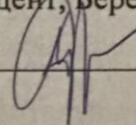


Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»

«Юридический факультет»
Кафедра «Государственного и муниципального управления и правового
обеспечения государственной службы»
Программа высшего образования
Направление подготовки «Государственное и муниципальное управление»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

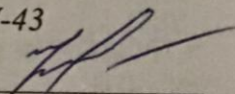
Заведующий кафедрой:
к.ю.н., доцент, Березовский Д.В.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«СИСТЕМА ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»**

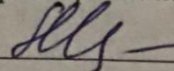
Выполнила:

Катунина Е. И. гр. ГМУ-43



Научный руководитель:

к.т.н., профессор Макарова Л.В.



оценка отлично

Самара

2017

Оглавление

Введение.....	3
1. Система оценки и аттестации персонала, как категория.....	6
1.1. Основные понятия: оценка и аттестация. Влияние оценки и аттестации персонала на деятельность организации.....	6
1.2. Классификация видов оценки.....	9
1.3. Краткий обзор методов оценки и аттестации персонала.....	13
1.4. Сравнительный анализ методов аттестации персонала в РФ и за рубежом.....	19
1.5. Особенности аттестации государственных и муниципальных служащих.....	21
2. Краткая характеристика организации и разработка инструментальных средств для исследования.....	27
2.1. Организационная структура организации.....	27
2.2. Квалификационная структура организации.....	33
2.2.1. Разработка инструментальных средств, для определения квалификационной структуры организации.....	33
2.2.2. Классификационная структура организации.....	35
2.3. Выбор категории сотрудников, подлежащих аттестации, методов аттестации и критериев их оценки.....	39
3. Экспериментальные исследования и обработка результатов.....	48
3.1. Аттестация сотрудников на основе выбранных критериев и метода оценки.....	48
3.2. Выявление «Проблемных полей».....	50
3.3. Разработка предложений по совершенствованию аттестации в организации.....	56
Заключение.....	59
Список использованной литературы.....	61
Приложения.....	65

Введение

Как известно, хорошее управление - это, прежде всего хорошие управляющие, т.е. кадры. Для их формирования требуется существенное изменение роли, функций и моральных качеств гражданских служащих, повышение предъявляемых к ним требований. От качества подготовки и компетентности государственных служащих, их добросовестного отношения к должностным обязанностям во многом зависит профессионализм всей государственной службы, ее авторитет в обществе, в глазах каждого конкретного гражданина. При таком положении необходимо качественное обновление кадрового потенциала органов государственной власти, приток на государственную гражданскую службу высококвалифицированных кадров.

Каждый государственный и муниципальный служащий в течение своей жизни не раз столкнется с аттестацией, порой тревожным и психологически мучительным процессом, поэтому необходимо знать всю структуру аттестации и быть готовым к ней, быть во всеоружии. Для госслужащего эта тема будет актуальна всегда.

К настоящему времени разработано множество методов оценки персонала. Но именно аттестация может быть основным методом анализа состояния персонала государственной и муниципальной службы. Достоинство этого метода в комплексном подходе, разноплановом отражении сложного труда руководителя. Аттестация дает возможность получить интегрированную оценку деловых и личностных качеств работника, его персонального вклада в результаты деятельности организации.

Актуальность темы крайне высока, так как в современных рыночных условиях уровень и состояние кадрового потенциала напрямую влияет на достижение генеральных целей организации, а аттестация персонала как раз и является инструментом определения уровня и состояния кадрового потенциала организации.

Для раскрытия темы считаем важным раскрыть понятие аттестации, ее этапы и проблемы.

Целью дипломной работы является разработка системы аттестации муниципальных служащих на примере министерства имущественных отношений Самарской области.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать существующие методы аттестации.
2. Выбрать категорию сотрудников, подлежащих аттестации.
3. Разработать критерии и метод аттестации.
4. Выявить « проблемные поля».
5. Разработать предложения по совершенствованию аттестации в организации.

Объектом исследования выступает министерство имущественных отношений Самарской области

Предметом - технологии проведения аттестации в министерстве имущественных отношений Самарской области и критерии оценки профессионализма и эффективности деятельности муниципального служащего.

Методы исследования: формально-логический, аналитический, графический, анкетирование.

Научно-практическая значимость дипломной работы обусловлена возможностью использования практических рекомендаций, разработанных в исследовании, для аттестации персонала в муниципалитетах различных муниципальных образований.

В качестве информационной базы для исследования были использованы следующие нормативно-правовые акты: Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" от 06.10.2003 N 131-ФЗ в ред.от 03.14.2017, Федеральный закон от 21 июля 2005 г. N 97-ФЗ "О государственной регистрации уставов муниципальных образований" (с изменениями и дополнениями)

Теоретическую основу работы составили труды таких ученых как: Ф. Ф. Аунапу, А. А. Годунов, П. С. Емшин, А. Г. Ковалев, Л. И. Меньшиков, А. И. Панов, Г. Х. Попов, Т. Ю. Базаров, И. Б. Дуракова, В. А. Дятлов, А. П. Егоршин, Л. В. Карташова, А. Я. Кибанов, М. И. Магура, Е. В. Маслов, Ю. Г. Одегов, С. И. Самыгин, С. И. Сотникова, С. Г., Г. В. Щекин.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы, и приложения.

1. Система оценки и аттестации персонала, как категория

1.1. Основные понятия: оценка и аттестация. Влияние оценки и аттестации персонала на деятельность организации

Главным элементом системы управления персоналом в организации является оценка персонала.

По определению Кибанова А.Я., **оценка персонала** – это технология, направленная на достижение цели организации и реализацию ее стратегии, а также на повышение эффективности работы компании по основным функциям управления[17].

Оценка проводится на разных этапах функционирования системы управления персоналом в различных целях, например:

- при определении потребности в персонале на этапе календарного планирования. На данном этапе оценивается имеющийся кадровый потенциал и формируются требования к привлечению сотрудников;
- при выборе персонала с целью определения соответствия кандидатов на вакантные должности;
- при определении потребности в повышении квалификации персонала. На этом этапе оценивается имеющийся уровень работников в сравнении с требуемым и выявляется необходимость обучения конкретных сотрудников, проверяется соответствие уровня подготовки работников их компетентности;
- при аттестации персонала, осуществляемой регулярно для оценки состояния уровня кадрового потенциала, и в том числе:
 - для дифференциации оплаты труда работника в зависимости от результативности его деятельности; установки оптимального для конкретного работника вида поощрения (материального, морального) и мер взысканий;
 - для планирования персональных перемещений;
 - для планирования кадрового резерва;
 - для разработки мер по мотивации и стимулированию труда.

Значение оценки персонала высоко и потому, что она связывает и объединяет все элементы системы управления персоналом в единое целое (рисунок 1). Без предварительной оценки соответствующих личностных и профессиональных качеств работников невозможно осуществить управление персоналом ни по одному из таких направлений, как планирование, мотивация, обучение и развитие персонала; отбор, адаптация, расстановка кадров; формирование кадрового резерва; кадровые перемещения; планирование карьеры; сплочение коллектива и др.

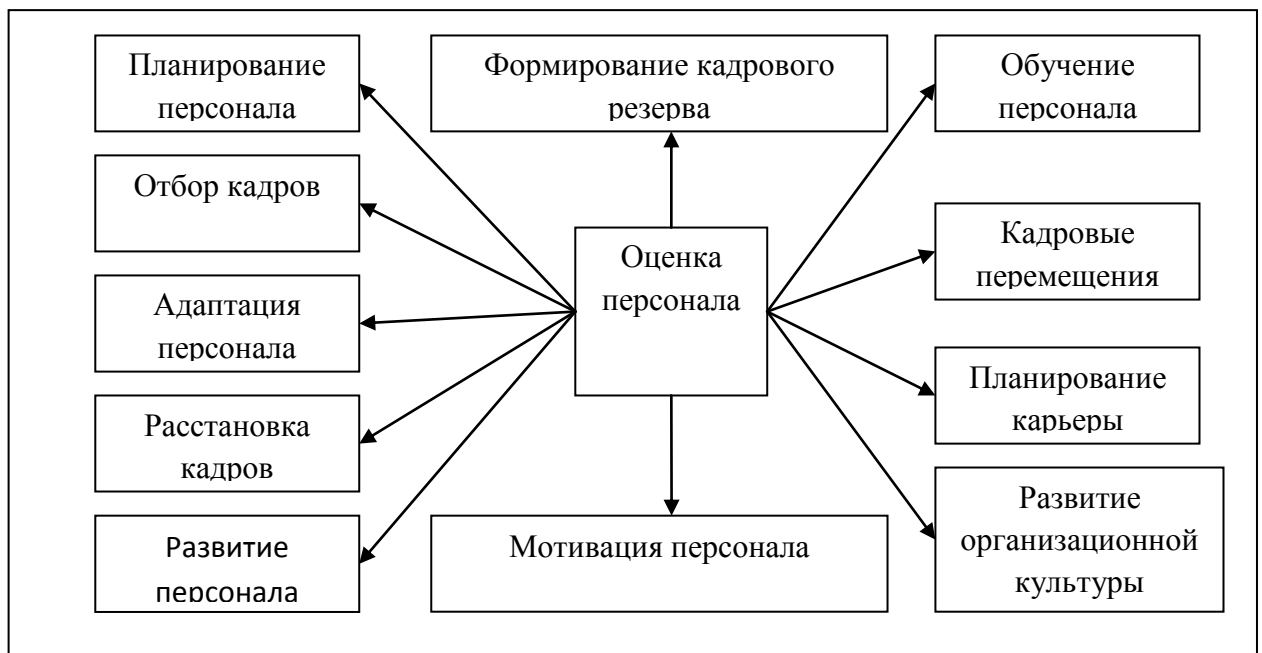


Рисунок. 1 - Место оценки персонала в управлении персоналом организации

В научной литературе сформирован определенный набор знаний, отражающий отдельные аспекты оценки кадров, изучаемой в рамках теории дисциплины «Управление персоналом». Наиболее известными зарубежными учеными в этой области являются Д. Атуотер, У. Брэдли, Э. Гроув, П. Друкер, Г. Дэслер, Г. Келс, Г. Тинлайн, Р. Шейн, М. Хьюзлид, Д. Уолдман и др. Их труды, значительный вклад в изучение оценки персонала с позиций менеджмента, психологии и социологии внесли современные российские авторы Т. Ю. Базаров, И. Б. Дуракова, В. А. Дятлов, А. П. Егоршин, Л. В. Карташова, А. Я. Кибанов.

В трудовом праве аттестация понимается, как проверка деловой квалификации работника, что бы иметь возможность определить уровень его

профессиональной подготовки. На основе этого можно судить о соответствии занимаемой должности. Данные показатели помогают работодателю устанавливать соответствующий квалификационный разряд и заработную плату.

Метод аттестации – это наиболее эффективная и действенная система оценки сотрудников организации[12]. Это социальный механизм и кадровая технология, позволяющая произвести определение квалификации и уровня знаний работника; оценку его способностей, деловых и нравственных качеств.

Аттестация - это оформленный и зафиксированный результат оценки работника[14]. Данная процедура является достаточно эффективной формой контроля над профессиональным ростом и деловой компетенцией специалиста. В случае признания служащего несоответствующим занимаемой должности встает вопрос о его переподготовке и переводе на нижестоящую должность. Сотрудник, должен соответствовать требованиям, которые к нему предъявляют должностные обязанности. А именно: содержанию и характеру труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, применением наиболее рациональных методов работы, технических средств и т. д. Оценке подвергаются не просто потенциальные возможности сотрудника, его профессиональная компетентность, но и реализация этих возможностей в ходе выполнения должностных обязанностей.

Аттестации подвергаются все категории работников, хотя значимость ее не для всех одинакова. Поэтому, в первую очередь аттестуются руководители подразделений учреждения, организации, предприятия, а затем подчиненные им работники.

Аттестация может также иметь латентные (скрытые) функции. Наиболее распространенные из них:

- сокращение штатов, избавление от сотрудников, работа которых не удовлетворяет руководителя, расправа с неугодными подчиненными;
- выполнение приказа вышестоящей организации о проведении аттестации, чтобы не оказаться нарушителем приказа;
- придание большего веса принятым ранее кадровым решениям;

- углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;
- эмоциональная разрядка недовольства деятельностью большинства подчиненных;
- придание себе большей значимости в глазах подчиненных демонстрацией их зависимости от себя [20];

1.2. Классификация видов оценки

Виды оценки персонала в организации можно классифицировать на две группы (рис. 2).

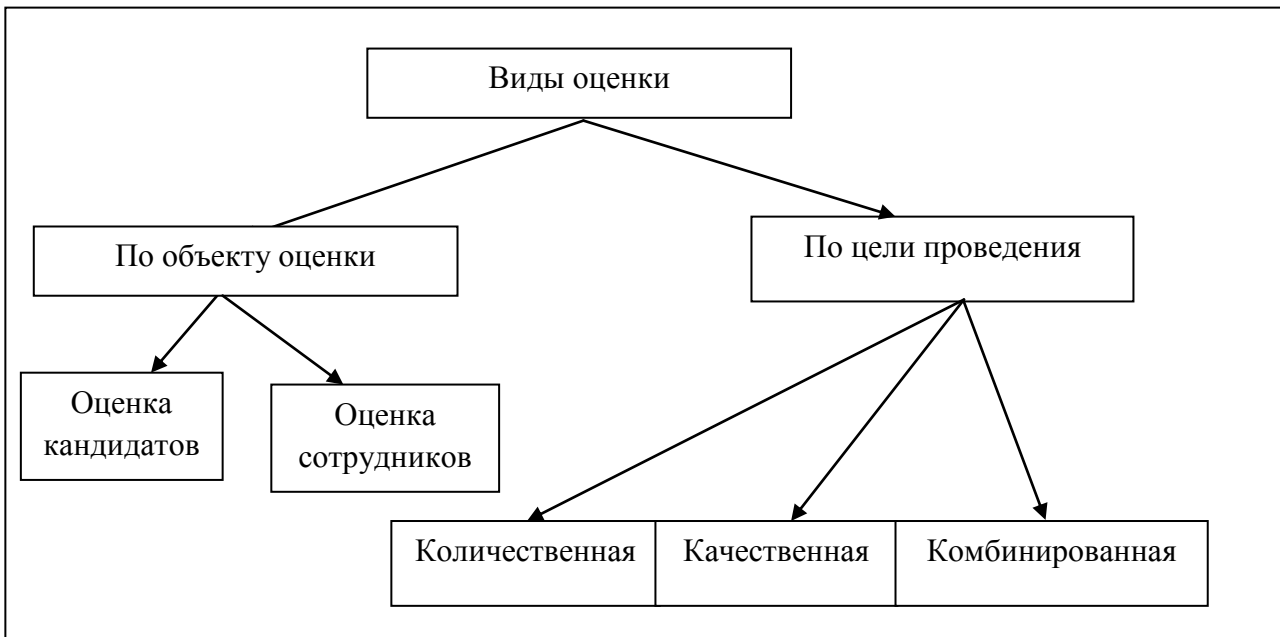


Рисунок 2. Виды оценки

1. По объекту оценки персонала

Оценивание персонала по объекту оценки можно подразделить на два вида: оценку кандидатов (или потенциальных сотрудников) и оценку уже имеющих сотрудников организации. Главным различие заключается в разных наборах инструментов и методов оценки[7].

