

АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



Аттестация персонала — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Задачи аттестации:

- Выявить профессиональный уровень сотрудников.
- Поощрить выдающихся работников.
- Мотивировать на более качественное выполнение трудовых обязательств.
- Выявить круг лиц, нуждающихся в повышении или понижении в должности.
- Определить уровень заработной платы работников.

Цель аттестации персонала организации

Проведение проверки сотрудников на соответствие занимаемой должности является серьезным мероприятием, преследующим определенные цели:

- Данная проверка оценивает результаты трудовой деятельности сотрудника, показывает уровень профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности. В соответствии с выявленными результатами, составляется дальнейшая перспектива его работы.
- Определяется коммуникабельность работника и способы его мотивации.
- Улучшается работа кадровой службы в части управления персоналом.
- Определяются работники, которых необходимо понизить в должности или вообще уволить. Улучшается микроклимат организации.

При аттестации сотрудников оцениваются следующие показатели:

- уровень профессиональных знаний;
- эффективность производственной деятельности;
- личностные и иные значимые качества;
- соответствие оплаты труда результатам производственной деятельности;
- личный вклад в совершенствование производственных процессов и реконструкцию рабочего места и т.д.

Комплекс оценочных показателей:

- уровень квалификации: профессиональные знания, умения и навыки, накопленный опыт практической работы, степень сложности работ;
 - личностные качества: устойчивые черты характера, умения налаживать взаимоотношения в трудовом коллективе, инициатива и лидерские способности, коммуникативная компетентность, организационные навыки;
 - результативность труда: личные достижения, вклад в общее дело, положение дел и успехи подчиненного подразделения.
- 

В качестве основных критериев аттестационной оценки рекомендуется применять основополагающие факторы профессионализма и работоспособности кадровых ресурсов, их перспективность для профессионально-служебного продвижения, в том числе:

- качество исполнения должностных обязанностей в виде добросовестности, аккуратности, тщательности, соответствие результатов работы принятым стандартам;
- умение рационально планировать рабочее время и реальность планов действий, способность принимать рациональные управленческие решения и адаптироваться к изменяющимся условиям;
- рациональность организации труда как способность экономно использовать ресурсы и находить нетрадиционные методы повышения эффективности профессиональных навыков;
- лидерские качества как способность руководить людьми, мотивировать их усердие, устанавливать оптимальные задания (стандарты), объективно оценивать результаты труда и способствовать повышению производительности труда без ущерба качеству;
- коммуникативные способности, позволяющие налаживать эффективное взаимодействие с людьми, ясно выражать идею, четко ставить задачи в устной или письменной форме;

Работники не подлежащие аттестации

- беременные работницы и женщины имеющие детей в возрасте до 3 лет;
- одинокие матери, отцы, опекуны и попечители детей до 14 лет (детей-инвалидов до 18 лет);
- работники – единственные кормильцы детей-инвалидов до 18 лет;
- работники – единственные кормильцы ребенка до 3 лет в семье с тремя и более малолетними детьми. При условии, что другой родитель (иной представитель) не работает по трудовому договору;
- другие категории работников по усмотрению работодателя.

Коллективная аттестация наиболее масштабна и характеризуется рядом специфических особенностей:

- носит регулярный характер и проводится через фиксированные, чаще всего одинаковые промежутки времени. Это позволяет руководству сравнивать динамику происходящих перемен в развитии личности руководителей и специалистов,
- предусматривает широкий охват сотрудников различных категорий и требует тщательной заблаговременной подготовки для соблюдения сравнительно одинакового подхода к оценке личностных качеств и результатов деятельности руководителей и специалистов вне зависимости от предпочтений членов аттестационной комиссии;
- предполагает сравнение состояния и результатов деятельности структурных подразделений, выявление сильных и слабых сторон

По масштабу охвата коллективная аттестация может подразделяться на общую оценку кадровых ресурсов всей организации или выборочную, когда оценке подвергаются сотрудники только каких-либо отдельных подразделений

ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ

Оптимальная периодичность проведения аттестации - **не чаще, чем один раз в три года.**

срок проведения аттестации менее чем один раз в три года, может быть признан ухудшающим положение работника по сравнению

При этом до истечения трёх лет после проведения предыдущей аттестации может проводится внеочередная аттестация работников в случаях и порядке, установленными локальным нормативным актом работодателя.

