, клиентами и своими подчиненными. Конкретные механизмы аттестации могут быть различными (все аттестующие заполняют одну и ту же форму оценки, каждая категория заполняет особую форму, аттестация коллегами и подчиненными проводится с помощью компьютера и т.д.), однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно: получение всесторонней оценки сотрудника.

Нетрадиционные методы аттестации позволяют преодолеть присущие традиционной системе недостатки, однако их использование также может создавать определенные проблемы для организации. Прежде всего расширение состава сотрудников, оценивающих аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым. Смещение акцента в сторону потенциала, который достаточно сложно оценить и, самое главное, объяснить оцениваемому человеку, также может стать источником обид и конфликтов. Поэтому новые методы аттестации должны быть тщательно продуманы специалистами и хорошо поняты всеми остальными сотрудниками организации.

#### Психологические методы оценки

Психологические методы оценки являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты (эффективность работы в занимаемой должности), а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки, однако значительные издержки, связанные с необходимость привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения. В современных организациях эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом – будущих руководителей. Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов, получивших название *Центров оценки потенциала* (от *англ. Assessment Center*).

## Подготовка к аттестации

Проведению аттестации предшествует подготовительная работа, организуемая руководителем кадровой службы, который:

* разрабатывает критерии и показатели оценки по категориям должностей;
* подготавливает необходимое число бланков оценки деятельности работника;
* знакомит аттестуемых с инструкцией по заполнению бланка оценки;
* утверждает график проведения аттестации;
* готовит необходимые материалы на аттестуемых;
* оказывает организационно-методическую помощь подразделениям по проведению аттестации служащих.

На каждого подлежащего аттестации кадровая служба подготавливает необходимую документацию: бланк оценки деятельности работника, инструкцию по его заполнению и требования к должности аттестуемого.

Основными задачами аттестации могут являться:

1. объективная оценка деятельности работника и установление его соответствия занимаемой должности;
2. содействие повышению эффективности работы предприятия;
3. формирование высококвалифицированного кадрового состава предприятия;
4. выявление перспективы применения потенциальных возможностей руководителей и специалистов;
5. обеспечение возможности передвижения кадров;
6. стимулирование профессионального роста сотрудников.

В связи с этим, аттестация призвана содействовать определению общего кадрового потенциала и резерва кадров, а также увеличению (или уменьшению) оплаты труда конкретного работника.

Проведение аттестации предполагает дифференцированный подход к различным категориям сотрудников в соответствии с уровнем сложности решаемых задачи (или должностных обязанностей) и ответственности, содержащейся в должностных инструкциях сотрудников.

Применительно к аттестации локальное нормотворчество является действенным способом разрешения проблем, связанных с кадровой политикой организации. Аттестация и практическое применение посвященных ей внутренних документов могут содействовать решению следующих задач:

* апробирование новых форм участия работников в принятии управленческих решений;
* проверка профессиональной компетенции руководящих работников и специалистов;
* проверка эффективности форм и методик повышения квалификации работающих;
* планирование перемещения персонала посредством повышения квалификации, переводов или высвобождения;
* уменьшения затрат на оплату труда работников организации;
* изменение социальной политики организации.

В целях эффективного проведения аттестации должны быть разработаны соответствующие локальные акты и другие документы, обеспечивающие планомерность и объективность аттестации. Основным локальным документом (локальным нормативным актом), определяющим порядок проведения аттестации и реализацию ее решений, как правило, является ***положение об аттестации сотрудников организации***. Разработка организацией собственного положения призвана детализировать порядок аттестации определить четкие последствия проведения аттестации для конкретных сотрудников, а также устранить противоречия между нормами Трудового Кодекса РФ и действующими нормативными правовыми актами. Внутреннее положение определяет систему аттестации сотрудников с целью определения профессиональной подготовленности и соответствия занимаемым должностям, а также порядок деятельности аттестационной комиссии. В положении об аттестации должны быть отражены разделы:

1. Общие положения;
2. Подготовка к аттестации;
3. Проведение аттестации;
4. Оценка аттестуемого работника;
5. Правовые последствия аттестации;
6. Порядок рассмотрения трудовых споров.

