

## Содержание:

# Введение

Система аттестации и оценки персонала — важный элемент управления персоналом. Самым важным условием эффективной работы всей системы оценки является ее комплексный подход, который учитывает абсолютно разные задачи, решаемые конкретной организацией в общей системе кадрового менеджмента. На данный момент предприятия пользуются двумя понятиями: оценка и аттестация персонала. Сейчас я приведу наиболее обобщенное определение этим понятиям.

Аттестация – это процедура, которая определяет насколько сотрудник хорошо готов выполнять свои профессиональные обязанности. Еще похожее действие называют оценкой.

Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Очевидно, что оценка – это более широкое понятие, чем аттестация.[\[1\]](#)

В условиях нестабильности оценка персонала приобретает особый смысл. В период кризиса и минимизации затрат на персонал сокращаются соцпакеты, заработная плата, происходят массовые сокращения работников, каждый сотрудник рассматривается как единица для инвестирования финансового капитала. Для того чтобы правильно разместить капиталовложения, важно четкое представление о возможностях каждого представителя компании. В условиях кризиса особенно важным для компании становится сохранение наиболее эффективных сотрудников.

Актуальность эта тема потому, что на современном этапе развития бизнес-технологий большинство менеджеров организаций, обладающих определенными финансовыми, информационными, технологическими ресурсами достигли понимания того, что человеческие ресурсы являются ключевыми. Компании конкурируют на уровне профессионального развития и ценности своих сотрудников – их знаний, умений, навыков. Для разумного использования такого капитала очень важно правильно определить, какой уровень на данный момент. Оценка и аттестация персонала позволяет выявить и раскрыть потенциал каждого

сотрудника и направить этот потенциал в ту сферу деятельности, которая принесет наибольшую пользу компании.

Цель этой курсовой работы состоит в определении понятий и целей оценки и аттестации персонала, а также рассмотрении их методов и процедур проведения.

## **Глава 1. Оценка персонала**

### **1.1 Понятие и цели оценки персонала**

Оценка работы персонала была и остается одним из важнейших направлений деятельности кадровиков.

На каждом предприятии практически каждый руководитель хочет знать, насколько хорошо работает его персонал и как можно повышать эффективность его работы.

Однако, понимая всю важность оценки персонала, многие руководители все же избегают процедуры оценки. И для этого есть вполне объяснимые причины:

- руководители не хотят проводить оценивание потому, что считают эту процедуру дополнительной нагрузкой, являющейся малоэффективной, «очередной кампанией», которая может испортить их отношения с подчиненными и т.д.;
- рядовые сотрудники сопротивляются проведению процедуры оценки, поскольку опасаются, что их положение ухудшится в результате проверки их компетенций;
- часто сопротивление введению процедуры оценки вызвано сопротивлением переменам как таковым («жили же раньше без этого..»).

И все эти причины вызваны в первую очередь недостаточным пониманием или недоверием к возможностям оценки персонала. Для начала определимся: что такое оценка персонала, в каких случаях нужна и что может дать эта отнюдь не легкая процедура.[\[2\]](#)

Оценка персонала - деятельность, проводимая на разных этапах функционирования системы управления персоналом для различных целей, в том числе:

- подбор кандидата на вакантную должность: оценка необходима для установления соответствия умений и навыков кандидата (как профессиональных, так и личностных) должностным требованиям и корпоративной культуре компании;
- в ходе прохождения испытания (испытательного срока): целью является дополнительная оценка уровня соответствия сотрудника занимаемой должности и уровня его адаптации в компании;
- в ходе выполнения текущей деятельности: на данном этапе оценка направлена на уточнение плана профессионального и карьерного роста сотрудника, принятие решений о премировании, пересмотре заработной платы;
- обучение сотрудника (в соответствии с целями компании): необходимо определить текущие знания сотрудника и потребность в его обучении, желательно провести подобную процедуру и после прохождения обучения;
- перевод в другое структурное подразделение: следует определить возможности сотрудника для выполнения новых должностных обязанностей;
- формирование кадрового резерва: оценка профессионального и в первую очередь личностного потенциала сотрудника;
- увольнение: на данном этапе оценка требуется для выявления некомпетентности сотрудника, причем основанием увольнения в этом случае могут служить только результаты аттестации.[\[3\]](#)

Основной вопрос любой оценки - установление ее показателей, позволяющих определить соответствие работников предъявляемым требованиям. При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на три следующие группы:

- результативность труда;
- профессиональное поведение;
- личностные качества.

Под результативностью труда понимаются способности и/или желание выполнять общие функции управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы.

Показатели профессионального поведения охватывают следующие стороны деятельности: сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки.

Личностные качества показывают индивидуальные способности работника, отличающие его от других работников: квалификационный потенциал, образовательный потенциал, психофизиологический потенциал, нравственный потенциал, творческий потенциал, коммуникативный потенциал.[\[4\]](#)

Оценка, так или иначе, проводится на каждом этапе работы с персоналом. *Внеплановая оценка* проводится, когда руководство вынуждено прибегнуть к данной процедуре, например, при найме нового работника, во время прохождения новым сотрудником испытания, при выявлении каких-либо проблем во взаимодействиях между подразделениями или реорганизации компании, ходатайством сотрудника о повышении оклада или переводе на новую должность и т.д. В этом случае инициатива исходит от непосредственного руководителя сотрудника. *Плановая оценка* персонала обычно проводится по инициативе генерального директора, так как позволяет проанализировать положение дел внутри компании и помогает в выстраивании стратегии дальнейшего развития.

Соответственно и цели оценки персонала будут различными. В случае плановой оценки это может быть составление индивидуальных карьерных планов, создание системы обучения и повышения квалификации, создание кадрового резерва, пересмотр системы стимулирования, разработка плана мероприятий по внутреннему PR и развитию HR бренда, валидизация техник подбора персонала, внесение изменений в организационную структуру предприятия и введение в штатное расписание новых должностей. Вынужденная оценка проводится для принятия решения по конкретному вопросу, и результаты ее носят скорее оперативный, чем стратегический характер.[\[5\]](#)

В случае корректного проведения оценки сотрудник получает информацию о том, что у него получается хорошо, какие навыки и компетенции ему необходимо развивать. И в таком аспекте регулярно проводимая оценка помогает сотрудникам понимать свое место в организации, видеть свои успехи и яснее понимать стоящие перед ним задачи.

Для руководителя такая процедура ценна тем, что у него появляется четкая картина ресурсов подразделения, видение необходимых перемен, возможность

активнее влиять на развитие своего отдела в направлении поставленных задач. Кроме того, оценка – это хороший повод поддержать сотрудника, похвалить его за достигнутые (пусть даже не очень большие и заметные) успехи и тем самым повысить его мотивацию для работы на этом предприятии.[\[6\]](#)

Оценка персонала должна иметь четкие цели. Это могут быть ожидаемые изменения в политике компании, кадровые перестановки, изменение системы оплаты и многое другое. Перед тем, как принять решение о проведении процедуры оценки, руководство компании должно четко понимать: для чего проводится процедура, какие результаты они ожидают увидеть, и для чего эти результаты будут использованы.

Для того что бы качественно и легко провести в компании оценку персонала необходимо провести очень серьезную подготовку. Хорошая подготовка, важнее хорошего проведения самой процедуры оценки персонала.

## **1.2 Системы, методы и методики оценки персонала**

### **1.2.1 Формализованные системы оценки персонала**

Оценка персонала не всегда бывает четкой и формализованной. Однако с развитием анализа бизнес-процессов, более внимательным отношением к стратегическому развитию компаний стали появляться формализованные системы оценки, основанные на стратегических задачах компаний. Эти системы оценки известны под несколькими вариантами названий:

- performance appraisal - оценка эффективности работы;
- performance review - обзор эффективности работы;
- performance evaluation - оценка выполненной работы;
- performance assessment - оценка производительности деятельности;
- performance management report - отчет по управлению эффективностью работы;

- performance survey - экспертиза эффективности работы;
- performance summary - краткое резюме эффективности работы;
- performance rating - определение уровня эффективности работы.

