

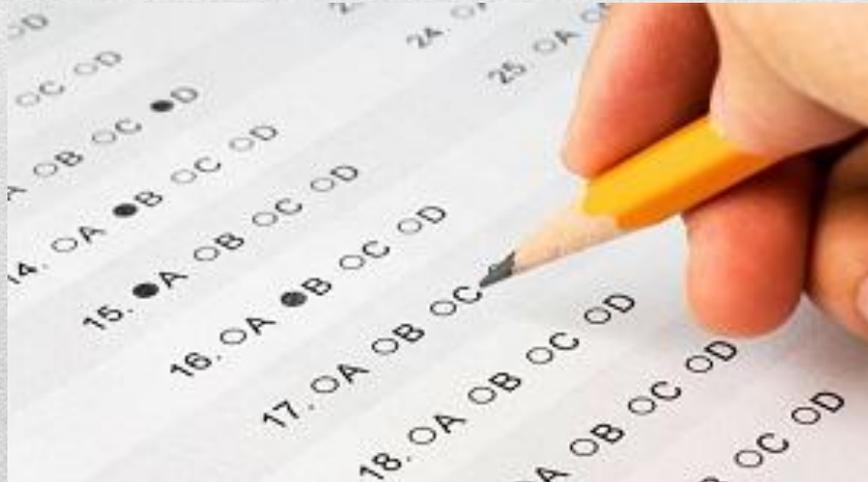
Лекция 13

Аттестация персонала



ПЛАН

1. Цели аттестации
2. Порядок организации аттестации работников.
3. Правила проведения аттестационных бесед.
4. Перечень вопросов для вовлечения аттестуемого в анализ собственной деятельности.



1. Аттестация персонала

- **Аттестация персонала** –
порядок проведения проверки квалификации и деловых качеств работников путем периодической оценки знаний, опыта, навыков и способностей к выполнению конкретных трудовых обязанностей по данной специальности или должности.
 - *Аттестация* может проводиться как для всех категорий персонала, так и отношение отдельно взятых категорий. Из процесса оценки могут быть исключены:
 - Проработавшие менее одного года;
 - Беременные женщины и женщины, имеющие детей до 3-х лет;
 - Представители топ-менеджмента.
-

- Компания должна иметь утвержденное в установленном порядке «Положение об аттестации»;
- Проведение аттестации, регламенты и состав аттестационной комиссии утверждается приказом первого лица Компании.

Аттестация может проводиться:

- Раз в год
- Два раза в год
- Три раза в год

Может быть:

- Очередной
- Внеочередной



В аттестационную комиссию могут входить:

- Представители среднего менеджмента Компании
- Сотрудники службы управления персоналом
- Члены профсоюза