Вспомогательными актами, обеспечивающими организацию и проведение аттестации, являются правила внутреннего трудового распорядка, положение о структурных подразделения, должностные инструкции работников. К документам, обеспечивающим стадии и процедуры аттестации, можно отнести приказы работодателя о проведении аттестации, отзывы на аттестуемых работников, аттестационные листы, графики проведения аттестации по категориям работников и структурным подразделениям, образцы протоколов заседания аттестационной комиссии и т.д. Аттестация может проводиться как планово, так и внепланово, по инициативе самого сотрудника или его непосредственного руководителя.

Период проведения плановой аттестации устанавливается исходя из необходимости ее проведения на предприятиях и организациях разных сфер деятельности.

Для проведения аттестации необходимо:

1. Образовать аттестационную комиссию (в зависимости от специфики деятельности предприятия может быть создано несколько аттестационных комиссий);
2. Составить списки работников, подлежащих аттестации, и график ее проведения;
3. Подготовить необходимые документы для работы аттестационной комиссии;
4. Утвердить перечень вопросов для аттестационных тестов.

Аттестационная комиссия состоит из председателя (в некоторых структурах председатель может иметь заместителя), секретаря и членов комиссии.

Ее состав утверждается руководителем предприятия.

Аттестационная комиссия определяет форму проведения аттестации.

Аттестационная комиссия может быть постоянно действующим органом, осуществляющим контроль за уровнем профессиональной квалификации специалистов организации. Предметом изучения комиссии являются отзывы о работе каждого сотрудника, составляемые его руководителем как по результатам отдельного задания, так и за определенный период.

Руководителем предприятия утверждается график проведения аттестации, который доводится до сведения каждого аттестуемого не позднее чем за месяц до начала аттестации. В графике указывается дата и время проведения аттестации, а также дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов на каждого аттестуемого.

## Проведение аттестации

Аттестация на предприятии может проходить в два или несколько этапов. Например: 1-й этап – тестовые испытания (тестирование); 2-й этап – индивидуальные собеседования.

В таком случае в рамках аттестации каждый сотрудник проходит ***профессиональное тестирование, позволяющее определить основные направления повышения квалификации как самого работника, так и коллектива в целом.***

Цель первого этапа – оценка подготовленности сотрудника в области профессиональных знаний на основании результатов тестирования по темам, предложенных в тестах.

Для реализации этого этапа в организации должен быть разработан банк тестов, состоящий из вопросов с альтернативными ответами и задач по профессиональной тематике. Тесты должны охватывать весьма широкий круг вопросов и отражать все текущие изменения и дополнения, вносимые в действующую законодательную и инструктивную базу.

Подготовкой аттестационных тестов занимается либо аттестационная комиссия, либо другой постоянно действующий орган (подразделение) организации. Вопросы для включения в аттестационные тесты могут быть подготовлены ведущими специалистами. Количество вопросов, предложенных в пакете тестов, должно быть достаточным для формирования необходимого множества вариантов в зависимости от числа аттестуемых специалистов.

Аттестационная комиссия устанавливает количество (либо процент от общего числа) правильных ответов, определяющее успешное прохождение аттестационного тестирования. Для признания результата тестирования положительным количество правильных ответов не должно быть менее 2/3 от общего их числа.

Целью второго этапа аттестации – индивидуального собеседования – является принятие решения о соответствии сотрудника занимаемой им должности и выработка рекомендаций по совершенствованию организации работы специалистов и системы управления карьерой.

Не позднее чем за 2 недели до начала проведения плановой аттестации в соответствии с действующим внутренним нормативным актом в аттестационную комиссию на каждого аттестуемого сотрудника представляются специально подготовленные и оформленные соответствующим образом документы:

* анкетный документ (анкета), характеризующий личность работника (фамилия, имя, отчество сотрудника, занимаемая им должность на момент проведения аттестации и дата назначения на эту должность, перечень основных вопросов, в решении которых он принимал участие);
* итоговый лист с результатами тестирования (оформляется по итогам проведения тестирования);
* отзыв на подлежащего аттестации работника, подписанный его непосредственным руководителем и утвержденный вышестоящим руководителем.

Возможно наличие и других документов, необходимых для представления в аттестационную комиссию в соответствии с действующим локальным нормативным актом.