Несколько позже появилась более детализированная (основанная на оценке эффективности каждого сотрудника) система Management by Objectives (MBO) - управление результативностью. Суть этого подхода заключается в том, что для сотрудника формируется список ключевых задач (критериев работы) в едином стандарте. Стандарт этот, как правило, включает наименование, описание и весомость задачи, а также планируемые и фактические показатели ее выполнения (с указанием соответствующих единиц измерения) в общем списке задач объекта управления. В данном случае очень важно, чтобы выполнение каждой задачи поддавалось измерению. По истечении утвержденного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели (как правило, в процентах) и всего личного плана сотрудника.

Постепенно все больший акцент в оценке персонала делался на рассмотрение личных и профессиональных качеств отдельного работника. Так, одна из разработок - Performance management - представляет собой систему более масштабную, чем MBO, так как направлена не только на оценку результата, но и учет "средств", которыми этот результат достигнут, - личных качеств сотрудников.

*Система "360 градусов"* была создана с целью повышения объективности оценки. Предполагается, что в ходе процедуры оценки опрашиваются коллеги, руководители, подчиненные и клиенты сотрудника; это приводит к снижению субъективизма оценки. Процедура проводится в несколько этапов: определяются критерии оценки, составляются опросники, проводится анкетирование, в конце анализируются результаты и разрабатывается план развития недостаточно развитых компетенций. Важно правильно определить критерии оценки, которые не могут быть одинаковыми для разных должностей. Для каждой должности определяется свой круг компетенций с заранее разработанными индикаторами для оценки - поведенческими примерами. Плюс данной системы оценки заключается в ее относительной простоте. Однако следует учесть, что при проведении масштабного исследования затрудняется процесс обработки полученных данных. Кроме того, необходимы четко выработанные критерии оценки. Помимо этого следует правильно организовать сбор информации, проинформировав людей о целях тестирования.

*Assessment Center* предполагает комплексную оценку сотрудника по компетенциям и, следовательно, более внимательное отношение к личностным и профессиональным качествам конкретного сотрудника. Данная процедура чаще всего включает:

- интервью с экспертом, в ходе которого собираются данные о знаниях и опыте сотрудника;
- психологические, профессиональные тесты;
- краткую презентацию участника перед экспертами и другими участниками;
- деловую игру (под руководством наблюдателя группа сотрудников или кандидатов разыгрывает бизнес-ситуацию по заранее подготовленному сценарию);
- биографическое анкетирование;
- описание профессиональных достижений;
- индивидуальный анализ конкретных ситуаций (бизнес-кейсов);
- экспертное наблюдение, по результатам которого составляются рекомендации для каждого сотрудника.

Для России традиционной системой оценки является аттестация. Она применялась на предприятиях еще в советское время. К сожалению, аттестацию сильно недооценивают в качестве системы оценки. По сути она очень схожа с Performance management, однако, являясь процедурой крайне формализованной и регламентированной, существенно отстает в отношении применяемых методов - законодательство не успевает за развитием методов оценки. Кроме того, аттестации подлежат сотрудники, которые занимают должности, закрепленные в нормативных актах Российской Федерации, субъектов Федерации и муниципальных органов власти. В результате в современных условиях отсутствия единого стандарта должностей проведение аттестации становится возможным только в бюджетных учреждениях.[\[7\]](#)

## **1.2.2 Методы и методики оценки персонала**

Условно все методы исследования организации можно подразделить на три основных подхода: гуманитарный, инженерный и эмпирический. Методы оценки

персонала в наибольшей степени относятся к эмпирическому подходу, так как основываются на распространении успешного отраслевого или функционального опыта, использовании прецедентного опыта в принятии решений. В большинстве случаев оценка - это сравнение полученных в ходе исследования характеристик с характеристиками "эталонного образца". Методы эмпирических исследований принято разделять на количественные и качественные.

### *Количественные методы*

Количественные методы можно охарактеризовать как формализованные и массовые. Формализация выражается в направленности на изучение строго определенных анализируемых переменных, заданных заранее, и их количественном измерении. Высокий уровень формализации количественных методов связан с их статистической обработкой.

Наиболее распространенным количественным методом является *анкетирование*. В процессе анкетирования сотруднику/кандидату на вакансию предлагается письменно ответить на вопросы, представленные в форме опросного листа - анкеты. Благодаря простоте использования и обработки анкетирование может применяться как отдельно, так и в качестве составляющей практически всех видов комплексной системы оценки персонала. По форме вопросы в анкете разделяются на открытые, предполагающие свободный ответ, и закрытые, ответ на которые заключается в выборе одного (или более) из нескольких предлагаемых в анкете утверждений. Одним из многочисленных вариантов применения анкеты является сбор информации о реальных деловых и личностных компетенциях работника в рамках системы оценки "360 градусов". В данном случае анкетирование его руководителя, коллег, подчиненных и клиентов значительно экономит время как опрашиваемых, так и сотрудника, который занимается обработкой полученных данных.

Одним из видов анкетирования, применяемых для оценки персонала, являются личностные опросники - класс психодиагностических методик, предназначенных для определения степени выраженности у индивида определенных личностных особенностей. По форме они представляют собой списки вопросов, при этом ответы испытуемого представлены количественно. Как правило, при помощи этого метода диагностируют особенности характера, темперамента, межличностных отношений, мотивационную и эмоциональную сферы. С этой целью применяются конкретные методики. Приведем наиболее популярные из них:

1. Многофакторные личностные опросники (предназначены для описания широкой сферы индивидуально-личностных характеристик):

- Опросник Кеттелла (16PF): основными факторами являются общий уровень интеллекта, уровень развития воображения, восприимчивость к новому радикализму, эмоциональная устойчивость, степень тревожности, наличие внутренних напряжений, уровень развития самоконтроля, степень социальной нормированности и организованности, открытость, замкнутость, смелость, отношение к людям, степень доминирования - подчиненности, зависимость от группы, динамичность.

- Опросник MMPI: к основным шкалам относятся соматизация тревоги, тревога и депрессивные тенденции, вытеснение факторов, вызывающих тревогу, реализация эмоциональной напряженности в непосредственном поведении, выраженность мужских/женских черт характера, ригидность аффекта, фиксация тревоги и ограничительное поведение, аутизация, отрицание тревоги, гипоманиакальные тенденции, социальные контакты.

- Опросник FPI: данный опросник создан преимущественно для прикладных исследований с учетом опыта построения и применения таких широко известных опросников, как 16PF, MMPI, EPI и др. Шкалы опросника отражают совокупность взаимосвязанных факторов. Опросник предназначен для диагностики психических состояний и свойств личности, которые имеют первостепенное значение для процесса социальной, профессиональной адаптации и регуляции поведения.

- Характерологический опросник Леонгарда: тест предназначен для выявления типа акцентуации (определенного направления) характера. Акцентуации рассматриваются как крайний вариант нормы, в чем состоит их главное отличие от психопатий - патологических расстройств личности. Диагностируются следующие типы акцентуации личности: демонстративный, застревающий, педантичный, возбудимый, гипертимный, дистимический, тревожно-боязливый, аффективно-экзальтированный, эмотивный, циклотимный.

2. Опросники мотивационных особенностей:

- Опросник Реана: диагностируется мотивация достижения успеха и мотивация избегания неудачи.

- Тест на педантичность предназначен для диагностики уровня педантичности. С одной стороны, педантичность - это стремление следовать принятым формам,

ревнивое и упорное соблюдение различных мелочей, упущение из виду сущности дела. С другой стороны, педантичность проявляется и в исполнительности, ответственности, добросовестном отношении к обязанностям, строгости и точности, стремлении к истине.

3. Опросники психического благополучия (оценивается уровень нервно-психической адаптации, тревожности, нервно-психической устойчивости, невротизации, социальной адаптации):

- Методика определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге: доктора Холмс и Раге (США) изучали зависимость заболеваний (в том числе инфекционных болезней и травм) от различных стрессогенных жизненных событий более чем у пяти тысяч пациентов. Они пришли к выводу, что психическим и физическим болезням обычно предшествуют определенные серьезные изменения в жизни человека. На основании своего исследования они составили шкалу, в которой каждому важному жизненному событию соответствует определенное число баллов в зависимости от степени его стрессогенности.

- Методика экспресс-диагностики невроза Хека и Хесса: предварительная и обобщенная диагностика вероятности невроза.