2. По цели проведения оценки

Количественный - этот вид оценки используется для определения результативности труда персонала. К нему относят все методы с числовой оценкой.

Эту группу представляют:

1) метод парных сравнений работников – сравнение в группе оцениваемых специалистов, находящихся в одной должности, каждый с каждым, после чего подсчитывается количество раз, когда оцениваемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе;

2) система классификации по порядку (ранжирование) – руководитель (либо другие лица), исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых работников по порядку от лучшего до худшего или наоборот, итоговая оценка в этом случае определяется как сумма полученных работниками порядковых номеров;

3) метод заданной балльной оценки (метод присвоения очков) – присвоение заранее обусловленного количества баллов (очков) за каждое достижение работника с последующим определением его общего уровня в виде суммы баллов;

4) система графического профиля работника – отражение уровня личностных качеств, производительности работника, оцениваемых в баллах, в виде точек на графической шкале и соединения этих точек прямыми линиями;

5) коэффициентная оценка уровня деловых качеств работника – основана на системе коэффициентов, измеряющих как отдельные качества работника, так и их совокупность[11].

Данный метод имеет свои достоинства и недостатки (табл. 1).

Таблица 1 – достоинства и недостатки количественных методов

Достоинства	Недостатки
<p>Получение количественных показателей;</p> <p>Возможность учета всех критериев и факторов оценки;</p> <p>Направленность на решение большого количества задач;</p> <p>Большая часть инструментария автоматизирована;</p>	<p>Высокая трудоемкость;</p> <p>Относительно высокая субъективность полученных результатов.</p>

Качественный -данный вид оценки применяется для выявления и оценки личностных качеств сотрудника. К группе качественных методов относятся следующие:

1) биографический метод – оценка работников по данным их биографий и резюме;

2) метод эталона – выбор по определенным критериям и факторам наилучших работников, принимаемых за эталон, и в сравнении с ними всех остальных работников;

3) метод критических событий – фиксация недочетов или достижений в работе;

4) метод групповой дискуссии – проведение свободной беседы группы руководителей или экспертов с работниками по теме их деятельности и выбор по определенным критериям наиболее отвечающих выдвигаемым требованиям работников;

5) оценка выполнения – описание и оценка того, что сделал работник за определенный период его деятельности;

6) система произвольных устных и письменных характеристик – описание руководителем (или их группой) наиболее выдающихся достижений или упущений в работе подчиненных за определенный период их деятельности и в связи с этим соответствующей оценки;

7) системы свободного и вынужденного выбора оценочных характеристик по готовым формам – сравнение реальных качеств работников с заранее подготовленными характеристиками;

8) метод «360 градусов» – выявление степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса делового окружения сотрудника. Используется для текущей оценки персонала[8].

Данный метод имеет свои достоинства и недостатки (табл. 2).

Таблица 2 - Достоинства и недостатки качественных методов

Достоинства	Недостатки
<p>Относительно небольшая трудоемкость;</p> <p>Практически невозможно исказить результаты оценки подготовкой похожими методами.</p>	<p>Система критериев оценивания неясная и неполная;</p> <p>Не предполагается получения каких-либо количественных показателей;</p> <p>Высокая субъективность полученных результатов;</p> <p>Узкая направленность;</p>

Комбинированный - по сравнению с предыдущими видами оценки этот вид позволяет получить наиболее точную оценку. Все комбинированные методы базируются на предварительном описании и оценке отдельных признаков, с которыми сравниваются имеющиеся качества оцениваемого сотрудника[9].

К ним можно отнести:

1) тестирование – оценка работников по степени решения ими тестовых задач или ответов на тесты и установление на этой основе количественных показателей, определяющих уровень их качеств;

2) система заданной группировки работников – выбор ограниченного числа факторов оценки, распределение работников по этим факторам на несколько групп (отличный, хороший, удовлетворительный и плохой работник;)

3) метод суммируемых оценок – определение экспертами частоты проявления («постоянно», «часто», «иногда», «редко», «никогда») у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты.

4) метод оценочных центров – основан на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических особенностей, соответствия требованиям

должностных позиций, выявление потенциальных возможностей специалистов.

Данный метод имеет свои достоинства и недостатки (табл. 3).

Таблица 3- Достоинства и недостатки комбинированных методов

Достоинства	Недостатки
<p>Получение количественных показателей;</p> <p>Относительно высокая объективность полученных результатов;</p> <p>Возможность учета всех критериев и факторов оценки;</p> <p>Направленность на решение большого количества задач;</p>	<p>Высокая трудоемкость;</p> <p>Система критериев оценивания неясная и неполная;</p> <p>Автоматизация инструментов оценки в полной мере затруднена.</p>

1.3. Краткий обзор методов оценки и аттестации кадров государственной службы

Говоря о методах аттестации и оценки кадров государственных служб необходимо разделить эти методы на две основные группы (рис. 3).

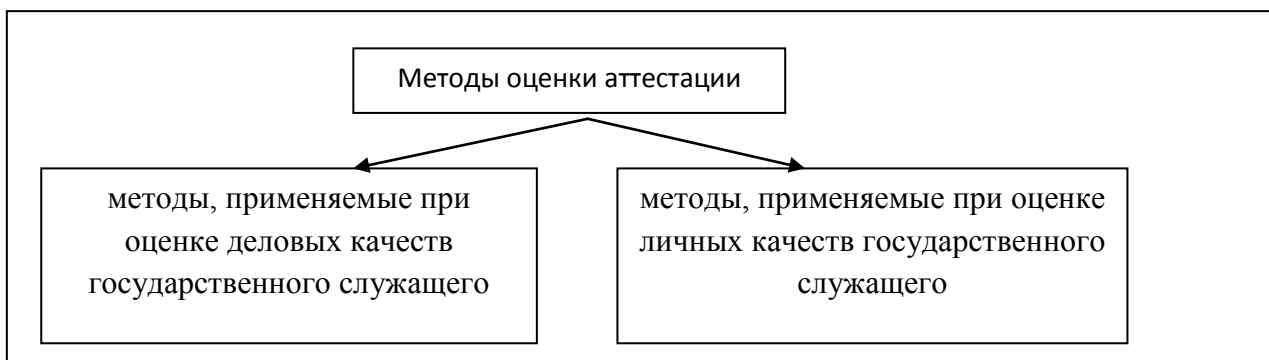


Рисунок 3 Методы оценки и аттестации

К первой группе методов, применяемых при оценке деловых качеств сотрудника, можно отнести следующие:

1. оценка непосредственного руководителя;

2. экспертная оценка;
3. тесты;
4. самооценка;
5. коллективное оценивание (оценка коллектива);
6. оценка потребителей труда аттестуемого;
7. специальное помещение личности в ситуацию, наиболее подходящую

для проявления профессионально значимых качеств и свойств (деловые игры, привлечение к участию в новых проектах и т.п.).

Во вторую группу методов, применяемых при оценке личных качеств, относятся следующие методы:

1. изучение жизненного пути личности;
2. изучение мнения коллектива, в котором работает аттестуемый,
3. изучение ближайшего окружения личности;
4. изучение высказываний личности о собственной роли в делах, которые

выполнялись коллективом[15].

Рассмотрим подробнее каждый из указанных методов.

В ролеоценки **непосредственного руководителя** в нашем случае выступает отзыв об аттестуемом. Следует отметить, что оценка, которую производит непосредственный руководитель, может быть комплексной, локальной, пролонгированной и экспрессивной.

Комплексная оценка адресуется деятельности в целом, во всем объеме ее функций. Это наиболее сложный и ответственный вид оценки. Наибольшая психологическая сложность такого оценивания состоит в получении общего впечатления о деятельности того или иного работника. Обычно комплексная оценка складывается на основании анализа выполнения каждой отдельной профессиональной функции работника. Однако, при формировании комплексной оценки, руководитель ориентируется, как правило, на собственные субъективные представления о том, насколько качественно работник осуществляет свою деятельность[21].

Иногда, при формировании комплексной оценки проявляются следующие негативные тенденции:

1. оценивание прошлой деятельности на основе современных стандартов;
2. оценивание личностных свойств, вызывающих симпатию или антипатию к человеку, а не результатов деятельности;
3. ориентация на числовые соотношения положительно и отрицательно оцениваемых действий и поступков и т.п.

Локальное оценивание основывается на результатах по одной функции. Чаще всего это фактическое постановление о выполнении, или же невыполнении данной функции. Данный подход не выявляет причину невыполнения.

Отличием неформального подхода является то, что проводимый анализ помогает раскрыть причины недостатков в работе сотрудников [23].

Комплексная и локальная оценки могут быть пролонгированными либо экспрессивными.

Пролонгированная оценка – базируется на изучении длительного периода трудовой деятельности. Под рассмотрение берутся следы этой деятельности в виде документов, остаточных мнений о проделанной работе. Значимость данных источников возрастает с длительностью оцениваемого периода. Формирую оценку работников, длительное время занимающих свою должность, может возникнуть ситуация, когда оценивается деятельность, уже не похожая на настоящую. Если за последние год или два в их деятельности происходят резкие перемены, то прежние показатели могут оказаться не востребованными. Пролонгированная оценка должна базироваться одинаково на оценке как прошлой, так и текущей деятельности[31].

Экспрессивное оценивание - относится лишь к непосредственной деятельности в данный момент. На данный вид оценивания влияют личностные эмоциональные отношения, что вызывает некоторые трудности.

Экспертная оценка представляет собой оценивание профессиональной деятельности работника независимым экспертом. В строгом смысле слова, эксперт - это специалист по определенной деятельности, проблеме.

Психологическая эффективность экспертного метода оценки зависит от способности эксперта видеть главное содержание деятельности и точно взвесить, как соотносится личный результат с содержанием деятельности в целом. Эксперты довольно часто затрудняются провести такое сравнение, а следовательно, дать оценку личного вклада. Поэтому для участия в аттестации кадров государственных служб необходимо привлекать не просто компетентных специалистов, а специалистов, способных точно соотнести между собой результаты и требования к деятельности[28]. Еще одним обязательным требованием, предъявляемым к эксперту, привлеченному для оценивания в период аттестации, является его беспристрастность. Его задача - оценить только профессиональную деятельность и ее результаты, не соотнося их к личности работника.

Тесты

Существуют сотни стандартных тестов, которые принято подразделять на четыре основные группы :

1. тесты умственных способностей, включая проверку памяти, сообразительности, быстроты мышления и проч.;
2. тесты навыков и склонностей;
3. тесты профессиональные;
4. тесты индивидуальности, позволяющие выявить склонности личности к тому или иному типу поведения.

Однако, имеющиеся тесты лишь в незначительной мере способствуют качественному оцениванию кадров государственных служб в период аттестации. Профессиональные тесты способны определить только меру осведомленности (информированности) государственного служащего, но не его интеллектуальные способности, тем более в их развитии.

Как правило, тесты содержат от 100 до 500 вопросов. Ответы на них подвергаются специальной обработке и психологическому анализу, после чего используются для практической оценки соответствующих качеств испытуемого.

Система тестирования нуждается, безусловно, в дальнейшем совершенствовании. Нельзя не признать ее очевидных достоинств: упрощение процедуры и сокращение срока оценки, возможность выравнивания требований к работникам с одинаковым кругом обязанностей. Однако следует учитывать и недостатки, в частности то, что тестирование обычно проводится в условиях, абстрагированных от практической деятельности. Это порождает необходимость создания такой формы обработки данных тестирования, которая позволила бы устранить фактор обобщенности результатов[10].

Самооценка

Достаточно показательной может явиться самооценка государственного служащего в рамках аттестации. Этот метод аттестационного оценивания, к сожалению, практически не используется, хотя косвенно закреплен в законодательстве. В законе О порядке и условиях проведения аттестации государственного служащего в частности, говорится о том, что аттестуемый вправе заявить о своем несогласии с отзывом, составленным на него, а также о том, что он может представить в аттестационную комиссию документы, характеризующие его.

Подлежащий аттестации государственный служащий излагает в самооценке собственное видение результатов своего труда, например, по форме отзыва[13]. Другой вариант самооценки - балльная самооценка государственного служащего по заранее разработанным параметрам.

Коллективное оценивание

Коллективное оценивание является наиболее субъективным видом оценки. Тем не менее, такой метод заслуживает внимания, так как дает ценные сведения о работнике, которыми не может обладать его непосредственный руководитель, в силу некоторой отстраненности руководства от работников, а сам работник не станет указывать в самоанализе, если эти сведения не являются для него положительными.

Однако, применять коллективное оценивание можно. Для этого, оценки, выставляемые работнику его непосредственными коллегами должны быть анонимными, а при обработке результатов следует учитывать значительную эмоциональную окрашенность полученных данных.

Оценка потребителей труда аттестуемого

Специальное помещение личности в ситуацию, наиболее подходящую для проявления профессионально значимых качеств и свойств

Что касается деловых игр, то они в настоящее время применяются исключительно в рамках обучающих программ.

Следующая группа методов оценивания государственных служащих в период аттестации относится к оценке личных качеств аттестуемых. Эти качества оценивать следует исключительно корректно и тщательно, избегая категоричных суждений, недопустимых в данном случае.

Изучение жизненного пути личности

Такая оценка может быть произведена путем изучения автобиографии, трудовой книжки и других кадровых документов аттестуемого. Анализ жизненного пути работника позволяет сделать некоторые выводы о его профессиональном росте, перспективности и о том, насколько он заинтересован в карьере именно на занимаемой должности, является ли она (должность) для работника пределом желания или всего лишь ступенью для дальнейшего профессионального роста [30].