Отзыв является основным документом, характеризующим уровень теоретических и практических навыков работника, его личных и моральных качеств и соответствие этого уровня требованиям занимаемой должности.

При проведении аттестации сотрудника в отзыве о нем должны быть отражены, кроме показателей, являющихся общими для всех категорий работников, - уровень образования, объем специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной должности, а также должностях, позволяющих приобрести знания и навыки, необходимые для выполнения работ, предусмотренных по данной должности, - для каждой отрасли и группы сотрудников должны быть предусмотрены свои особые показатели и критерии оценки.

Например, в отзыв могут быть включены следующие характеристики: степень самостоятельности в отношении исполнения должностных обязанностей, качество их выполнения и ответственность за порученное дело, способность адаптироваться к новой ситуации применять новые подходы к решению возникающих проблем, умение организовать труд подчиненных, обеспечить руководство их работой, стиль общения с подчиненными, реально осуществляемый масштаб руководства и т.п.

Индивидуальное собеседование проводится в присутствии аттестуемого и руководителя соответствующего структурного подразделения организации. Аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы, заслушивает работника и руководителя соответствующего подразделения, а в случае необходимости – его непосредственного начальника – по вопросу служебной деятельности аттестуемого. Обсуждение профессиональных, деловых и личностных качеств аттестуемого работника должно проходить в обстановке объективности, требовательности и доброжелательности.

В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин аттестация может быть проведена в его отсутствие.

Примерный перечень показателей для оценки квалификации служащих:

* образование;
* стаж работы по специальности;
* профессиональная компетентность;
* знание необходимых в работе нормативных правовых актов;
* знакомство с отечественным и зарубежным опытом в данной области;
* умение оперативно принимать решения для достижения поставленных целей;
* качество законченной работы;
* способность адаптироваться к новой ситуации и находить новые подходы к решению возникающих проблем;
* своевременность выполнения должностных обязанностей;
* ответственность за результаты работы;
* интенсивность труда (способность в ограниченные сроки справляться со значительным объемом работы);
* умение работать с документами;
* способность прогнозировать и планировать, организовывать и анализировать работу подчиненных;
* способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы;
* производственная этика, стиль общения;
* способность к творчеству, предприимчивость;
* участие в коммерческой деятельности;
* самостоятельность;
* способность к самооценке.

Другими словами, оценка служебной квалификации аттестуемого сотрудника основывается на заключении о его соответствии положениям должностной инструкции, определении доли его участия в решении поставленных задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности. При этом должны учитываться его профессиональные знания, опыт работы, повышение квалификации и переподготовка, а в отношении соответствующей группы должностей – организаторские способности.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист.

### Решения, принимаемые по результатам аттестации

По итогам аттестации в отношении каждого аттестуемого сотрудника аттестационная комиссия дает одну и следующих оценок:

1. Соответствует занимаемой должности;
2. Соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с прохождением повторной аттестации через конкретно установленный срок;
3. Не соответствует занимаемой должности.

Решения аттестационной комиссии оформляются протоколами, которые подписываются присутствующими на заседании членами аттестационной комиссии.

Уведомление о результатах аттестации должно выдаваться сотруднику либо высылаться по почте (заказным письмом) не позднее чем через 5 дней после дня прохождения аттестации, если иное не предусмотрено действующим документом. Выписка из протокола аттестационной комиссии приобщается к личному делу сотрудника.

По результатам аттестации аттестационная комиссия может выносить на рассмотрение руководителя организации рекомендации:

* о поощрении отдельных работников за достигнутые успехи;
* об изменении размеров их должностных окладов;
* об установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам;
* о включении в резерв на выдвижение;
* о понижении в должности или освобождении работника от занимаемой должности;
* о повышении квалификации отдельных сотрудников;
* об улучшении служебной деятельности аттестованных работников и результатов их работы.

Аттестационная комиссия при выдаче рекомендаций должна указывать соответствующие мотивы, по которым они сформированы.

Результаты аттестации сообщаются руководителю организации в недельный срок после ее проведения.

Руководитель компании (руководитель соответствующего подразделения) с учетом оценки и рекомендаций аттестации и в соответствии с законодательством РФ принимает решение о дальнейшем профессиональном развитии руководителей и специалистов, материальном и моральном поощрении работников за достигнутые ими успехи, об изменении размеров должностных окладов по соответствующим должностям, установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам, о повышении в должности.

