

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование аттестации персонала бюджетной организации  
(на примере Администрации г.о. Жигулевск)»

Студент(ка)

Д.В. Иванова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
к.п.н., доцент

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

(подпись)

« \_\_\_\_\_ »

\_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Иванова Дарья Викторовна

1. Тема Совершенствование аттестации персонала бюджетной организации  
(на примере Администрации г.о. Жигулевск»)

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной  
работы «20» мая 2016 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов,  
документов по финансово-хозяйственной деятельности Администрации г.о.  
Жигулевск.

4. Содержание выпускной квалификационной работы:

Введение

1 Теоретические аспекты аттестации персонала бюджетной организации

1.1 Влияние аттестации на эффективность деятельности персонала бюджетной  
организации и её этапы

1.2 Оценка персонала в процессе аттестации: современные методы и инструменты  
её проведения

2 Анализ аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск

2.1 Организационно-экономическая характеристика Администрации г.о. Жигулевск

2.2 Оценка аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск и её результаты

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию аттестации персонала бюджетной  
организации

3.1 Совершенствование аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Табличные и графические материалы по параграфам 1.2, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2;
4. Организационная структура объекта исследования;
5. Основные экономические показатели деятельности организации;
6. Табличные данные по результатам анализа функционирования организации;
7. Графические данные по результатам анализа функционирования организации;
8. Предложения по оптимизации аттестации организации;
9. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных рекомендаций.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания «12» января 2016 г.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

А.Л. Никишина

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Д.В. Иванова

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН  
выполнения бакалаврской работы**

Студента Ивановой Дарьи Викторовны  
по теме «Совершенствование аттестации персонала бюджетной  
организации (на примере Администрации г.о. Жигулевск)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	01.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	05.03.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	09.03.2016		выполнено	
Окончательное оформление работы, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.03.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	02.06.2016		выполнено	
Допуск к защите	03.06.2016		выполнено	
Сдача БР заведующему кафедрой	10.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_ (подпись)

А.Л.Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_ (подпись)

Д.В. Иванова

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Иванова Д.В.

Тема работы: «Совершенствование аттестации бюджетной организации (на примере Администрации г.о. Жигулевск)»

Научный руководитель: к.п.н., доцент А.Л. Никишина

Цель исследования - анализ аттестации персонала и разработка рекомендаций по совершенствованию аттестации персонала бюджетной организации.

Объектом исследования является Администрация г. о. Жигулевск

Методы исследования - общенаучные методы познания: диалектический, исторический, системный подход; методы систематизации, сравнительного и статистического анализа, обобщения, логические методы, компьютерные методы обработки информации

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе - под аттестацией с понимается периодическая комплексная оценка деятельности персонала. Основная задача данной процедуры заключается в определении на основании установленных критериев соответствия работников занимаемым ими должностям.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами Администрации г.о. Жигулевск

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 51 источника и 6-ти приложений. Общий объем работы 78 страниц машинописного текста.

## Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты аттестации персонала бюджетной организации.....	10
1.1 Влияние аттестации на эффективность деятельности персонала бюджетной организации и ее этапы.....	10
1.2 Оценка персонала в процессе аттестации: современные методы и инструменты ее проведения.....	19
2 Анализ аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск.....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика Администрации г. Жигулевск.....	28
2.2 Оценка аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск и ее результаты.....	37
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию аттестации персонала бюджетной организации.....	49
3.1. Совершенствование аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск.....	49
3.2 Расчет социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций.....	58
Заключение.....	63
Библиографический список.....	65
Приложения.....	70

## Введение

Актуальность данной темы обусловлена тем, что важным условием для успешной деятельности предприятия является работа его персонала. Действенным способом выявить, насколько компетентно, продуктивно выполняет работу персонал, является аттестация персонала. Она представляет собой процедуру, которая осуществляется для определения соответствия работника занимаемой должности. На сегодняшний день основной проблемой является то, что не разработан универсальный метод оценки работников различных категорий и должностей, который бы подходил одинаково для оценки каждого рабочего. Хотя и не определены условия универсального способа оценки, однако в данной работе предложены наиболее эффективные методы оценки для каждой категории работников.

Среди составляющих работы с персоналом, таких как подбор и расстановка работников, формирование резерва для замещения должностей руководителей и специалистов ключевых направлений деятельности бюджетной организации, обучение персонала, главное место занимает оценка профессиональных и деловых качеств и организаторских способностей руководителей, профессионалов и специалистов, определение их возможностей выполнять задачи и функции на порученном участке работы. Аттестация, как наиболее распространенная форма оценки персонала, представляет собой процедуру определения уровня квалификации, знаний, практических навыков, деловых качеств работников и установления их соответствия рабочим местам, должностям, которые они занимают, выявление их потенциальных возможностей.

Результаты аттестации работников служат основанием для принятия руководителем организации важных кадровых решений. В то же время проводится она исключительно в случаях и в порядке, прямо предусмотренных законодательством. В случае несоблюдения соответствующих требований

результаты аттестации не будут иметь никакого юридического значения.

Проблемы оценки различных категорий персонала и методов ее проведения исследовали такие отечественные ученые как Борисова А.Е., Дмитренко Г.А., Карякин А.М., Колот А.М., Корнюшин В.Ю., Крушельницкая О.В., Максименко Т.М., Мельничук Д.П., Шарапатова Е.А. и другие. В частности, в трудах вышеназванных ученых освещались актуальные вопросы теории и практики процедуры оценивания, определялись пути совершенствования существующей системы аттестации персонала.

Однако, отдельные аспекты актуализации методов аттестации работников бюджетных организаций, с учетом условий их развития, требуют дальнейшего анализа. Среди них: определение основных составляющих системы оценки работников в современных условиях развития области управления персоналом; анализ недостатков в процессе проведения оценки; освещение наиболее целесообразных для практического применения методов оценки.

Исходя из определения нерешенных проблемных вопросов в области аттестации работников бюджетных организаций, была сформирована цель работы.

Целью исследования является анализ аттестации персонала и разработка рекомендаций по совершенствованию аттестации персонала бюджетной организации.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты аттестации персонала бюджетной организации.
2. Проанализировать аттестацию персонала в Администрации г. о. Жигулевск.
3. Разработать рекомендации по совершенствованию аттестации персонала бюджетной организации и рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных рекомендаций.

Объект исследования – Администрация г. о. Жигулевск.



Предмет исследования – процесс аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск.

Теоретической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики и социологии труда, стратегического менеджмента, управления персоналом, общей психологии и трудовой мотивации. Кроме того в процессе работы нами были использованы материалы научных конференций и семинаров, статьи, опубликованные на интернет-сайтах, публикации в периодической печати.

Методологическую основу научного исследования составили общенаучные методы познания: диалектический, исторический, системный подход. Кроме того, были использованы методы систематизации, сравнительного и статистического анализа, обобщения, логические методы, компьютерные методы обработки информации.

Информационной базой исследования послужили материалы, характеризующие различные аспекты функционирования отечественных и зарубежных органов государственной власти: условия деятельности, уровень развития персонала, данные системы оплаты труда; материалы всероссийских и региональных научно-практических конференций в области аттестации персонала.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и шести приложений. Общий объем работы 78 страниц машинописного текста.

## 1 Теоретические аспекты аттестации персонала бюджетной организации

### 1.1 Влияние аттестации на эффективность деятельности персонала бюджетной организации и ее этапы

Аттестация является необходимым условием успешного функционирования любой организации, ведь это как диагностика жизнедеятельности организации, в процессе проведения которой решаются главные вопросы: соответствие или несоответствие того или иного работника занимаемой должности. Бесспорно влияние аттестации на улучшение качественного состава персонала, его эффективное использование, рост профессиональной компетентности, повышение квалификации, усиление организованности и ответственности работников

С 2011 года в соответствии с принятым Федеральным законом от 08.05.2010 N 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» все бюджетные учреждения приняли статус казенных, бюджетных или автономных.

Аттестация (от лат. Attestation - свидетельство) - отзыв, характеристика; определение квалификации работника. В «Энциклопедическом словаре Брокгаузера и Эфрона» аттестация определяется как «отзыв о способности и благонадежности чиновника». В «Своде законов» (1857г.) в послужном списке каждого чиновника в особой графе отмечалось: «способен ли к продвижению штатской службы и достоин ли повышения, и если будет, то по каким причинам» [32, с.29].

На сегодня аттестация - это периодическая комплексная оценка деятельности персонала. Основная задача данной процедуры заключается в определении, на основании установленных критериев, соответствия работников занимаемым ими должностям.

Правильно выстроенная аттестация должна обеспечить более высокий уровень отдачи человеческих ресурсов организации в комплексе и обеспечить рост уровня конкурентоспособности [6].

Изучению данного вопроса посвятили свои работы А.Я. Кибанова, А. Дмитренко, А. Стадник, П. Малиновский и ряд других авторов.

Одной из наиболее распространенных форм периодической оценки работы персонала является аттестация. Аттестация и до сих пор остается наиболее распространенным методом оценки персонала бюджетной организации, поскольку имеет официальный статус: юридический порядок этого права изложен в комментариях к Трудовому кодексу РФ [13].

В первую очередь, аттестация позволяет провести диагностику персонала бюджетной организации, получить информацию о сотрудниках, выявить «болевые места», моменты, затрудняющие работу персонала и своевременно решить эти проблемы. В процессе аттестации проводится инвентаризация бюджетной организации - компетенции, которые необходимы бюджетной организации для достижения намеченных целей. Речь идет об определении с помощью аттестации ценности сотрудников не только для подразделения (группы), но и для организации в целом, оптимальной расстановке сотрудников на местах и создании системы оплаты труда. Компания Begin Group и MBF Educational Center провели совместное исследование, посвященное аттестации персонала в России. Целью исследования было выяснить, насколько аттестация распространена в российских бюджетных организациях, как регулярно и с помощью каких методов она проводится и какие цели преследует.

В ходе исследования было опрошено 150 представителей кадровых отделов ведущих российских организаций. Среди них: менеджеры по персоналу, hr-директора, специалисты отделов по работе с персоналом и обучения.

Результаты опроса показали, что большинство организаций проводят аттестацию персонала - 54,2% организаций, 19% планируют ввести ее в ближайшем будущем. 26,8% на данный момент не видят в этом необходимости

[38].

Согласно существующей практике, аттестация должна проводиться периодически, то есть один раз в пять лет; в отношении руководителей и специалистов производственных отраслей народного хозяйства - один раз в три года; мастеров, начальников цехов - один раз в два года.

Выделяют три вида аттестации: итоговую, промежуточную и специальную [9].

Итоговая аттестация - это полная и всесторонняя оценка деятельности работников за весь период. Это оценка прошлого, без которого трудно понять современное и делать выводы о готовности человека к будущему. Но даже прекрасные успехи в прошлом не гарантируют их в будущем, поскольку все меняется, и поэтому требуется оценка личных качеств, что позволит предсказать поведение человека в нестандартных ситуациях. Этот вид аттестации проводится раз в три-пять лет.

Промежуточная аттестация проводится за относительно короткий период, и каждая последующая аттестация основывается на результатах предыдущей. В США интервал между аттестациями составляет для младших служащих и рабочих - шесть месяцев, для специалистов и руководителей - один год.

Специальная аттестация проводится в случаях необходимости, например, при направлении работника на обучение, утверждении на новую должность, повышения заработной платы и тому подобное.

Итак, аттестация - это оценка показателей качества работников. Периодическое оценивание этих качеств позволяет определить, является ли ценным данный работник для организации; обосновать целесообразность повышения оплаты труда; оценить эффективность работы службы персонала в тех случаях, когда набор кадров осуществлялся без согласования с будущим непосредственным руководителем.

Аттестация выполняет как явные, так и латентные (скрытые) функции. К явным относится установление факта соответствия конкретного работника требованиям должности, которую он занимает. Итак, цель аттестации -

принятие официального решения. При этом сохраняется (подтверждается) или изменяется социальный статус (положение, должность) аттестованного. Целью аттестации может быть также контроль над выполнением поставленной задачи, выявления неиспользованных возможностей, решения вопроса о путях, формах обучения, переподготовки [8].

Латентные функции аттестации разнообразны. К ним относятся: углубленное знакомство с подчиненными, их возможностями и способностями; обоснование ранее принятых кадровых решений; устранение круговой поруки и взаимной невзыскательности в коллективе; перекладывание ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию; повышение ответственности подчиненных; получение основания для увольнения работников, планирование карьеры.

В западных фирмах данные аттестации заносятся в «инвентаризационную карту» работника. Нашим законодательством предусмотрено, что аттестация работников является условием формирования персонала в организациях и условием изменения трудового договора, условием стимулирования работников к повышению квалификации, улучшению качества работы. По результатам аттестации составляют схему должностей, с определением того, как нужно работать с каждым работником [12].

Эффективность аттестации определяется, прежде всего, ее объективностью, гласностью, непрерывностью и достигается:

- полнотой системы используемых для оценки показателей деятельности и поведения работников;
- достаточностью и достоверностью информации, используемой для расчета показателей;
- обобщением результатов деятельности и поведения работников за весь аттестационный период и динамики изменений этих результатов;
- демократичностью оценки, то есть широким привлечением к ней коллег и подчиненных.

Успех аттестации определяется, прежде всего, использованием

достоверных данных, объективным и доброжелательным отношением к тому, кого аттестуют, знанием, ясностью целей, четкостью сопоставления критериев и показателей оценки.

Порядок проведения аттестации регулируется соответствующими нормативно-правовыми актами и положениями. Их объединяет главное: руководитель организации вправе принять решение о проведении аттестации определенных категорий работников. Это решение исходит из требований конкретного нормативно-правового акта (положения) (в частности, о периодичности проведения аттестации - один раз в три или пять лет) и с обязательным согласованием с профсоюзом или, в случае отсутствия такового, с представителями наемных работников, избранными трудовым коллективом. Стоит заметить: соблюдение требований по периодичности является обязательной мерой для проведения аттестации.

Важным этапом организации аттестации является подготовительный период, в течение которого кадровая служба бюджетной организации готовит предложения относительно: состава аттестационной комиссии (если численность работников, подлежащих аттестации, значительная, то может быть сформировано несколько аттестационных комиссий); графика проведения аттестации; срока проведения аттестации.

В состав комиссии (как правило, это 5-9 человек) включают руководителей структурных подразделений, квалифицированных специалистов с опытом работы в соответствующих сферах, представителей профсоюза, а если такового нет - одного из работников, избранного трудовым коллективом.

Относительно графика аттестации следует заметить, что он устанавливается, как правило, в такой последовательности: в первую очередь аттестацию проходят члены аттестационной комиссии. К этой категории относят, например, научных работников. Аттестация лиц, входящих в состав аттестационных комиссий, предшествует аттестации других работников и проводится работниками, которые являются действительными членами (академиками) и членами-корреспондентами соответствующих академий наук,

а также научными работниками, назначенными на должность учреждениями или организациями высшего уровня. Затем - руководители структурных подразделений; далее - другие работники [12].

Важным в период подготовки к аттестации является определение количества и составление списка (списков) работников, подлежащих аттестации. Составляя список (списки), следует учитывать положения нормативно-правовых актов, в соответствии с которыми отдельные категории работников не подлежат аттестации. По общему правилу, от аттестации освобождаются: работники, проработавшие на занимаемой должности менее одного года; молодые специалисты в период обязательной работы по направлению после окончания учебного заведения при условии, что их подготовка осуществлялась по государственному заказу, и молодые специалисты, которые были направлены на обучение на основании соглашения между ними и организацией; беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до одного года.

Отдельными положениями о проведении аттестации предусматривается освобождение от прохождения аттестации по собственному желанию лиц, работающих по совместительству, а также лиц, работающих по срочным трудовым договорам.

