###### **УТВЕРЖДАЮ**

**Генеральный Директор**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

# «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_г.

# Политика

# Оценка деятельности сотрудников

**1. Цель**

1.1. Целью настоящей Политики является установление единых правил, требований и порядка оценки деятельности сотрудников и проведения аттестации персонала компании \_\_\_\_\_\_\_\_.

**2. Назначение**

2.1. Аттестация кадров – важная составная часть управления персоналом Компании и наиболее эффективная форма оценки кадров.

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

2.3. Аттестация проводится для следующих целей:

2.3.1. Получение информации для принятия управленческих решений. Оценка, насколько потенциал сотрудников позволяет реализовать цели Компании.

2.3.2. Получение информации для текущей работы с персоналом - для коррекции деятельности и поведения сотрудников, а также для выявления областей, нуждающихся в повышенном контроле.

2.3.3. Разработка системы продвижения и перемещения сотрудников.

2.3.4. Разработка и уточнение системы обучения и развития персонала.

2.3.5. Упорядочивание системы принятия решений об увольнении персонала.

2.3.6. Формирование (изменение) системы мотивации и стимулирования персонала.

2.3.7. Повышение ответственности персонала за компетентное выполнение должностных обязанностей.

2.3.8. Поощрение сотрудников к повышению профессионализма, совершенствованию навыков и знаний.

2.3.9. Сближение индивидуальных целей сотрудников и целей организации.

**3. Этапы аттестации**

3.1. Предварительный этапвключает подготовку проекта внедрения аттестации, обоснование и проведение презентации проекта аттестации для руководства Компании.

3.2. Этап формализации методик, стандартов, правил предусматривает разработку соответствующих документов и принятие организационных решений со стороны руководителей структурных подразделений и Директоров Компании.

3.3. Пробная аттестация означает “пилотный проект” аттестации для апробирования предложенной процедуры и проводится для проверки и доработки всех этапов внедряемой методики.

3.4. На Подготовительном этапе проводится подготовительная консультационная работа. За две недели до проведения аттестации Инспектор по кадрам сообщает аттестуемым критерии аттестации, вопросы для экзамена, проводит разъяснительные беседы и консультации.

3.5. Проведение аттестации - Мероприятия по аттестации, проводимые согласно разработанным методикам и правилам.

3.6. Подведение итогов аттестации - Принятие управленческих решений, обсуждение итогов аттестации, оценка необходимого периода проведения последующих аттестаций.

4. График проведения аттестации

4.1. Очередная аттестация проводится не реже одного раза в пять лет и является обязательной для всех работников. Основой для данной аттестации служит информация о профессиональной деятельности работника за определенный период и его вкладе в общий труд коллектива Компании. Эта информация накапливается в общем банке данных и может быть использована при последующих аттестациях.

4.2. Внеочередная аттестация проводится при необходимости оценки деятельности и качеств работника в случае его повышения в должности, с целью сформировать резерв на выдвижение или отбора на учебу для повышения квалификации, а также при необходимости выявления причин неудовлетворительной работы структурного подразделения в целом или работника в отдельности.

4.3. Аттестация для продвижения по службе (или перевода в другое структурное подразделение) проводится с учетом требований новой предполагаемой должности и новых обязанностей. При этом выявляются потенциальные возможности работника и уровень его профессиональной подготовки.

4.4. Повторная аттестация назначается на основании результата последней аттестации, когда сотруднику были сделаны замечания и определен срок их исправления. Может проводиться по любому из критериев, с использованием одного или нескольких методов.

4.5. Аттестация по истечении испытательного срока имеет целью получение документированного вывода по результатам аттестации, а также аргументированных рекомендаций по дальнейшему служебному использованию аттестуемого.

**5. Предметы оценки**

5.1. Эффективность деятельности требует наличия четких критериев эффективности принимаемых сотрудником решений и предпринимаемых действий. Методы измерения критериев эффективности: экспертная оценка непосредственным руководителем и оценка экономической эффективности.

5.2. Уровень достижения цели требует наличия определенных целей и четких критериев уровня достижения целей. Предполагает анализ причин срыва в достижении цели. Методы измерения: измерение экономического результата, экспертная оценка.

5.3. Выполнение должностных обязанностей применяется в условиях, когда должностные обязанности четко определены и регламентированы.

5.4. Уровень компетенциитребует наличия разработанных профилей компетенции для всех видов работ и должностей. Подобная аттестация направлена на обучение и повышение уровня компетентности сотрудников

6. Критерии, используемые при проведении аттестации

6.1. Профессиональная компетентность подразумевает критерии оценки по результатам работы, достигнутым сотрудником при исполнении своих должностных обязанностей, а именно количественные и качественные показатели эффективности выполнения всех компонентов деятельности сотрудника.