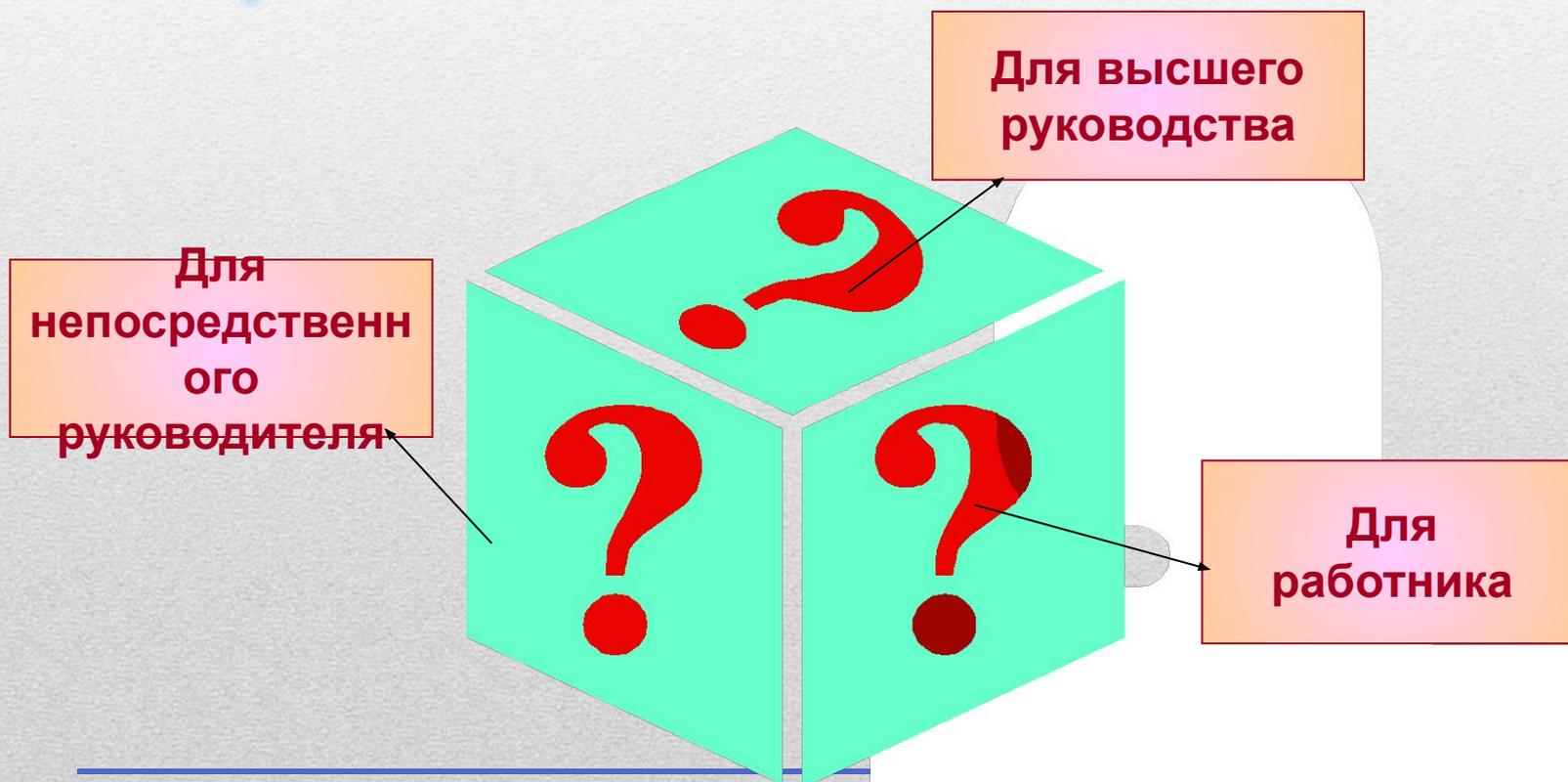
Аттестационная комиссия рассматривает результаты и принимает решение в присутствии сотрудника.

Проведенная по всем правилам аттестация может служить основанием для увольнения сотрудника по несоответствию занимаемой должности (*ссылка в статье 81 ТК РФ, комментарии к ТК; перед увольнением работодатель должен сделать сотруднику предложение о переходе на другое место работы*)

Аттестация персонала предусматривает:

- формирование аттестационной процедуры;
- определение контингента аттестуемых;
- назначение экспертов по оценке деловых качеств аттестуемых;
- процедуру оценки;
- составление письменных характеристик деловых качеств аттестуемых;
- формирование резерва на выдвижение;
- формирование резерва на сокращение;
- рекомендации по работе с персоналом.

Какова польза от проведения аттестации?



Достигаемые цели аттестации:



Повышение эффективности управления персоналом

Адекватная оценка знаний и способностей сотрудников

Определение перспектив развития карьеры сотрудников

Планирование профессионального роста и образования

Повышение ответственности и исполнительской дисциплины

Что получает высшее руководство?

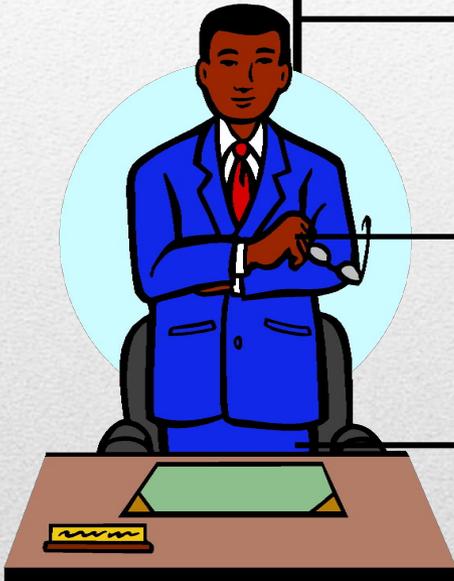
Инструмент для принятия кадровых решений.

Инструмент для обновления кадров.

Инструмент для принятия решений по дифференциации оплаты труда.

Общую ориентацию в уровне подготовки кадров.