Женщины, которые находились в отпусках по беременности и родам, и уходу за ребенком в возрасте до трех лет, проходят аттестацию не ранее чем через год после выхода на работу [14].

Согласно отдельных положений о проведении аттестации, перечень категорий работников, не подлежащих аттестации, может быть расширен. Так, в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно технических работников и других специалистов организаций железнодорожного транспорта РФ не проходят аттестацию в частности работники, избираемые на соответствующие должности по конкурсу.

В соответствии с Положением об аттестации научных работников, аттестацию не проходят действительные члены (академики) и члены-

корреспонденты Национальной и отраслевых академий наук.

Руководитель организации издает приказ о проведении аттестации, к которому прилагается список работников, подлежащих аттестации, график проведения аттестации и состав аттестационной комиссии.

Подготовка к проведению аттестации предусматривает организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации. На каждого работника, подлежащего аттестации, готовится характеристика с всесторонней оценкой соответствия профессиональной подготовки и деловой квалификации работника имеющимся требованиям соответствующей должности; отражается отношение к работе и выполнению должностных обязанностей; отражаются показатели результатов работы за прошедший период, а также выполнение рекомендаций предыдущей аттестации. Работник, который проходит аттестацию, должен быть ознакомлен (под расписку) со своей характеристикой заранее, но не позднее чем за неделю до начала аттестации, при этом он имеет право выразить согласие или несогласие с ее содержанием.

Характеристика подается в аттестационную комиссию вместе с аттестационным листом предыдущей аттестации работника не позднее чем за две недели до аттестации.

Кадровая служба знакомит работников, подлежащих аттестации, с положением о проведении аттестации работников, на основании которого проводится аттестация, и приказом о проведении аттестации. В установленные сроки (под расписку) кадровая служба готовит письма предыдущей аттестации и бланки аттестационных листов для очередной аттестации. Также заполняет раздел «Общие данные» аттестационных листов работников, подлежащих аттестации и разъясняет работникам цель и порядок проведения аттестации.

Для того, чтобы аттестация была проведена качественно, необходима длительная подготовка. В ходе подготовки решаются вопросы о том, кто будет проводить аттестацию, выясняются сами критерии оценки, а также ресурсы, с помощью которых планы будут выполнены.

Проводить аттестацию может непосредственно руководство, кадровая



служба или параллельные отделы. В процессе аттестации выделяют такие этапы [39]:

1. Определение целей и задач: для чего проводится аттестация.
2. Определение фокус-групп: кого оценивать.
3. Критерии оценки: какие качества будут оцениваться.
4. Ресурсы: будет ли аттестация проведена своими силами и каким образом.
5. Работа над результатами и подготовка отчетности.
6. Материальное вознаграждение наиболее успешных сотрудников.

Подготовительный период - это этап, в течение которого: составляется перечень работников, которые должны пройти аттестацию; определяется состав аттестационной комиссии; идет подготовка необходимых документов на аттестуемых; ведется организация разъяснительной работы о целях и порядке аттестации; разрабатываются графики проведения аттестации. Для проведения аттестации создается аттестационная комиссия. Предложение о составе комиссии вносит менеджер по персоналу. Официальный состав аттестационной комиссии объявляется и утверждается приказом руководителя организации.

Этап непосредственной аттестации начинается с заседаний, на которые приглашают аттестуемых, их непосредственных начальников. Здесь происходит рассмотрение всех материалов, их обсуждение, формирование выводов и рекомендаций. На заключительном этапе руководитель организации принимает решение по результатам аттестации.

Формирование выводов проводится с учетом: выводов и предложений непосредственного руководителя; оценок деловых и личных качеств аттестуемого и соответствия их требованиям рабочего места, должности, мнения каждого члена аттестационной комиссии, сравнения данных предыдущей аттестации с данными текущей аттестации и характер изменений; мнения самого работника о своей работе и потенциальных возможностях. Особое значение придают трудовой дисциплине, проявлению самостоятельности в критической ситуации, профессиональной пригодности

работника.

По итогам аттестации разрабатывается план рекомендаций, и, в соответствии с рекомендациями комиссии, руководитель может осуществлять кадровые перестановки, пополнять резервы кадров, а также материально поощрять положительно аттестованных работников [19].

В структуре крупных бюджетных организаций могут быть предусмотрены специальные оценочные центры. Наиболее часто применяемым методом аттестации является профессиональная оценка. Этот метод указали 58,4% респондентов, ведущих аттестацию; 48,1% применяют оценочное интервью; 18,2% используют метод оценки «360 градусов»; 10,4% компаний применяют ассесмент-центр; 6,5% пользуются собственными методами [30]. Консультанты, которые в них работают, проводят тестирование как профессиональных, так и личностных качеств работника.

Для оценки профессиональных качеств персонала обычно используют метод анализа результатов деятельности, а также экспертные оценки. Личностные качества исследуются с помощью экспертной оценки, интервью, тестирования.

Источником информации являются коллеги или руководитель. Результаты исследования представляются как психологическая характеристика с обоснованием выводов о каждом специалисте. Достаточно интересным способом проведения аттестации является метод «360 градусов». Суть методики «360 градусов» состоит в том, что в оценке сотрудника участвуют все рабочие отношения с руководителями, подчиненными, коллегами и клиентами. Но это обязательно должны быть люди, которые реально видят рабочее поведение оцениваемого. Есть также возможность обратиться в консультационные центры. Это позволит добиться максимальной объективности, использовать нестандартные методы оценки, например, построение профиля сотрудника с помощью точек на графике или метод *assessment centre*. Суть метода заключается в том, чтобы создать задачу, моделирующую ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых

оказались бы те, что и у него профессионально значимые качества. Степень их соответствия оценивается подготовленными специалистами, и на основании этой оценки делается вывод о степени пригодности к данной работе [31].

Таким образом, аттестация персонала бюджетной организации повышает эффективность работы не только отдельно взятого сотрудника, но и организации в целом. Для руководства это прекрасный способ держать «руку на пульсе» организации. Аттестация дает возможность выявить потенциал работника, объективно оценить его преимущества и указать на недостатки. Если оценки сотрудника близки к нулю, возникает вопрос о соответствии его данной позиции. Как правило, нули являются своеобразным предупреждающим сигналом для сотрудника, заставляя его к следующей аттестации улучшить свои показатели. Аттестация должна держать работника в тонусе, мотивировать его к дальнейшему развитию, давать сигналы для персонального роста.

## 1.2 Оценка персонала в процессе аттестации: современные методы и инструменты ее проведения

Все бюджетные организации существуют для достижения своих целей, как правило, социальной направленности. Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно бюджетная организация действует и использует имеющиеся ресурсы. При управлении персоналом обратная связь реализуется через аттестацию кадров - установление количественной меры соответствия работников занимаемой должности [14].

Создать систему оценок, равно сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты, удобства и понятности, достаточно сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько подходов и систем оценки персонала, каждая из которых имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

Понятия оценки и аттестации персонала бюджетной организации зачастую путают. Для специалистов, проводящих оценивание и аттестацию

сотрудников, крайне необходимо уметь отличать оценку, являющуюся одним из главных инструментов работы с персоналом бюджетной организации, от аттестации, являющаяся строго формализованной процедурой, которая регламентируется российским трудовым законодательством.

Сущность аттестации состоит в том, что бюджетная организация определяет уровень соответствия работника установленным должностным требованиям. Все эти требования содержатся в трудовом договоре и прописываются в должностной инструкции, а иногда и в квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих, а также в тарифно-квалификационных справочниках по отраслям. Условия и порядок проведения аттестации работников бюджетной организации устанавливаются как федеральными, так и региональными законами.

А вот оценка работников бюджетной организации является определением уровня показателей результативности работы, компетенций и квалификационных знаний. Оценка позволяет соотнести ожидания работника бюджетной организации и руководителя друг от друга, разработать план развития сотрудника и поставить ему новые цели. Можно оценить соответствие сотрудника занимаемой им должности и определить отклонения от желаемых руководством показателей.

Так как аттестация является одним из методов оценки персонала, ниже рассмотрим процедуру оценки персонала в Администрации г. о. Жигулевск во взаимосвязи с аттестацией.

Как показывает анализ мнений различных исследователей, на сегодняшний момент существует два основных конкурентных взгляда на функции оценки персонала:

1. «Конвейерный» подход - то есть оценка уровня выполнения работниками детально разработанных функциональных обязанностей и технологических операций на рабочих местах по времени, количеству и качеству. «Конвейерный подход» характерен и для оценки управленческой деятельности на предприятиях по принципу «отсутствия замечаний к

выполнению плановых заданий, управляемых подразделением».

2. «Творческий подход» - оценка уровня не только фактически выполняемых работы, а и уровня компетенций работника (знаний, навыков), которые способны расширить персональный потенциал работника не только на конкретном рабочем месте, но и в перспективных для предприятия областях развития (формирование резерва компетенций предприятия).

3. Для «конвейерного подхода» характерны формализованные виды оценки персонала (выполнение плана, отсутствие нарушений, которые нанесли ущерб предприятию; управляемость поведения и отсутствие требований к высшему руководству).

На наш взгляд, для современных российских предприятий «конвейерный подход» - это метод оценки персонала в жестко иерархических системах управления предприятиями, где оценка используется непосредственным руководителем для конкурентной защиты своей должности и перекладывания ответственности на подчиненных;

«Творческий подход» оценки внедряется на предприятиях высшим руководством. Он опасен для работников управленческого звена менеджмента, которые, к сожалению, во многом являются некомпетентными, но занимающими должность за взятку.

Эффективность деятельности любой бюджетной организации в значительной степени определяется степенью соответствия работников, которые в ней работают, рабочим местам, которые они занимают. Только по таким критериям бюджетная организация и работники достигают целей своего развития. Выявить степень соответствия работников требованиям их рабочих мест можно в процессе оценивания, которое является одной из ключевых функций менеджмента персонала [5]. По мнению отечественных ученых оценка персонала - это процесс определения эффективности деятельности работников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений [16]. Процесс оценки персонала имеет свою структуру. Схематично он может

быть представлен следующим образом (рисунок 1).

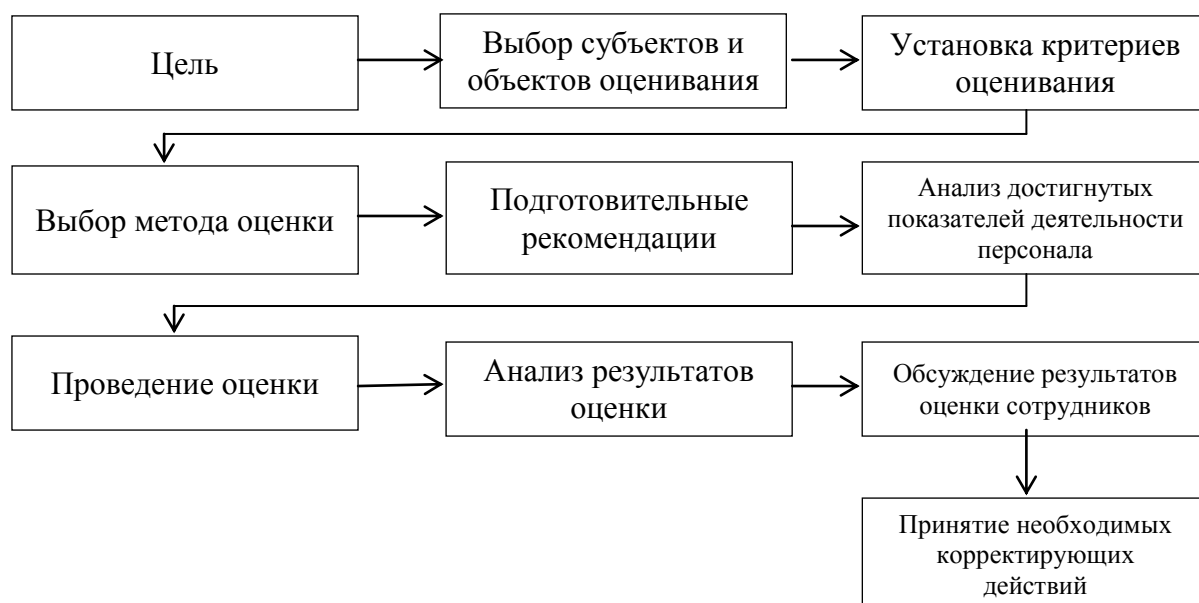


Рисунок 1 - Процесс оценки персонала

Как видно из рисунка 1, регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, которая необходима для принятия обоснованных решений по повышению заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег), повышению в должности или увольнению [14].

Результаты оценки работников определяют его положение в организации и дальнейшую перспективу карьерного роста или ротации. Для работника это является важным мотивационным фактором по улучшению своей трудовой деятельности. Основные цели оценки персонала приведены на рисунке 2 [17].

Таким образом, проведение оценки персонала предоставляет информацию об: эффективности работы сотрудников; потенциальных возможностях специалистов и перспективы их роста; причинах неэффективной работы отдельных сотрудников; потребностях и приоритетах в обучении и повышении квалификации; путях совершенствования организации труда. Руководство отдельных организаций допускает ошибки в организации и

проведении оценки персонала, в частности: проводится оценка, но без четкого понимания её целей и задач. Как результат - происходит разработка программ, которые оказываются неэффективными.

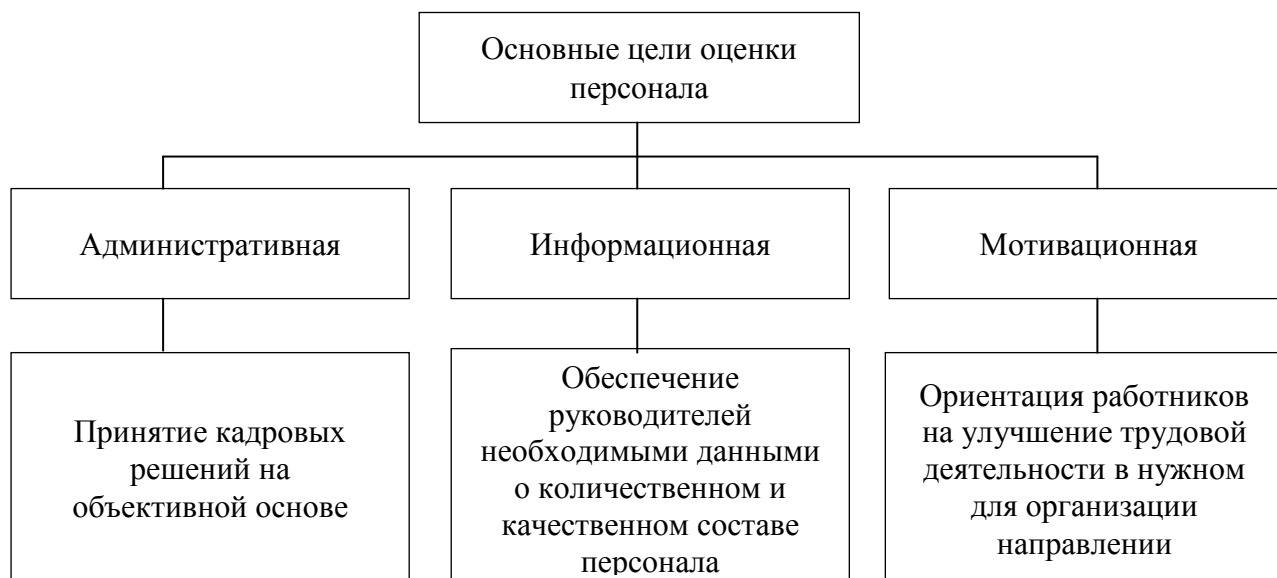


Рисунок 2 - Цели оценки персонала

Как видно из рисунка 2, основные цели оценки персонала подразделяются на административные, информационные и мотивационные.