6.2. Профессионально важные качества выделяются в зависимости от занимаемой сотрудником должности и выполняемых функций. При разработке методики аттестации профессиональной компетентности используются должностные инструкции, выделение действительно значимых видов деятельности и критериев оценки эффективности.

6.3. Корпоративная компетентность предполагает критерии, соответствующие пониманию сотрудником целей и задач компании, а также его человеческим качествам.

6.4. Корпоративная компетентность включает в себя знание и понимание следующего:

6.4.1. Организационной структуры Компании.

6.4.2. Документов, регламентирующих деятельность предприятия и всех сотрудников компании.

6.4.3. Техническую компетентность, а именно умение работать с персональным компьютером и пользоваться как основными офисными программными приложениями (Microsoft Word и Microsoft Excel), так и специальными программами, а также умение работать с Интернетом и электронной почтой.

6.4.4. Знание английского языка и других иностранных языков.

6.4.5. Содержание знаний, относящиеся к профессиональной компетенции, зависят от конкретной должности (профессии).

6.5. Корпоративная компетентность также подразумевает следующие корпоративно важные качества личности:

6.5.1. Лояльность (принятие и соблюдение корпоративных норм и ценностей, адекватное реагирование на распоряжение и мнение руководства).

6.5.2. Активная жизненная позиция (стремление сделать карьеру, стремление к совершенству и развитию, стремление брать ответственность на себя, мотивация достижения).

6.5.3. Развитое логическое мышление (структурированное, аналитическое, а не беспорядочное мышление, самостоятельность мышления).

6.5.4. Коммуникабельность (умение общаться с людьми и работать в группе).

6.5.5. Высокая работоспособность.

6.5.6. Порядочность, честность.

**7. Методы оценки, используемые при аттестации**

7.1. Метод групповой экспертной оценки заключается в оценке аттестуемого по выделенным критериям по определенной шкале. Затем по каждому критерию высчитывается суммарный и средний баллы. Применяется для оценки результатов работы, профессионально и корпоративно важных качеств.

7.2. Экзамен применяется для оценки профессиональной и корпоративной компетенции. Проводится в устной или письменной форме. Оценка компетентности осуществляется по балльной шкале.

7.3. Метод моделирования рабочей ситуации - аттестуемому предлагается решить смоделированную ситуацию, встречающуюся в его работе. Применяется при оценке профессиональной компетенции.

7.4. Квалификационная работа - самостоятельная разработка какой-то проблемы или вопроса. Применяется для оценки профессиональной компетенции.

7.5. Собеседование.

7.6. Тестирование используется для диагностики качеств личности и уровня интеллектуального развития как дополнительный метод подтверждения результатов экспертной оценки.

**8. Состав рабочих групп экспертной и аттестационной комиссий**

8.1. Экспертнаякомиссия формируется для проведения технологии экспертных оценок. В ее состав при проведении аттестации руководителей входят вышестоящий руководитель, взаимодействующие с ним руководители других подразделений и непосредственные подчиненные. При аттестации рядовых сотрудников в качестве экспертов выступает вышестоящий руководитель, а так же наиболее компетентные специалисты, взаимодействующие с аттестуемым по определенному кругу вопросов в рамках его должностных обязанностей.

8.2. Аттестационная комиссия проводит оценку профессиональной и корпоративной компетенции сотрудника методом экзамена. В состав аттестационной комиссии входят: председатель комиссии (Генеральный Директор компании \_\_\_\_\_\_), секретарь (Инспектор по кадрам), члены комиссии (Директора Компании, руководители структурных подразделений подразделений и высококвалифицированные специалисты).

8.3. На усмотрение руководства Компании в работе Аттестационных комиссий возможно участие квалифицированного и сертифицированного психолога.

**9. Документы, предоставляемые на работника**

9.1. Отзыв (характеристика) составляется на каждого работника, подлежащего аттестации, руководителем соответствующего структурного подразделения и согласовывается с Директором Компании, ответственным за данное структурное подразделение. Отзыв (характеристика) представляется Инспектору по кадрам не позднее чем за две недели до начала проведения аттестации.

9.2. Отзыв должен содержать полную, всестороннюю и объективную оценку профессиональных, деловых и личных качеств аттестуемого работника, отражать конкретные результаты его работы в данной должности за предшествующий аттестации период. Аттестуемый работник должен быть ознакомлен с составленным на него отзывом не менее чем за две недели до начала проведения аттестации. В случае несогласия с представленным отзывом аттестуемый вправе заявить об этом и представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о своей трудовой деятельности за предшествующий период.

9.3. В случае, если работник проходил предыдущую аттестацию, то Инспектор по кадрам предоставляет в Аттестационную комиссию Аттестационные листы предыдущих аттестаций.

**10. Проведение экспертной оценки**

10.1. Экспертная комиссия должна быть ознакомлена с целями экспертизы, методикой проведения, содержанием критериев оценки, порядком заполнения бланков экспертизы.