- Шкала реактивной и личностной тревожности Спилбергера: выявление уровня личностной и реактивной тревожности. Под личностной тревожностью понимается устойчивая индивидуальная характеристика, отражающая предрасположенность сотрудника к тревоге и предполагающая наличие у него тенденции воспринимать достаточно широкий набор ситуаций как угрожающие, отвечая на каждую из них определенной реакцией.

4. Опросники самооотношения (изучаются особенности отношения сотрудника к самому себе):

- Методика самооценки личности (Будасси): определяется уровень самооценки (завышенная, заниженная или нормальная).

- Опросник Стефансона: методика используется для изучения представлений работника о себе самом. Достоинством методики является то, что при работе с ней испытуемый проявляет свою индивидуальность, реальное "я", а не соответствие/несоответствие статистическим нормам и результатам других людей.

5. Опросники темперамента:

- Личностный опросник Айзенка: тест направлен на диагностику личностных параметров, нейротизма и экстраверсии-интроверсии.

- Опросник Стреляу: диагностируется сила процессов возбуждения, процессов торможения, подвижность нервных процессов.

6. Опросники ценностей (применяются для изучения ценностно-смысловой сферы личности):

- Тест Рокича "Ценностные ориентации": методика основана на прямом ранжировании списка ценностей.

7. Опросники эмоциональных особенностей:

- Тест "Эмоциональное выгорание": выявляется степень психологической защиты в форме "эмоционального выгорания" (данная методика особенно актуальна для работников, задействованных в сфере взаимодействия с людьми).

- Шкала оценки значимости эмоций: методика, предложенная Б.И. Додоновым, направлена на выявление эмоциональных состояний человека, которые доставляют ему удовольствие.

8. Тесты на активность поведения:

- Методика "Выход из трудных жизненных ситуаций": определяется доминирующий у человека способ решения жизненных проблем.

Следует отметить, что многие из вышеуказанных методик изначально разрабатывались и использовались в клинической психологии и лишь затем стали использоваться на предприятиях для оценки персонала. Однако эти методики в большинстве своем не были в достаточной мере адаптированы для оценки сотрудников, поэтому для того, чтобы использовать их в организациях, необходим специалист с достаточно высоким уровнем знаний в сфере психологии.

Еще одним важным методом оценки персонала являются *тесты способностей*. Они представляют собой специально подобранный стандартизованный набор заданий, служащий для оценки потенциальной способности человека решать различные задачи. Любая разновидность тестов интеллекта может рассматриваться как тест способностей. Для выявления специфических способностей, например к определенным видам деятельности (медицине, технике, юриспруденции, образованию и т.д.), разрабатываются специальные тесты. Пожалуй, самыми

распространенными среди методик, применяемых в оценке персонала, являются те, которые направлены на выявление профессиональных способностей сотрудников. Наиболее зарекомендовавшими себя методиками можно считать следующие:

- Тест структуры интеллекта Амтхауэра: предназначен для определения способности к абстрактному мышлению, памяти, пространственному воображению, языковому чутью, математическому мышлению, образованию суждений и т.п.
- Тест Гилфорда: позволяет измерить социальный интеллект, который является профессионально важным качеством и позволяет прогнозировать успешность деятельности педагогов, психологов, психотерапевтов, журналистов, менеджеров, юристов, следователей, врачей, политиков, бизнесменов.
- Тест Равена: позволяет при помощи прогрессивных матриц не только оценить сам интеллект, но и дает возможность составить представление о способности сотрудника к систематизированной, планомерной, методичной интеллектуальной деятельности.

Необходимо отметить, что многие из известных тестов способностей не дают достаточно материала для того, чтобы делать на их основе прогнозы. Они позволяют получить ограниченную информацию, которую необходимо дополнять сведениями из других источников.

### *Качественные методы*

В противоположность количественным выделяют качественные методы исследований, которые являются неформализованными и нацелены на получение информации путем глубинного исследования небольшого по объему материала. Одним из наиболее часто применяемых методов является *интервью*.

Метод интервью отличается строгой организованностью и неравноценностью функций собеседников: интервьюер (специалист, который проводит интервью) задает вопросы респонденту (оцениваемому сотруднику), не ведет с ним активного диалога, не высказывает своего мнения и открыто не обнаруживает своего личного отношения к задаваемым вопросам и ответам испытуемого. Задачей интервьюера является сведение своего влияния на содержание ответов респондента к минимуму и обеспечение благоприятной атмосферы общения. Цель интервью с точки зрения интервьюера - получить от респондента ответы на вопросы, сформулированные в соответствии с задачами исследования (качествами и

характеристиками оцениваемого, отсутствие либо наличие которых необходимо выявить).

На основе различных параметров принято выделять несколько видов интервью. Наиболее применяемыми в оценке персонала являются следующие виды.

Биографическое интервью сосредоточено на прошлой трудовой деятельности кандидата. При его проведении исходят из того, что поведение в прошлом является индикатором поведения в будущем. Биографические интервью сосредотачиваются на трудовом опыте и стиле работы оцениваемого. Сведения о работе собирают в обратном хронологическом порядке. В интервью оценивается степень важности текущей работы сотрудника для организации и его компетентность в терминах соответствия требованиям, предъявляемым к определенной должности. При этом следует задавать правильно подобранные вопросы и соблюдать одинаковые условия для всех оцениваемых. На практике вопросы исходят из "требований к сотруднику", в которых перечислены индивидуальные характеристики, необходимые для успешного выполнения работы. Преимущество биографического интервью заключается в том, что оно соответствует ожиданиям кандидата (сотрудника) и дает ему возможность проявить себя наилучшим образом. Тем не менее этот же фактор может стать причиной необъективности оценки. Эффективность такого интервью также зависит от того, насколько верно вопросы соотносятся с критериями работы.

Поведенческое интервью содержит структурированный перечень вопросов, разработанных относительно опыта или способностей в определенных областях или применительно к критериям, связанным с работой. Эти критерии выявляются в процессе анализа, предметом рассмотрения которого были работа и поведение успешных сотрудников. Основное преимущество поведенческого подхода состоит в том, что он имеет дело с навыками, важными для работы. С другой стороны, подобное интервью может занимать много времени, так как в ходе него необходимо обсудить все важные аспекты работы. Кроме того, в связи с тем, что интервью сосредоточено на процессе осуществления определенной работы, легко упустить из виду немаловажные вопросы, касающиеся общей профессиональной подготовки кандидата/сотрудника.

Ситуационное интервью основано на построении определенных ситуаций и предложении оцениваемому сотруднику описать модель своего поведения или выхода из данной ситуации. В процессе оценки сотрудник старается дать социально желательные ответы, то есть те, которые он считает социально

верными. В ходе интервью появляется возможность оценить, насколько данные представления соответствуют ценностям организации, принятым моделям поведения, а также той работе, которую выполняет сотрудник.

Проективное интервью основано на особом построении вопросов таким образом, что они предлагают сотруднику/кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа. Проективные методики основаны на том, что человек склонен переносить свой жизненный опыт и установки на интерпретацию действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т.п. В ходе проективного интервью сотрудник с меньшей вероятностью будет давать социально желательные ответы. Однако процесс проведения проективного интервью весьма длителен, полученные данные достаточно сложно обработать. Кроме того, значительное влияние на результат будут оказывать профессиональные и личностные качества интервьюера.

Одним из основных качественных методов оценки персонала также является *традиционный анализ документов*. Считается, что документы являются или могут являться надежными свидетельствами явлений, происходящих в действительности. Во многом это относится к официальным документам, но может относиться и к неофициальным. Проведение анализа документов означает преобразование первоначальной формы информации, содержащейся в документах, в необходимую для специалиста по оценке персонала форму. Фактически это не что иное, как интерпретация содержания документа, его толкование. В процессе анализа документов могут исследоваться резюме, рекомендательные и сопроводительные письма, документы об образовании (дипломы, сертификаты, квалификационные свидетельства), научно-исследовательские и публицистические работы и др.