Следует отметить, что ошибки субъектов оценивания могут возникать как на этапе организации, так и на этапе непосредственного проведения оценки (таблица 1).

Таблица 1 - Ошибки при проведении оценки персонала [9]

№	Ошибка	Следствие
1	Недостаточная мотивация участников перед началом оценки	Негативное восприятие всего рекомендации. Неадекватное поведение
2	Игнорирование статуса участников	Высокая вероятность возникновения конфликта между участниками и наблюдателями
3	Наблюдение одним и тем же консультантом за одним и тем же участником	Резкое снижение объективности оценки
4	Распространение выводов об участниках в ходе оценки, сравнение участников между собой	Любые выводы об уровне владения теми или иными навыками должны делаться в процессе командного сведения результатов. В противном случае вывод может носить не объективный

	характер и вызвать негативную реакцию у участника
--	---

В современных условиях достаточно сложно разработать сбалансированную систему оценок с учетом ее объективности, простоты, удобства и понятности, поэтому существует несколько подходов и систем оценки персонала. Инструментарий системы оценки персонала сформировался под влиянием потребностей решения практических задач производственно-управленческой деятельности на основе определенных методов, которые должны соответствовать организационной структуре организации, виду и содержанию деятельности персонала, задачам оценки, а также быть простыми и понятными для восприятия. Кроме того, они должны включать 5-6 количественных показателей, сочетать письменную и устную формы. В целевых, плановых, а также текущих оценках условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные (рисунок 3).



Рисунок 3 - Группы методов оценки

Эффективными методами оценки в современных организациях, по нашему мнению являются:

- 1) Метод «360 градусов» - работник оценивается своим руководителем,



коллегами и подчиненными. Среди преимуществ метода:

- определение потребности в обучении работника в рамках тех компетенций, которые необходимо развивать;
- возможность применения с целью подбора проектной команды или для выявления тех работников, которые могут работать над сложными проектами, для формирования кадрового резерва;
- получение разносторонней оценки для каждого работника;
- выявление информации о характере взаимодействия между подразделениями;
- моделирование критериев оценки в соответствии с требованиями корпоративных стандартов.

2) Матричный метод - один из самых распространенных описательных методов. Его суть заключается в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, необходимых согласно должности.

3) Фотография рабочего дня - вид наблюдения, при котором измеряют все без исключения затраты времени исполнителя за определенный период работы. В результате получают информацию: чем именно и в течение какого времени занимался конкретный работник. Преимущества метода: выявление потерь рабочего времени, установление их причин; получение исходных данных для разработки нормативов подготовительно-заключительного времени, времени на отдых и личные надобности, нормативов обслуживания; определение причин невыполнения норм рабочими; определение времени, предоставленного для отдыха, времени обслуживания рабочего места.

4) Ассесмент-центр – метод, который предназначен для оценки работников по компетенциям для конкретной кадровой задачи. Метод может включать интервью, а также кейсы (игровые ситуации), разработанные специально под этот набор компетенций. Преимуществами данного метода является то, что: оценка направлена на выявление потенциала сотрудников; каждый участник оценивается несколькими экспертами; осуществляется аудит профессиональных качеств работника; есть возможность проинформировать

руководителя о своих целях, а также узнать о сильных и слабых сторонах оцениваемых лиц.

5) Анализ компетенций - это изучение навыков, знаний, ценностей, подходов и личностных качеств, которые проявляются в поведении человека и способствуют успешному достижению результатов деятельности.

Среди преимуществ метода: исправление низкого качества выполнения работы; мотивирование работников на освоение высокого качества выполнения работы; выявление того, насколько четко работник выполняет свою работу; после проведения оценки руководители подразделения принимают взвешенные кадровые решения по ротации персонала.

Практический опыт отечественных бюджетных организаций свидетельствует о необходимости создать эффективную систему оценки работы персонала в контексте привлечения к решению этой задачи специалистов, имеющих соответствующие знания и опыт не только в сфере нормирования и оплаты труда, но и различных аспектов управления и организационного поведения [28]. Следует отметить, что оценка персонала призвана обеспечить не только прочную связь рабочих результатов и оплаты труда, но и сделать эту связь более понятной для работников [24]. Для того, чтобы повысить эффективность современной системы оценки персонала, считаем целесообразным учет следующих факторов:

- предоставление обратной связи участникам оценки (предоставление информации работникам по цели, процедуре и критериям оценки);
- обеспечение действенности оценки; содействие гибкости процедуры оценивания (благодаря гибкости специалист может стать на позиции различных точек зрения и объективно рассматривать разные ситуации);
- обеспечение возможности прогнозирования оценки (с целью дальнейшего планирования управленческих решений).

Таким образом, аттестация персонала дает руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений по повышению, переводу, увольнению или обучению работников. Хотя, на

сегодняшний день не существует универсальной методики аттестации для каждого сотрудника, но с помощью рассмотренных методов можно максимально эффективно оценить каждую категорию работников и не допускать ошибок при проведении оценки.

Исходя из результатов исследования, эффективными методами оценки персонала являются: метод «360» градусов, матричный метод, ассесмент-центр, фотография рабочего дня, метод компетенций. С помощью этих методов появляется возможность определить потребность в обучении работников, развитии необходимых компетенций; сформировать кадровый резерв; получить комплексную оценку каждого работника. Однако, следует отметить, что выбор конкретного метода и инструментов оценки зависит от специфики организации, а также внешних и внутренних условий её деятельности. Оптимальным, по нашему мнению, подходом к проведению процедуры оценки персонала является ситуационный подход. Его особенность заключается в выборочном применении положений, разработок теории оценки на основе всестороннего и взвешенного анализа сложившейся ситуации.

## 2 Анализ аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика Администрации г. о. Жигулевск

Администрация городского округа Жигулевска зарегистрирована 1 марта 1997 года. Регистратор – Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Жигулёвску Самарской области.

Согласно справочнику ОКВЭД деятельность Администрации г. о. Жигулевск относится к коду 75.11.3 «Деятельность органов местного самоуправления по управлению вопросами общего характера».

Под организационной культурой в учреждении следует понимать организаторскую структуру администрации, отношения между муниципальными служащими, сити менеджером, традиции, исторические особенности муниципального образования, а также сложившийся среди населения имидж администрации муниципального образования.

Культура в администрации формируется в процессе повседневного взаимодействия членов коллектива и целенаправленной деятельности администрации, а также под влиянием социального и делового окружения, изменения законодательства, менталитета.

Основными принципами и методами определения культуры в администрации являются:

- отношение членов организации ко всему новому, к переменам;
- ориентированность на решение личных проблем или задач;
- степень централизации принятия решений;
- социально допустимая дистанция между руководителем и подчиненным;
- степень формализации и регламентированности деятельности, подчинение ее планам, правилам и процедурам;
- соотношение коллективизма и индивидуализма;

- стиль руководства;
- ориентация членов коллектива на сотрудничество или соперничество;
- принципы оценки и вознаграждения;
- осознание себя и своего места в учреждении;
- способы коммуникации (устная, письменная, невербальная, жаргон, телефонное право);
- внешний вид;
- взаимоотношения между людьми (в зависимости от возраста, статуса власти);
- ценности (набор ориентиров и ожиданий);
- трудовая этика и мотивация (отношение к работе и своим обязанностям, оценка и вознаграждение персонала, основы карьеры);
- процесс развития и обучения.

Применительно к организационной культуре в администрации в соответствии с Федеральным законом от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» можно добавить следующие параметры:

- доброжелательное отношение к людям;
- соблюдение этики муниципального служащего.

К компетенции Администрации г. о. Жигулевск относится:

1. Исполнение полномочий органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения в соответствии с федеральными и областными законами, муниципальными нормативными актами, постановлениями и распоряжениями Сити менеджера Жигулевска.

2. Исполнение отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Самарской области.

3. Разработка и организация реализации концепций, планов и программ развития г. о. Жигулевск, утвержденных в установленном порядке.

4. Разработка проекта местного бюджета, его исполнение, подготовка отчета об исполнении местного бюджета, осуществление муниципальных заимствований, управление муниципальным долгом.

5. Разработка проектов решений об установлении, изменении и отмене местных налогов и сборов в соответствии с законодательством Российской Федерации о налогах и сборах.

6. Контроль за использованием территорий и инфраструктуры г. о. Жигулевск.

7. Управление муниципальной собственностью в соответствии с федеральными законами, законами Самарской области, настоящим Уставом и муниципальными правовыми актами.

8. Разработка и утверждение схемы размещения нестационарных торговых объектов в порядке, установленном уполномоченным исполнительным органом государственной власти Самарской области в сфере регулирования торговой деятельности.

Основные технико-экономические показатели деятельности Администрации г.о. Жигулевск приведены в таблице 2-3.

Таблица 2 - Динамика доходов и расходов консолидированного бюджета Администрации г.о. Жигулевск

Наименование показателя	2013		2014		2015		2015/ 2013, раз
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	
Налоговые и неналоговые доходы	865,7	17	1087,4	19	1447,1	21	9
Денежные средства, полученные по межбюджетным отношениям	4290,5	83	4630,8	81	5412,0	79	9
Всего доходов	5156,2	100	5718,2	100	6859,1	100	9
Расходы	5404,6	-	5957,3	-	6740,5	-	8
Бюджетный дефицит (-) /профицит (+)	-248,4	5	-239,1	5	118,6		

Налоговые и неналоговые доходы консолидированного бюджета, денежные средства, полученные в рамках межбюджетных отношений, и полная совокупность доходов демонстрируют прирост в 9 раз по абсолютному

значению. Вместе с тем, изучение структуры доходов, муниципального образования показывает существенное снижение удельного веса собственных доходов в совокупной доходной базе с 21% до 13%. Доля налоговых и неналоговых доходов региона восстановилась только к 2015 г. Соответственно, основные потребности муниципального образования покрывались за счет поступлений по межбюджетным отношениям.

Таблица 3 - Исполнение консолидированного бюджета Администрации г.о. Жигулевск по расходам (2012-2013 гг.)

Наименование расходов	2014				2015			
	млн руб.			% исполнения	млн руб.			% исполнения
	уточненный план	исполнение	откл.		уточненный план	исполнение	откл.	
Расходы - всего	13107,4	12728,9	-378,5	97,1	15801,2	16138,0	336,8	102,1
Общегосударственные вопросы	1181,7	1191,5	9,8	100,8	1428,3	1426,1	-2,2	99,8
Национальная оборона	5,4	5,7	0,3	105,6	6,1	6,1	0,0	100,0
Национальная безопасность и правоохранительная деятельность	624,4	614,3	-10,1	98,4	440,5	450,3	9,8	102,2
Национальная экономика	1581,5	1454,8	-126,7	91,9	2119,3	2109,6	-9,7	99,5
ЖКХ	798,4	732,5	-65,9	91,7	779,9	1039,4	259,5	133,3
Охрана окружающей среды	5,0	5,7	0,7	114,0	6,5	6,5	0,0	100,0
Образование	4328,0	4284,6	-43,4	98,9	5200,2	5186,6	-13,6	99,7
Культура, СМИ	459,7	459,9	0,2	100,0	616,0	643,0	27,0	104,4
Здравоохранение и спорт	2231,7	2218,2	-13,5	99,4	2867,3	2864,2	-3,1	99,9
Социальная политика	1891,6	1761,7	-129,9	93,1	2337,1	2406,2	69,1	102,9

Расходы консолидированного бюджета в исследуемый период показывают меньший прирост - в 8 раз. Следовательно, органами государственной власти муниципального образования в перспективе ставилась задача рационализации расходования бюджетных средств. Соотношение доходов и расходов бюджета, формирующих бюджетный дефицит (профицит) было показательным.

Администрация г. о. Жигулевск обладает иными полномочиями, определенными федеральными законами, законами Самарской области, Уставом и муниципальными правовыми актами.

Согласно Устава города, структура Администрации г.о. Жигулевск выглядит следующим образом (рисунок 4):

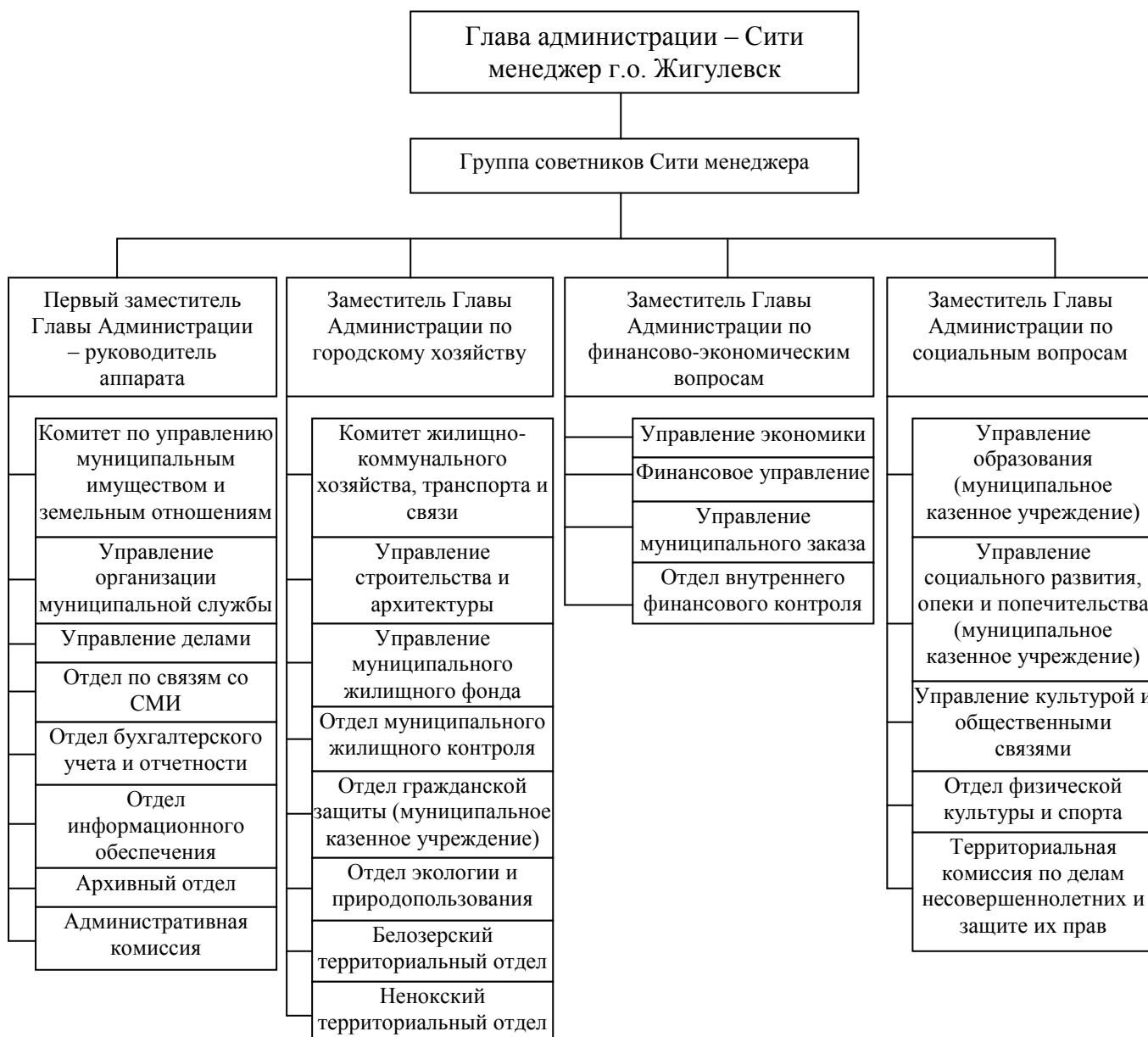


Рисунок 4 – Организационная структура управления Администрации г.о. Жигулевск

В 2014г. организационная структура Администрации г. о. Жигулевскане претерпела изменений.