10.2. Эксперты заполняют бланки оценки, приведенные в методиках аттестации. Заполненные и подписанные экспертами оценочные бланки собираются и проверяются на согласованность.

10.3. Все бланки экспертных оценок прилагаются к аттестационной карточке. По результатам оценки Аттестационная комиссия может принять решение о неготовности сотрудника к внеочередной аттестации, о чем делается соответствующая запись в Протоколе заседания Аттестационной комиссии. Для подтверждения результатов экспертной оценки может быть проведено тестирование, результаты которого так же прилагаются к аттестационной карточке работника.

**11. Экзамен. Заседание Аттестационной комиссии**

11.1. Аттестационная комиссия должна быть ознакомлена с целями экспертизы, методикой проведения, содержанием критериев оценки, результатами экспертной оценки.

11.2. На заседании Аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и беседует с аттестуемым о его работе, о его планах в области совершенствования трудовой деятельности, улучшения условий и повышения результативности труда. Кроме того, заслушивается краткое сообщение непосредственного руководителя аттестуемого работника с оценкой его профессиональных, деловых и личных качеств. Обсуждение должно проходить в обстановке объективности и доброжелательности, исключающей проявление субъективизма.

11.3. Для обеспечения объективности оценок работников при аттестации Аттестационная комиссия придерживается следующих принципов:

11.3.1. Единства условий для всех аттестуемых.

11.3.2. Объективности и действенности, т. е. аттестация должна влиять на улучшение качественных характеристик и количественных показателей в труде работника, прошедшего аттестацию.

11.4. После прохождения сотрудником экзамена, и последующего обсуждения, члены Аттестационной комиссии выставляют оценку за экзамен по бальной шкале, оценка заносится в аттестационную карточку.

11.5. Затем, на послеэкзаменационном заседании комиссии обсуждаются результаты экспертной оценки, результаты других дополнительных методов оценки, если они применялись, результаты экзамена.

11.6. Открытым голосованием принимается решение о соответствии сотрудника занимаемой должности и, если необходимо, определяются корректирующие мероприятия (обучение, стажировка, перевод на другую должность и т.д.).

11.7. Решения и рекомендации Аттестационной комиссии принимаются большинством голосов путем открытого голосования.

11.8. Обсуждение деятельности работника и формирование заключения производятся в отсутствие аттестуемого. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования. Аттестационный лист составляется в одном экземпляре, подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, участвующими в голосовании. Отзыв (характеристика) и аттестационный лист после завершения аттестации хранятся в личном деле работника у Инспектора по кадрам.

**12. Результаты аттестации**

12.1. После проведения аттестации работников Компании издается приказ (распоряжение или иной акт), которым утверждаются разработанные мероприятия, изменения в расстановке кадров и должностных окладах, поощряются положительно аттестованные работники.

12.2. Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях и совещаниях, при этом анализируются итоги аттестации, соблюдение порядка и условий ее проведения, утверждаются мероприятия по устранению выявленных недостатков.

12.3. Решения, принимаемые по результатам аттестации:

12.3.1. Сотрудник не соответствует занимаемой должности. Сотрудник может быть переведен на другую должность (с понижением) или уволен в соответствии с трудовым законодательством В случае несогласия работника на понижение в должности или невозможности перевода с его согласия на другую должность Генеральный Директор Компании вправе принять решение об увольнении работника.

12.3.2. Сотрудник частично соответствует занимаемой должности. Сотрудник соответствует занимаемой должности, но есть некоторые замечания к качеству выполнения должностных обязанностей, уровню компетенции и т.д. В связи с этим может назначаться повторная (контрольная) аттестация.

12.3.3. Сотрудник полностью соответствует занимаемой должности. На основании этого Компания оставляет за собой право увеличить сотруднику оклад.

12.3.4. В случае, если сотрудник полностью соответствует занимаемой должности, но по своим знаниям, навыкам, личным качествам способен занимать более высокую должность, то в этом случае руководство Компании вправе принять решение о переводе сотрудника на более высокую должность.

12.4. Аттестационная комиссия по результатам аттестации может принять решение о поощрении или наказании непосредственного руководителя аттестуемого сотрудника в связи с отличной или неудовлетворительной подготовкой к экзамену его подчиненного.

**13. Сфера действия**

13.1. Данная Политика распространяет на всех сотрудников компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**14. Исключения**

14.1. Исключения из данной Политики допускаются только с разрешения Генерального Директора компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**15. Ответственность**

15.1. Ответственными за исполнение данной Политики являются руководители структурных подразделений и Инспектор по кадрам компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**16. Дата вступления в силу**

\_\_ \_\_\_\_\_ 20\_\_г.

**17. Срок пересмотра Политики**

17.1. Данная Политика пересматривается раз в 5 лет или по решению Генерального Директора компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**18. Куратор:**

Директор по административным вопросам.