Инструмент для выявления кадрового резерва.



Что получает непосредственный руководитель?

Возможность обоснованной формулировки требований к персоналу и систематизации взгляда на подчиненных.

Возможность оценить свою управленческую эффективность через обратную связь.

Возможность с наименьшими потерями урегулировать конфликт с нежелательным сотрудником.

Возможность формирования иного взгляда на процессы, происходящие в подразделении.

Возможность найти нужный тон с теми сотрудниками, с которыми сложились неформальные отношения.

Возможность обоснованно и в нужном направлении активизировать работу с персоналом.



Что получает аттестуемый?

Возможность услышать мнение руководителя о себе. Снизить неадекватную тревожность или неадекватную беспечность.

Понимание, что же именно ему делать для того, чтобы его оценил руководитель

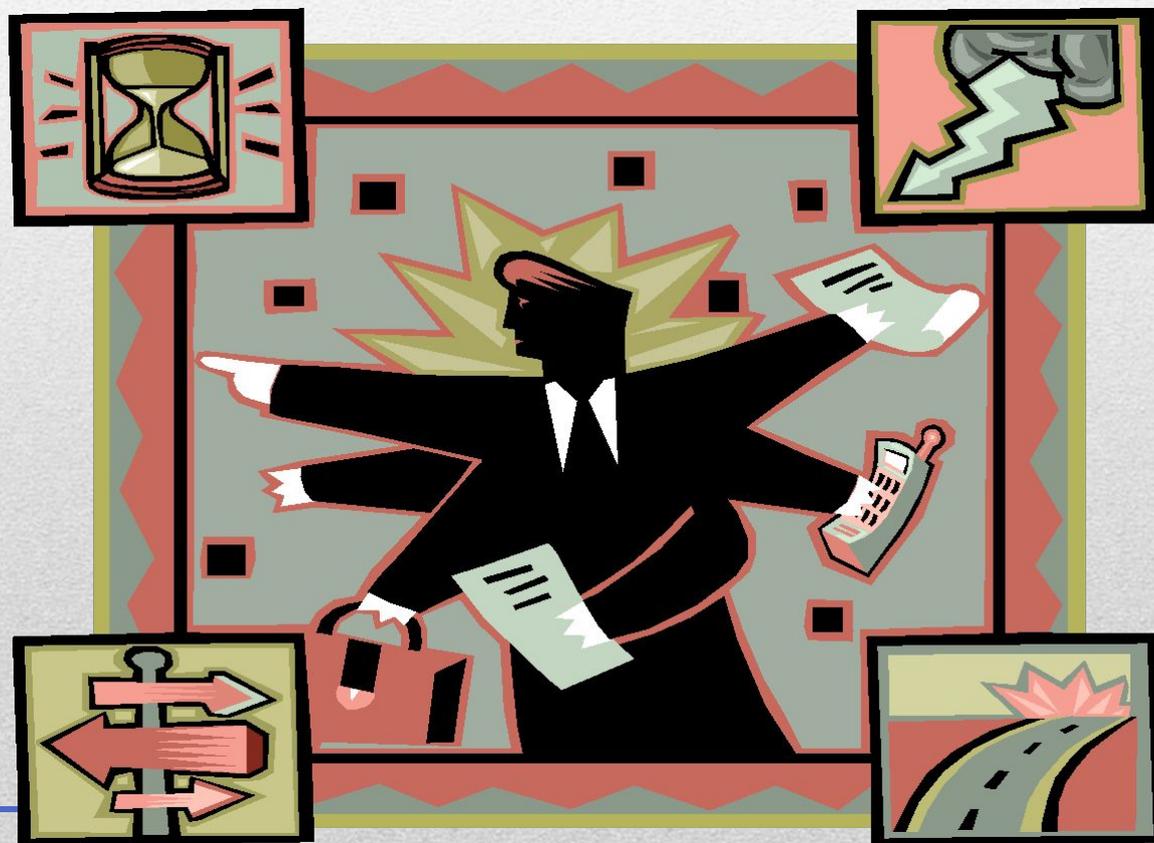
Понимание, в каком направлении корректировать свое поведение.

Понимание, что именно руководитель принимает в нем за недостатки, а что за достоинства.

Возможность высказать свои соображения о себе, своей работе, своих потребностях, планах и надеждах.



2. Порядок организации аттестации работников.