Изучение мнения коллектива, в котором работает аттестуемый

О коллективном оценивании (оценке коллектива) подробно говорилось выше. Однако, в данном случае, наиболее эффективно было бы совместить оценку коллектива и самооценку по заранее определенным параметрам (личностным качествам аттестуемого). Это позволило бы оценить адекватность самооценки, а также получить сравнительные данные по одинаковым критериям. Такими критериями могли бы стать, в ряду других, такие как:

1. общая способность к управленческой деятельности;

2. перспективность для выдвижения на более высокую должность,;
3. авторитет у сотрудников;
4. способность достойно вести себя в конфликтной ситуации;
5. своевременность решения назревших вопросов;
6. работоспособность;

Изучение высказываний личности о собственной роли в делах, которые выполнялись коллективом.

Такой метод оценки не может дать документально зафиксированных данных, зато помогает создать общее впечатление о таких качествах работника, как профессиональный кругозор, адекватность самооценки.

1. В настоящее время существует ряд научно разработанных методик проведения профессиональной оценки кадров, создаются специализированные центры оценки, однако в силу зачастую формального отношения к аттестации у руководителей государственных органов, передовые методы и технологии, как правило, не используются.

2. Для повышения эффективности аттестации как одного из механизмов работы с кадрами, необходимо использовать как можно более широкий спектр из существующих методов оценки кадров государственных служб. Это позволило бы сделать аттестационные оценки комплексными и использовать полученные материалы для принятия наиболее качественных и действенных управленческих и кадровых решений.

3. Творческий подход к аттестации кадров государственных служб способен мотивировать самих служащих к более качественному выполнению своих обязанностей.

1.4. Сравнительный анализ методов аттестации персонала в РФ и за рубежом

В современных российских условиях процедура аттестации перестает рассматриваться как административное средство при работе с персоналом. Все

чаще аттестация используется в целях обучения и развития персонала, создания устойчивой обратной связи, мотивации и поощрения работников[38].

Стратегическая цель аттестации – желание собственников предприятия получить большую прибыль за счет более интенсивного и результативного труда правильно подобранных, обученных и расставленных сотрудников.

Тактическая цель аттестации – определение компетентности персонала на основе соответствующего образования, подготовки, навыков и опыта на основе чего создается база данных по персоналу предприятия, а также делаются выводы о соответствии аттестуемых требованиям занимаемой должности. Разрабатываются и претворяются в жизнь мероприятия по повышению компетентности, интенсивности и результата труда персонала.

Существует немало различных методов аттестации, однако на практике наиболее эффективными в России оказались следующие методы[16]:

- **Ранжирование** - требуется расставить сотрудников по порядку в зависимости от их заслуг (достижений), причем, как правило, по их реальной способности выполнять работу, хотя иногда ранжирование проводится по нескольким выбранным характеристикам.

- **Классификация**, в рамках которой работников классифицируют по заранее определенным категориям заслуг (достижений) на основании общей эффективности деятельности сотрудников. Как правило, используют пять категорий.

- **Шкала оценок** — наиболее распространенный метод аттестации. В его основе лежит список личностных характеристик или факторов, против каждой из которых размещается шкала, состоящая, как правило, из пяти пунктов, и менеджер (руководитель) напротив каждого из качеств выставляет оценку, в какой степени тот или иной фактор или характеристика присущи работнику.

- **Метод открытой аттестации** - Вместо галочек, как в предыдущем случае, происходит живое оценивание работника методом устной или письменной характеристики.

Методы аттестации в Японии.

В условиях действия принципа приоритета деловых качеств на японских предприятиях, во время аттестации персонала основное значение уделяется профессиональному росту работника за последний год[22]. Методом оценки является контроль достижения поставленных показателей путем собеседования с непосредственным начальником на рабочем месте. Оценка ставится в соответствии со степенью достижения этих конкретных показателей, касающихся повышения и проявления профессиональных качеств. Так как от подобной оценки зависит уровень зарплаты, существует риск, что одна ошибка может повлечь снижение морального настроя работника. Для того, чтобы избежать этой опасности, необходимо как можно подробно объяснить персоналу сущность системы, внимательно и тактично разъяснять на собеседовании результаты аттестации, стремиться к единообразию критериев оценки путем обучения лиц, проводящих аттестацию.

В Японии практика аттестации обычно тесно связана с составлением так называемой матрицы перемещений, в которой находит свое отражение настоящее положение каждого руководителя и сотрудника, его возможности и степень готовности немедленно или через определенный период занять новую должность.

Оценка персонала в японских корпорациях начинается с изучения личных данных сотрудников: образования, семейного положения, физического развития, особенностей интеллекта, коммуникабельности, главных интересов, черт характера, а также итогов предшествовавших ежегодных оценок, содержащихся в личном деле.

Далее проводится экспертная оценка анкет, заполненных самим аттестуемым, его руководителем и подчиненными, если таковые имеются. Анкеты включают сведения о способности работника планировать, организовывать, контролировать, принимать решения; прошлом опыте работы, планах на будущее, профессиональных качествах; присутствии и степени развитости 24 основных черт характера, среди которых упорство, оптимизм, скрытность, грубость, болтливость, исполнительность и т.п.[27].

После этого аттестуемый выполняет письменное задание: разрабатывает проект какого-либо документа или делового письма. И наконец, он держит устный

экзамен в форме собеседования, интервью или дискуссии на производственные темы.

Зарубежные компании имеют достаточно обширный опыт и давно сложившуюся систему управления персоналом. Входящая в систему управления персоналом оценка персонала также имеет свои особенности.

Так среди основных факторов, имеющих значение для оценки результативности труда в США, отмечаются следующие[34]:

- характер задач, выполняемых данным работником. Естественно, что задачи служащего и менеджера заслуживают более высокой оценки, чем задачи штатного рабочего;

- государственные требования, ограничения и законы;

- личное отношение оценщика к работнику. Так, если нравственные и моральные ценности оценщика совпадают с рабочей этикой, то его оценка может значить очень многое. Но в то же время, если этот процесс в "плохих" руках, то это может стать причиной увеличения количества увольнений, отказов, понижения производительности труда;

В компаниях США обычным является довольно частая периодика оценок[25]. Оценкой работников чаще всего занимается менеджер-управляющий. Но оценку могут осуществлять также:

- комитет из нескольких контролеров, что исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником;

- коллеги оцениваемого. Для этого необходимо, чтобы оцениваемый и оценивающие достаточно хорошо знали друг друга, особенно это касается уровня результативности труда, чтобы верили друг другу и не стремились выиграть друг у друга в вопросах зарплаты или продвижения по службе;

1.5. Особенности аттестации государственного и муниципального служащего

Аттестация государственного служащего - оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой должности

государственной службы, а также с целью решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда.

Основным нормативным актом, который регулирует аттестацию государственных служащих является Положение «О проведении аттестации государственных гражданских служащих РФ» от 1 февраля 2005 г., с изменениями и дополнениями от 19 марта 2014 г.[5.]

Аттестация проводится один раз в три года.

Аттестация призвана способствовать формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации, повышению профессионального уровня гражданских служащих, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности гражданской службы при сокращении должностей гражданской службы в государственном органе, а также вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда гражданских служащих.

Аттестации не подлежат гражданские служащие:

а) проработавшие в занимаемой должности гражданской службы менее одного года;

б) достигшие возраста 60 лет;

в) беременные женщины;

г) находящиеся в отпуске по беременности и родам и в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Аттестация указанных гражданских служащих возможна не ранее чем через год после выхода из отпуска;

д) замещающие должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)», с которыми заключен срочный служебный контракт;

е) в течение года со дня сдачи квалификационного экзамена.

Расходы, связанные с организацией и проведением аттестации государственного гражданского служащего, производятся за счет средств,

предусмотренных в соответствующем бюджете на содержание органов государственной власти или их аппаратов.

Определение понятия «аттестация государственного служащего» дано в ФЗ «Об основах государственной службы в РФ» (с последующими изменениями и дополнениями): для определения уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой государственной должности государственной службы, а также для решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда проводится его аттестация.

Аттестация государственного служащего (ее результаты) являются юридическим фактом для возможного изменения и (даже) прекращения соответствующих трудовых правоотношений, возникновения новых трудовых правоотношений.

Так, в зависимости от оценки аттестационной комиссии руководитель государственного органа принимает решение с согласия государственного служащего о переводе государственного служащего на другую государственную должность государственной службы, о присвоении государственному служащему очередного квалификационного разряда, об изменении соответствующей надбавки, о повышении квалификации или переподготовке, об увольнении и др.

Аттестация муниципального служащего - проводимая в установленном законодательством порядке проверка квалификации, уровня профессиональной подготовки и соответствия служащего замещаемой муниципальной должности муниципальной службы путем периодической оценки его знаний, опыта, навыков, результатов деятельности и способностей к выполнению полномочий по замещаемой должности муниципальной службы, а также с целью решения вопроса о присвоении муниципальным служащим квалификационных разрядов.

Аттестация муниципального служащего призвана способствовать совершенствованию деятельности органов местного самоуправления по подбору, повышению квалификации и расстановке муниципальных служащих.

При аттестации оцениваются профессиональные, деловые и нравственные качества работников, их способность работать с людьми, делаются выводы об их соответствии занимаемой должности.

Аттестации подлежат муниципальные служащие, замещающие в муниципальных органах младшие, старшие, ведущие, главные и высшие муниципальные должности муниципальной службы.

Вступивший в силу с 1 июня 2007 года Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» в статье 18 конкретизировал сроки проведения аттестации: аттестация муниципального служащего проводится один раз в три года.

Аттестация государственных служащих может иметь очередной и внеочередной характер.

Внеочередная аттестация проводится для укрепления государственного аппарата, подготовке и распределения кадров, предупреждения коррупции.

Очередной аттестации подлежат все должностные лица, осуществляющие полномочия по реализации функций и целей государства в том или ином органе управления. При данном виде аттестации к оценке сотрудников могут привлекаться независимые эксперты.

Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала. Она имеет целью изыскание резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности[4].

Государственная служба представляет собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий Российской Федерации и полномочий, отнесенных к ведению субъектов Федерации. Аттестация государственных служащих декларируется современным законодательством в качестве обязательной нормы для определения уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой должности государственной службы, а также для решения вопроса о присвоении ему квалификационного разряда[29].

К основным задачам аттестации государственных служащих относятся:

— определение уровня профессиональной подготовки и соответствия государственных служащих замещаемой государственной должности государственной службы;

— стимулирования профессионального роста государственных служащих и повышение ответственности за принимаемые решения;

— выявление перспективы применения профессиональных способностей государственных служащих (продвижение по службе, зачисление в резерв, установление надбавок).

Регламентированный законодательством порядок проведения аттестации госслужащих позволяет обеспечить объективную оценку деятельности аттестуемых, эффективно осуществлять кадровую политику в государственном органе.

2. Краткая характеристика организации и разработка инструментальных средств, для исследования

2.1. Организационная структура организации

В данном параграфе будет приведена организационная структура Министерства имущественных отношений Самарской области.

Министерство имущественных отношений Самарской области является органом исполнительной власти Самарской области, образованным в целях обеспечения управления и распоряжения собственностью Самарской области постановлением от 20 июня 2007 г. № 79 ФЗ « Об утверждении положения о министерстве имущественных отношений Самарской области».

Министерство- это юридическое лицо, имеющее закрепленное за ним на праве оперативного управления имущество, гербовую печать со своим наименованием, самостоятельный баланс и смету, штампы , бланки и открытые счета, требующиеся для деятельности министерства[41].

В ведении министерства находятся следующие вопросы:

- управление и распоряжение в пределах своей компетенции собственностью Самарской области, так же земельными участками и жилищным фондом (в ред. Постановления Правительства Самарской области от 19.08.2009 № 401 ФЗ) ;
- создание и обеспечение функционирования системы учета имущества Самарской области и контроль за его использованием;
- осуществление приватизации и обеспечение системного и планового подхода к приватизационному процессу;
- обеспечение эффективного управления, распоряжения, а также рационального использования имущества Самарской области;
- разработка и реализация государственных и ведомственных целевых программ в сфере земельно-имущественных отношений(в ред. Постановления Правительства Самарской области от 20.01.2016 №13);

Предметы ведения и полномочия министерства:

- организует учет и ведение реестра имущества Самарской области, в том числе учет жилищного фонда, являющегося собственностью Самарской области (в ред. Постановления Правительства Самарской области от 20.01.2016 № 13);
- контролирует поступления в областной бюджет средств от использования имущества Самарской области.

Руководство министерством

Министерство возглавляет министр имущественных отношений Самарской области (далее – министр), назначаемый на должность и освобождаемый от должности Губернатором Самарской области (в ред. Постановления Правительства Самарской области от 17.10.2012 №532). Министр руководит деятельностью министерства на принципах единоначалия и несет персональную ответственность за надлежащее выполнение полномочий министерства.

В структуру министерства входят министр, первый заместитель министра, заместители министра, департаменты, управления и иные подразделения. Подробная структура министерства указана ниже(рис.4).

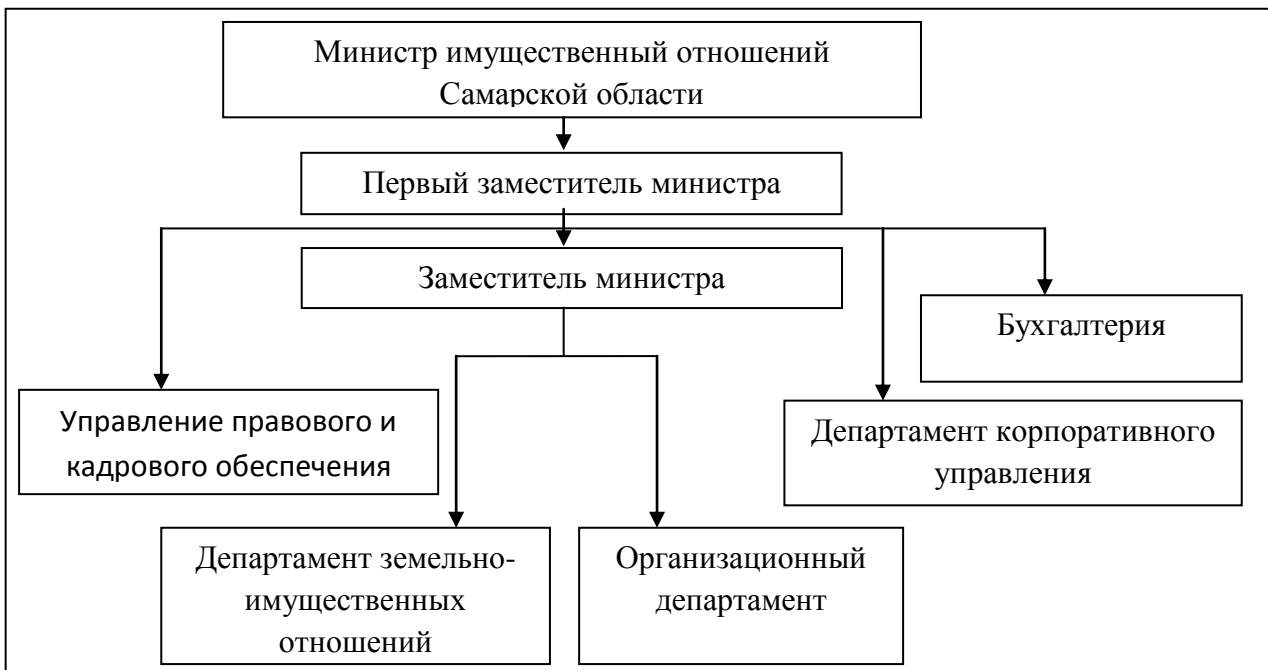


Рисунок 4- Структура министерства.