Результаты аттестации могут служить основанием для признания аттестуемого работника не соответствующим занимаемой должности и для принятия решения о направлении его на повышение квалификации (переподготовку) либо с его согласия о переводе на другую работу. При несогласии аттестуемого с направлением на повышение квалификации (переподготовку) и невозможности перевода данного работника на другую должность руководитель вправе принять решение о его увольнении. Указанные решения принимаются в срок не более двух месяцев со дня аттестации. По истечении указанного срока снижение размера должностного оклада, уменьшение или отмена надбавок к нему, увольнение работника по результатам данной аттестации не допускаются. Время болезни и отпуска аттестованного руководителя (специалиста) не засчитывается в двухмесячный срок.

При наличии письменного несогласия аттестуемого с выводами аттестации материалы рассматриваются специальной экспертной комиссией.

Материалы аттестации заносятся кадровой службой в личное дело аттестованного работника только после того, как будут рассмотрены письменные объяснения и приняты окончательные решения по ним.

## Анализ результатов аттестации

Хорошая аттестация не должна заканчиваться сдачей аттестационного бланка в отдел управления персоналом. По окончании аттестации, как и по окончании любого проекта, надо оценить, достигнуты ли поставленные цели. Важно не потерять информацию, собранную в ходе аттестации. И составить план действий – как для организации в целом, так и для отдельных руководителей и сотрудников. План должен быть понятным, четким и измеримым. Спектр результатов аттестации достаточно широк.

Анализ результатов аттестации может дать не только лучшее понимание деятельности конкретного работника. Аттестация очень многое дает для понимания ситуации в организации. Очевидно, что результаты зависят от того, какая цель была поставлена и какие методы использованы.

Для конкретного работника можно по результатам аттестации делать обоснованные выводы о потребности в обучении и развитии, его месте в организации, планировании карьеры, изменении заработной платы, дисциплинарных действиях.

Можно оценить, что происходит в организации в целом и в отдельных подразделениях, насколько обоснованно распределение работы, как планировать человеческие ресурсы, можно ли с имеющимися ресурсами осуществить планы организации, можно ли повысить производительность труда, что нужно для внедрения новых технологий и изменения условий работы, соответствует ли законодательству нормы и правила, принятые в организации, в частности нормы охраны труда.

При анализе заполненных аттестационных форм получают объективное представление об управленческой компетенции менеджеров. Руководители, умеющие грамотно оценивать работу подчиненных, в процессе аттестации так же грамотно и объективно заполнят аттестационные формы, избегая усреднений, смещения оценок, необоснованных или не имеющих отношения к работе комментариев.

Необходимо еще на этапе подготовки к аттестации решить, как накопленный материал будет обобщаться и систематизироваться, чтобы не оказаться погребенным под ворохом бумаг.

Очень важно по итогам аттестации разработать план действий. Планы не обязательно должны быть «громкими». Можно даже назвать их не планами, а действиями. Главное, чтобы результаты анализа (аттестации) не пропали зря.

Например, если целью аттестации было выявление потребности в обучении сотрудников, необходимо разработать план такого обучения; если аттестация проводилась с целью оценки соответствия деятельности сотрудников предъявляемым требованиям, следует составить план действий по приведению деятельности и требований в соответствие.

# Заключение

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации, возможно, с помощью профессиональных консультантов. Так же, как и система компенсации, система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов – стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, характеристики занятой в ней рабочей силы. В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющей внешней среды, более подходят нетрадиционные методы. При выборе системы аттестации необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом – компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, - чтобы добиться синергетического эффекта и избежать конфликтов и противоречий.

# Список литературы

1. Аттестация как определение творческой ценности сотрудника: А.В.Хижнякова, гл.менеджер аудиторской компании, Справочник кадровика № 7 2002 год;
2. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала – СПб.: Питер, 2002;
3. В.И.Шкатулла Настольная книга менеджера по кадрам. М.: Изд. группа Норма-ИНФРА-М, 1998;
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело,1992;
5. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 4-е изд. – М.: Дело, 2002;
6. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. Изд.6-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.