Этапы аттестации:

- Многоплановая подготовка.
- Оформление нормативной базы аттестации, то есть приказ о проведении этого мероприятия.
- Утверждение порядка проведения.
- Формирование списка аттестуемых.
- Подготовка критериев оценки аттестуемых.
- Определение времени проведения аттестации.



Многоплановая подготовка



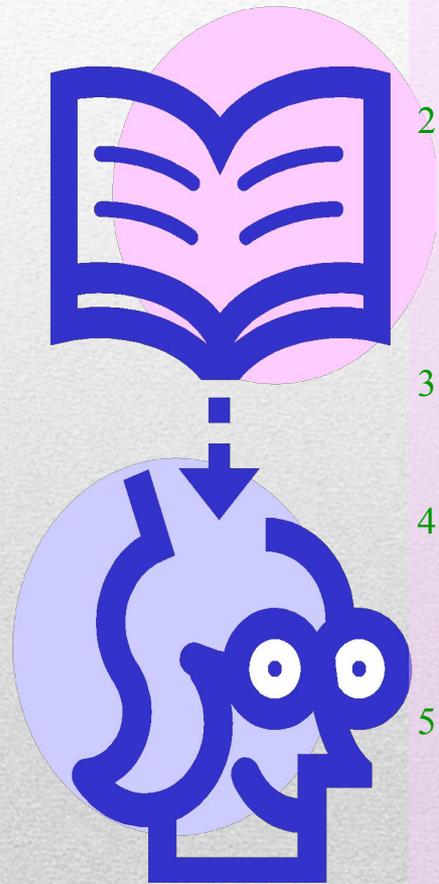
1. Составление графика аттестации и ознакомление с ним работников не позднее 1 месяца до даты аттестации под роспись.
2. Определение и утверждение состава аттестационной комиссии.
3. Оформление представлений и ознакомление с ними работников под роспись не позднее 1 недели до даты аттестации.
4. Оформление аттестационных листов на работников.
5. Информирование членов аттестационной комиссии и руководителей работников, подлежащих аттестации, о сроках, времени и месте проведения аттестации.

Необходимые ресурсы



- 1. Оборудованное помещение для проведения аттестации.**
 - 2. Канцелярские принадлежности, авторучки, бумага для записей и т.п.**
 - 3. Перечень вопросов по направлению деятельности аттестуемого для каждого члена аттестационной комиссии.**
 - 4. Наличие других документов, характеризующих аттестуемого (должностная инструкция, описание карьерного роста, премирование за выдающиеся успехи и пр.).**
-

Порядок ведения заседания аттестационной КОМИССИИ



1. Необходимо установить очередность среди аттестуемых в день проведения аттестации.
2. Зачитывается содержание аттестационного листа и представления на работника, которые затем предлагается прокомментировать его непосредственному руководителю.
3. Далее приглашается аттестуемый и членам комиссии предлагается задавать вопросы.
4. Обсуждение результатов аттестации и внесение решения комиссии в аттестационный лист происходит в отсутствие аттестуемого.
5. Решение комиссии доводится до аттестуемого под роспись. Если имеются рекомендации, то помимо внесения в аттестационный лист, они излагаются для работника устно в доброжелательной форме.

Аттестационный лист содержит:

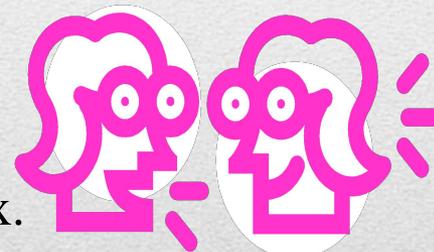
- **ФИО.**
- **Должность.**
- **Стаж работы.**
- **Квалификационная категория.**
- **Замечания, высказанные членами комиссии.**
- **Рекомендации аттестационной комиссии: по профессиональным знаниям, по необходимости дальнейшего планирования карьеры.**
- **Краткое решение аттестационной комиссии.**

Аттестационный лист должен быть подписан председателем аттестационной комиссии, руководителем, членами комиссии. Эти документы необходимо хранить до следующей аттестации.