Произошла существенная ротация кадров, произведено более 138 перемещений.



На сегодняшний день в российских органах государственной службы существует распоряжение «О совершенствовании оплаты труда работников государственной службы РФ», согласно которому оплата труда персонала гражданской службы определяется по балльной системе, зависящей от таких показателей, как экономическая и социальная эффективность по результатам работы за год. В зависимости от суммарного результата баллов устанавливается группа оплаты труда.

К настоящему времени в Российской Федерации сложились нормативно-правовые основы государственной и муниципальной службы как механизма государственного и муниципального управления, принципиально отличающегося от действовавшей ранее административной системы управления.

Для нематериальных методов стимулирования труда персонала государственной службы определен вес имеет анализ образовательного уровня персонала гражданской службы.

В соответствии с государственными требованиями, которые утверждены постановлением Правительства РФ от 6 мая 2008 года № 362 «Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке, повышению квалификации и стажировке государственных гражданских служащих Российской Федерации», дополнительное профессиональное образование персонала гражданской службы включает их профессиональную переподготовку, стажировку и повышение квалификации.

Профессиональная переподготовка производится для выполнения государственными и муниципальными служащими нового для них вида профессиональной деятельности, а также для получения ими дополнительной квалификации.

Повышение квалификации происходит для достижения целей: овладения актуальными перемен в конкретных аспектах профессиональной деятельности (краткосрочное повышение квалификации); всестороннего обновления знаний по некоторым вопросам в установленной для них профессиональной служебной

деятельности.



Рисунок 5 - Особенности формирования и использования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы

Длительность стажировки, которая является самостоятельным подвидом дополнительного профессионального образования персонала гражданской службы, установлена от двух до четырех месяцев, а для стажировки, которая является составным элементом программ профессиональной переподготовки или повышения квалификации, может определяться учебным планом

соответствующих программ.

Дополнительное профессиональное образование персонала бюджетных организаций также включает их профессиональную переподготовку, стажировку и повышение квалификации в объемах почасовой нагрузки в соответствии с законодательством субъектов РФ и нормативными актами соответствующего местного самоуправления.

Обобщение подходов, изложенных в научных источниках [4], позволяет определить главные функции и задачи оплаты труда государственных служащих:

- мотивация работников к выполнению должностных обязанностей с максимальным использованием их способностей и умений;
- обеспечение внутреннего (внутри системы государственной службы) и внешнего (в контексте оплаты труда в стране) равенства;
- отбор квалифицированных кадров и обеспечение приемлемого уровня текучести кадров;
- удержание квалифицированных кадров;
- соответствие с требованиями действующего законодательства и тому подобное.

Оплата труда государственных служащих очень слабо связана с квалификацией кадров и профессиональной подготовкой, результатами обучения, сложностью и ответственностью трудовых функций государственного служащего, эффективностью выполнения структурами власти и их аппаратами функций государства.

Следует учитывать тот факт, что особенности государственной службы и определенные ограничения и запреты, связанные с принятием и прохождением государственной службы не позволяют государственным служащим увеличить свои доходы путем коммерческой деятельности. Им запрещено заниматься предпринимательской деятельностью, участвовать в управлении коммерческими структурами, выполнять иную оплачиваемую работу на условиях совместительства, кроме педагогической, научной и иной творческой

деятельности. Поэтому заработная плата государственных служащих является практически единственным источником их доходов.

Учитывая это, пути совершенствования отечественной системы оплаты труда государственных служащих в России целесообразно рассматривать в разрезе структурных компонентов заработной платы государственных служащих. В частности, структурными компонентами заработной платы государственного служащего являются:

- должностной оклад в соответствии с должностью, которая занимает;
- доплата за ранг;
- надбавка за выслугу лет на государственной службе;
- другие надбавки и премии.

Должностной оклад - это выраженный в денежной форме размер оплаты труда служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей. Должностной оклад устанавливается в зависимости от сложности и уровня ответственности выполняемых служебных обязанностей.

Доплата за ранг производится в соответствии с рангом, присвоенным государственному служащему.

Надбавка за выслугу лет выплачивается государственным служащим ежемесячно в процентах к должностному окладу с учетом доплаты за ранг и в зависимости от стажа государственной службы. Надбавка за выслугу лет выплачивается в таких размерах: более 3 лет – 10%, свыше 5 лет – 15%, свыше 10 лет – 20%, свыше 15 лет – 25%, свыше 20 лет – 30%, свыше 25 лет - 40%.

Государственным служащим могут устанавливаться надбавки за выполнение особо важной работы, доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих на службе. Эти надбавки отменяются или уменьшаются из-за несвоевременного выполнения задач, ухудшения качества работы и нарушения трудовой дисциплины.

Таким образом, формирование кадровой среды в государственных учреждениях чрезвычайно важно и необходимо. Адаптировать работника с

точки зрения этических отношений можно посредством анализа этих отношений и кодификации этических норм.

Объектом исследования стала Администрация Жигулевска. Общая численность работающих в учреждении – 91 чел., из них мужчин – 5, женщин – 86.

К настоящему времени в Российской Федерации сложились нормативно-правовые основы государственной и муниципальной службы как механизма государственного и муниципального управления, принципиально отличающегося от действовавшей ранее административной системы управления.

## 2.2 Оценка аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск и ее результаты

На сегодняшний день аттестацию персонала Администрация г. о. Жигулевск осуществляет на основе сочетания оценки результатов работы сотрудников и их компетентности. Рассмотрим более подробно эту методику (Приложение А).

Сущность комплексной оценки заключается в определении влияния имеющегося потенциала работника (комплекса знаний, навыков, практического опыта, способностей и индивидуальных характеристик) на достижение результатов и выполнения им установленных норм. Таким образом, осуществляется реализация одного из главных законов диалектики - перехода количественных показателей (набор компетенций) в качественные (компетентность и результативность деятельности). При этом под оценкой компетентности работника понимаем оценку эффективности его работы на данной должности, способность выполнять установленные задания, то есть оценку эффективности использования работником необходимых для данной должности компетенций.

При этом уровень оплаты труда работника будет осуществляться по

результатам комплексной оценки качества труда, основанной как на оценке результатов его работы, так и на определении уровня компетентности, которая имеет непосредственное влияние на эти результаты. Подобную модель оплаты в научных исследованиях характеризуют как «модель оплаты, ориентированную на индивидуальный вклад».

Модель оплаты, ориентированной на вклад, может быть эффективно применена в рамках разработанной дифференциальной структуры оплаты с широкими ее диапазонами, при которой продвижение за пределы полос зависит как от компетентности, так и от показателей работы. При этом персональное вознаграждение будет формироваться на основе результатов работы, компетентности и мотивационных стимулов для развития компетенций, эффективности деятельности, карьеры.

Оплата за вклад означает оплату за полученные результаты и компетентность, а также показатели работы, полученные в прошлых и будущих периодах (рисунок 6).

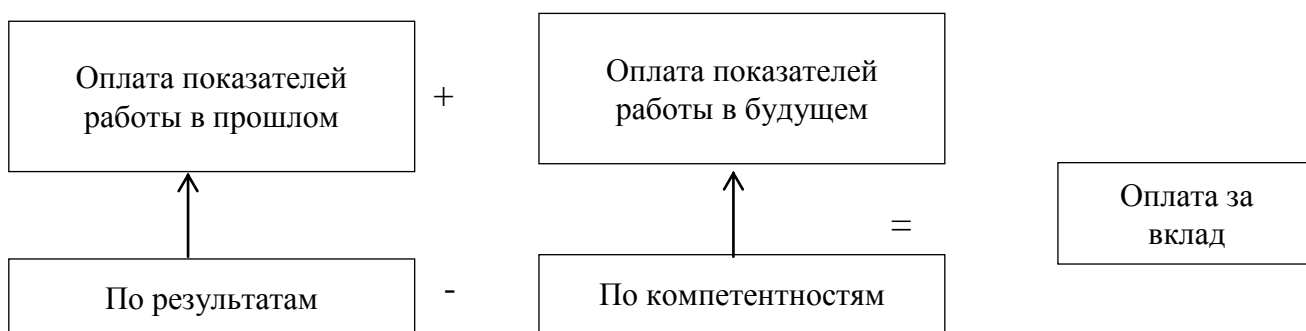


Рисунок 6 - Комплексная модель формирования оплаты труда работника

Оплата, ориентированная на вклад, действует, используя смешанную модель управления показателями работы - оценивает входящие и исходящие факторы (компетенции и результаты), и позволяет сделать вывод о назначении уровня оплаты конкретному работнику на определенной должности, учитывая при этом как показатели работы в прошлом, так и будущие показатели, которые будут достигнуты благодаря компетентности работников.

Таким образом, оценка качества персонала с применением баллов по разным показателям предусматривает анализ компетентности и результатов труда персонала, исходя из этих стандартов, с учетом стажа работы и ее интенсивности, сопоставление результатов анализа с описаниями уровней, и идентификацию уровня с балловой оценкой по каждому показателю, а также получение совокупной, в отношении отдельных оценок по показателям, оценки качества труда работника.

Распределение факторов компетентности по группам персонала Администрации г. о. Жигулевск возможно в общем виде осуществлять следующим образом:

- первая группа: руководители и профессионалы;
- вторая группа: специалисты и рабочие, технические служащие и младший обслуживающий персонал
- третья группа: персонал, который имеет прямые контакты с потребителями государственных и муниципальных услуг.

Выбор факторов компетентности осуществляется экспертным путем с учетом важности и влияния факторов на достижение стратегических целей и задач Администрации г. о. Жигулевск.

В основе предлагаемой оценки качества персонала находится структура критериев компетентности определенной группы персонала, которая дополняется показателями оценки результативности и интенсивности труда, стажем работы в Администрации г. о. Жигулевск.

Оценка качества персонала первой группы осуществляется по четырехбалльной шкале для показателей 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9 - от 1 до 4-х баллов (выявление показателей на уровне А не оценивается (0 баллов) - уровень стажеров) и по пятибалльной шкале для показателей 4, 6, 10 - от 0 до 4-х баллов с учетом установленных экспертами оценок значимости каждого показателя (таблица 4).

Таблица 4 - Матрица оценки качества персонала первой группы

№	Показатель	Оценка значимости показателя, баллы	Распределение оценки показателя в баллах по уровням выявления				
			A	B	C	D	E
			1	2	3	4	5
1	Уровень квалификации (образования)	13	-**	13	26	39	52
2	Стаж работы	10	-**	10	20	30	40
3	Результативность	6	-**	6	12	18	24
4	Рабочая роль	16	0	16	32	48	64
5	Интенсивность труда, дополнительная ответственность	12	-**	12	24	36	48
6	Эффективность решения проблем	9	0	9	18	27	36
7	Межличностные коммуникативные навыки	9	-**	9	18	27	36
8	Эффективность руководства	9	-**	9	18	27	36
9	Инициативность и выявление творческого подхода в деятельности	8	-**	8	16	24	32
10	Дисциплинированность и самоконтроль	8	0	8	16	24	32
	Всего	100	0	100	200	300	400

Оценка качества стажеров осуществляется по окончании срока стажировки. Оценка показателей 4, 6, 10 может быть неудовлетворительной и иметь негативный характер. В этом случае рассматривается вопрос о наложении штрафных санкций или освобождения работника от работы.

На основе анализа выявления факторов компетентности и других показателей качества среди первой группы персонала учреждения сформирована шкала с описанием стандартов и других индикаторов оценки для каждого уровня выявленного показателя (Приложение Б). Аналогичные таблицы разрабатываются и для других групп персонала.

По результатам анкетного опроса оценивается уровень положительных отзывов потребителей государственных и муниципальных услуг, оказываемых Администрацией г. о. Жигулевск и приведенных в п. 2.1. данной работы, как процент суммы положительных ответов потребителей (удовлетворительная и хорошая оценка). Он рассчитывается как среднеарифметическое значение по результатам опроса потребителей.



Таблица 5 - Матрица оценки качества второй группы персонала

№	Показатель	Оценка значимости показателя, баллы	Распределение оценки показателя в баллах по уровням выявления				
			A	B	C	D	E
			1	2	3	4	5
1	Уровень квалификации (образования)	12	-.***	12	24	36	48
2	Стаж работы	10	-.***	10	20	30	40
3	Результативность	7	-.***	7	14	21	28
4	Рабочая роль	16	0	16	32	48	64
5	Интенсивность труда, дополнительная ответственность	12	-.***	12	24	36	48
6	Эффективность решения проблем	9	-.***	9	18	27	36
7	Межличностные коммуникативные навыки	10	-.***	10	20	30	40
8	Эффективность руководства	7	0	7	14	21	28
9	Инициативность и выявление творческого подхода в деятельности	8	-.***	8	16	24	32
10	Дисциплинированность и самоконтроль	9	0	9	18	27	36
	Всего	100	0	100	200	300	400

Оценку качества персонала первой группы - руководителей высшего звена пятого, шестого уровня структуры должностей осуществляет руководитель учреждения.

Таблица 6 - Матрица оценки качества третьей группы персонала

№	Показатель	Оценка значимости показателя, баллы	Распределение оценки показателя в баллах по уровням выявления				
			A	B	C	D	E
			1	2	3	4	5
1	Уровень квалификации (образования)	11	-.***	11	22	33	44
2	Стаж работы	8	0	8	16	24	32
3	Результативность	8	-.***	8	16	24	32
4	Рабочая роль	5	-.***	5	10	15	20
5	Интенсивность труда, дополнительная ответственность	13	0	13	26	39	52
6	Эффективность решения проблем	10	-.***	10	20	30	40
7	Межличностные коммуникативные навыки	9	-.***	9	18	27	36
8	Эффективность руководства	8	-.***	8	16	24	32
9	Инициативность и выявление творческого подхода в деятельности	12	0	12	24	36	48
10	Дисциплинированность и самоконтроль	7	-.***	7	14	21	28
	Всего	100	0	100	200	300	400

По результатам оценки подсчитывается общая сумма баллов, размер

которой определяет принадлежность к определенному уровню качества персонала и оплаты труда в пределах определенного диапазона оплаты труда, согласно сложившейся сетки должностных окладов (Приложение В).

По данным научных источников около 60% персонала бюджетных учреждений по результатам оценки имеют средние показатели качества (уровень С), около 15% работников относятся к тем, которые требуют развития, столько же - к эффективным; следующие уровни оценки качества персонала - D и E характеризует работников с высокой компетентностью, которые всегда достигают установленные цели и стандарты и отвечают ожиданиям от выполняемой роли, или превышают их и получают базовые оклады на уровнях D и E соответственно диапазона оплаты. Следующие уровни оценки качества персонала - D и E характеризуют работников с уровнем компетентности выше среднего и высококомпетентных работников, которые всегда достигают установленной цели и стандарта и отвечают обычным ожиданиям от осуществляемой роли, иногда или часто превышают их.

Такие работники получают базовые оклады на уровнях D и E соответственно, согласно диапазона оплаты занимаемых должностей. Недостаточно компетентным работникам, получившим общую оценку качества на уровне В, назначается, в соответствии с должностью, базовый оклад. При этом определяют потребности в развитии и направления их удовлетворения.

Таким образом, по результатам оценки качества труда на основе компетентностного подхода осуществляется принятие обоснованных решений в отношении работника, определяются потребности в развитии персонала и направления их удовлетворения, составляются индивидуальные планы развития компетентности и карьеры, осуществляется ротация персонала.