Существуют методы, содержащие признаки как качественных, так и количественных методов. Прежде всего это относится к бизнес-кейсам. *Бизнес кейс* - это всестороннее описание ситуации, в которой когда-то оказалась реальная компания. В кейсе, как правило, описывается внешнее окружение и внутренняя среда компании, а также их изменения во времени. События, с которыми столкнулись менеджеры, как и действия последних, приводятся в том порядке, в каком они реально происходили. Но самое главное - в кейсе формулируется проблема, которую должен был решить тот или иной сотрудник компании. Точность и верность выбора типичной рабочей ситуации и профессиональность создания бизнес-кейса определяют надежность прогноза при использовании данного метода. С одной стороны, в методе заложена прагматичность

предложенных вариантов решения бизнес-задач, с другой - имеется возможность выявить систему нестандартных подходов к решению типовых ситуаций, что определяет степень креативности работника.

На нынешнем этапе большинство специалистов по оценке персонала стремятся создать комплексные системы оценки персонала предприятия, включающие достаточно большое количество методик с целью минимизации ошибок в процессе оценки. Однако прежде всего важно не просто собрать вместе несколько методик, но адаптировать их к условиям, существующим в организации, а зачастую - когда речь идет о зарубежных методиках - и к условиям российской действительности. Огромное значение здесь приобретает профессионализм и опыт специалиста, руководящего процессом оценки, поскольку выполнение данной задачи, помимо соответствующих личных качеств, требует знаний и компетенций в области психологии и понимания бизнес-процессов, целей и специфики деятельности компании.[\[8\]](#)

Принятие решения по выбору метода должно основываться на определении цели аттестации, структуре компании, сформированности и прозрачности внутренних коммуникаций и т.д.

Приведем пример.

Для использования метода 360 градусов необходимы следующие условия:

- Зрелый менеджмент и персонал, готовый к обратной связи.
- Хорошо налаженные коммуникации.
- Высокая степень доверия (открытый диалог на совещаниях, конфликты решаются без участия менеджмента, минимум сплетен, сотрудники открыто дают оценку, команда работает эффективно).
- Сотрудники сами заинтересованы в оценке, т.е. считают, что она является главным элементом для их развития.

Таким образом, прежде чем выбрать метод, руководству организации необходимо провести детальный анализ всех необходимых для проведения оценки показателей. Для определенного удобства в Приложении А представлено сравнение некоторых методов оценки. Пример, приведенный в Приложении Б, позволяет увидеть, каким образом можно использовать различные методы оценки, под те или иные ее задачи для разных уровней персонала.[\[9\]](#)

## 1.3 План разработки и реализации процедуры оценки

Исходя из целей проведения оценки персонала разрабатывается **процедура оценки**. Существует несколько видов процедур оценки. Во-первых, это непосредственно оценка персонала, которая используется для оценки работника, его индивидуальных качеств и профессиональных знаний, навыков и умений. Второй вид - это оценка эффективности деятельности, являющаяся по своей сути подведением итогов работы сотрудника за определенный отрезок времени. И, наконец, третий вид оценочной процедуры - оценка должности предполагает оценку важности для компании определенной должности с последующей оценкой ее стоимости.

Незнание различий между этими процедурами оценки, различающимися как по целям, так и по методам проведения, порождает одну из распространенных ошибок оценки персонала - смешать их в рамках одной процедуры.

Ошибки в оценке персонала приводят к искажению получаемых результатов и, как следствие, принятию неадекватных управленческих решений. Чтобы избежать этого, необходимо тщательно продумать план разработки и реализации процедуры оценки.

В первую очередь необходимо принятие решения руководством компании о проведении процедуры оценки. Для понимания целесообразности проведения оценки нужно определить, с какой целью она будет проводиться и как отразится на мотивации сотрудников, желательно провести предварительный опрос персонала. Необходимо провести анализ различных методов оценки и на его основе принимать решение о методе оценки, который будет использоваться.

Затем выносится решение о составе и создании рабочей группы по оценке персонала, которая разрабатывает подробный план действий по созданию и внедрению системы оценки.

Существует несколько этапов создания системы оценки. Во-первых, создается система компетенций для каждой должности. Во-вторых, необходимо уточнить организационную структуру компании, линейное подчинение, систему бизнес-планирования и ключевые показатели эффективности. Важно соотнести оценку персонала с системой компенсаций и льгот, обучения и развития, планирования

карьерного роста сотрудников и др. Также следует уточнить и пересмотреть должностные инструкции и индивидуальные ключевые показатели эффективности, которые должны соотноситься с корпоративными показателями эффективности.

После утверждения генеральным директором результатов деятельности рабочей группы необходимо подготовить следующие документы:

положение об оценке персонала на предприятии (должно содержать цель оценки, подробное описание процедуры и план-график проведения, а также решения, которые будут приняты на основании оценки);

оценочные формы;

инструкции для менеджера и сотрудников (должны содержать подробное описание всех этапов оценки, рекомендации по заполнению оценочных форм и проведению оценочного интервью).

Желательно организовать информационную поддержку процедуры оценки внутри компании. Кроме того, требуется провести обучающие семинары для руководителей по оценке персонала (график семинаров должен быть составлен и согласован заранее). Во время проведения семинаров пожелания руководителей обязательно фиксируются, и на их основе вносятся коррективы.

После этого проводится собственно оценка персонала. На данном этапе очень важна консультационная поддержка руководителей и сотрудников со стороны HR. После сбора, обработки и анализа полученных данных можно непосредственно подходить к управленческим решениям, основанным на результатах оценки персонала. К ним относятся:

- повышение сотрудника в должности;
- повышение заработной платы сотрудника;
- обеспечение повышения квалификации сотрудника;
- внесение новой должности в структуру компании;
- изменение системы мотивации и стимулирования персонала;
- пересмотр системы обучения;
- внесение изменений в организационную структуру.

Через год необходимо собрать комментарии сотрудников и руководителей по поводу эффективности проведенной оценки персонала и скорректировать данную систему на основе анализа полученных данных.

Следуя данному плану проведения процедуры оценки персонала, можно если и не полностью избежать ошибок в ходе оценки, то, по крайней мере, частично минимизировать их.[\[10\]](#)

## **1.4 Типичные ошибки при проведении оценки персонала**

Одной из распространенных ошибок в оценке персонала является несоответствие реальных целей заявленным или, напротив, совпадение методов для решения нескольких целей, порождающее недоверие персонала процедуре и результатам оценки. Например, достаточно часто целью оценки персонала ставится определение потребностей персонала в обучении, а по итогам зачастую проводятся массовые сокращения и увольнения. Сотрудники в состоянии понять, что в данном случае инструментарий используется тот же, что и при оценке соответствия сотрудника занимаемой им должности (опросники, направленные на выяснение профессиональных знаний, умений и навыков, специально разработанные «кейсы», интервью по компетенциям, тесты способностей), изменении его материального вознаграждения, оценке потенциала сотрудника для выдвижения в кадровый резерв. Такая ситуация вызывает естественную реакцию отторжения, человек замыкается, его ответы уже не являются достоверными в достаточной степени. Говорить о получении обратной связи уже не приходится.

Одним из возможных выходов из подобной ситуации является оценка потребности в обучении сотрудника силами его непосредственного руководителя. Но для того чтобы определить в рамках текущей деятельности сотрудника, чему и как его необходимо учить, особенно важной становится профессиональная компетентность самого руководителя, владение им навыками оценки персонала, а также умение своевременно предоставлять и получать обратную связь.

Еще одним способом преодоления трудностей, возникающих из-за

недоверия персонала к оценке, является обеспечение прозрачной единой системой оценки, обучения и желательно стимулирования. В этом случае становится не просто важным, а необходимым составление четкого списка компетенций,

тренингов, курсов, сертификатов, необходимых для занятия определенной должности; обеспечение и транслирование вариативности развития специалиста в зависимости от выявленных в ходе оценки его потенциала способностей и интересов. Четкая система стимулирования, соответствующая системе оценки и обучения, будет способствовать пониманию сотрудниками, для чего нужно обучение и как результаты обучения отразятся на них лично. Данные меры будут способствовать повышению доверия сотрудников не только к оценке персонала, но и к руководству компании в целом.

Одной из возможных ошибок в ходе оценки персонала является отсутствие модели компетенций, соответствующей должности оцениваемого работника. Без такой модели нет четкого представления, что надо оценивать и по каким критериям. Это приводит к ненужным затратам ресурсов (как человеческих, так и материальных), так как ценность результатов такой оценки практически равна нулю.