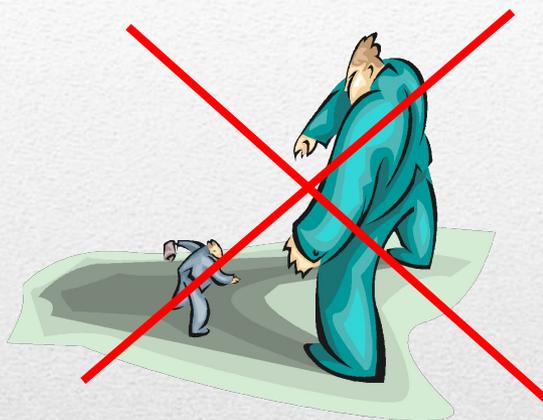


3. Правила проведения аттестационной беседы

1. Проводить аттестационную беседу следует без спешки (в среднем на 1 работника не менее 40 мин.).
2. Отмечать достижения аттестуемых и поощрять их, говоря об этом.
3. Задавать прямые и открытые вопросы, внимательно выслушивая ответы.
4. Сделать так, чтобы аттестуемые говорили хотя бы половину времени всей беседы с ними.
5. Вовлекать людей в самооценивание с целью побудить к решению своих проблем.
6. Обсуждать поступки, а не личные качества аттестуемых.
7. Пользоваться позитивным языком – то есть говорить о том, что можно улучшить, а не о том, с чем они не справляются.
8. Опирайтесь на факты, избегать общих рассуждений и расплывчатых наставлений, не отвлекаться от сути.
9. Договариваться только о таких целях, которые поддаются измерению и фиксировать контрольные даты.



Не превращайте аттестацию в допрос, производственное совещание или «разнос»!

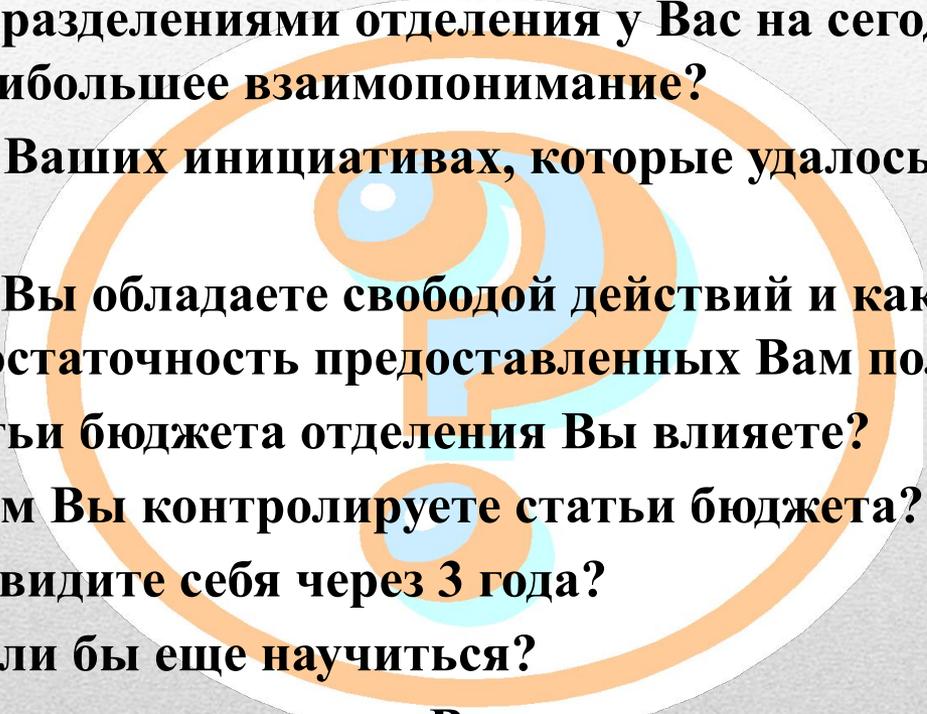


Работники и так знают, что у них не так в текущей работе и каких «гаек не хватает». Ваша задача - вести заседание аттестационной комиссии так, чтобы сотрудник сам попытался оценить качество своей работы, свои достоинства и недостатки, степень инициативности при решении задач, сформулировал проблемы, их причины и способы решения.

Только в этом случае аттестация принесет ожидаемый эффект – повышение мотивации и ответственности за выполняемую работу.