Даже при незначительном увеличении оклада, это является мощным моральным стимулом, поскольку повышает статус работника в учреждении.

Описанная модель оценки персонала позволяет повысить мотивацию производительного и качественного труда; снизить влияние субъективного фактора при оценке работника; способствовать формированию полноценного

кадрового резерва; стимулировать процесс создания организации, поскольку в оценке качества предусмотрено присвоение более высоких баллов при содействии и участии в обучении других работников.

Оценка персонала Администрации г. о. Жигулевск - это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений. При оценке персонала важна оценка эффективности деятельности работника, а не самого работника; оценивается деятельность работника не сама по себе, а с целью реализации задач предприятия. В процессе оценки накапливается информация, которая предоставляет возможности принимать решения по управлению персоналом.

Оценка персонала Администрации г. о. Жигулевск предусматривает проведение аттестации персонала Администрации г. о. Жигулевск один раз в три года с целью оценки профессиональных, организаторских и деловых качеств, выявления соответствия профессиональных знаний, умений и навыков работников установленным законодательством требованиям.

В 2015 году в Администрации г. о. Жигулевск аттестации подлежало 17% руководителей и специалистов отделов учреждения.

Результаты аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск изображены в таблице 7 и на рисунке 7.

Аттестация персонала в Администрации г. о. Жигулевск проводится постоянно для молодых специалистов после окончания срока их стажировки как часть общей работы по адаптации молодых специалистов и активизации их профессиональной деятельности.

Формирование кадрового резерва в Администрации г. о. Жигулевск осуществлялось в соответствии с положением о работе с резервом кадров и их ротацией для выдвижения на руководящие должности Администрации г. о. Жигулевск и проводилось в несколько этапов.

Таблица 7 - Результаты проведения аттестации сотрудников Администрации г. о. Жигулевск в 2013-2015 гг., чел.

Показатель	Год			Отклонение 2015/2013	
	2013	2014	2015	чел.	%
Соответствует занимаемой должности	50	49	51	1	102
Соответствуют занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии	15	16	14	-1	93,3
Занесены в кадровый резерв	7	10	6	-1	85,7
Не соответствуют занимаемой должности	2	3	2	0	-
Всего	74	78	73	-1	98,6

По результатам аттестации: соответствуют занимаемой должности - 70% работников; соответствуют занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии - 19% аттестованных работников; занесены в кадровый резерв - 8% работников; не соответствуют занимаемой должности - 3% аттестованных работников.

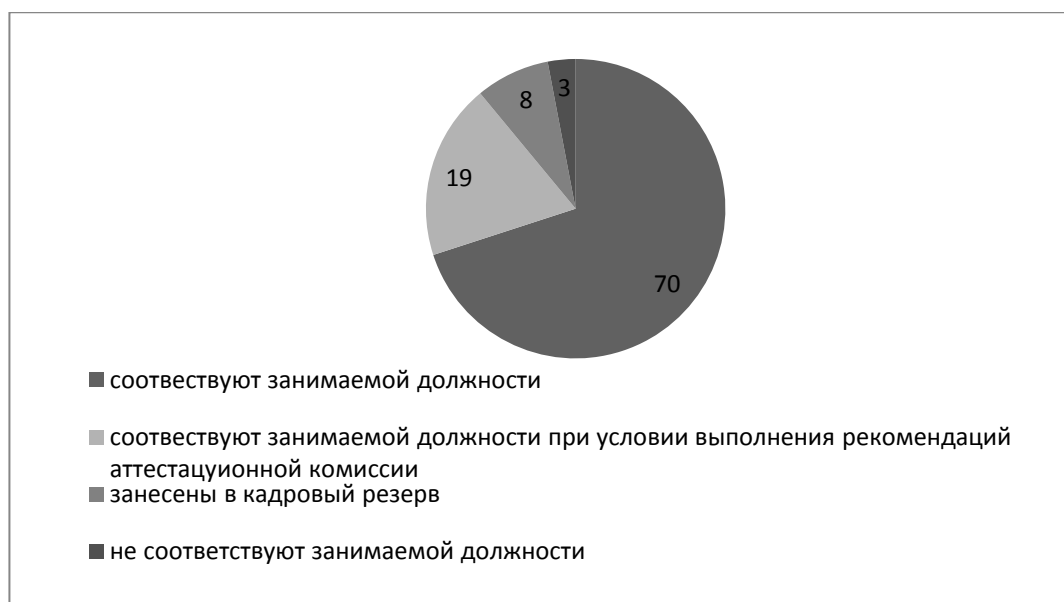


Рисунок 7 - Результаты аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск в 2015 году, %

Окончательный выбор специалистов происходил с учетом их личных деловых качеств, профессиональных и организаторских способностей, уровня образования, возрастного ценза и результатов пребывания отдельных специалистов в кадровом резерве предыдущих лет.

Списки резерва кадров номенклатуры Администрации г. о. Жигулевск представлены следующими данными: процент от общего количества руководителей и специалистов, зачисленных в кадровый резерв по возрастному цензу:

- до 30 лет - 38%;
- от 30 до 45 лет - 52%;
- от 45 до 55 лет - 9%;
- 55 лет - 1%.

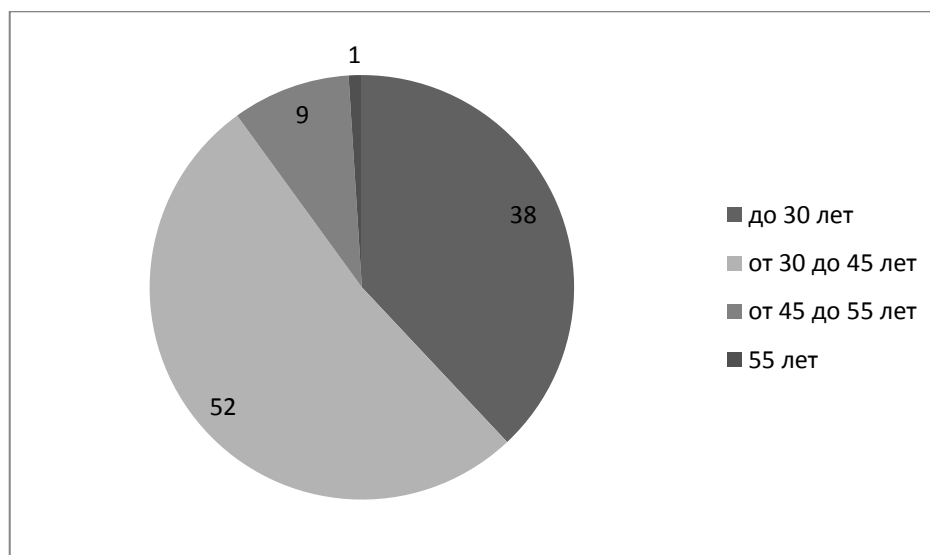


Рисунок 8 - Возрастной состав кадрового резерва в Администрации г. о. Жигулевск, %

Работа, которая проводилась с лицами, зачисленными в кадровый резерв, способствовала повышению их профессионального уровня и подготовке к выполнению функций на будущей должности.

Обучение и стажировка специалистов, зачисленных в кадровый резерв, осуществлялись в соответствии с утвержденными индивидуальными планами,

где предполагалось:

- изучение и анализ производственных показателей отделов и учреждения в целом;
- непрерывное обучение путем самообразования; периодическое обучение и повышение квалификации в учебных заведениях;
- участие в работе семинаров, совещаний, конференций по проблемам соответствующего направления;
- стажировка в должности, которая находится в резерве;
- привлечение к рассмотрению соответствующих вопросов, проведение проверок, служебных расследований;
- участие в подготовке проектов планов работы учреждения, его отделов на перспективу и на текущий период.

Современный этап развития экономики предъявляет новые требования к качеству персонала в Администрации г. о. Жигулевск. Профессиональное обучение кадров является одним из важнейших факторов обеспечения высокой производительности труда, выступает средством достижения стабильного экономического роста, обеспечивает сохранение и развитие трудового потенциала.

Организация профессионального обучения персонала в Администрации г. о. Жигулевск базируется на определении потребности в профессиональном обучении, определении видов и форм повышения квалификации, выборе учебного заведения, разработке плана-графика на год с планированием объемов и финансовых возможностей Администрации г. о. Жигулевск. Профессиональное обучение кадров в Администрации г. о. Жигулевск осуществляется в соответствии с нормативно-правовыми актами в области образования, труда и других, регулирующих отношения в сфере обеспечения государственных учреждений квалифицированными кадрами.

В Администрации г. о. Жигулевск действует учебно-методический совет по вопросам кадровой работы и непрерывного профессионального обучения руководителей, профессионалов и специалистов. С целью повышения

квалификационного разряда в Администрации г. о. Жигулевск осуществляется профессиональное обучение работников в индивидуальной форме.

В 2015 году повысили квалификацию, всего 58 человек (32% от общей численности персонала в Администрации г. о. Жигулевск). Из них руководители составляют - 26%, профессионалы и специалисты - 23%. Обучено новым специальностям - 22 (12%) от общей численности тех, кто повысил свою квалификацию, переподготовлено - 20 человек (11%) от той же численности.

Таким образом, опыт практического применения системы оценки персонала в Администрации г. о. Жигулевск позволяет отметить, что учреждение осуществляет постоянную работу по оценке деятельности персонала, повышению его квалификации, ротации кадров и созданию кадрового резерва. Результаты оценки используются для решения таких вопросов, как:

- подбор и расстановка новых работников;
- выдвижение в резерв и на новые должности;
- прогнозирование продвижения работников по службе и планирования карьеры;
- совершенствование организации работы учреждения;
- построение эффективной системы мотивации трудовой деятельности;
- усиление демократических основ управления;
- совершенствование структуры оценки;
- совершенствование планов и программ повышения квалификации кадров;
- оценка эффективности обучения всех категорий персонала учреждения;
- оценка эффективности работы отделов в Администрации г. о. Жигулевск и их трудовых коллективов, отдельных работников.

Но также на современном этапе существуют проблемы, которые необходимо решить. В целом аттестация персонала в Администрации г.о. Жигулевск в настоящее время является формальной необходимостью. Пока этот процесс скорее ассоциируется со сбором большого количества бумаг со

стороны кадровой службы, и временной приостановкой функционирования работника в связи с «зубрежкой» нормативно-правовых актов. Необходимо создать условия для профессионального развития государственного гражданского служащего, повышения результативности и качества служебной деятельности. В этой связи, необходимо модернизировать существующие нормативно-методические документы на основе современных методологий повышения качества аттестационных процедур.



### 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию аттестации персонала бюджетной организации

#### 3.1. Совершенствование аттестации персонала в Администрации г.о. Жигулевск

Анализ современного состояния существующей системы аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск свидетельствует о преимущественно формальном отношении к ней со стороны руководителей органов государственной власти ими государственной службы.

Исправить такую ситуацию в системе управления персоналом государственной службы является целью политики Администрации г. о. Жигулевск по вопросам ежегодной аттестации государственных служащих всех рангов. По нашему мнению, методика, используемая на данный момент при аттестации персонала в Администрации г.о. Жигулевск и приведенная в Приложении А, не имеет прогностического характера, потому что направлена преимущественно на оценку результатов деятельности государственных служащих. Более целесообразной выглядит методика, ориентированная на прогнозируемые результаты деятельности персонала, которые закладываются абсолютно на всех этапах управления персоналом, а не только на этапе ежегодной аттестации персонала государственной службы (Приложение Г).

Особенно важными в стратегическом смысле оценки персонала считаем такие этапы управления, как кадровое планирование, разработка должностных инструкций и отбор кандидата на вакантную должность. Именно на этих этапах обеспечивается тот количественный и качественный уровень персонала государственной службы, который необходим для достижения всех стратегических целей.

Безусловно, обеспечение объективности и действенности аттестации персонала бюджетной организации связано с результативностью деятельности органов государственной власти, но вызовом времени, считаем, является сквозная комплексная технология аттестации персонала бюджетной

организации, которая может стать для системы аттестации персонала более действенным инструментом, чем технология ежегодного оценивания.

Основания для удовлетворения этого вызова, по нашему мнению, заложены в такой особенности государственной службы, как ее социальная обусловленность, которая побуждает к поиску путей гармонизации отношений личности и микросистемы общества - организации и оптимизации социального пространства. Главной функцией социального пространства сегодня является социальное обустройство граждан, удовлетворение их социальных потребностей в сфере профессиональной деятельности, в достойном образе жизни, в расширении связей с коллегами в коллективе и с обществом в целом. Одним из таких путей видится использование многочисленных технологических новшеств, которые предлагают новые возможности решения проблемы любой человеческой деятельности. В том числе, и в системе управления персоналом Администрации г. о. Жигулевск, которая в настоящее время владеет только тремя технологиями аттестации, основанными на устаревших методиках их проведения: конкурсный отбор кандидатов на должность, аттестация и ежегодная оценка.

По нашему убеждению, сегодня очень важно обеспечить систему управления персоналом Администрации г. о. Жигулевск одной, но инновационной технологией оценки государственных служащих, которая бы охватывала все направления кадровой работы, или этапы управления персоналом Администрации г.о. Жигулевск, и функционировала на протяжении всего периода работы персонала. При этом речь идет не об унифицированной технологии системы оценки персонала, так как все составляющие системы являются переменными на каждом из этапов, а об алгоритме ее реализации.

Поскольку в литературных источниках в настоящее время научные мнения относительно сквозного подхода к аттестации персонала бюджетной организации отсутствуют, то для его обоснования были взяты собственные теоретические исследования, опирающиеся на базовое положение процедуры аттестации разных видов кадровой работы.

Так, например, Ф. Хмиль считает, что аттестация персонала выполняет измерительную и развивающую функции. Измерительная функция аттестации персонала заключается в получении информации о кандидате на вакантную должность или уже работающего по уровню его труда, его качествам, выполняемых им обязанностей, степени его соответствия требованиям должности. А во время изучения и анализа возможностей служащих по развитию интеллектуального, делового потенциала, умений, повышения уровня квалификации, стремления увеличивать свой вклад в общие достижения организации, по мнению исследователя, реализуется развивающая функция процесса аттестации персонала бюджетной организации. Именно она способствует достижению целей органа государственной власти и всех его сотрудников. Эта мысль натолкнула на определение более широкого понимания этих функций.

Ведь речь идет о том, что аттестация персонала бюджетной организации может быть как непосредственной, так и опосредованной. То есть аттестация может происходить на основании существующей исторической, текущей и прогностической информационной базы о персонале и результатах его профессиональной деятельности, различных видах планов и рекомендаций по работе персонала бюджетной организации с целью достижения стратегических целей органа государственной власти. Такая оценка имеет место на практике при контроле Администрацией г. о. Жигулевск результативности функционирования персонала.

Такая опосредованная аттестация персонала в нынешней практике управления очень слабо связана с непосредственной оценкой персонала, и в этом, на наш взгляд, тоже кроется причина ее слабой связи с прохождением персоналом государственной службы.

Мы также разделяем мнение ученых о том, что служащий, который аттестуется должен иметь активную позицию. Он должен проявлять собственную инициативу при аттестации и принимая активное участие в подготовке решения по результатам аттестации и мер по их дальнейшему

использованию, официально выражая свой взгляд и по прошлому оцениваемому периоду его деятельности, и по следующему периоду в его профессиональной жизни. Такая активная позиция государственного служащего является залогом не только его объективной и эффективной аттестации, но и успешного прохождения им государственной службы. Способствовать этому, считаем, призвана сквозная комплексная технология аттестации персонала государственной службы.