Не всегда корректным является использование в ходе оценки персонала некоторых методик, которые изначально использовались в клинической психологии. Их можно использовать как вспомогательный инструмент, чтобы определить состояние человека на момент проведения оценки, но учитывать их результаты в качестве основных и принимать на их основе управленческие решения вряд ли возможно, так как эти результаты в недостаточной степени соотносятся с компетенциями, необходимыми для занятия какой-либо должности, и могут быть подвергнуты сомнению как со стороны самого сотрудника, так и со стороны судебных органов.

Необходимо, чтобы процедура оценки сопровождалась квалифицированными специалистами. Это позволит избежать целого ряда ошибок:

- так называемый эффект края связан с тем, что в памяти руководителя остается только последний период работы (неделя, день), остальные периоды, таким образом, выпадают из оценки;
- предвзятость наблюдателя, в результате которой особенности личности заменяют результаты. Так, замкнутому, необаятельному человеку может быть занижена оценка, тогда как коммуникабельный, установивший хорошие отношения в коллективе сотрудник получит завышенные оценки;
- воздействие на наблюдателя стереотипов в отношении пола, возраста, семейного положения и др.;

- «эффект отличника», когда сотрудник объективно заслуживает плохой оценки, но интервьюер под воздействием авторитета сотрудника завышает ему оценку;
- ошибка центральной тенденции, связанная с боязнью крайних суждений: наблюдатель стремится дать наблюдаемому поведению усредненную оценку;
- «эффект контраста» - склонность наблюдателя выделять у сотрудника черты, противоположные собственным;
- «эффект похожести» - склонность наблюдателя выделять у сотрудника черты, схожие с собственными;
- «гала-эффект» - один фактор влияет на другие, в результате чего обобщенное впечатление наблюдателя ведет к грубому восприятию поведения, игнорированию тонких различий;
- «эффект снисхождения» - тенденция наблюдателя всегда давать положительную оценку происходящему;
- «группинг» - возникает в ситуациях, когда наблюдатель не склонен дифференцировать оценки в группе, хотя, например, в отделе, достигшем плохих результатов, не обязательно все сотрудники работали плохо.[\[11\]](#)

## **Глава 2. Аттестация персонала**

### **2. 1 Понятие и цели аттестации персонала**

Аттестация персонала – это официальная и систематическая кадровая процедура оценки работников, осуществляемая в установленной и унифицированной форме через определенные промежутки времени, призванная оценить уровень труда, качеств и потенциала личности. Направлена на определение квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установление степени их соответствия занимаемой должности.

Аттестация персонала – важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров.

Обязательной аттестации подлежат работники в предусмотренных отдельными законами случаях. Добровольная аттестация проводится по усмотрению (решению) администрации с целью оптимизации управления персоналом, а значит, для повышения работоспособности и устойчивости бизнеса.

Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее - соответствия занимаемой должности.

Регулярная процедура оценки деловых и личностных качеств работников, их трудовых показателей подразумевает использование этих результатов в целях улучшения подбора и расстановки персонала, постоянного стимулирования работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы. Эффективность работы организации складывается в целом из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе потенциала каждого сотрудника.[\[12\]](#)

Основными целями аттестации являются:

- (а) оказание помощи менеджеру при принятии решения о размере прибавки к вознаграждению на основании заслуг работника;
- (б) определение пути наиболее эффективного использования работника, например, следует ли его оставить в прежней должности, или перевести, или продвинуть, или понизить в должности, а то и вовсе уволить;
- (в) выявление необходимости обучения работника на внутрифирменной базе, т.е. тех областей работы, в которых возможна более эффективная работа персонала в процессе его обучения;
- (г) мотивация работника к более эффективному выполнению им своих должностных обязанностей путем совместного обсуждения результатов его работы, признания его заслуг и предоставления ему возможности обсудить свою работу с руководителем.

Аттестация, как правило, категоризируется по трем типам.

1. Оценка деловых характеристик работника, в рамках которой анализ прошлых достижений и недостатков в работе осуществляется с целью повышения эффективности работы в будущем.

2. Оценка потенциала работника, которая имеет целью выявить, заслуживает ли работник повышения (продвижения) и/или дальнейшего обучения.

3. Оценка размера вознаграждения производится для определения размера следуемой работнику прибавки. По установившейся практике размер заработной платы обсуждается всегда после того, как рассмотрена эффективность деятельности и потенциала работника в двух аспектах.

Оценка деловых характеристик работника позволяет выявить его сильные и слабые стороны, чтобы помочь ему повысить эффективность работы. Если бы одновременно обсуждался и вопрос оплаты его труда, то он стал бы в разговоре преобладающим.

В конечном итоге размер заработной платы определяется соотношением спроса и предложения на рынке труда. При этом недостаток в компании работников определенной квалификации может заставить компанию установить работнику высокий уровень оплаты труда совершенно независимо от реальной пользы, которую он приносит.[\[13\]](#)

Если в ходе аттестации персонала достигнуты не все намеченные цели, можно провести дополнительные встречи-аттестации или оценки персонала.

Конечно, в современных условиях привычные методы проведения аттестации не всегда обеспечивают достижение поставленных задач. Например, в организациях, построенных по матричному принципу (у сотрудника несколько руководителей), или в горизонтальных структурах (сотруднику передаются значительные полномочия, повышается доверие к нему, ослабевает систематический контроль; у одного руководителя в подчинении находятся десятки сотрудников). В таких случаях для аттестации могут использоваться инновационные методы - методы самооценки персонала, рейтинговых оценок, привлечения аттестационных центров, разного рода тесты и многие другие.

Периодичность проведения аттестации определяется руководством и для различных категорий персонала может быть разной. В среднем аттестация проводится не чаще чем раз в год и не реже раза в три года.

Самое сложное при проведении аттестации - разработать объективные критерии оценки. Оцениваться могут, в частности:

- качество выполнения должностных обязанностей;

- особенности поведения;
- компетентность;
- результативность, эффективность работы.

Выбирая параметры для оценки, следует учитывать, насколько организация способна определить стандарты. Например, при отсутствии четко определенных должностных обязанностей, закрепленных документально, оценить их выполнение достаточно проблематично, и, скорее всего, оценка будет в какой-то мере поверхностной и субъективной.

Распространен такой подход к аттестации: разработаем положение об аттестации, несколько бланков, чтобы создать видимость формализации, соберем руководителей и будем по очереди вызывать подчиненных на собеседование. Но от такого подхода лучше отказаться. Как только организация достигла того уровня развития, когда проведение аттестации становится действительно актуальным, следует поставить цели, определить свои возможности и приступить к выбору оптимального метода достижения этих целей.

Трудовой кодекс не называет категории персонала, подлежащие аттестации. Поэтому их можно установить в локальном нормативном акте с учетом требований Постановления ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР от 05.10.1973 N 470/267 "Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации руководящих инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи" (далее - Положение). В частности, его абз. 3 п. 4 устанавливает категории работников, которые не проходят очередную аттестацию: лица, проработавшие в занимаемой должности менее года, беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до года. Кроме этого, не рекомендуем аттестовывать работников, трудовые функции которых не требуют специальных знаний или подготовки (например, уборщицы, дворники).[\[14\]](#)

## **2. 2 Методы аттестации**

Можно выделить следующие методы аттестации (оценки) персонала

*Групповая экспертная оценка*

Эксперты оценивают аттестуемого по выделенным критериям по определенной шкале (например, пятибалльной). Затем по каждому критерию высчитываются суммарный и средний баллы. Применяется для оценки результатов работы, профессионально важных качеств

### *Экзамен*

Аттестуемый отвечает на ряд вопросов в письменной форме. Применяется для оценки профессиональной компетентности

### *Моделирование рабочей ситуации*

Аттестуемому предлагается принять решение в смоделированной ситуации, типичной для его рабочего места. Применяется для интегрированной оценки профессиональных компетенций

### *Квалификационная работа*

Аттестуемый самостоятельно разрабатывает пути решения определенной производственной задачи. Применяется для оценки профессиональной компетентности

### *Собеседование*

С аттестуемым проводится беседа эксперта (ов). Применяется для выявления профессиональных ЗУН

### *Тестирование*

Аттестуемому предлагается пройти профессиональный тест. Используется для диагностики качеств личности, уровня интеллектуального развития и т. д. (как дополнительный метод подтверждения результатов экспертной оценки)[\[15\]](#)

## **2.3 Процедура аттестации**

### **2.3.1 Этапы аттестации**

Предварительный этап - Подготовка проекта внедрения аттестации. Обоснование и проведение презентации для руководства проекта аттестации.