Функции управления по работе с обращениями и межведомственному взаимодействию:

1. Методическое обеспечение и контроль организации межведомственного взаимодействия министерства.

2. Приём граждан и юридических лиц с заявлениями о предоставлении государственных услуг министерства.

3. Обеспечение контроля за своевременным рассмотрением обращений граждан.

4. Информационно–статистическое, аналитическое и методическое обеспечение деятельности министерства по рассмотрению обращений.

Функции организационно-протокольного отдела:

1. Организационно-аналитическое и информационное обеспечение деятельности министерства.

2. Организация и обеспечение функционирования в министерстве единой системы делопроизводства.

3. Организационное обеспечение совещаний, заседаний, рабочих встреч, иных мероприятий.

4. Формирование информационной политики в деятельности министерства и взаимодействие со средствами массовой информации.

Функции отдела информационных технологий:

1. Создание, развитие и сопровождение единой автоматизированной системы управления активами Самарской области.

2. Информационное обеспечение процессов предоставления земельных участков.

3. Обеспечение бесперебойного функционирования программного обеспечения и локальной вычислительной сети министерства.

4. Реализация мероприятий по защите информации.

5. Выработка единой политики в области информатизации министерства.

Департамент корпоративного управления

Функции управления корпоративных отношений:

1. Осуществление функций корпоративного центра в группе юридических лиц с участием Самарской области, в том числе:

- учреждение, реорганизация и ликвидация юридических лиц с участием Самарской области;
- корпоративное управление деятельностью хозяйственных обществ с участием Самарской области;
- учреждение уставов предприятий и учреждений, согласование трудовых договоров с их руководителями;
- формирование, изменение (увеличение, уменьшение) уставных капиталов хозяйственных обществ с участием Самарской области;
- одобрение сделок, совершаемых юридическими лицами с участием Самарской области.

2. Ревизионные проверки юридических лиц с участием Самарской области в пределах полномочий собственника имущества.

3. Анализ результатов проверок контрольных и надзорных органов в отношении министерства, хозяйственных обществ с участием Самарской области, ГУП, учреждений Самарской области, разработка мероприятий по устранению выявленных в ходе проверки нарушений.

Функции управления анализа эффективности использования имущества Самарской области:

1. Контроль за эффективным использованием по назначению и сохранностью имущества Самарской области.
2. Осуществление анализа состояния и использования активов Самарской области.
3. Подготовка предложений по оптимизации использования активов Самарской области.

Департамент земельно-имущественных отношений

Функции управления реестра и регистрации прав на имущество Самарской области:

1. Организация учета имущества Самарской области.
2. Ведение реестра имущества Самарской области.

3. Обеспечение государственной регистрации права собственности Самарской области.

4. Предоставление государственной услуги "Предоставление в установленном порядке информации из реестра имущества Самарской области".

Функции управления приобретения, разграничения и распределения имущества Самарской области:

1. Приобретение имущества.

2. Разграничение имущества.

3. Передача имущества в оперативное управление и хозяйственное ведение.

3. Списание имущества казны и учреждений Самарской области.

4. Реализация преимущественного права при приобретении земель в собственность Самарской области.

5. Перевод земель из одной категории в другую.

Функции управления аренды и иных обязательственных прав:

1. Подготовка, заключение и сопровождение договоров аренды объектов недвижимости и земельных участков.

2. Подготовка, заключение и сопровождение договоров безвозмездного пользования объектами недвижимости.

3. Предоставление земельных участков на праве постоянного бессрочного пользования.

4. Подготовка, заключение и сопровождение договоров доверительного управления объектами недвижимости.

Функции управления приватизации:

1. Осуществление приватизации и обеспечение системного и планового подхода к приватизационному процессу.

2. Подготовка, заключение и исполнение договоров приватизации объектов недвижимости и земельных участков.

3. Приватизация имущества Самарской области путём внесения имущественных вкладов в уставные капиталы хозяйственных обществ.

Управление правового и кадрового обеспечения

Функции отдела судебной защиты:

1. Подготовка исковых заявлений, жалоб и прочих документов и материалов в целях защиты имущественных прав и законных интересов Самарской области и министерства.

2. Представление интересов Самарской области и министерства в судах общей юрисдикции, арбитражных судах, третейских судах.

3. В целях предупреждения нарушений законодательства в сфере ведение министерства производится обобщение и анализ судебно - арбитражной практики министерства, подготовка предложений по повышению эффективности исковой работы министерства, разработка и осуществление мер.

4. Исполнение функций собственника и (или) кредитора в отношении юридических лиц, в следствии которых начаты процедуры банкротства.

Функции отдела государственной службы и кадров:

1. Обеспечение деятельности министерства кадровым составом.

2. Исполнение кадровой политики на государственной гражданской службе Самарской области.

3. Организация и проведение мобилизационной подготовки и мобилизации.

4. Комплектование кадрового резерва для замещения должностей гражданской службы.

Функции отдела правового обеспечения:

1. Подготовка проектов нормативных актов Самарской области по вопросам управления, пользования и приватизации имущества Самарской области, а также в области земельных отношений.

2. Правовая экспертиза и подготовка по вопросам деятельности министерства юридических заключений по проектам приказов, распоряжений и договоров.

3. Экспертиза правовых проектов нормативных и ненормативных правовых актов.

Функции бухгалтерии:

1. Обеспечение финансовой деятельности министерства.

2. Формирование бухгалтерской отчетности и учета.

3. Учет доходов, администрируемых министерством.

В данном параграфе было дано понятие министерства, приведена структура министерства имущественных отношений Самарской области, состоящая из министра, первого заместителя министра, заместителей министра, департаментов, управления и иных подразделений.

2.2. Квалификационная структура министерства

В данном параграфе будет рассмотрена квалификационная структура министерства имущественных отношений Самарской области.

2.2.1. Разработка инструментальных средств, для определения квалификационной структуры организации

Для определения квалификационной структуры Министерства имущественных отношений Самарской области было использовано анкетирование, как метод опроса.

Метод опроса -установление взаимодействия между интервьюером и опрашиваемым, путем получения от субъекта ответов на заранее заготовленные вопросы. Опрос является одним из самых часто используемых методов получения нужной информации о респондентах – субъектах опроса.

Суть метода состоит в задавании людям подготовленных вопросов, ответы на которые позволяют интервьюеру получить нужные данные в зависимости от целей исследования. К отличительным чертам опроса можно отнести его массовость, что вызвано спецификой задач, которые им решаются.

Анкетирование - метод опроса, при котором респондент самостоятельно заполняет анкету, т. е. общение между интервьюером и респондентом, источником необходимой информации осуществляется посредством анкеты.

Преимущество метода анкетирования в том, что может участвовать одновременно группа лиц.

Данный метод обладает следующими преимуществами:

- высокой оперативностью получения информации;
- возможностью организации групповых исследований;
- отсутствием у опрашиваемого субъективного отношения к кому-либо из отвечающих.

Для того чтобы охарактеризовать структуру персонала Министерства Имущественных отношений Самарской области (далее - министерство) и его профессионально – квалификационный уровень был проведен опрос среди сотрудников министерства в форме анкетирования (рис.5). В опросе приняли участие 114 сотрудник.

Анкета для сотрудников Министерства имущественных отношений	
<p>1. Ваше (Ф.И.О полностью) _____</p>	<p>5. Ваш профессиональный статус:</p> <p>а) руководитель департамента</p> <p>б) руководитель управления</p> <p>в) начальник отдела</p> <p>г) главный специалист</p> <p>д) ведущий специалист</p> <p>е) специалист</p> <p>ж) главный консультант</p> <p>з) консультант</p> <p>и) др. вариант _____</p>
<p>2. Ваш возраст:</p> <p>а) до 30 лет</p> <p>б) 30-40 лет</p> <p>в) 40-50 лет</p> <p>г) от 50</p> <p>3. Ваш пол:</p> <p>а) муж</p> <p>б) жен</p> <p>4. Стаж работы: _____</p>	

Рисунок 5- Анкета

На основе данной анкеты была составлена и систематизирована классификационная структура министерства имущественных отношений Самарской области.

2.2.2. Классификационная структура организации

Совокупность отдельных групп сотрудников создает структуру персонала, или иными словами, социальную структуру организации, которая может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура показывает распределение и движение в категориях и группах должностей. К примеру, можно выделить персонал основных видов деятельности (сотрудники, работающие в главных и вспомогательных, научно-исследовательских подразделениях, аппарате управления, занимающиеся созданием услуг или осуществляющие обслуживание данных процессов) и не основных видов деятельности. Все они в своих подразделениях занимают должности руководителей, специалистов, рабочих.

Аналитическая структура базируется на основе специальных исследований и расчетов и делится на общую и частную. Персонал по своей структуре рассматривается по следующим признакам: стаж работы, профессия; частная структура, в свою очередь, отражает соотношение отдельных категорий работников.

На основе проведенного опроса были получены и систематизированы результаты (табл. 4).

Таблица 4 - Социальная структура

Сотрудники	Кол-во
Всего	114
Муж	23
Жен	91
До 30 лет	12
30-40 лет	59
40-50 лет	29
От 50 лет	14

Результаты были приведены в виде гистограммы, показывающей наглядно соотношение женщин и мужчин в министерстве (рис. 6).

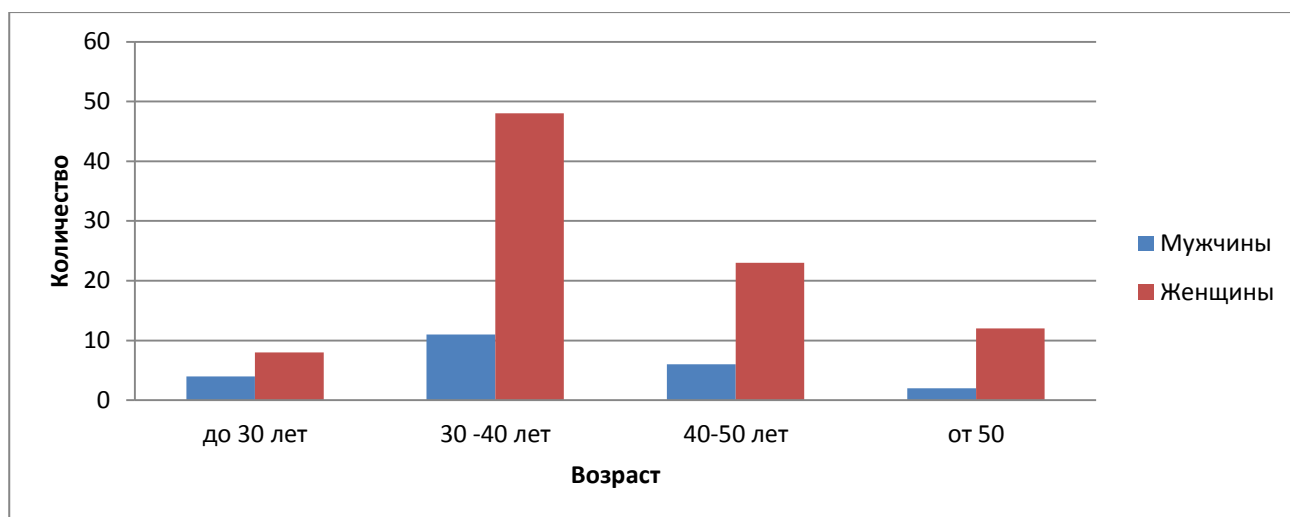


Рисунок 6 - Социальная структура

Проанализировав социальную структуру коллектива, стало понятно, что основную часть сотрудников министерства составляют молодые специалисты до 40 лет. Сотрудники пенсионного и предпенсионного возраста занимают маленькую часть от общего состава персонала. А процентное соотношение женщин в несколько раз превышает мужчин.

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

Профессионально - квалификационная структура кадров складывается под воздействием профессионального и квалификационного разделения труда.

Работники каждой профессии и специальности отличаются уровнем квалификации, т.е. степенью владения работниками той или иной профессией или специальностью, которая отражается в квалификационных разрядах и категориях. Квалификационные разряды и категории – это так же и показатели, характеризующие степень сложности работ.

С помощью проведенного анкетирования, так же, удалось выяснить и структурировать численные показатели по занимаемым должностям (табл.6).

Таблица 6- Квалификационно-профессиональная структура

Должность	Кол-во
Руководитель департамента	2
Руководитель отдела	8
Начальник отдела	5
Ведущий специалист	10
Главный специалист	28
Главный консультант	17
Консультант	28
другие	16

Результаты были приведены в виде гистограммы (рис. 7).