Прежде чем рассмотреть теоретические и методические основы этой технологии, напомним основные этапы управления персоналом государственной службы, которые признаны ведущими учеными. К ним относится кадровое планирование; разработка или изменение должностных инструкций; подбор и отбор персонала; формирование кадрового резерва; оплата и стимулирование труда, мотивация; трудовая адаптация; служебно-профессиональное продвижение; профессиональное обучение, подготовка, переподготовка и повышение квалификации; аттестация и ежегодная оценка; разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом; отставка или увольнение.

Анализируя эти этапы, видим, что только треть из них имеет нормативно-правовые и организационные основы для аттестации персонала бюджетной организации и кандидатов на вакантную должность, а другие не предусматривают никакой аттестации персонала, хотя на практике она имеет место и регулируется только здравым смыслом руководителей и специалистов службы управления персоналом. Такой факт в практике управления персоналом очень способствует формальному отношению к этим этапам, снижая при этом результативность деятельности органов государственной власти.

Итак, сквозной, комплексный подход к аттестации персонала, по нашему мнению, должен способствовать решению этой управленческой проблемы и ее конечному законодательному урегулированию.

Наглядность сквозных связей основных процессов любой аттестации персонала со всеми этапами управления персоналом демонстрирует модель

сквозной, комплексной аттестации персонала государственной службы, приведена в Приложении Г.

Собственно, определение приведенных в Приложении Г операций аттестации и составляют основную часть понятийного аппарата предмета исследования, которую рассмотрим ниже.

Оценка потребности - это деятельность руководителей структурных подразделений и специалистов службы управления персоналом, направленная на определение любых потребностей органа государственной власти, необходимых для достижения им стратегических целей. Происходит оценка потребности, в основном, на таком этапе управления персоналом, как кадровое планирование. На основе опосредованной аттестации персонала с использованием официальных документов, которые содержат информацию, необходимую для определения таких потребностей: в персонале (текущая и долгосрочная) в перемещениях и увольнениях; в служебно-профессиональном повышении; в обучении; в обеспечении (информационном, техническом, программном, материальном, финансовом).

Оценка потребности в определенной учебной программе происходит на этапе подготовки, переподготовки и повышения квалификации путем непосредственной аттестации государственных служащих, а также на таких этапах, как мотивация и адаптация персонала. На этапе отставки или увольнения служащего иногда, по разным причинам, рассматривается потребность в его трудоустройстве на любую другую вакантную должность.

Оценка последствий - это планомерная деятельность руководителей подразделений вместе со специалистами по управлению персоналом, связанная с аттестацией отдаленных во времени результатов профессиональной деятельности отдельного служащего или всего коллектива.

Этот процесс происходит на таких этапах управления, как кадровое планирование и разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом путем опосредованной аттестации результатов деятельности персонала с использованием официальных документов, которые содержат

выводы по этим результатам. При этом важнейшей задачей этих этапов является учет экономических и социальных последствий принимаемых управленческих решений.

Источником различных научных толкований было и остается до сих пор определение термина «эффективность» в сфере государственной и муниципальной службы. Распространенным является определение, согласно которому эффективность - это достижение целей организации, но применять его в сфере государственной и муниципальной службы, по мнению некоторых исследователей, можно с большой степенью условности. Ученые считают, что эффективность в сфере государственной и муниципальной службы следует определять как результативность, то есть предоставление большего объема услуг обществу лучшего качества в условиях тех же или меньших ресурсов. Оценка этого факта и является по определению оценкой результативности как организации, так и отдельного работника бюджетной организации. Итак, оценка результативности - это планомерная деятельность руководителей и специалистов по управлению персоналом бюджетной организации, нацеленная на контроль качества функционирования органа государственной власти и его персонала с целью получения ожидаемых результатов. Под результативностью определенных действий следует понимать, на наш взгляд, их логическую завершенность, которая способствует ожидаемым результатам, а под результативностью аттестации персонала - обязательное использование его результатов.

Прежде всего, на результативность деятельности органа государственной власти влияет качество и регулярность аттестации его персонала на этапе кадрового планирования. Очень важной составляющей этого этапа является аттестация имеющегося персонала, основанная на информации из базы данных органа государственной власти, и ведущаяся на момент аттестации в количественном и качественном аспектах. Количественный анализ численности персонала осуществляется в разрезе подразделений и отдельных должностей. Качественный анализ персонала ведется с учетом должностных инструкций,

личных документов каждого служащего и других документов, характеризующих его квалификацию, личностные качества и способности, профессиональный потенциал.

При формировании кадрового резерва может происходить как непосредственная, так и опосредованная аттестация персонала, в зависимости от того, какой кандидат оценивается: внутренний или внешний. К внутреннему кандидату применяется опосредованная аттестация с привлечением существующей базы данных о нем, а внешний кандидат оценивается непосредственно путем конкурсного отбора.

В период трудовой адаптации новые сотрудники Администрации г. о. Жигулевск тоже оцениваются двумя способами: анализируя результаты их деятельности путем наблюдения и общения и путем изучения документов.

Наиболее актуальными и проблемными сегодня остаются вопросы, связанные с таким этапом управления, как служебное продвижение персонала. Положительное решение этого вопроса, как было указано выше, в большей степени зависит от самооценки служащего, а потом уже от непосредственной и косвенной аттестации его руководителем и коллегами. Последнее предполагает изучение всех личных документов, а также резюме и экспертных заключений сотрудников и смежников.

Разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом бюджетной организации, нацеленная на повышение результативности деятельности персонала Администрации г. о. Жигулевск и самой организации в целом, требует анализа информации о результатах любой аттестации. Именно этот этап управления персоналом является суммирующим и решающим в реализации рекомендаций, обеспечивающих действенность любой аттестации персонала.

Оценка личностных способностей и качеств - это деятельность руководителей подразделений и специалистов служб управления персоналом, направленная на оценку служащих и кандидатов на должность по специально разработанным и согласованным критериям и методами с учетом специфики их

профессиональной деятельности.

Схожим с этим процессом является аттестация профессионального потенциала работников бюджетных организаций с тем отличием, что при этом обязательно изучаются и оцениваются различные факторы, которые мешают или способствуют развитию и использованию этого потенциала. Как и предыдущий процесс оценивания, этот процесс тоже охватывает все этапы управления персоналом.

Способствует обеспечению действенности аттестации персонала и процесс оценки результатов его профессиональной деятельности, поскольку тоже охватывает все этапы управления персоналом.

Аттестация результатов деятельности работника бюджетной организации - это планомерная и повседневная деятельность его непосредственного руководителя и специалиста службы управления персоналом, связанная с контролем, учетом и анализом работы, которую выполняет работник каждый день, а также с циклической, плановой оценкой результатов деятельности работника за определенный промежуток времени.

Наиболее результативной аттестация персонала Администрации г. о. Жигулевск бывает на этапах ежегодной оценки, а также аттестации служащих через каждые три года. Происходит он в соответствии с порядком, который установлен нормативно-правовыми документами и предусматривает как непосредственную аттестацию персонала, так и аттестацию по предоставленным документам. Результативность аттестации персонала на этом этапе обеспечивается наличием обратной связи между объектом и субъектами аттестации, которая способствует не только оценке деятельности работника бюджетной организации, но и оценке деятельности его непосредственного руководителя и службы управления персоналом. В результате такой связи выявляются, и со временем решаются проблемные вопросы, связанные как с управлением персоналом, так и с процессом работы персонала в бюджетной организации.

Аттестация результатов деятельности работников бюджетной



организации предусматривает наличие четко определенных требований к ним. Такие требования к деятельности служащего выдвигает должностная инструкция и другие документы, отражающие специфику его деятельности. Стоит также вспомнить, что такое оценивание охватывает не только основную деятельность работника (выполнение прямых обязанностей), но и сопутствующую к основной: его творческую и общественную активность и работу, связанную с повышением собственной квалификации.

Таким образом, на рисунке 9 показаны основные рекомендации, предлагаемые для совершенствования аттестации в Администрации г.о. Жигулевск.

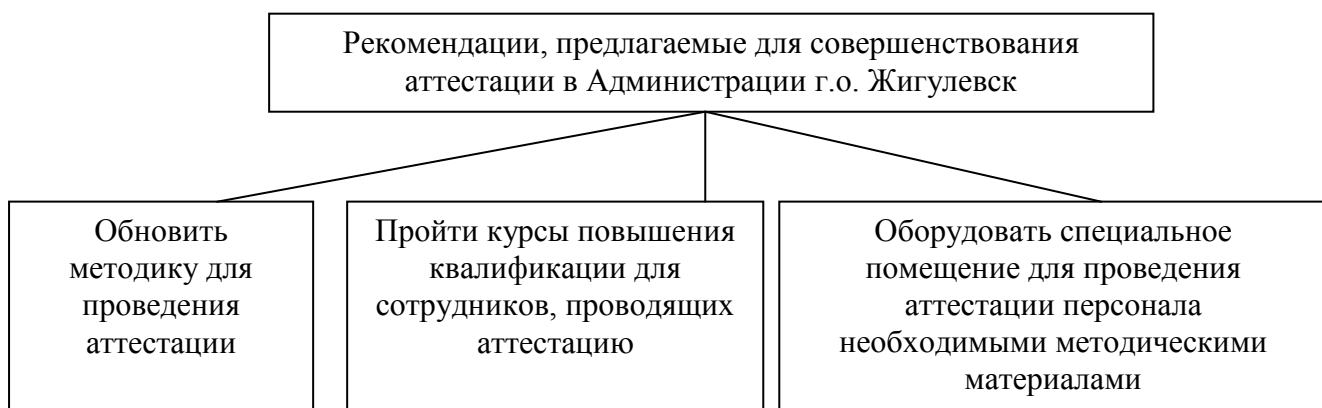


Рисунок 9 - Рекомендации, предлагаемые для совершенствования аттестации в Администрации г.о. Жигулевск.

В качестве дополнения к предлагаемой методике совершенствования аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевска предлагается:

1. Пройти курсы повышения квалификации для сотрудников, проводящих аттестацию.
2. Оборудовать специальное помещение для проведения аттестации персонала необходимыми методическими материалами.

Таким образом, сущность сквозного, комплексного подхода к аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск заключается в подготовке и развертывании непосредственного и опосредованного процесса аттестации

работников в течение всего периода их работы и на всех основных этапах управления персоналом в сфере государственной и муниципальной службы. Это следующие этапы: кадровое планирование; разработка и изменения должностных инструкций; оплата, стимулирование и мотивация труда; конкурсный отбор на должность; формирование кадрового резерва; трудовая адаптация; ежегодная оценка и аттестация; профессиональные подготовка, переподготовка и повышение квалификации; служебно-профессиональное продвижение; разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом; отставка или увольнение.

Среди этих этапов управления только конкурсный отбор на должность, ежегодная оценка и аттестация имеют нормативно-правовое урегулирование аттестации персонала бюджетной организации и кандидатов, но при этом не урегулирована до конца связь между аттестацией и работой в бюджетной организации.

Модель сквозной, комплексной аттестации персонала бюджетной организации наглядно демонстрирует тесную связь процедуры аттестации персонала со всеми основными этапами управления персоналом через основные операции, которые происходят при непосредственной и опосредованной аттестации служащих.

### 3.2 Расчет социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций

Для определения экономической эффективности внедрения рекомендаций по совершенствованию аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск необходимо рассчитать экономический эффект.

Затраты на разработку рекомендаций (производственные затраты) представляют собой единовременные расходы на всех этапах инновационного процесса: исследование, разработка, эксплуатация. Определение затрат на разработку рекомендаций производится путем составления калькуляции

плановой себестоимости. В плановую себестоимость включаются все затраты, связанные с ее выполнением, независимо от источника их финансирования. Смета затрат состоит из прямых и накладных расходов. Расходы на разработку рекомендаций включают в себя следующие статьи:

Основные затраты и комплектующие:

- материалы и комплектующие;
- заработная плата;
- социальные начисления;
- эксплуатационные затраты при использовании ЭВМ;
- затраты на электроэнергию.

Затраты на совершенствование аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск - это, по сути, инвестиции в человеческий потенциал, а это положительно влияет на успешность деятельности всей организации.

Расчет затрат на организацию курсов по повышению квалификации персонала представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Расчет затрат на организацию курсов

Затраты	Количество	Расценки, руб.	Всего затрат, руб.
Стоимость услуг лектора	10 уч. часов*7 чел.	120	8400
Трансферт	-	150	150
Методические материалы	7	500	3500
Итого затрат			12050

Общая сумма затрат на организацию курсов составит 12050 руб. Из них, основную часть составляют затраты на заработную плату лектора, в которую включаются и страховые взносы в размере 30%.

Затраты, требуемые для оборудования помещения под проведение аттестации представлены в таблице 9.

Таблица 9. Затраты для оборудования помещения под проведение аттестации

Затраты	Имеется в наличии	Требуется, единиц.	Стоимость единицы, руб.	Всего, руб.
Планшетная доска	Нет	1	1800	1800
Устройства для закрепления бумаг	Нет	12	60	720
Доска для наклеек	Нет	1	2400	2400
Информационные материалы	Нет	12	30	360
Маркер, фломастер, ручка	Нет	3	17	51
Папки для хранения информации	Нет	12	10	120
Методические материалы	Нет	12	250	3000
Итого				8651

Итак, для оборудования помещения под проведение аттестации в Администрации г. о. Жигулевск необходимо затратить 8651 руб.

Общая калькуляция затрат на внедрения рекомендаций по совершенствованию системы аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск представлена в таблице 8. Структура затрат на совершенствование системы аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск представлена на рисунке 9.

Таблица 10 - Калькуляция затрат на внедрение рекомендаций по совершенствованию системы аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск

№ п/п	Затраты	Сумма затрат, руб.
1	Заработная плата лектора, в том числе страховые взносы	8400
2	Трансферт	150
3	Методические материалы	6500
4	Материалы и комплектующие	5451
5	Эксплуатационные затраты при использовании ЭВМ	320
6	Затраты на электроэнергию	344
	Итого затрат	21165

Рассчитаем экономическую эффективность рекомендаций по совершенствованию аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск.

Экономический эффект воздействия рекомендаций может быть определен по следующей формуле [44]:

$$E=P*N*V*K-N*Z,$$

где: P - влияние продолжительности программы аттестации на производительность труда и другие факторы результативности, лет;

N - количество аттестованных работников, чел.;

V - стоимостная оценка различия в результативности труда аттестованных и не аттестованных педагогов, выполняющих одинаковую работу (заработная плата у аттестованного персонала – 18,5 тыс. руб.; у не аттестованного персонала – 14,8 тыс. руб.,  $V=18,5-14,8=3,7$  тыс. руб.), руб..

K - коэффициент, характеризующий экономический эффект обучения работников (например, рост результативности труда, выраженный в долях);

Z - затраты на обучение одного работника, руб.