Этап формализации методик, стандартов, правил - Разработка соответствующих документов, принятие организационных решений со стороны руководства компанией. Грамотный подход к документированию процедуры аттестации в первый раз позволяет использовать созданные наработки в последующих аттестациях.

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

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

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

Подведение итогов аттестации - Принятие управленческих решений, обсуждение итогов аттестации в коллективе, оценка необходимого периода проведения последующих аттестаций.[\[16\]](#)

## **2.3.2 Подготовка документов**

Состав документов, сопровождающих аттестацию, в различных организациях практически одинаков. Он включает в себя, прежде всего:

- положение о проведении аттестации;
- приказ о проведении аттестации;

- график аттестации;
- приказ об утверждении аттестационной комиссии;
- положение о работе комиссии;
- квалификационный лист;
- аттестационный лист;
- протокол заседания аттестационной комиссии;
- характеристику на аттестуемого работника;
- документацию по экспертизе различных качеств работника.

Итак, основополагающим является положение о проведении аттестации в организации. При его разработке рекомендуем обратиться к нормам Положения. В данном локальном акте закрепляется порядок проведения аттестации: квалификационные требования к сотрудникам, должности сотрудников, подлежащих аттестации, порядок формирования аттестационной комиссии, сама процедура аттестации и порядок оформления ее результатов. Имеет смысл проконсультироваться с юристом, так как возможные изменения (должность, оклад) в результате аттестации должны быть юридически грамотно оформлены. (Приложение В)

С таким положением необходимо ознакомить под роспись всех работников, в том числе вновь принимаемых на работу, в силу ст. 68 ТК РФ.

После того как руководитель организации принимает решение о проведении аттестации, издается приказ, в котором указываются место и сроки ее проведения, основания, если аттестация внеочередная, и некоторые другие моменты. Такой приказ издается в произвольной форме на бланке организации. Определяя состав аттестационной комиссии, необходимо помнить: если в организации есть профсоюз, его представитель обязательно должен входить в состав комиссии в силу положений ч. 3 ст. 82 ТК РФ. (Приложение Г)

Далее следует проверить, на все ли аттестуемые должности составлены должностные инструкции, так как при их отсутствии результаты аттестации могут быть признаны недействительными.

Решение о проведении аттестации, а также ее график (Приложение Д) необходимо довести до сведения работников не менее чем за месяц до начала аттестации. Этого требует абз. 2 п. 4 Положения. Аттестационный лист и характеристика должны быть представлены в аттестационную комиссию не позднее чем за две недели до начала аттестации. Ознакомить работника с представленной на него характеристикой следует не менее чем за неделю (п. 6 Положения).

Немного о составлении характеристики на аттестуемого. Непосредственный руководитель в этом документе должен объективно оценить личностные и должностные качества работника, результаты его деятельности за период, предшествующий аттестации, а также отразить свое мнение о соответствии работника занимаемой должности.[\[17\]](#)

### **2.3.3 Проведение аттестации**

Во время заседания аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы на каждого аттестуемого работника, заполняет аттестационный лист (Приложение Е) и ведет протокол. В нем необходимо указать наименование компании, дату проведения аттестации, список присутствующих членов комиссии и иных присутствующих лиц (если таковые имеются). Затем указываются фамилия, должность и подразделение, в котором трудится аттестуемый работник, заданные вопросы и краткие ответы на них. Кроме этого, нужно занести в протокол пожелания и рекомендации членов комиссии, оценку деятельности аттестуемого и результаты голосования (количество голосов "за" и "против"). Если проводилось тестирование, его результаты тоже необходимо внести в протокол, а сами тесты оформить приложением.

Голосование по результатам обсуждения проводится в отсутствие аттестуемого. Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и рекомендации аттестационной комиссии заносятся в аттестационный лист, составленный в двух экземплярах.

Заседание аттестационной комиссии протоколируется. (Приложение Ж)

После завершения процедуры аттестации сведения о результатах нужно занести в личную карточку работника и все материалы по ней предоставить руководителю организации в сроки, установленные в приказе о проведении аттестации. Руководитель, в свою очередь, принимает решение по итогам аттестации,

например:

- оставить работника на прежнем месте работы;
- направить на обучение или повышение квалификации;
- уволить.

После принятия решения руководством в отношении аттестуемых работников издается приказ (Приложение 3) по итогам аттестации. Пунктом 12 Положения установлено, что руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационной комиссии применяет к работникам соответствующие меры поощрения и в надлежащих случаях, в срок не более двух месяцев со дня аттестации, может принять решение о переводе работника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности перевода работника с его согласия на другую работу руководитель предприятия, организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с ним трудовой договор. Получается, что расторгнуть трудовой договор по п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ можно только в течение двух месяцев и по истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускаются.

Если в результате аттестации окажется, что некоторые работники не соответствуют тем должностям, которые они занимают, с ними можно поощряться на основании п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Увольнение по данному основанию допускается, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором (ч. 3 ст. 81 ТК РФ). Такие же рекомендации дает Роструд в Письме от 30.04.2008 N 1028-с.

Следует обратить внимание, что если работник был уволен по п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, в случае трудового спора работодатель обязан представить доказательства, свидетельствующие о том, что работник отказался от перевода на другую работу

либо работодатель не имел возможности (например, в связи с отсутствием вакантных должностей или работ) перевести работника с его согласия на другую имеющуюся работу (п. 31 Постановления Пленума ВС РФ от 17.03.2004 N 2 "О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации").

Если работник откажется от предложенных вакансий или в организации таковых нет, то оформляется увольнение. Составляется приказ, с которым должен быть ознакомлен работник. Далее в его трудовой книжке производится запись: "Трудовой договор расторгнут в связи с несоответствием работника занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации, пункт 3 части первой статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации".[\[18\]](#)

## **Заключение**

Регулярная оценка компетенции сотрудника - базовая процедура, необходимая для эффективного функционирования персонала компании. В условиях кризиса особо актуально обратить внимание на человеческий капитал. Для этого может быть использована аттестация персонала или обычная оценка.

Типичной ошибкой в подходах к оценке персонала является отсутствие понимания различий между собственно оценкой и аттестацией персонала, хотя различия между двумя этими процедурами довольно существенные. Подводя итоги вышесказанного в первую очередь следует отметить, не совпадение нормативных баз: оценка регулируется локальными нормативными актами предприятия, а аттестация - федеральными нормативными актами и Трудовым кодексом Российской Федерации.

Немаловажным фактором является и то, что с юридической точки зрения сотруднику не может быть сокращен оклад, он не может быть понижен в должности или уволен на основании результатов, полученных в ходе оценки персонала, это может произойти только по результатам аттестации. Иначе в случае обращения в суд работника, недовольного управленческими решениями, принятыми по результатам оценки персонала, у предприятия неизбежно возникнут проблемы.

Немаловажным является и то, что цели оценки персонала значительно шире целей аттестации. Аттестация направлена исключительно на выявление соответствия специалиста занимаемой должности, причем учитываются только профессиональные знания, умения и навыки работника (без учета личностных характеристик, которые, тем не менее, тоже влияют на эффективность работы) и только на текущий момент, т.е. отсутствует оценка способностей, потенциала работника.

Оценка персонала выявляет не только соответствие работника занимаемой им должности, но также направлена и на оценку потенциала сотрудника, планирование его карьерного роста, получение обратной связи и др.

В условиях минимизации расходов оценка персонала может быть более важна. Она проще в применении, а ее процедура гибче относительно конкретных задач. При этом на основе оценки можно определить потенциальные возможности сотрудника и таким образом гарантировать правильное расширение его функционала.

Какой бы выбор компания ни сделала, для того чтобы найти "сильные и слабые звенья", следует учитывать, что кризис пройдет, а имидж компании, заработанный за это время, останется.