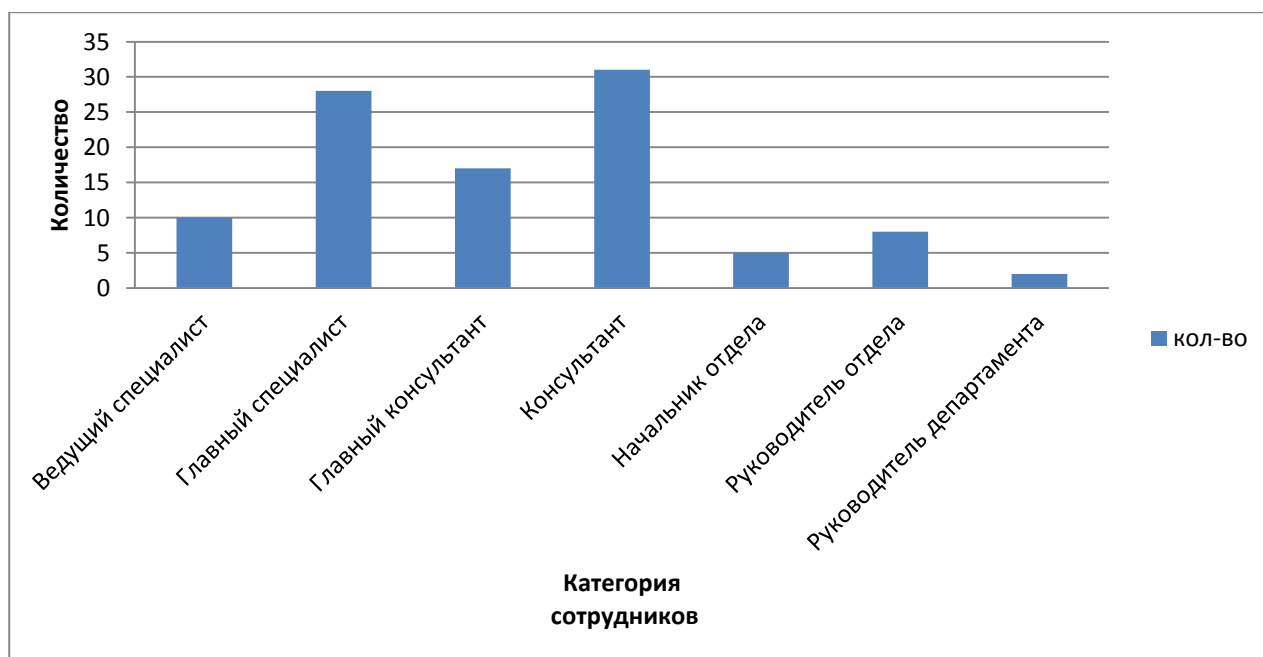


Рисунок 7- Квалификационно-профессиональная структура

Изучив квалификационно-профессиональную структуру министерства были сделаны выводы, что основное количество сотрудников занимают должности главных специалистов и консультантов.

Требования о необходимости определенного стажа при поступлении на гражданскую службу указаны в Федеральном законе от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Так же, руководствуясь Указом Президента Российской Федерации от 27 сентября 2005 г. № 1131 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих» можно выделить следующие квалификационные требования к продолжительности стажа:

1. высших должностей федеральной гражданской службы — не менее шести лет стажа гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее семи лет стажа работы по специальности;
2. главных должностей федеральной гражданской службы — не менее четырех лет стажа гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее пяти лет стажа работы по специальности;
3. ведущих должностей федеральной гражданской службы — не менее двух лет стажа гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее четырех лет стажа работы по специальности;
4. старших должностей федеральной гражданской службы — без предъявления требований к стажу;
5. младших должностей федеральной гражданской службы — без предъявления требований к стажу.

Основываясь на данный Указ, а так же результат проведенного анкетирования были получены следующие данные (табл. 7).

Таблица 7- Стаж сотрудников

Количество сотрудников	Стаж работы
84	Менее 4 лет
10	От 4 до 5 лет
13	От 5 до 7 лет
7	Более 7 лет

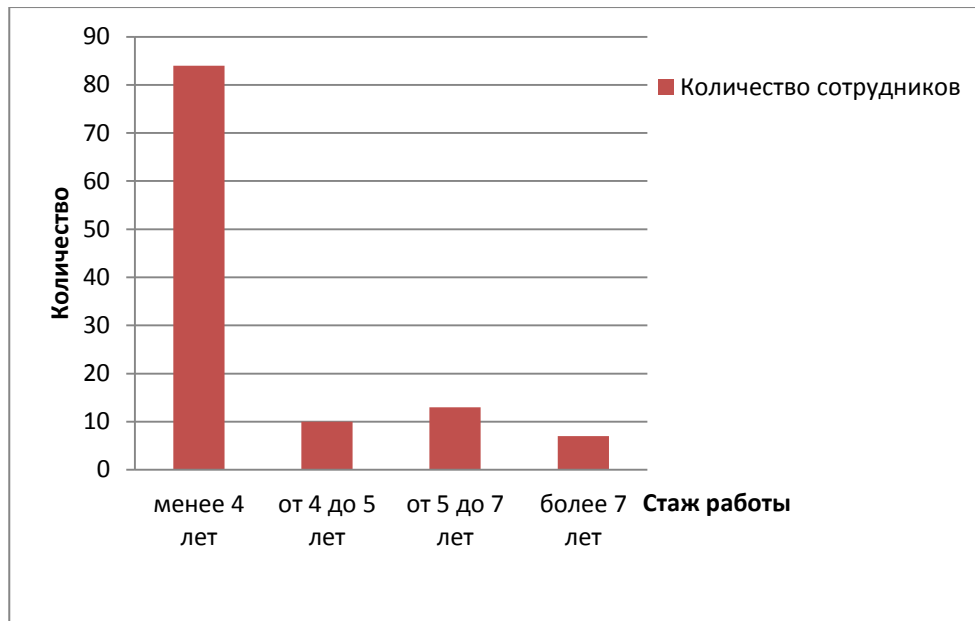


Рисунок 8- Стаж сотрудников

На основе данного анализа были сделаны выводы, что основная масса сотрудников имеет стаж работы по специальности менее 4 лет.

Таким образом, нами был проведен опрос методом анкетирования среди сотрудников министерства имущественных отношений Самарской области, который позволил выявить и, более детально изучить, социальную и профессионально-квалификационную структуру организации.

2.3. Выбор категории сотрудников, подлежащих аттестации, методов и критериев их оценки

На основе организационной и квалификационной структуры министерства был выбран отдел информационных технологий для проведения аттестации. Данный отдел состоит из руководителя и трех главных специалистов.

В качестве метода аттестации, на основе перечисленных в первой главе, была выбрана рейтинговая система оценки сотрудников непосредственным руководителем.

Метод рейтинговых оценок основан на формализации полученных оценок. С помощью этого метода можно оценивать результаты работы сотрудника, степень достижения поставленных индивидуальных целей, а также степень владения каким-либо навыком или деловые качества сотрудника.

После проведения беседы с руководителем были выбраны критерии оценки, а так же разработана пятибалльная шкала по каждому из критериев.

Ниже приведены критерии оценки, и разработаны шкалы оценки.

1. Профессиональная компетентность - обладание совокупностью профессиональных знаний и опыта (компетенций).

1.1. Профессиональные знания - владение деятельностью на высоком профессиональном уровне, наличие специальных знаний, а так же, умение применить их на практике (табл. 8.).

Таблица 8- Шкала оценки профессиональных знаний

Низкие 1	Знания отсутствуют, с поставленными задачами справиться самостоятельно не в состоянии.
Ниже среднего 2	Знания поверхностные, не системные, профессиональные задачи самостоятельно решать затрудняется.
Средние 3	Обладает профессиональными знаниями для удовлетворительного решения задач профессионального характера.
Выше среднего уровня 4	Обладает достаточными профессиональными знаниями, позволяющими в большинстве случаев принимать правильные решения при выполнении задания руководства. Для решения сложных теоретических задач требуются значительные затраты времени на изучение правовой базы. Может консультировать коллег по главным вопросам профессиональной деятельности.
Очень высокие 5	Обладает глубокими, прочными и всесторонними профессиональными знаниями. Поддерживает их на высоком уровне. Способен реализовывать и поддерживать новое в профессиональной области. Может выступать в качестве эксперта, консультанта и лектора по профессиональным вопросам. Способен самостоятельно разрабатывать проекты документов.

1.2. Профессиональные умения и навыки – освоенный сотрудником комплексный способ успешных профессиональных действий в нестандартных, необычных, сложных ситуациях (табл. 9).

Таблица 9-Шкала оценки профессиональных умений и навыков

Низкие 1	Не развиты.
Ниже среднего 2	Развиты слабо, при реализации навыков и умений в практической деятельности требуется постоянный контроль.
Средние 3	Развиты удовлетворительно, обеспечивают выполнение профессиональных задач на достаточном уровне под контролем и при посторонней помощи.
Выше среднего уровня 4	Умения и навыки позволяют обеспечивать выполнение заданий без посторонней помощи в установленные сроки. Владеет в достаточной мере компьютерной техникой, информационными технологиями, электронной связью. При оформлении документов ошибки допускает редко.
Очень высокие 5	Умения и навыки высоко развиты, обеспечивают большую производительность труда. В совершенстве владеет компьютерной техникой, информационными технологиями, активно пользуется электронной связью. Умеет быстро устанавливать деловые и личностные отношения с людьми. Мыслит логически. Правильно оформляет документы. Постоянно самосовершенствуется.

1.3. Производительность - это показатель плодотворности целесообразной деятельности работников, которая измеряется количеством работы, сделанной в единицу времени (табл. 10).

Таблица 10- Шкала оценки производительности

Низкие 1	Полностью отсутствует, не выполняет ни одну из поставленных задач.
Ниже среднего 2	С обязанностями справляется крайне медленно.
Средние 3	Средняя производительность, часто не укладывается в сроки.
Выше среднего 4	Работу выполняет в срок, на достойном уровне.

Очень высокие 5	Поиск постоянных усовершенствований, стремление выполнить работу более качественно в короткие сроки.
------------------------	--

1.4. Степень реализации профессионального опыта на занимаемой должности (табл. 11).

Таблица 11- Шкала оценки профессионального опыта

Низкие 1	Профессиональный опыт полностью отсутствует.
Ниже среднего 2	Профессиональный опыт недостаточен, требуемого качества выполнения должностных обязанностей не достиг.
Средние 3	Требованиям должности в основном соответствует однако с должностными обязанностями не всегда справляется с требуемым качеством. Возможности накопления профессионального опыта на должности не исчерпаны.
Выше среднего уровня 4	С должностными обязанностями справляется. В работе старается проявлять точность и аккуратность большую часть служебного времени. Число допустимых ошибок незначительно. Может обеспечивать работу на любом участке текущей деятельности подразделения. Может осуществлять функции наставника молодого специалиста. Не лишен новаторского подхода в профессиональной деятельности.
Очень высокие 5	С должностными обязанностями справляется с высоким качеством, постоянно превосходит должностные требования. Требуется минимального контроля. Квалификация и опыт позволяют выполнять работу по любому направлению деятельности подразделения, а также исполнять обязанности вышестоящего руководителя. Активно делится накопленным опытом работы с коллегами. Часто вносит новые идеи, имеющие конструктивный и деловой характер.

2. Деловые качества.

2.1. **Целеустремленность** – это наличие ясных целей и стремлений к их достижению (табл. 12).

Таблица 12- Шкала оценки целеустремленности

Низкие 1	Живет одним днем – «здесь и теперь». Личного целевого плана не имеет и не имеет желания его иметь.
Ниже среднего 2	С прогнозами имеет большие проблемы. Ограничивается в основном, краткосрочными прогнозами. При самостоятельной разработке личного целевого плана испытывает большие затруднения. Приоритеты расставлять без посторонней

	помощи не может. Стремление к достижению ниже среднего.
Средние 3	Способен прогнозировать сценарии развития событий только на краткосрочную перспективу. Умение расставлять приоритеты. Наличие личного целевого плана и планов, подчиненных преимущественно по инициативе вышестоящего начальства. Стремление к достижению планов на среднем уровне.
Выше среднего уровня 4	Способен прогнозировать сценарии развития событий на среднесрочную перспективу. Умение расставлять приоритеты. Наличие личного целевого плана и плана подчиненных, соотносящихся с наличием необходимых ресурсов. Стремление к достижению целей выше среднего.
Очень высокие 5	Способен прогнозировать сценарии развития событий на отдаленную перспективу и формулировать долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели, умение расставлять приоритеты. Умение составлять личный целевой план, управлять процессом разработки целевых планов подчиненных и оценивать необходимые для этого ресурсы. Стремление к достижению целей – высокое.

2.2. Организованность, ответственность и исполнительность - это особое отношение между поступками человека (людей, институтов), намерениями, а также оценками этих действий другими людьми или обществом (табл. 13).

Таблица 13- Шкала оценки организованности, ответственности и исполнительности

Низкие 1	Качества отсутствуют.
Ниже среднего 2	Качества развиты слабо, навыки планирования повседневной деятельности низкие. В работе суетлив, действия зачастую не продуманны. Проявляет безответственность, склонен к неисполнительности.
Средние 3	Качества развиты удовлетворительно, допускает проявления суетливости. Имеются затруднения с планированием своей работы. Ответственность и исполнительность проявляются не постоянно. Требуется контроль за исполнением.
Выше среднего уровня 4	Умеет организовывать свою работу, не суетлив. Присуще достаточно выраженное чувство ответственности и исполнительности.

Очень высокие 5	Организованность и собранность - высокие; умеет планировать свою работу. Высоко развиты чувство долга, ответственности, исполнительская дисциплина - отличная. Надежен в решении рабочих задач.
--------------------	---

2.3. Интенсивность труда, работоспособность - это степень напряженности труда в процессе производства (табл. 14).

Таблица 14 - Шкала оценки интенсивности труда, работоспособности

Низкие 1	Не работоспособен.
Ниже среднего 2	Работоспособность низкая, ленив; часто и подолгу болеет, нагрузки переносит с большими усилиями.
Средние 3	Работоспособность удовлетворительная, трудолюбием не выделяется, болеет часто, нагрузки переносит с затруднением.
Выше среднего уровня 4	Работоспособен, трудолюбив, состояние здоровья хорошее, болеет, но редко, способен переносить физические и психологические нагрузки.
Очень высокие 5	Работоспособность высокая, отличается трудолюбием. Состояние здоровья хорошее, практически не болеет, способен переносить физические и психологические нагрузки.

2.4. Самостоятельность в принятии решения - способность самому, без подсказки извне, принимать и проводить в жизнь важные решения, готовность отвечать за последствия своих поступков (табл. 15).

Таблица 15- Шкала оценки самостоятельности в принятии решения

Низкие 1	Не в состоянии принимать самостоятельные решения.
Ниже среднего	К принятию самостоятельных решений подготовлен недостаточно. В критических ситуациях самостоятельно действовать затрудняется, проявляет нерешительность.

2	
Средние 3	Способен к принятию самостоятельных решений, однако они не всегда бывают обоснованными; в критических ситуациях допускает нерешительность.
Выше среднего 4	В принятии решений, как правило, самостоятелен. Способен анализировать и прогнозировать события, в критических ситуациях способен к решительным действиям.
Очень высокие 5	Высоко развита способность к обоснованному принятию самостоятельных решений. Способен к анализу и прогнозу рабочих ситуаций, в критических ситуациях способен к продуманным и решительным действиям.

3. Морально-психологические качества.