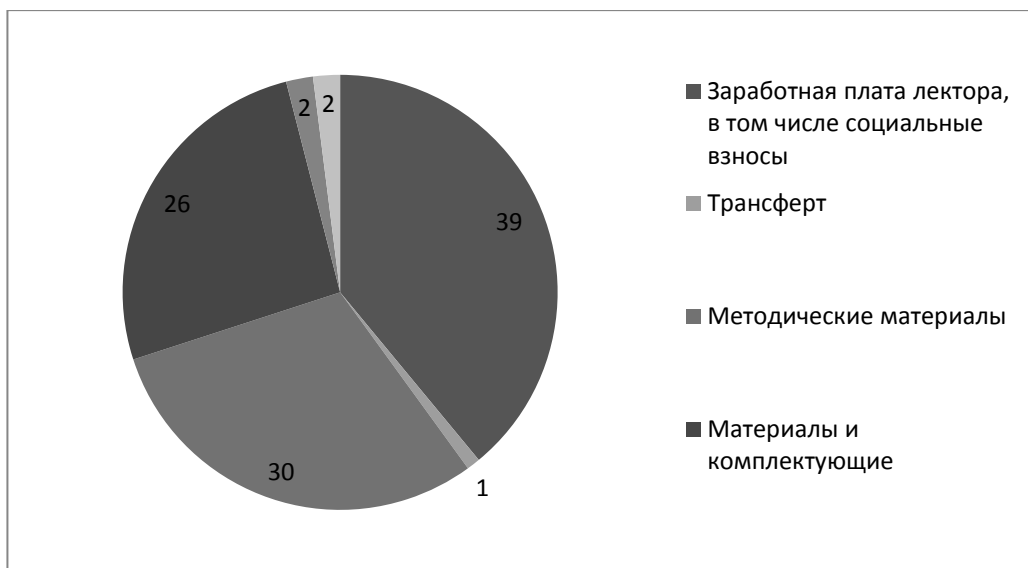


Рисунок 9 - Структура затрат на совершенствование аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск

Для Администрации г. о. Жигулевск при существующей аттестации ежегодно обучение проходят в среднем 14 человек. Этого недостаточно для поддержания высокого квалификационного уровня сотрудников. Рассчитаем

экономическую эффективность мер по улучшению предоставления услуг. Ежегодно обучение и повышение квалификации должно предоставляться как минимум 27 сотрудникам (т.е.  $N=27$ ).

Средняя стоимость затрат на одного сотрудника составляет условно  $21165/27 = 784$  руб.

Коэффициент, характеризующий экономический эффект программы обучения  $K$ , выражает стоимостную оценку различия труда аттестованного и не аттестованного персонала ( $K=3/4$ ).

Экономический эффект программы аттестации имеет место в течение 5 лет ( $P=5$ ). Итак,

$$E=5*27*3,7*3/4 - 27*0,784=353,457 \text{ тыс. руб.}$$

Т.е., экономическая эффективность внедрения программы обучения составит 353,457 тыс. руб.

Предлагаемые рекомендации по совершенствованию аттестации персонала эффективны с экономической точки зрения. Но надо отметить, что приведенные расчеты отражают лишь краткосрочный эффект от этих рекомендаций. Расчет же долгосрочных эффектов от совершенствования аттестации персонала в Администрации г. о. Жигулевск сложен и включает в себя элементы прогнозирования.

При этом необходимо учитывать и социальный эффект этих рекомендаций:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня в связи с ростом заработной платы сотрудников. Как было указано выше, заработная плата у аттестованного персонала – 18,5 тыс. руб.; у не аттестованного персонала – 14,8 тыс. руб.,  $V=18,5-14,8=3,7$  тыс. руб.

- рост удовлетворенности от работы в связи с повышением качества работы и снижения нагрузки на сотрудников (Приложение Д);

- развитие и реализация личных способностей работников в связи с повышением мотивирующих факторов к работе (Приложение Е).

## Заключение

Необходимым условием успешной деятельности любой организации является эффективная работа персонала. Наиболее действенным способом выявить таланты, измерить результаты работы и уровень профессиональной компетенции работников, а также их потенциал в разрезе стратегических задач компании является аттестация персонала. Аттестация персонала рассматривается как элемент управления и как элемент оценки персонала, которая применяется в бюджетной организации в той или иной модификации. В то же время это необходимое средство изучения качественного состава кадрового потенциала бюджетной организации, его сильных и слабых сторон, а также основа для совершенствования индивидуальных трудовых способностей работника и повышения его квалификации.

В данной работе была проанализирована деятельность Администрации г. о. Жигулевска по аттестации персонала.

На сегодняшний день аттестацию персонала Администрация г. о. Жигулевск осуществляет на основе сочетания оценки результатов работы сотрудников и их компетентности. Данная методика сочетает в себе аттестацию персонала комплексно в рамках общей оценки персонала. Для аттестации персонала характерны некомплексность, эклектичный подход, когда результаты аттестации получают с помощью не связанных между собой оценочных методов; отсутствие систематичности и регулярности в применении процедур аттестации.

К характерным признакам действующей в Администрации г. о. Жигулевск аттестации персонала нужно отнести и ориентацию на упрощенные процедуры аттестации в рамках ежегодной оценки персонала, отсутствие конструктивной обратной связи между объектом и субъектом аттестации.

Основными тенденциями для преодоления указанных проблем могут стать следующие тенденции:

- распространение современных методов аттестации на все категории персонала;
- расширение доступа персонала к результатам его аттестации;
- активное включение персонала в процесс аттестации с помощью привлечения к самоанализу деятельности и разработка рекомендаций по улучшению работы;

- расширение круга оценщиков, в роли которых, кроме непосредственного руководителя, могут выступать руководители отделов, коллеги, подчиненные, потребители государственных и муниципальных услуг.

Сквозной, комплексный подход к аттестации персонала, по нашему мнению, должен способствовать решению этих управленческих проблем и их конечному законодательному урегулированию.

В качестве дополнения к предлагаемой методике совершенствования аттестации персонала в Администрации г. о.Жигулевск предлагается:

1. Пройти курсы повышения квалификации для сотрудников, проводящих аттестацию.

2. Оборудовать специальное помещение для проведения аттестации персонала необходимыми методическими материалами.

Предлагаемые рекомендации по совершенствованию системы аттестации персонала эффективны с экономической точки зрения.

При этом необходимо учитывать и социальный эффект этих рекомендаций:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня в связи с ростом заработной платы сотрудников;

- рост удовлетворенности от работы в связи с повышением качества работы и снижения нагрузки на сотрудников;

- развитие и реализация личных способностей работников в связи с повышением мотивирующих факторов к работе.



## Библиографический список

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала / Борисова Е.А. - СПб.: Питер, 2013. - 288 с.
2. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А.А. Вучкович-Стадник. - М.: Эксмо, 2010. - 192 с.
3. Гончарова С.Ю. Формирование эффективной системы мотивации на основе KPI / Управление развитием. - 2015. - №6 (82). - С. 34-39.
4. Гришнова А.А. Оценка персонала: современные подходы к обеспечению эффективности / О.А. Гришнова // Управление человеческими ресурсами: проблемы, теории и практики. - 2015. - № 7. - С. 42 - 50.
5. Данюк В.М. Менеджмент персонала: учебное пособие / В.Н. Данюк, В.М.Петюх, С.А. Цимбалюк и др.; Под общ. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. - М: КНЭУ, 2014. - 398 с.
6. Десслер Г. Управление персоналом / Десслер Г. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.
7. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: учебное пособие / Г.А. Дмитренко, Е. Шарапатова, Т.М. Максименко - К: МАУП, 2012. - 248 с.
8. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: науч.пособ. / Дмитренко Г.А. - М.: ГЗМН, 2012.
9. Дорошенко Е.А. Оценка профессиональных, деловых, личных качеств персонала: Метод. рекомендации по аттестации руководителей и специалистов / Дорошенко Е.А. - М.: МАУП, 2013.
10. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга. - 2013. - 232 с.
11. Карякин А.М. Управление персоналом: электронное учеб. пособие / Карякин А.М - Иваново, 2015. - 166 с.- (3-е издание / Иван. Гос. Энер. Ун-т).

12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организаций: Практикум / Кибанов А. Я. - М.: ИНФРА-М, 2012.
13. Колот А. М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала: учеб. пособие. / Колот А.М. - М.: Изд-во КНЭУ, 2014.
14. Колот А.М. Мотивация персонала: учеб. [Для студ. высш. учеб. закл.] / Колот А.М. - М.: КНЭУ, 2015. - 337 с.
15. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала. - М.: «МИЭМП», 2012. - 120 с.
16. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала: учебное пособие / Корнюшин В.Ю. М.: МИЭП, 2010- 120 с.
17. Крушельницкая А.В. Управление персоналом: учебное пособие / Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П.- М.: «Кондор». - 2015. - 308 с.- (Издание второе, переработанное и дополненное).
18. Куриная Н.С., Ровенская В.В. Особенности оценки персонала в новой экономической ситуации / Вестник ЖДТУ. Серия: Экономические науки. - №2 (60). - 2012. - С. 207-211.
19. Малиновский П. Методы оценки персонала / Малиновский П. - М.: Знание, 2013.
20. Маслова Я. Ю. Совершенствование оценки персонала на основе ситуационного подхода / Я. Ю. Маслова // Вестник ПАГС. - 2012. - С. 108-112.
21. Материалы встречи Президента РФ с руководителями профсоюзных организаций России, 15.12.2013г. [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.fnpr.org.ru/](http://www.fnpr.org.ru/) .
22. Неплюева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала / А.Неплюева // Справочник кадровика. - 2016. - № 1. - С. 90-92.
23. Оценка персонала Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. - М.: Прогресс, 2014. - 423 с.
24. Пугачев В. П. Руководство персоналом: учебник / В. П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2012. - 316 с.

25. Савченко В.А. Управление развитием персонала: Учебное пособие. - М.: Финансы, 2012. - 351 с.
26. Сайт Росстат РФ [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru).
27. Словарь экономических терминов [Электронный ресурс] // Режим доступа: [ru.wikipedia.org/wiki/](http://ru.wikipedia.org/wiki/).
28. Соколов А.В. Совершенствование системы оценки персонала организации / А.В. Соколов, В.А. Начева [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nachevavo-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organizaciyi.html>
29. Справочник изменений минимального размера оплаты труда (МРОТ) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.klerk.ru/](http://www.klerk.ru/).
30. Справочник по управлению персоналом // Ежемесячный специализированный журнал российской HR-практики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://sup.kadrovik.ru/> ».
31. Стадник А. Оценка персонала / Стадник А. - М.: ООО «Бегин групп», 2015.
32. Стахов А. Проведение оценки персонала на предприятии с целью стимулирования работников к повышению квалификации / О.Стахов // Россия: аспекты труда. - 2016. - №1. - С. 29 - 35.
33. Стрельникова Л. Аттестация от «А» до «Я» / Менеджер по персоналу. - 2016. - №1. - С. 46-51.
34. Сукманов, Э.В. Стимулирующая роль заработной платы на предприятиях АПК [Текст] / Э.В. Сукманов // Курский государственный университет. Курск, 2011.
35. Суханова И.М. Аттестация персонала. Когда организации нужна комплексная оценка? / И.М. Суханова // Кадровые решения. - М., 2015. - №9 - 24 -32.
36. Тараскин, И. Интеллектуализация труда: современные тенденции [Текст] / И. Тараскин // Человек и труд, №9, 2013. – С.34-37.

37. Тютюгина, С.Г. Экономический интерес наемного работника и заработная плата как основная форма его реализации [Текст]: автореф.дис. ... канд.экон.наук. /С.Г. Тютюгина. - г. Иваново, 2009. – 23с.
38. Управление персоналом / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. // Электронная библиотека. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/>.
39. Управление персоналом предприятия / под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинский. - М.: ЮНИТИ; Единство, 2012.
40. Федулова Л.И. Менеджмент организаций: Учебник / Под общ. ред. Л.И. Федуловой - М.: Просвещение, 2012. - 448 с.
41. Филаткина, М. Оценка и оплату труда госслужащих [Текст] / М.Филаткина // Человек и труд, 2013. - №3. – С.62-64.
42. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Теория и практика применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. - Второй изд., Перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 224 с.
43. Чеканов, Е.В. Регулирование заработной платы в условиях многосубъектной социальной политики [Текст] / Е.В. Чеканов // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета. - 2012. - №5(21). - С.89-96.
44. Чемяков, В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом [Текст] / В.П. Чемяков – М.: Вершина, 2013. – 208с.
45. Чернышев, В.В. Стимулирование управленческих работников на основе оценки качества их труда (методические аспекты) [Текст]: автореф.дис. ... канд.экон.наук. Москва, 2006 – 24 с.
46. Чумак, В.Г. Модели стимулирования экономической эффективности трудовой деятельности. [Текст] / В.Г. Чумак, О.А. Горбунова // Экономические науки. М.: Изд-во ООО «Экономические науки», 2013. - №54. – С.66-72.
47. Шустова, Н.Н. Российский рынок труда: проблемы и тенденции [Электронный ресурс] / Н.Н. Шустова // Проблемы современной экономики.

Раздел: вопросы экономической теории. Макроэкономика, №4 (40), 2013.

Режим доступа: <http://www.m-economy.ru>

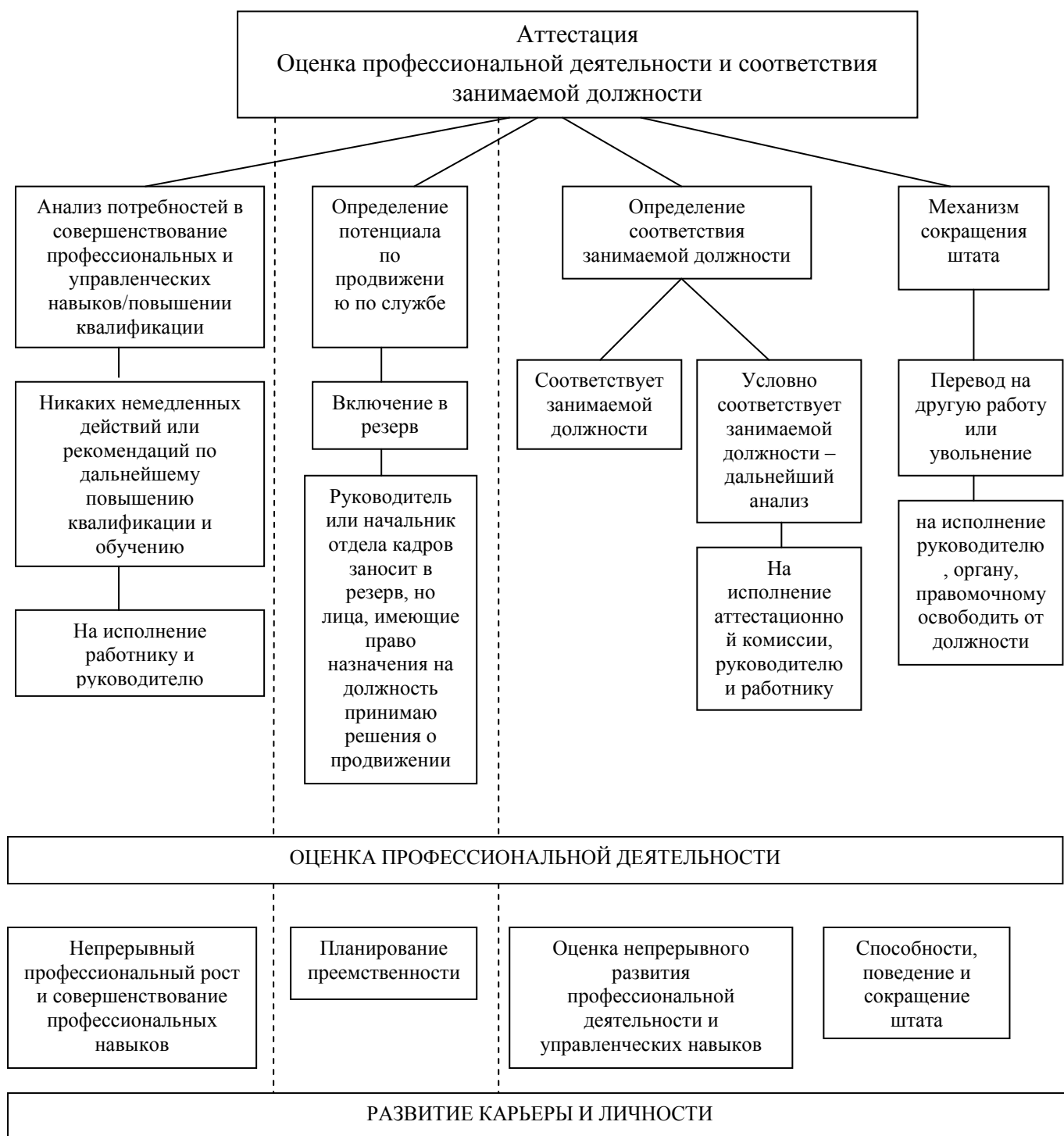
48. Щипанова, Д.Г. Особенности современной системы социально-трудовых отношений в России: макроэкономический и демографический контексты. [Текст] / Д.Г. Щипанова //Сборник статей. Актуальные проблемы экономических исследований. М.: Издательство Московского гуманитарного университета, 2012 г. - 160 с.