## **Список используемой литературы**

1. Базаров Т.Ю., Управление персоналом. – М., 2008.
2. Бовыкин И.В. Новый менеджмент. – М., 2008.
3. Виханский О.С., А.И. Наумов. Менеджмент. – М.: Высш. школа, 2003.
4. Егоршин А.П., Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2005.
5. Журавлев А., Павлова Е., Шлычков А., Субъективность руководителя и скрытые возможности аттестации персонала, - Консультант директора. 2004, №22.
6. Ковалык В.Н. Теория и практика управления. – М.: Канди, 2006.
7. Кудрявцева Е. И. Управление персоналом. Учебное пособие для слушателей курсов повышения квалификации.— СПб.: Межотраслевой институт повышения квалификации., 2007
8. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. – СПб.: Фирма, 2005.
9. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия, «Инфра-М», Москва-Новосибирск, 2003.
10. Малиновский П., Методы оценки персонала. – М. 2007.
11. Тарасов В.К., Отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение, 2002.

12. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. – СПб.: Канди, 2008.
13. Харитонов И.М., Эмихом О.К., Предприимчивый менеджер. – М., 2001.
14. Черёмушкинский П.В. Теория и практика управления. – М.: Дело, 2005.
15. Гаврилова О. Г. Обзор систем, методов и методик оценки персонала "Кадровая служба и управление персоналом предприятия", 2009, N 6
16. Гаврилова О. Г. Оценка персонала и её отличие от аттестации. "Финансовая газета" Экспо, 2009, № 2 март-апрель
17. Суханова И.М. Аттестация персонала. Когда организации нужна комплексная оценка? Кадровые решения, 2007
18. Ющин В.П. Аттестация персонала: что и как? "Отдел кадров коммерческой организации", 2009, N 11

## Приложение А

Методы оценки и аттестации персонала. Характеристики применения

Характеристика метода	Аттестация	Ранжирование	Оценочные шкалы	Оценка по результатам (МВО)	Assessment Center
Возможность количественной оценки	Нет	Частично	Есть	Частично	Частично
Трудоемкость	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая	Высокая
Приемлемость для сотрудников (понимание, эмоциональные реакции и пр.)	Средняя	Низкая	Средняя	Высокая	Высокая

Приемлемость для руководителя (понимание выгод)	Средняя	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая
Возможность для обоснования вознаграждений	Низкая	Средняя	Средняя	Высокая	Низкая
Полезность для обсуждения с сотрудниками	Низкая	Низкая	Средняя	Очень высокая	Высокая
Возможность для определения потенциала к росту	Средняя	Низкая	Низкая	Высокая	Очень высокая

## Приложение Б

### Основные задачи и методы оценки персонала

Задача оценки	Методы	Критерии оценки
Оценка качества управленческой деятельности руководителей	Управление по целям	Успешность выполнения производственных задач Профессиональные навыки, знания, умения  Личностные качества

Ранжирование

Профессиональная  
компетентность  
Производительность

Качество работы

Ответственность

Дисциплинированность

Самостоятельность в  
принятии решений

Особенности стиля  
управления

Профессионализм

Инициативность

Ориентация на результат

Видение

Умение принимать  
решения

Лидерство

360 градусов

Авторитетность

Формирование команды

Самоорганизация

Организаторские  
способности

Уровень и качество  
взаимодействия внутри  
организации, вне  
организации

Ассесмент-центр

Оценка управленческих  
компетенций по  
конкретную задачу:  
оптимизация процесса  
управления, уровень  
анализа проблем и  
принятия решений,  
помощь подчиненным,  
использование  
собственного потенциала

Результативность  
деятельность  
(количественные и  
качественные  
показатели)

Оценочное интервью Приверженность цели и  
политике аэропорта

Структура мотивации

Уровень достижения  
результатов

Принятие решения по  
результатам  
окончания  
испытательного  
срока при  
назначении на  
должность  
руководителей

Управление по целям

Профессиональные навыки,  
знания, умения

Результаты деятельности

Успешность выполнения  
производственных задач

Уровень адаптации

Профессионализм  
Инициативность  
Ориентация на результат  
Видение  
Умение принимать  
решения  
Лидерство  
Авторитетность  
Формирование команды  
Самоорганизация  
Организаторские  
способности  
Уровень и качество  
взаимодействия внутри  
организации, вне  
организации

360 градусов

Профессиональное  
тестирование

Профессиональные  
навыки, знания, умения

Экзамен, зачет

Знания нормативно-  
правовых актов,  
регламентирующих  
деятельность

Оценочное интервью	<p>Результативность деятельность (количественные и качественные показатели)</p>	<p>Успешность выполнения производственных задач Результаты деятельности</p>
Формирование кадрового резерва	Управление по целям	<p>Профессиональные навыки, знания, умения</p>
	Ранжирование	<p>Личностные качества</p>
	360 градусов	<p>Профессиональная компетентность</p>
		<p>Качество работы</p>
		<p>Самостоятельность в принятии решений</p>
		<p>Способность к управленческой деятельности</p>
		<p>Лидерство</p>
		<p>Работа в команде</p>
		<p>Самоорганизация</p>
		<p>Организаторские способности</p>
		<p>Инициативность</p>
		<p>Способность к адаптации</p>

	Управленческий потенциал
	Стиль деятельности
Специализированные семинары	Стиль управления
	Лидерство
	Умение принимать решения
	Профессионализм
	Мотивация
Оценочное интервью	Инициативность
	Способность к принятию ответственности
	Структура мотивации,
	Индивидуально-личностные особенности
Психологическое тестирование	Интеллектуальный уровень
	Управленческий потенциал

		Помощь сотрудникам
		Мотивация сотрудников
	360 градусов	Поддержание традиций, норм и правил профессионального поведения
		Педагогические навыки, знания, умения
		Качество взаимодействия внутри организации, во вне организации
Определение эффективности деятельности наставников	Ранжирование	Профессиональная компетентность
	Рейтинговые шкалы	Склонность к педагогической деятельности
		Профессионализм
		Мотивация
	Оценочное интервью	Педагогические навыки, знания, умения
		Успешность нового сотрудника
	Оценка резюме, интервью	Профессиональный опыт, структура трудовой мотивации
Подбор кандидата на замещение вакантной должности	Профессиональное тестирование	Профессиональные навыки, знания, умения

Ситуативные методы	Особенности профессиональной деятельности	
	Индивидуальный стиль деятельности	
Психологическое тестирование	Индивидуально-личностные особенности, структура мотивации, интеллектуальный уровень, структура памяти, внимания.	
Проверка рекомендаций	Профессиональный опыт, аспекты безопасности	
Ассесмент-центр (индивидуальное глубинное интервью) для подбора высшего руководящего состава	Управленческие компетенции, Стиль управления, принятия решений	
Аттестация	Аттестация	Оценка соответствия работника занимаемой должности

## Приложение В





Общество с ограниченной ответственностью "Новапродукт"

Утверждаю

Директор Зубарев /А.Б. Зубарев

Положение об аттестации персонала

. Москва 14 марта 2009 г.

#### I. Общие положени

1. Аттестация сотрудников проводится с целью определения соответствия их квалификации занимаемым должностям, выявления их потенциальных возможностей, стимулирования роста профессионализма, определения необходимости повышения квалификации.

2. Аттестация проводится в форме тестирования.

3. Очередная аттестация проводится один раз в два года.

#### II. Подготовка аттестаци

1. Аттестация проводится в соответствии с графиком, который разрабатывает отдел кадров и утверждает директор. Проведение аттестации не должно совпадать с периодом массовых отпусков (апрель - сентябрь).

2. График проведения аттестации доводится до сведения аттестуемых под роспись не позднее, чем за один месяц до даты начала проведения аттестации.

3. Аттестацию проводят аттестационные комиссии в составе пяти человек, которые назначаются приказом директора для каждого структурного подразделения.

4. В состав аттестационной комиссии включаются:

- председатель - заместитель директора;

- члены комиссии - начальник отдела кадров, начальник подразделения, непосредственный руководитель аттестуемых работников, эксперт по профильной специальности из числа ИТР или со стороны.

5. Отдел кадров не позднее чем за две недели до даты проведения аттестации представляет в комиссию материалы на каждого аттестуемого сотрудника:

- копии документов о профессиональном образовании;

## Приложение Г





Общество с ограниченной ответственностью "Новапродукт"

Приказ N 28

о проведении аттестации

г. Москва 11 августа 2009

г.