3.1. Способность к самооценке - это отношение человека к своим способностям, возможностям, личностным качествам, а также к внешнему облику, осознание своего места среди людей (табл. 16).

Таблица 16- Шкала оценки способности к самооценке

Низкая 1	Не самокритичен.
Ниже среднего 2	К адекватной оценке своих действий и результатам деятельности критически относиться практически не способен. Самокритика на низком уровне.
Средняя 3	Свои действия и результаты деятельности оценивает не всегда адекватно. Способности к самокритике ограничены.
Выше среднего уровня 4	Способен к адекватной самооценке. Самокритичен.
Очень высокая 5	Высоко развиты способности оценивать свои действия и результаты деятельности. В разумной степени самокритичен.

3.2. Адаптивность - это способность человека адаптироваться к изменчивым обстоятельствам (табл. 17).

Таблица 17- Шкала оценки адаптивности

Низкие 1	Адаптация отсутствует, к новым условиям приспособиться не может.
-------------	--

Ниже среднего 2	К новым условиям адаптируется трудно. В сложных и экстремальных ситуациях поведение непредсказуемое. Психологическая устойчивость низкая.
Средние 3	К адаптации в новых условиях требуется продолжительное время. В сложных, неординарных ситуациях может допускать потерю контроля за своим поведением. Психологическая устойчивость невысокая.
Выше среднего уровня 4	Способен к адаптации в новых условиях, умеет управлять собой в сложных ситуациях. Психологически устойчив.
Очень высокие 5	Быстро адаптируется к новым условиям, в экстремальных ситуациях умеет управлять собой. Психологическая устойчивость высокая.

3.3. Культура мышления и речи - это качества мыслительных процессов, демонстрируемых человеком, вызванные сознательным или переведенным в режим автоматизма (табл. 18).

Таблица 18- Шкала оценки культуры мышления

Низкие 1	Культура мышления отсутствует.
Ниже среднего 2	Культура мышления низкая, речь бедная и невыразительная, навыки оратора не развиты.
Средние 3	Способен мысли выражать правильно и доходчиво, но не всегда умеет их аргументировать. Речь невыразительна, навыки оратора развиты посредственно.
Выше среднего уровня 4	Мысли выражает доходчиво, речь правильная, умеет отстаивать свое мнение и убеждать людей. Навыки оратора развиты.
Очень высокие 5	Мысли излагает четко, речь логичная, доходчивая, продуманная и содержательная. Способен грамотно и убедительно высказывать и отстаивать свое мнение. Обладает ораторскими навыками.

3.4. **Авторитетность**– способность человека иметь определенный вес среди людей, служить для них источником идей и пользоваться их признанием и уважением (табл. 19).

Таблица 19- Шкала оценки авторитетности

Низкие 1	Авторитет среди сотрудников отсутствует.
Ниже среднего 2	Авторитета среди сотрудников крайне низкий.
Средние 3	Авторитет - не высокий, пространство авторитета - умеренное.
Выше среднего уровня 4	Пользуется авторитетом среди сотрудников, пространство авторитета - умеренное.
Очень высокие 5	Имеет высокий, заслуженный практической деятельностью авторитет, пространство авторитета - значительное.

Был разработан аттестационный лист (приложение 1).

По каждому из группы критериев руководитель отдела в аттестационном листе аттестуемого работника проставляет:

5 баллов- при наиболее высоком, полном и безупречном соответствии заявленному критерию;

4 балла- при достаточном соответствии с незначительными замечаниями;

3 балла- при удовлетворительном (посредственном либо неполном) соответствии с замечаниями;

2 балла- при несоответствии со значительными замечаниями;

1 балл - при полном несоответствии заявленному критерию.

Руководитель отдела на основе шкалы проставляет оценки по всем категориям.

3. Экспериментальные исследования и обработка результатов

3.1. Аттестация сотрудников на основе выбранных методов оценки

Основным фактором, определяющим выбор методик, должна быть цель оценки. При аттестации следует уделить внимание методам, констатирующим достижения и недостатки аттестуемого в данный момент.

Для того чтобы определить, какими конкретно качествами обладает работник, необходимо количественно измерить уровень этих качеств. Только на их основе количественных методов можно правильно подбирать и расставлять кадры, рационально стимулировать их труд, а также устанавливать необходимость переподготовки и повышения квалификации. Поэтому решающее значение имеет простота таких методов, а также объективность выводов. По разработанным, совместно с руководителем отдела критериям оценки была проведена аттестация. Результаты аттестации первого сотрудника представлены в таблице 20.

Таблица 20- Результаты аттестации первого сотрудника

№ п/п	Качества, характеризующие аттестуемого	Оценки (баллы), предоставляемые руководителем
1	Профессиональная компетентность	
1.1	Проф. знания	4
1.2	Проф. умения и навыки	4
1.3	Производительность	5
1.4	Степень реализации проф. опыта на занимаемой должности	5
2	Деловые качества	
2.1	Целеустремленность	4
2.2	Организованность, ответственность и исполнительность	3
2.3	Интенсивность труда, работоспособность	4
2.4	Самостоятельность в принятии решений	3
3	Морально-психологические качества	
3.1	Способность к самооценке	3
3.2	Адаптивность	5
3.3	Культура мышления и речи	4
3.4	Авторитетность	5

Первый сотрудник обладает большим объемом знаний по специальности, систематически повышает свои профессиональные знания путем самообучения. Обладает отличными навыками деловых переговоров.

Зарекомендовал себя как ответственный сотрудник, нацелен на результат, готов к быстрому принятию инновационных решений. Отличается высокой продуктивностью труда.

В работе допускает проявления суетливости. Не всегда адекватно оценивает свои действия и результаты деятельности.

Результаты аттестации второго сотрудника представлены в таблице 21.

Таблица 21- Результаты аттестации второго сотрудника

№ п/п	Качества, характеризующие аттестуемого	Оценки (баллы), предоставляемые руководителем
1	Профессиональная компетентность	
1.1	Проф. знания	3
1.2	Проф. умения и навыки	3
1.3	Производительность	3
1.4	Степень реализации проф. опыта на занимаемой должности	4
2	Деловые качества	
2.1	Целеустремленность	3
2.2	Организованность, ответственность и исполнительность	2
2.3	Интенсивность труда, работоспособность	3
2.4	Самостоятельность в принятии решений	2
3	Морально-психологические качества	
3.1	Способность к самооценке	3
3.2	Адаптивность	3
3.3	Культура мышления и речи	4
3.4	Авторитетность	2

По результатам аттестации второго сотрудника можно сказать, что он излишне консервативен в своих вкусах и привычках, не способен к прогнозированию. Не способен признавать свои ошибки и воспринимать критику. Имеет крайне низкий авторитет среди сотрудников. Однако, с должностными обязанностями справляется. В работе старается проявлять точность и аккуратность большую часть служебного времени. Количество допускаемых ошибок не велико.

Результаты аттестации третьего сотрудника представлены в таблице 22.

Таблица 22- Результаты аттестации третьего сотрудника

№ п/п	Качества, характеризующие аттестуемого	Оценки (баллы), проставляемые руководителем
1	Профессиональная компетентность	
1.1	Проф. знания	5
1.2	Проф. умения и навыки	4
1.3	Производительность	4
1.4	Степень реализации проф. опыта на занимаемой должности	5
2	Деловые качества	
2.1	Целеустремленность	5
2.2	Организованность, ответственность и исполнительность	4
2.3	Интенсивность труда, работоспособность	5
2.4	Самостоятельность в принятии решений	5
3	Морально-психологические качества	
3.1	Способность к самооценке	5
3.2	Адаптивность	4
3.3	Культура мышления и речи	4
3.4	Авторитетность	5

По результатам аттестации можно отметить, что он склонен все планировать и принимать самостоятельные решения с минимальным напряжением. Преуспевает во всем, за что берется. Деятелен и напорист. Постоянно превосходит должностные требования, требует минимального контроля. Имеет высокий, заслуженный практической деятельностью авторитет.

3.2. Выявление «Проблемных полей»

На основе проведенной аттестации и полученных результатов, по каждому из сотрудников был выявлен средний балл, показывающий их профессиональную компетентность(рис. 8).

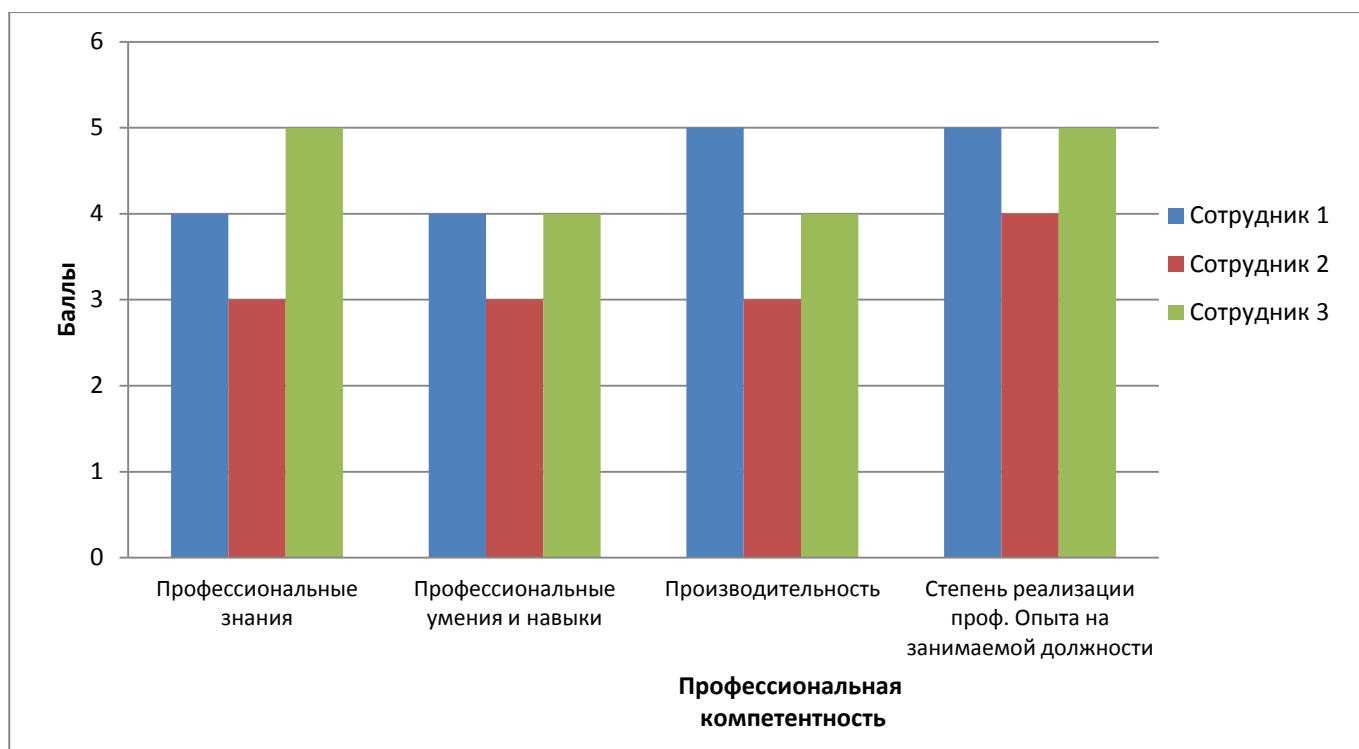


Рисунок 8- Средний балл по проф. компетентности.

Из данного графика следует, что производительность и степень реализации профессионального опыта на занимаемой должности первого сотрудника крайне высоки. Этот сотрудник требует минимального контроля. Его квалификация и опыт позволяют выполнять работу по любому направлению деятельности отдела, а так же исполнять обязанности вышестоящего руководителя.

Профессиональные знания, умения и навыки, а так же производительность второго сотрудника находятся на среднем уровне, что говорит об удовлетворительном уровне выполнения поставленных задач. Однако, знания не достаточны, для принятия самостоятельных решений.

Третий сотрудник отличается высокими баллами по оценке профессиональных знаний и степени реализации профессионального опыта на занимаемой должности. Обладает глубокими, прочными знаниями, может выступать в качестве эксперта, консультанта по профессиональным вопросам. В работе постоянно превосходит должностные требования.

По каждому из сотрудников был выявлен средний балл, показывающий их деловые качества (рис. 9).

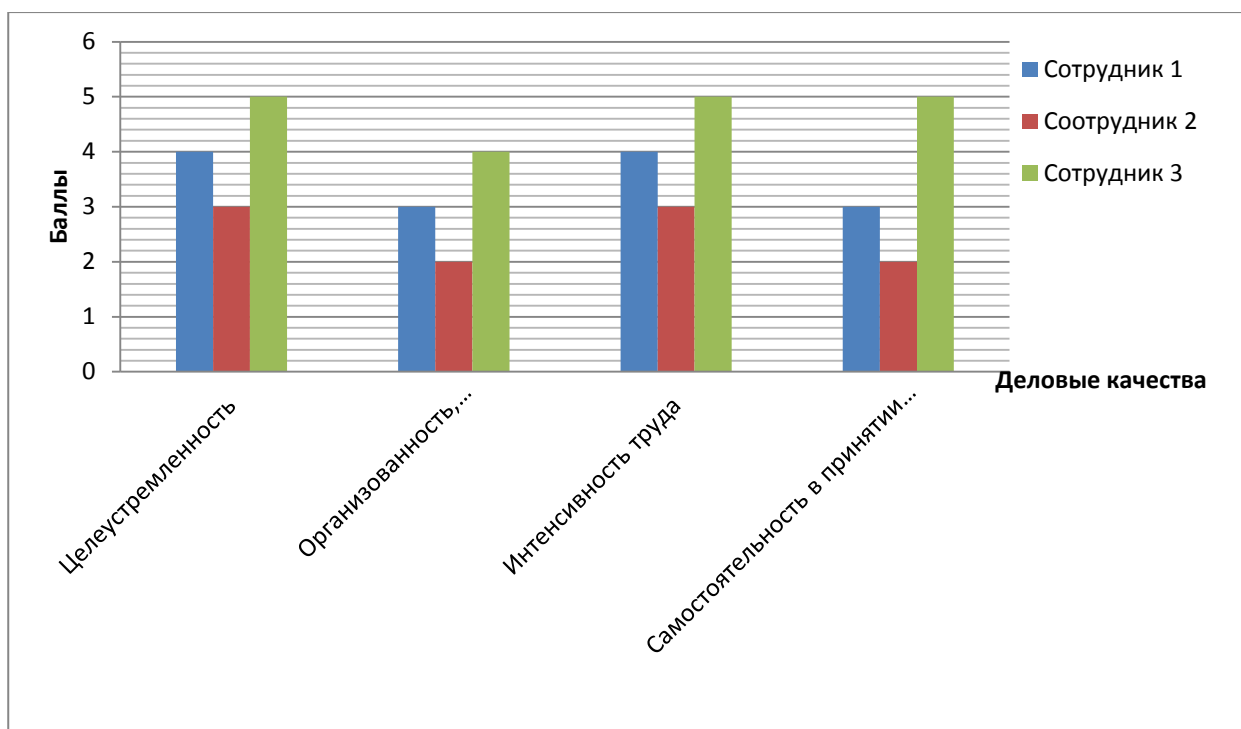


Рисунок 9- Средний балл по деловым качествам.