49. Яковлев, Р.А. О госгарантиях по оплате труда в условиях законообеспечения ведущей роли «Локальных нормативных актов» в регулировании заработной платы. [Текст] / Р.А. Яковлев // Российский экономический журнал. 2012. - №4. –С.24-37.

50. Cameron E. Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, 2d ed / E. Cameron, M. Green // Kogan Page. -2009. - 384 p.

51. Bridges W. Leading transition: a new model for change, in On Leading Change / W. Bridgesand, S. Mitchell / ed F. Hesselbeinand R. Johnston. - NY : Jossey-Bass, 2002. –P. 47–59.

Схема проведения аттестации персонала Администрации г.о. Жигулевск



Проектирование показателей качества первой группы персонала по  
уровням

Уровень	Описание уровня	Оценка показателя с учетом весомости, баллы
1	2	3
1. Уровень квалификации (образования). Оценивается уровень формальной профессиональной подготовки, необходимой для выполнения конкретных трудовых функций, формируется в результате сочетания знаний, умений и опыта практической деятельности. Формально подтверждается общепризнанным свидетельством, сертификатом или дипломом		
А	не оценивается	-**
В	II-й или III-й квалификационный уровень. Высшее профильное образование - квалификация «бакалавра» или «дипломированный специалист», наличие базового уровня владения специальными методиками и технологиями	13
С	III-й квалификационный уровень. Высшее профильное образование - квалификация «магистр», свободный специальными методиками и технологиями	26
Д	III-й квалификационный уровень. Высшее профильное образование - квалификация «магистр», углубленные специальные знания и базовые в смежных отраслях, а также дополнительные знания в области управления организацией и персоналом	39
Е	IV-й квалификационный уровень. Высшее профильное образование - квалификация «магистр», наличие ученой степени, углубленные специальные знания и базовые в смежных отраслях, а также дополнительное образование в области управления организацией и персоналом	52
2. Стаж работы		
А	0-6 месяцев	-**
В	До 2-х лет	10
С	От 2-5 лет	20
Д	От 5-10 лет	30
Е	Свыше 10 лет	40
3. Рабочая роль		
А	Стажер	-**
В	Адепт (развивающийся)	6
С	Опытный	12
Д	Наставник (продвинутый специалист)	18
Е	Лидер	24
4. Результативность работы. Оценивается уровень выполнения плановых заданий, способность видеть стратегические перспективы, эффективность использования ресурсов		

Продолжение приложения Б

1	2	3
А	Неудовлетворительная. Уровень выполнения плана менее 80%. Перерасход ресурсов. Недобросовестное (иногда халатное) отношение к выполнению должностных функций и обязанностей, невнимательность	0
В	Нуждается в улучшении. Уровень выполнения плана - 80-99%. Незначительный перерасход ресурсов. Недостаточно добросовестное отношение к выполнению должностных функций и обязанностей	6
С	Удовлетворительная. 100% выполнение плана. Добросовестное отношение к выполнению должностных функций и обязанностей	12
Д	Хорошее. Перевыполнение плана. Содействие сбережению ресурсов. Добросовестное отношение к выполнению должностных функций и обязанностей, настойчивость и внимательность к деталям в работе	18
Е	Отличная. Перевыполнение плана. Существенное сбережения ресурсов. Работник является примером для других в добросовестном отношении к выполнению должностных функций и обязанностей, настойчивости и внимательности к деталям в работе	24
5. Интенсивность труда, дополнительная ответственность. Оценивается уровень интенсивности труда, наличие дополнительной ответственности		
А	Не оценивается	-**
В	Средняя интенсивность труда для данной должности среди аналогичных учреждений	12
С	Интенсивность труда выше средней для данной должности среди аналогичных учреждений	24
Д	Средняя интенсивность труда для данной должности среди аналогичных учреждений, наличие дополнительной зоны ответственности, превышающей установленные должностные обязанности	36
Е	Интенсивность труда выше средней для данной должности среди аналогичных учреждений, наличие дополнительной зоны ответственности, превышающей установленные должностные обязанности	48
6. Эффективность решения проблем. Оценивается эффективность решения рабочих проблем, конфликтных ситуаций		
А	Низкая. Регулярно не может самостоятельно решить рабочие проблемы, создает конфликтные ситуации	0
В	Высокая. Часто не может самостоятельно решить рабочие проблемы	9
С	Средняя. Решает проблемы со средней эффективностью. Иногда обращается за помощью	18
Д	Выше среднего. Часто эффективно решает проблемы	27
Е	Высокая. Всегда эффективно решает проблемы	36
7. Межличностные коммуникативные навыки. Оценивается уровень навыков делового		



общения, способности к убеждению, эффективного проведения переговоров, уровень контактов за пределами учреждения, умение работать в команде

продолжение приложения Б

1	2	3
A	Не оцениваются	-**
B	Нуждаются в улучшении	9
C	Удовлетворительные и полностью соответствуют требованиям к должности	18
D	Хорошие	27
E	Отличные	36
8. Эффективность управления персоналом. Оцениваются организаторские способности, влияние, эффективность индивидуального подхода к мотивации работников, четкость постановки задач и контроль за выполнением, эффективность исправления ошибок, гибкость и демократизм, развитие персонала		
A	Не оценивается	-**
B	Нуждается в улучшении. Наблюдается повышенная текучесть кадров (для профессионалов - нет прямого руководства персоналом, ответственность за определенный участок работы)	9
C	Удовлетворительная и полностью соответствует требованиям к должности. Текучесть кадров средняя	18
D	Добра. Стабильная работа персонала	27
E	Отличная. Стабильная работа персонала. Высокие оценки качества (выше среднего уровня C) большинства подчиненных	36
9. Инициативность и выявления творческого подхода в деятельности. Оценивается уровень инициативы, предприимчивость, способность к самостоятельным и активным действиям, предложение творческих решений по совершенствованию направлений деятельности		
A	Не оценивается	-**
B	Невысокий уровень инициативности	8
C	Средний уровень инициативности	16
D	Высокий уровень инициативности, демонстрирует способность к самостоятельным и активным действиям, иногда предлагает творческие решения по совершенствованию направлений деятельности учреждения	24
E	Высокий уровень инициативности, демонстрирует способность к самостоятельным и активным действиям, часто предлагает творческие решения по совершенствованию направлений деятельности учреждения	32
10. Дисциплинированность и самоконтроль. Оценивается уровень соблюдения внутреннего порядка и рабочей дисциплины, морально-этическое поведение, честность, порядочность, дипломатичность, толерантность		
A	Неудовлетворительные. Часто опаздывает на работу, нарушает рабочую дисциплину, не поддерживает корпоративную культуру относительно внешнего вида и стиля поведения на работе, зафиксированы случаи непорядочного отношения к коллегам, антиморальной поведения, неправильной эксплуатации средств материально-технического обеспечения, кражи и т.д.	0

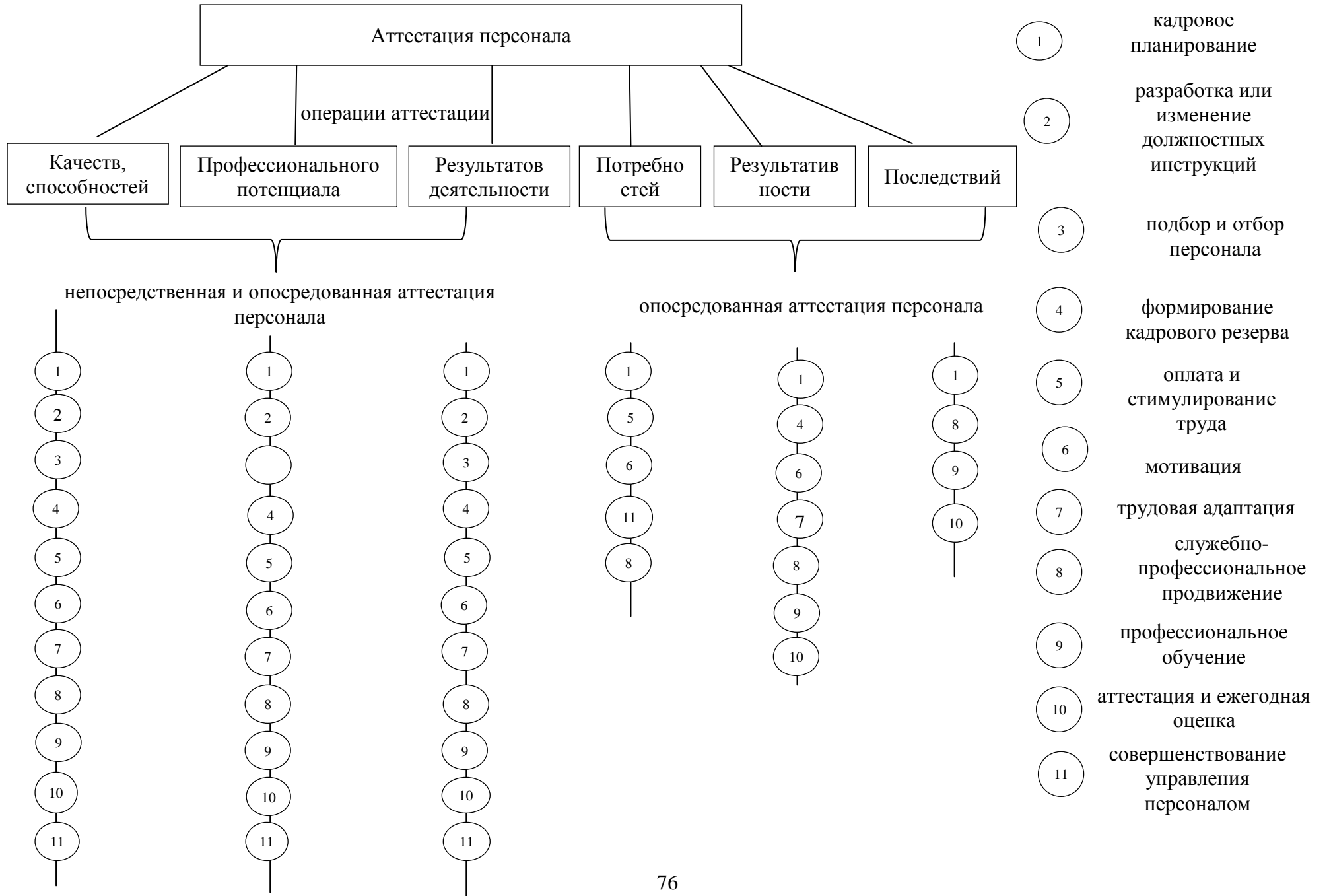
## Окончание приложения Б

В	Нуждаются в улучшении. Например, иногда опаздывает на работу или иногда не поддерживает корпоративную культуру	8
С	Удовлетворительные и полностью соответствуют требованиям к должности	16
Д	Хорошие. Является примером для других работников коллектива	24
Е	Отличные. Определен как один из лучших работников учреждения	32

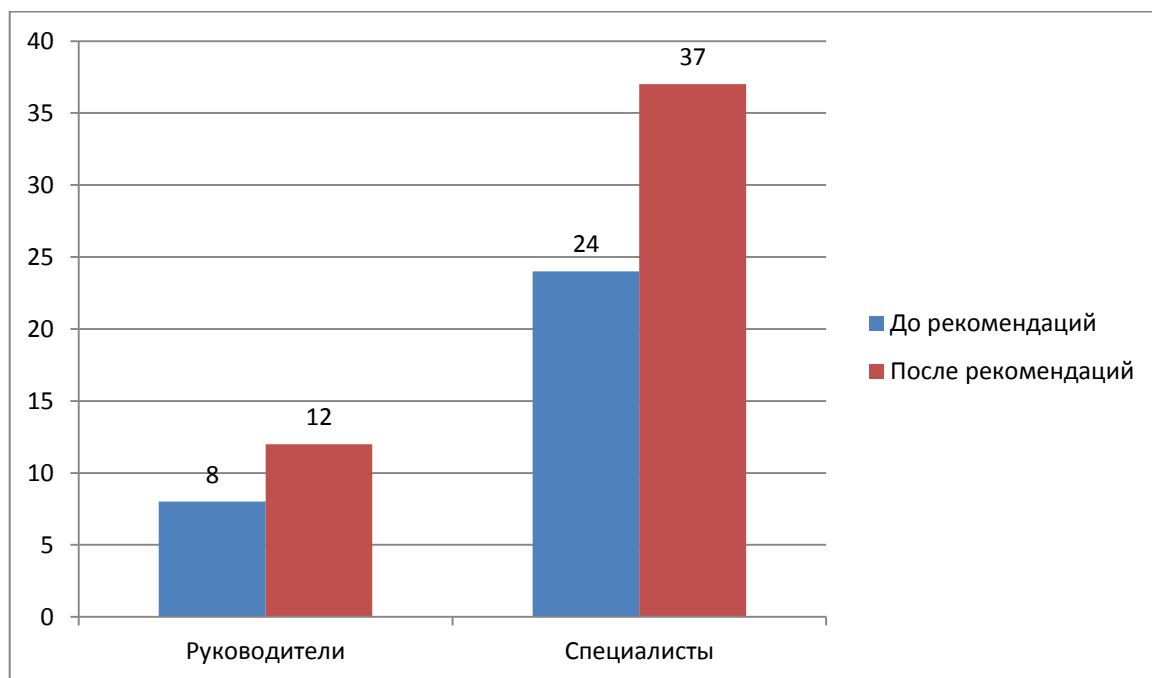
Предложения по формированию шкалы общих оценок качества персонала  
Администрации г. о. Жигулевск

Показатель	Уровень оценки качества и характеристика персонала				
	А	В	С	Д	Е
Диапазон общих оценок качества, количество баллов	0 – 99	100 – 150	151 – 250	251 – 350	351 – 400
Общая характеристика уровня оценки качества	Неприемлемый	Требует развития	Средний	Эффективный	Высокоэффективный
Описательная характеристика уровня оценки качества	Часто совершает ошибки и не достигает поставленных целей и стандартов, не соответствует обычным ожиданиям от моей роли. Обычно это уровень стажеров. Работник некомпетентен для данной должности	Часто достигает поставленных целей и стандартов, соответствует обычным ожиданиям от моей роли, иногда нуждается в помощи и допускает ошибки. Работник недостаточно компетентен для данной должности	Всегда достигает поставленных целей и стандартов, соответствует обычным ожиданиям от моей роли. Работник компетентен для данной должности	Всегда достигает поставленных целей и стандартов и соответствует обычным ожиданиям от моей роли, иногда превосходит их. Работник с выше средней компетентностью для данной должности	Часто превышает установленных целей и стандартов, последовательно и очень умело выполняет функциональные обязанности более обычных ожиданий. Высококвалифицированный работник

# Приложение Г Модель сквозной, комплексной аттестации персонала



Уровень удовлетворенности работников Администрации г.о. Жигулевск  
до рекомендаций и после, чел.



Результаты опроса работников Администрации г.о. Жигулевск о росте их  
личных способностей до рекомендаций и после, чел.