В целях проверки соответствия работников ООО "Новапродукт" занимаемым должностям

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Провести плановую аттестацию сотрудников отдела продаж и отдела закупок с 01.10.2009 по 30.10.2009. Тестирование аттестуемых работников провести с 15 по 23 октября 2009 г.

2. Подготовить список работников, подлежащих аттестации, и график аттестации - начальнику отдела кадров Емельяновой Н.П.

3. Создать аттестационную комиссию в составе:

Председатель - заместитель директора Скворцов Павел Анатольевич.

Секретарь - Шуляева Анна Викторовна.

Члены комиссии:

- директор департамента реализации Кузнецов Андрей Петрович;

- начальник отдела кадров Емельянова Надежда Петровна;

- начальник отдела продаж Жулин Сергей Семенович;

- начальник отдела сбыта Моисеев Аркадий Павлович.

4. Начальникам отделов подготовить характеристики на аттестуемых работников и представить их в аттестационную комиссию до 30.09.2009.

5. Начальнику отдела кадров Парамоновой М.А. организовать методическую подготовку проведения аттестации.

6. Председателю аттестационной комиссии - предоставить материалы аттестации директору в срок до 29.10.2009.

## Приложение Д

Общество с ограниченной ответственностью "Новапродукт"

Утверждаю

Директор Зубарев /А.Б. Зубарев/

График

проведения аттестации работников

г. Москва 17 августа 2009 г.

№ п/п	ФИО сотрудника	Должность	Дата проведения аттестации	Дата представления в комиссию документов
...	...	...	...	...
6	Зорин Дмитрий Иванович	Менеджер I категории	16.10.2009	26.10.2009
7	Балашова Елена Юрьевна	Менеджер II категории	19.10.2009	26.10.2009

Начальник отдела кадров Емельянова /Н.П. Емельянова/

## Приложение Е





## Аттестационный лист

1. Фамилия, имя, отчество Зорин Дмитрий Иванович
2. Год, число и месяц рождения 13 января 1977 г.
3. Сведения о профессиональном образовании, наличии ученой степени, ученого звания высшее МНЭПУ, специальность "Менеджмент организации"
4. Наименование занимаемой должности на момент аттестации и дата назначения на должность менеджер I категории, 12 марта 2008 г.
5. Стаж работы по должности 1 год 5 месяцев
6. Общий трудовой стаж 7 лет 8 месяцев
7. Вопросы, заданные сотруднику, и краткие ответы на них:

Вопрос: возможно ли на счете-фактуре поставить факсимильную подпись?

Ответ: нет, так как проставление факсимиле является нарушением порядка оформления данного документа.

8. Замечания и предложения аттестационной комиссии
- 

9. Рекомендации предыдущей аттестации (ненужное зачеркнуть):

- выполнены;
- выполнены частично;
- не выполнены.

Работник соответствует занимаемой

10. Решение аттестационной комиссии Работник соответствует занимаемой должности и рекомендован на вышестоящую должность.

11. Количественный состав аттестационной комиссии 5 человек

На заседании присутствовало \_\_\_\_\_ членов комиссии

Количество голосов "за" \_\_\_\_\_, "против" \_\_\_\_\_

12. Примечания \_\_\_\_\_

## Приложение Ж





Общество с ограниченной ответственностью "Новапродукт"

г.Москва 16 октября 2009 г.

Протокол N 6

заседания аттестационной комиссии

Присутствовали:

Председатель комиссии - заместитель директора П.А. Скворцов.

Члены комиссии:

- А.П. Кузнецов, директор департамента реализации;
- Н.П. Емельянова, начальник отдела кадров;
- С.С. Жулин, начальник отдела продаж;
- А.П. Моисеев, начальник отдела сбыта.

Секретарь - А.В. Шуляева.

На заседании аттестационной комиссии был рассмотрен вопрос о соответствии Зорина Дмитрия Ивановича и Балашовой Елены Юрьевны занимаемым должностям менеджеров I и II категории соответственно.

Аттестационная комиссия пришла к заключению:

1. Зорин Дмитрий Иванович не соответствует занимаемой должности.
2. Балашова Елена Юрьевна соответствует занимаемой должности и рекомендована для перевода на вышестоящую должность менеджера I категории.

Председатель комиссии /П.А. Скворцов/ Скворцов

Члены комиссии:

/А.П. Кузнецов/ Кузнецов

/Н.П. Емельянова/ Емельянова

/С.С. Жулин/ Жулин

/А.П. Моисеев/ Моисеев

## Приложение 3





Общество с ограниченной ответственностью "Новапродукт"

г.Москва 12 ноября 2009 г.

Приказ N 63

о мероприятиях по итогам аттестации

В целях реализации итогов аттестации, проведенной в период с 01.10.2009 по 30.10.2009,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Начальнику отдела кадров Н.П. Емельяновой до 31.12.2009 разработать программу повышения квалификации на 2010 г. для сотрудников, которым аттестационная комиссия рекомендовала пройти курс повышения квалификации.
2. Включить в кадровый резерв на выдвижение следующих сотрудников:
  - Н.И. Баландину;
  - Н.Р. Пыхина.
3. До 18.11.2009 на основании рекомендаций аттестационной комиссии подготовить проект изменений в штатное расписание в части повышения должностных окладов работникам, которым рекомендовано повышение размера заработной платы, установление доплат и надбавок.
4. Подготовить предложение о переводе на другую работу И.И. Ромашева и Л.Е. Запашного (менеджеров отдела снабжения), а в случае отсутствия вакантных должностей - проекты приказов о расторжении трудовых договоров в связи с несоответствием занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации до 20.11.2009.
5. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на заместителя директора П.А. Скворцова.

Директор Зубарев /А.Б. Зубарев/

С приказом ознакомлены:

Заместитель директора Скворцов, 12.11.2009

1. Суханова И.М. Аттестация персонала. Когда организации нужна комплексная оценка? Кадровые решения, 2007 [↑](#)
2. Кудрявцева Е. И. Управление персоналом. Учебное пособие для слушателей курсов повышения квалификации.— СПб.: Межотраслевой институт повышения квалификации., 2007 [↑](#)
3. Гаврилова О. Г. Обзор систем, методов и методик оценки персонала "Кадровая служба и управление персоналом предприятия", 2009, N 6 [↑](#)
4. Базаров Т.Ю., Управление персоналом. – М., 2008. [↑](#)
5. Гаврилова О. Г. Оценка персонала и её отличие от аттестации. "Финансовая газета" Экспо, 2009, № 2 март-апрель [↑](#)
6. Ковалык В.Н. Теория и практика управления. – М.: Канди, 2006. [↑](#)
7. Гаврилова О. Г. Обзор систем, методов и методик оценки персонала "Кадровая служба и управление персоналом предприятия", 2009, N 6 [↑](#)
8. Гаврилова О. Г. Обзор систем, методов и методик оценки персонала "Кадровая служба и управление персоналом предприятия", 2009, N 6 [↑](#)
9. Суханова И.М. Аттестация персонала. Когда организации нужна комплексная оценка? Кадровые решения, 2007 [↑](#)
10. Гаврилова О. Г. Оценка персонала и её отличие от аттестации. "Финансовая газета" Экспо, 2009, № 2 март-апрель [↑](#)
11. Гаврилова О. Г. Оценка персонала и её отличие от аттестации. "Финансовая газета" Экспо, 2009, № 2 март-апрель [↑](#)
12. Малиновский П., Методы оценки персонала. – М. 2007 [↑](#)

13. Сорока В.А. Оценка персонала. [www.hrm.by](http://www.hrm.by) [↑](#)
14. Ющин В.П. Аттестация персонала: что и как? "Отдел кадров коммерческой организации", 2009, N 11 [↑](#)
15. Черёмушкинский П.В. Теория и практика управления. – М.: Дело, 2005. [↑](#)
16. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. – СПб.: Канди, 2008. [↑](#)
17. Ющин В.П. Аттестация персонала: что и как? "Отдел кадров коммерческой организации", 2009, N 11 [↑](#)
18. Ющин В.П. Аттестация персонала: что и как? "Отдел кадров коммерческой организации", 2009, N 11 [↑](#)