Из данного графика следует, что целеустремленность и самостоятельность в принятии решений первого сотрудника на среднем уровне. Он способен прогнозировать сценарии развития событий только на краткосрочную перспективу. В критических ситуациях не всегда способен самостоятельно принимать решения.

Показатели организованности, ответственности и самостоятельности в принятии решений первого сотрудника ниже среднего. В работе суетлив, действия зачастую не продуманы. Проявляет безответственность, склонен к неисполнительности. Недостаточно подготовлен к принятию самостоятельных решений.

Третий сотрудник получил очень высокие баллы за целеустремленность, интенсивность труда и самостоятельность в принятии решений. Он способен прогнозировать сценарии развития событий на отдаленную перспективу и формулировать долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели. Отличается трудолюбием. Способен к анализу и прогнозу рабочих ситуаций, в критических ситуациях способен к продуманным и решительным действиям.

По каждому из сотрудников был выявлен средний балл, показывающий их социально-психологические качества (рис. 10).

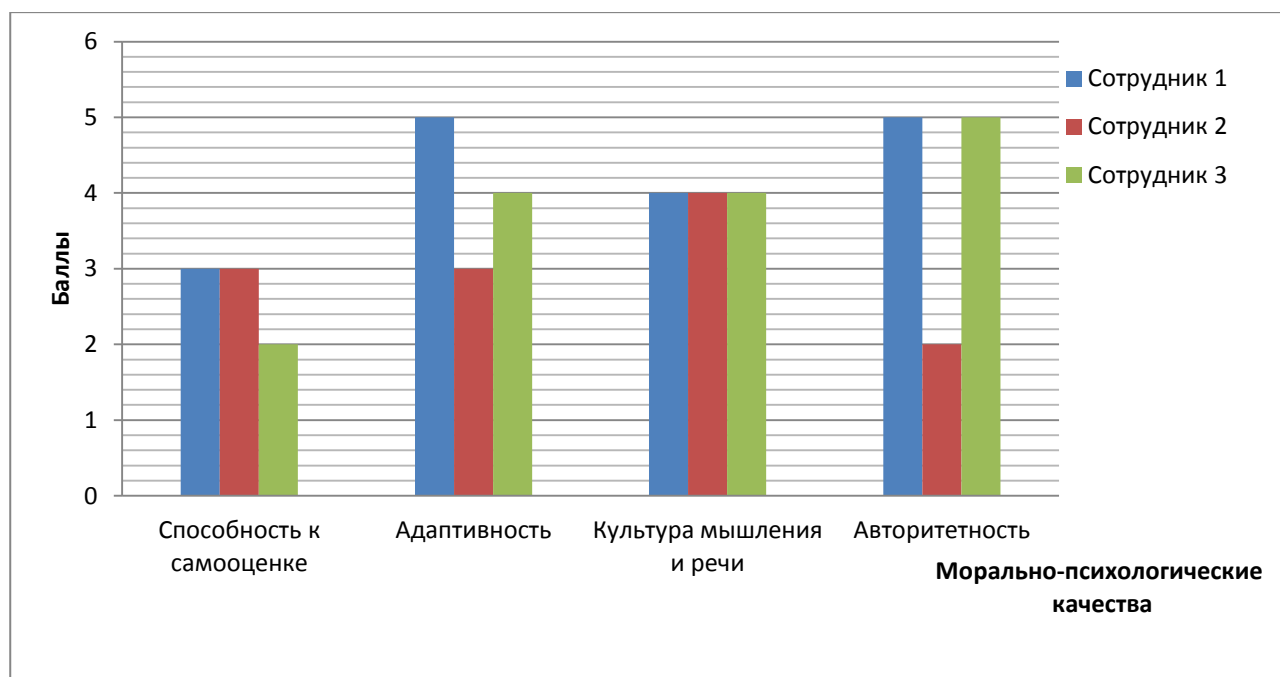


Рисунок 10- Средний балл по морально-психологическим качествам.

Из данного графика следует, что первый сотрудник имеет наивысший балл за адаптивность и авторитетность. Он быстро адаптируется к новым условиям, в экстремальных ситуациях умеет управлять собой. Высокая психологическая устойчивость.

Второй сотрудник имеет крайне низкий авторитет среди сотрудников. Свои действия и результаты деятельности оценивает не всегда адекватно. Ограниченные способности к самокритике.

Уровень авторитета, так же высок у третьего сотрудника. Однако, он практически не способен к адекватной оценке своих действий. Самокритика на низком уровне.

На основе проведенной аттестации и полученных результатов, по каждому из сотрудников был выявлен средний балл, показывающий их профессиональную компетентность (табл. 23).

Таблица 23- Средний балл оценки профессиональной компетентности

Аттестуемые	Средний балл
Сотрудник 1	4,5
Сотрудник 2	3,25
Сотрудник 3	4,5

Средний балл, показывающий уровень деловых качеств (табл. 24).

Таблица 24- Средний балл оценки деловых качеств

Аттестуемые	Средний балл
Сотрудник 1	3,5
Сотрудник 2	2,5
Сотрудник 3	4,75

Средний балл морально-психологических качеств (табл. 25).

Таблица 25- Средний балл оценки морально-психологических качеств

Аттестуемые	Средний балл
Сотрудник 1	4,25
Сотрудник 2	3
Сотрудник 3	4,5

По результатам, полученным выше, была построена гистограмма, для наглядного выявления «проблемных полей» (рис. 11).

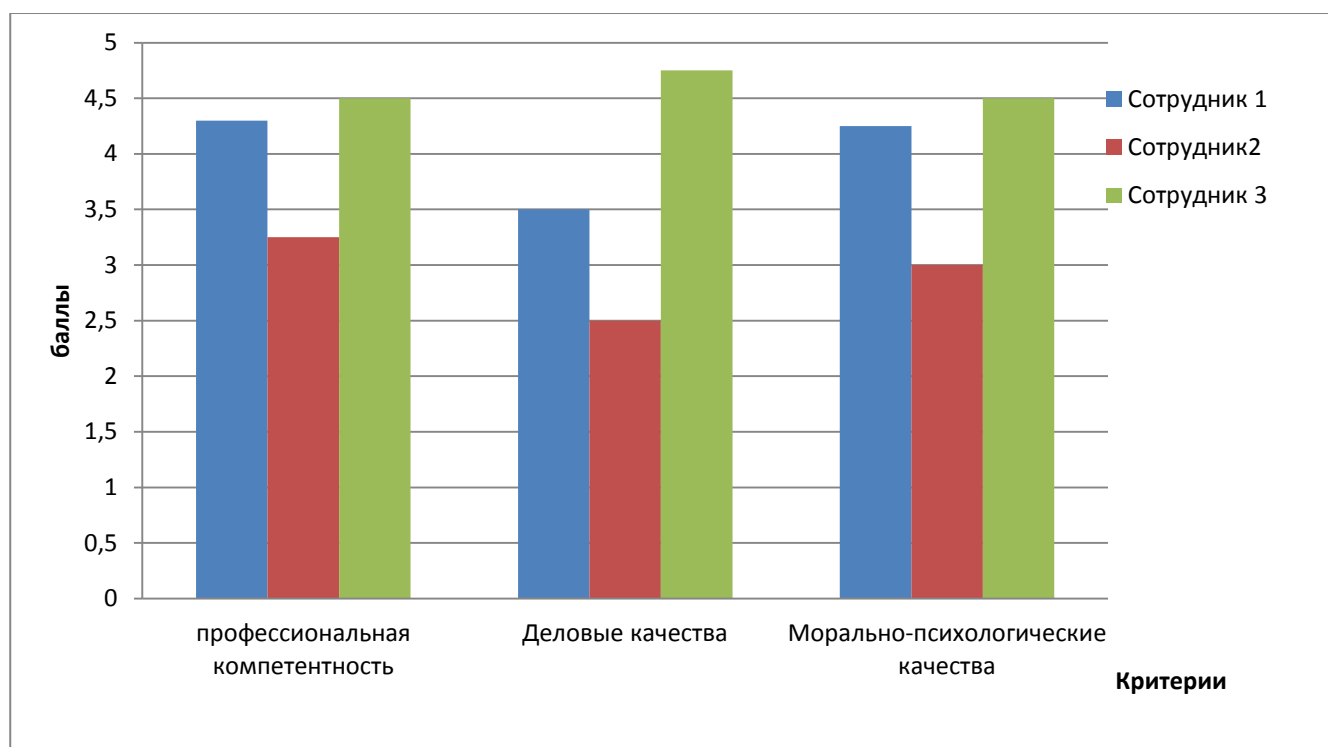


Рисунок 11- Средний балл по критериям

В данном рисунке видно, что наиболее низкие показатели у второго сотрудника, в особенности деловые качества, что говорит о недостаточном уровне профессиональной подготовки.

Показатели первого и третьего сотрудников средние и выше среднего уровня.

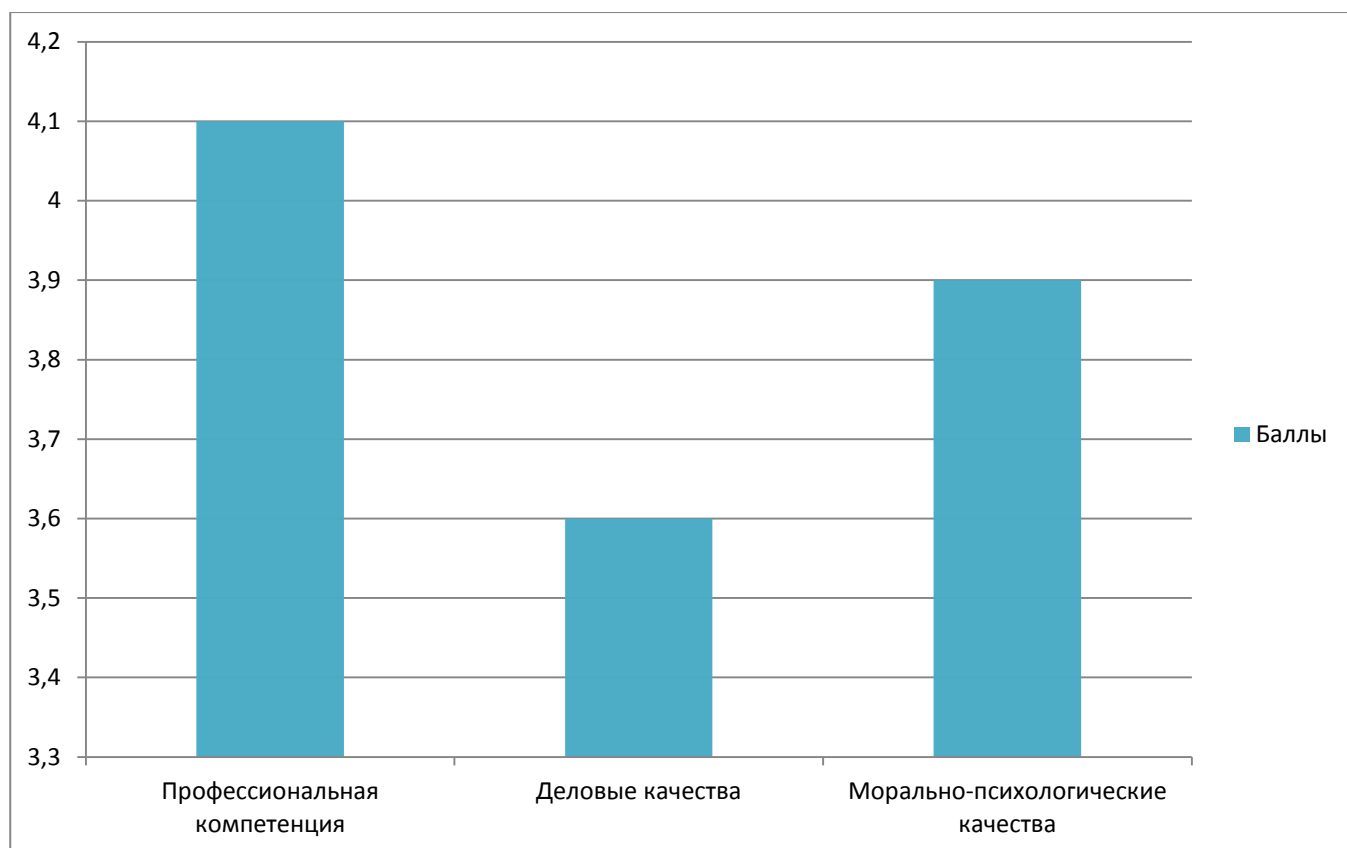


Рисунок 12- Общий средний балл по критериям

Из данного графика следует, что на наиболее низком уровне в коллективе находятся деловые качества. Это обусловлено рядом причин (табл. 23).

Таблица 23- Проблемы и причины

Проблемы	Причины
Недостаточный уровень профессиональной компетенции	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие профессиональных навыков; • Отсутствие профессиональных знаний; • Низкая производительность.
Недостаточно высокий уровень надпрофессиональной компетенции	<ul style="list-style-type: none"> • Низкая целеустремленность; • Отсутствие организованности; • Низкая работоспособность.
Недостаточный уровень мотивации	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие методов поощрения сотрудников

3.3. Разработка предложений по совершенствованию аттестации в организации

Можно предположить, что невысокие показатели компетенции сотрудников объясняются снижением их мотивации в профессиональной сфере (рис. 12).