4. Примерный перечень вопросов для аттестации руководителей

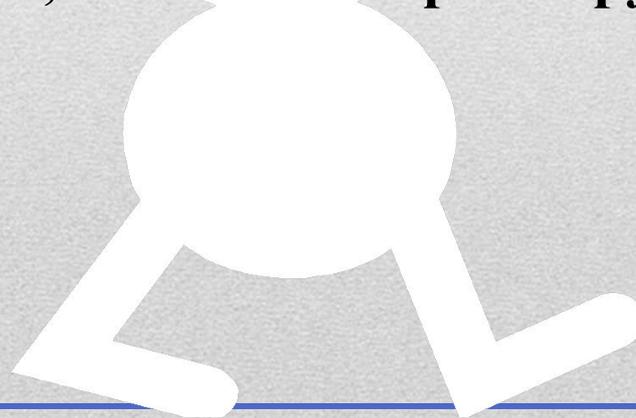
- В каких количественных показателях можно измерить результаты Вашей деятельности?
 - Какой смысл Вы вкладываете в понятие «лидер»?
 - Какой управленческий стиль Вам свойственен?
 - Как Вы оцениваете свои лидерские качества (приведите примеры когда приходилось их применять)?
 - Что Вы считаете своим основным достижением за время пребывания в должности, а что самой большой ошибкой?
 - Что Вам хотелось бы изменить в себе и своей работе?
 - Как Вы планируете свою деятельность и деятельность подчиненных?
 - Как Вы контролируете работу своих подчиненных?
 - Приведите примеры когда Вам приходилось принимать и осуществлять решения, неприятные для Ваших подчиненных?
-

- 
- **Как Вы осуществляете найм и увольнение работников?**
 - **На чем Вы учитесь больше: на Ваших успехах или ошибках?**
 - **Каковы Ваши сильные стороны как руководителя?**
 - **С какими подразделениями отделения у Вас на сегодняшний день сложилось наибольшее взаимопонимание?**
 - **Расскажите о Ваших инициативах, которые удалось претворить в жизнь.**
 - **В какой мере Вы обладаете свободой действий и как Вы оцениваете достаточность предоставленных Вам полномочий?**
 - **На какие статьи бюджета отделения Вы влияете?**
 - **Каким образом Вы контролируете статьи бюджета?**
 - **Кем и где Вы видите себя через 3 года?**
 - **Чему Вы хотели бы еще научиться?**
 - **Каковы методы, применяемые Вами для повышения мотивации подчиненных?**
-

Примерный перечень вопросов для аттестации рядовых сотрудников

- **Какие области Вашей деятельности Вам наиболее интересны, а какие – менее интересны?**
 - **Как, с Вашей точки зрения, Вам удалось решить те задачи, которые перед Вами стояли?**
 - **Как, с точки зрения Вашего руководителя, Вам удалось решить задачи, стоящие перед Вами?**
 - **Есть ли у Вашего руководителя разногласия с Вами о том, какие именно задачи стояли перед Вами в прошедший период?**
 - **Какие задачи, из тех, с которыми Вы успешно справились, руководитель перед Вами не ставил?**
 - **С какими задачами Вы могли бы справиться лучше и каким образом?**
-

- **Каковы причины (если они были) того, что Вы не достигли максимальной эффективности в этих областях?**
- **С какими задачами Вы справляетесь наиболее успешно и почему?**
- **Какие области Вашей деятельности недостаточно для Вас ясны?**
- **Какая дополнительная помощь и поддержка Вам требуется, чтобы работать более эффективно?**
- **О чем бы Вы не хотели, чтобы Вас спрашивал руководитель?**
- **О чем бы Вы хотели, чтобы Вас спросил руководитель?**



В результате аттестации работнику дается одна из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.



Решения, принимаемые по итогам аттестации:



- Повышение или понижение разряда оплаты, изменение премиальной части;
- Перевод на другую должность;
- Увольнение;
- Проведение повторной аттестации;
- Обучение.





Методы защиты от субъективизма при проведении аттестации

Поведенческие шкалы

Обоснование оценки фактами производственного поведения

Квотирование

Преимущества и недостатки аттестации



Преимущества аттестации:

Метод достаточно проработан;

На основе аттестации, проведенной с соблюдением всех правил; можно принимать юридические решения;

Коллегиальное вынесение решения (комиссия).



Недостатки аттестации:

Описанный метод оценки воспринимается сотрудниками негативно;

Применим не для всех категорий сотрудников;

Требует больших трудовых и временных затрат;

Сотрудники не получают обратную связь;

Нацелена на оценку результатов в прошлом.

**ТВОРЧЕСКИЙ И ОТВЕТСТВЕННЫЙ
ПОДХОД К АТТЕСТАЦИИ -
ГАРАНТИЯ ЕЁ
ЭФФЕКТИВНОСТИ!!!**