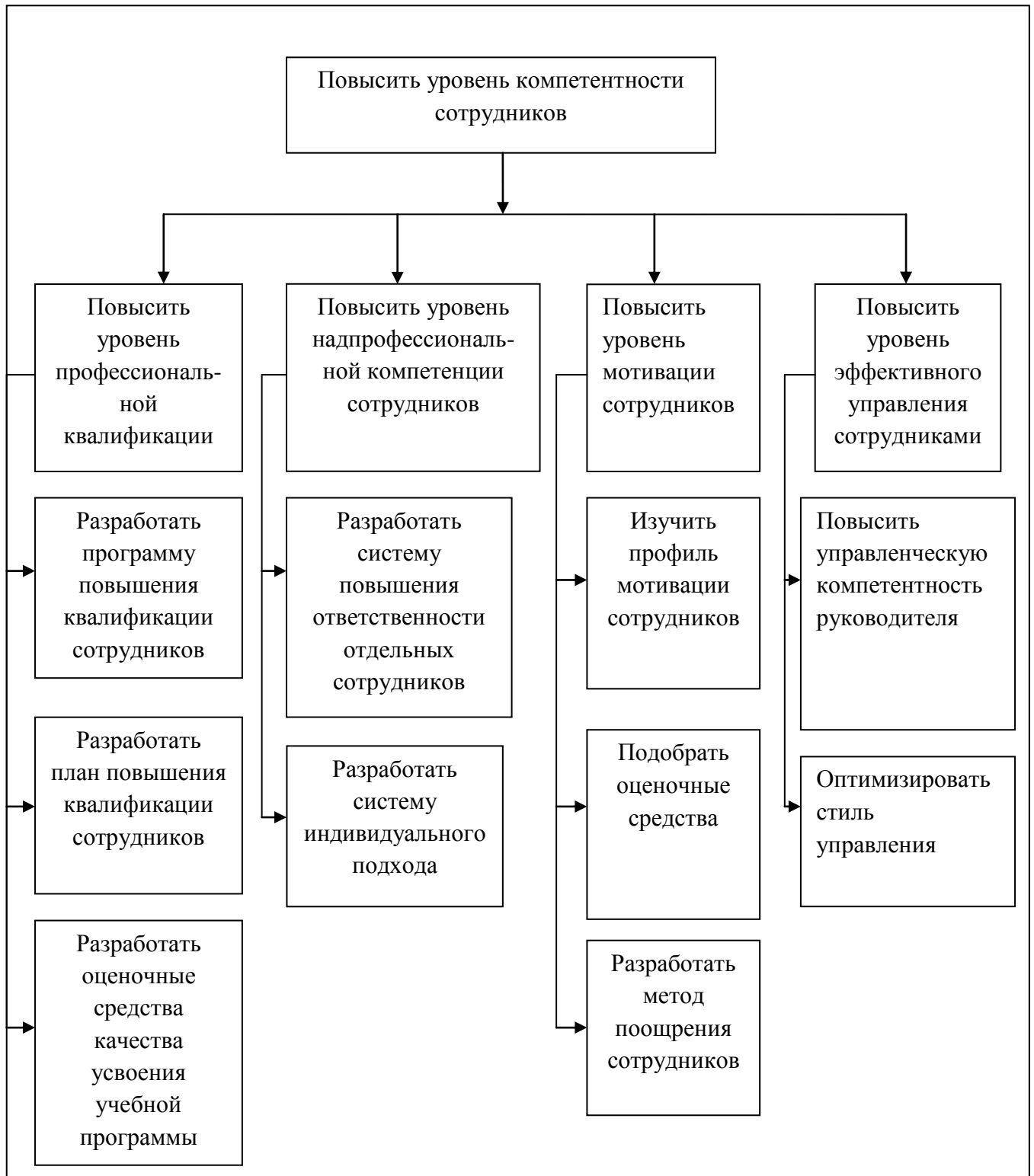


Рисунок 12- Дерево целей организации

В настоящее время требует совершенствования управление кадровым потенциалом государственной службы. Одним из механизмов совершенствования должна стать оценка эффективности деятельности государственных служащих с применением различных современных кадровых технологий:

- при проведении конкурса на замещение должности гражданской и муниципальной службы;
- при включении в кадровый резерв,
- при проведении аттестации;
- при проведении квалификационного экзамена на классный чин,
- при определении приоритетов системы подготовки и повышения квалификации.

Оценка должна осуществляться в соответствии с показателями эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, в интересах обеспечения уровня их профессионализма.

Для совершенствования системы аттестации государственных служащих в министерстве имущественных отношений самарской области в частности необходимо проведение ряда мероприятий в разных направлениях.

Во-первых, необходимо разработать единую систему критериев и показателей эффективности деятельности государственного служащего, не зависимо от стажа работы и половозрастных особенностей работника.

Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего в организации труда, которые должны анализироваться аттестационной комиссией:

- производительность (выполняемый объем работ);
- результативность (мера достижения поставленных целей);
- интенсивность труда (способность в короткие сроки выполнять определенный объем работ);
- соблюдение трудовой дисциплины;

— своевременность и оперативность выполнения поручений и распоряжений в установленные законодательством, должностным регламентом или руководством сроки.

Также необходимо установить и изучать критерии качества выполненной работы, такие как:

- подготовка документов в соответствии с установленными требованиями;
- полное и логичное изложение материала;
- юридически грамотное составление документа;
- отсутствие стилистических и грамматических ошибок.

Критерии профессионализма государственного служащего, по которым должна проводиться оценка:

1) профессиональная компетентность (знание законодательных, нормативных правовых актов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами);

2) способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности;

3) способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, расставлять приоритеты;

4) творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий;

5) способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям;

6) способность и желание к получению новых профессиональных знаний и навыков;

Критерии личностных качеств государственных служащих, которые должны учитываться при оценке аттестационной комиссией: ответственность, исполнительность, организованность; самостоятельность в принятии решения, инициативность, способность к работе в условиях неопределенности и т.п.; стремление к профессиональному развитию, степень адаптивности; способность к работе в команде; навыки деловой коммуникации.

Заключение

Аттестация играет важную роль в практической деятельности государственных служащих, так как является правовым средством расширения демократических начал в кадровой политике и в управлении государственной службой, а также средством обеспечения формирования и реализации кадровой политики в государственных органах.

Квалифицированное проведение аттестации способствует совершенствованию кадровой работы, рациональному использованию профессиональных и личных качеств работников в целях более эффективного исполнения ими своих должностных полномочий.

Аттестация представляет собой процедуру анализа результатов труда государственных служащих, их успехов или неудач, включает оценку их соответствия занимаемой должности, необходимости дополнительного повышения квалификации.

Целью аттестации является проверка и оценка профессиональных, деловых и личных качеств государственного служащего, установление его соответствия требованиям, предъявляемым к занимаемой должности государственной службы, и также для решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда.

Положительным моментом аттестации является возможность выявления наиболее перспективных государственных служащих для их дальнейшего продвижения по службе, направления на повышение квалификации, работников, результаты служебной деятельности которых вызывают сомнения, а также отсеивать тех, которые не соответствуют занимаемой должности.

Министерство имущественных отношений Самарской области является органом исполнительной власти Самарской области, образованным в целях обеспечения управления и распоряжения собственностью Самарской области постановлением от 20 июня 2007 г. № 79 ФЗ « Об утверждении положения о министерстве имущественных отношений Самарской области».

Министерство- это юридическое лицо, имеющее закрепленное за ним на праве оперативного управления имущество, гербовую печать со своим наименованием, самостоятельный баланс и смету, штампы , бланки и открытые счета, требующиеся для деятельности министерства.

На основе проделанной аналитической и практической работы, в дипломном проекте были предложены следующие меры по совершенствованию системы аттестации государственных служащих (в частности служащих министерства имущественных отношений Самарской области):

- совершенствование критериев оценки государственных служащих;
- соблюдение объективности оценки результатов деятельности государственного служащего при проведении аттестации;
- повышение уровня профессиональной квалификации;
- повышение уровня надпрофессиональной компетентности;
- введение практики составления индивидуальных планов развития сотрудников;
- повышение уровня мотивации сотрудников.

Совершенствование системы аттестации государственных служащих будет способствовать более эффективной кадровой работе, стимулированию роста квалификации работников, повышению их ответственности за результаты деятельности, развитию инициативы, и в целом, укреплению государственного аппарата.

В качестве главного вывода отметим, что аттестация не должна проводиться ради самой процедуры оценки государственного служащего.

Она станет эффективной только в том случае, если будет лишена формального подхода со стороны и аттестуемых, и аттестационной комиссии; будет объективной, а по ее результатам будут проводиться конкретные мероприятия.

Список использованной литературы

Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. – М.: Закон, 2017. – 43с.
2. «О государственной гражданской службе Российской Федерации»: Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ // Собрание законодательства РФ, 03.07.2016, № 31, Ст.3215.
3. «О системе государственной службы Российской Федерации»: Федеральный закон от 27.05.2003 №58-ФЗ // Собрание законодательства РФ, 23.05..2016, № 22, Ст. 2063.
4. «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»: Указ Президента РФ от 01.02.2005 №110 // Собрание законодательства РФ, 28.08.2015, № 6, ст. 4970.

Литература

5. Аксенов Е.А. Управление персоналом в системе государственной службы: учебное пособие.- М.: ИПК госслужбы, 2016. – 178с.
6. Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева О.А. Оценка персонала в организации. Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2016. – 172 с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник. – М.: Academia, 2013. – 224 с.
8. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала: учебное пособие.- СПб.: Питер, 2015.-195с.
9. Волошина В.В., Титов К.А. Государственная служба в Российской Федерации. Теоретико-правовые аспекты. — М.: Луч, 2013. – 156с.
10. Глазунова Н.И. Государственное и муниципальное управление: учебник. — М.: ТК Велби, 2013.- 340с.

11. Гончарова Н.Г., Ростовцева Ю.В. Организация конкурсного отбора и проведение аттестации федеральных государственных гражданских служащих. Учебное пособие.- М.: Изд-во ГОУ ВПО РПА Минюста России, 2014.- 256с.
12. Государственная кадровая политика: учебное пособие. — М.: Изд-во РАГС, 2013.- 145с.
13. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба: учебное пособие. — М.: Юркнига, 2014.-218с.
14. Демин Ю.М. Аттестация персонала: учебное пособие. — СПб.:Питер, 2008.- 241с.
15. Игнатов В.Г. Государственная служба: учебное пособие.— М.: Ростов н/Д., 2015. — 175с.
16. Кибанов А.Я.. Основы управления персоналом. Учебник. — М.: Инфра-М, 2014. — 448 с.
17. Козбаненко В.А. Государственное управление: основы теории и организации: В 2 т. : учебник. — М., 2016. — 163с.
18. Оболонский А.В. Государственная служба: учебное пособие. — 3-е изд.- М.: Дело, 2015- 320с.
19. Овсянко Д.М. Государственная служба Российской Федерации: Учеб. пособие. — М., 2014.-204с.
20. Руденко А.М., Самыгин С.И., Дюжиков С.А, Кумыков А.М.. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. — 352 с.
21. Стариков Ю.Н. Государственная служба в Российской Федерации: учебное пособие. — М.: Герда, 2016.-178с.
22. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник. — М.:Юнити-Дана, 2013.-235с.
23. Чиканова Л.А. Государственные служащие: Учебник.— М.: Юрист, 2016.- 146с.
24. Чиркин В. Е. Государственное и муниципальное управление : учебник. — М., 2014.-206с.

Периодические издания

25. Башуров В.Б. Подготовительная стадия процедурного процесса аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации // Российская правовая система. Пути повышения эффективности, — 2017, — № 2— С.15 — 19.

26. Борисова Г.А. Аттестация персонала// Служба кадров и персонал, -2017,- №1. – С. 90-94.

27. Бедняков Д. На государственной службе: оценивать не деятельность, а результаты // Кадровик. Кадровый менеджмент, — 2016, — № 6. — С.57-63.

28. Иванов Ю.В. Аттестация персонала//Управление персоналом,- 2016,-№6.- С.12-18.

29. Касаева Т.В. Правовая культура государственных служащих как фактор повышения ответственности перед обществом // Государственная власть и местное самоуправление, — 2013, — № 4. — С.36-38.

30. Кулешов Г.Н. Административно-правовое и информационное обеспечение процедур прохождения государственной гражданской службы // Правовые вопросы национальной безопасности, — 2004, — № 3. — С.63 — 68.

31. Куракин А.В., Савостин А.А. Процедуры, обусловленные прохождением государственной гражданской службы Российской Федерации // Право и политика — 2015,- № 8,- С.34-38.

32. Марченко И.П. Оценка эффективности профессиональной служебной деятельности // Кадровик. Кадровый менеджмент, — 2014, — № 12. — С.4-12.

33. Мольков Г.А. Аттестация персонала: документируем правильно//Кадровик. Кадровое делопроизводство,- 2013, — №9. – С.9-14.

34. Петров В.М. Аттестация государственных служащих: гильотина или стимул?//Чиновник, 2016,- №3.- С.6-17.

35. Поплавская Е.П. Некоторые проблемные вопросы аттестации государственных гражданских служащих // Актуальные проблемы российского права, — 2015, — № 1. — С.45 — 50.

36. Ростовцева Ю.В. К вопросу о принципах аттестации государственных гражданских служащих // Право и государство: теория и практика, — 2017, — № 7. — С.34-39.

37. Черняк Т.А. Государственная служба требует компетентности и профессионализма//Кадровик. Кадровый менеджмент, – 2017,-№10. –С.45-51.

38. Ющин В.П. Аттестация персонала: что и как? // Отдел кадров коммерческой организации, 2016, № 11.- С. 21-24.

Интернет-ресурсы

39. Сайт Министерства имущественных отношений Самарской области.- URL: <http://mio.samregion.ru/> (дата обращения 21.05.2017)

40. Сайт СПС «КонсультантПлюс».- URL: <http://www.consultant.ru/>(дата обращения 02.06.2017)

Анкета для проведения аттестации

Отзыв на аттестуемого работника

1. Ф.И.О. _____
2. Год рождения _____
3. Сведения об образовании _____
4. Занимаемая должность _____
5. Характеристика профессиональных и надпрофессиональных качеств аттестуемого:

№ п/п	Качества, характеризующие аттестуемого	Оценки (баллы), проставляемые руководителем
1	Профессиональная компетентность	
1.1	Проф. знания	
1.2	Проф. умения и навыки	
1.3	Производительность	
1.4	Степень реализации проф. опыта на занимаемой должности	
2	Деловые качества	
2.1	Целеустремленность	
2.2	Организованность, ответственность и исполнительность	
2.3	Интенсивность труда, работоспособность	
2.4	Самостоятельность в принятии решений	
3	Морально-психологические качества	
3.1	Способность к самооценке	
3.2	Адаптивность	
3.3	Культура мышления и речи	
3.4	Авторитетность	

Непосредственный руководитель
аттестуемого

(подпись)

" ____ " _____ 2017 г.

С отзывом ознакомлен

(подпись)

" ____ " _____ 2017 г.