Индивидуальная аттестация носит специфический характер, так как обычно заранее не предусматривается, обусловлена обычно каким-либо определенным событием и чаще всего проводится только при необходимости. Оценка личностных качеств конкретного аттестуемого, результатов деятельности за сравнительно непродолжительный период и потенциала роста основана на выводах непосредственного начальника, однако учитывает также коллективное мнение. Цель аттестации вполне конкретна, а ее результат носит скорее характер юридической ответственности за достоверность потенциальных возможностей, особенно кандидатов на продвижение.

Индивидуальная аттестация направлена преимущественно не на текущие результаты, а на перспективу развития с учетом имеющихся деловых, психологических и моральных качеств конкретной личности.

Зарубежная практика признает целесообразным проводить аттестацию руководителей и специалистов через полгода после назначения на ответственную должность. В Трудовом кодексе Российской Федерации предусмотрена возможность назначения испытательного срока до шести месяцев для руководителей автономных подразделений, их заместителей и главных бухгалтеров, что в принципе равнозначно зарубежной практике.

Специальная индивидуальная аттестация в виде разработки характеристики или представления проводится в порядке подготовки документов при назначении на ответственную должность, что также несет характер юридической ответственности за последствия такого назначения. В основе такой оценки должно находиться предвидение поведения и реализации скрытых возможностей кандидата, проявления твердости характера в сложных условиях обстановки.

Индивидуальный характер носит аттестация кандидатов при направлении на обучение за счет фирмы, что обычно сочетается с разработкой договорных отношений в виде ученического договора, предполагающего определенный срок отработки в организации после завершения обучения или возврат затраченных фирмой средств при досрочном расторжении договорных отношений.

Самоаттестация обычно предшествует очередной (итоговой) аттестации и применяется в целях повышения ответственности руководителей и специалистов за достигнутый уровень развития и качество выполняемого труда. При этом проверяется также установленная планка собственных требований к управленческому составу и специалистам, предоставляется время для заблаговременного устранения выявленных недостатков.

Формами самоаттестации могут стать:

- контрольные производственные задания эталонной сложности, позволяющие судить о профессионализме руководителей и специалистов, особенно претендующих на реализацию деловой карьеры;
- письменные задания для перспективного руководящего состава с разработкой планов структурной реорганизации производства или внедрения технологий инновационного характера;
- контрольные тесты для оценки профессиональных качеств и перспективы роста специалистов;
- анкеты с оценкой аттестуемыми качества выполнения своих служебных и профессиональных обязанностей и достигнутых результатов, состояния трудовой дисциплины и перспектив развития организации.

Выборочная аттестация проводится в крупных разветвленных организациях по распоряжению и в соответствии с планами руководства, согласно которым кадровая служба организует проверку филиалов и дочерних компаний, а также отдельных подразделений в определенной очередности.

Необходимость выборочной аттестации возникает когда первоочередному анализу подлежит профессионализм и перспективность руководителей и специалистов неблагополучных или наименее перспективных подразделений. На основе детальной оценки качеств часть перспективных сотрудников обычно переводятся в прибыльные подразделения, другая часть – подлежит переобучению, остальные – подлежат сокращению и трудоустройству через службу занятости населения.

Выделяют следующие виды аттестации: итоговую, промежуточную и специальную (по особым обстоятельствам).

При **итоговой аттестации** делается полная и разносторонняя оценка производственной деятельности работника за весь период. Это - оценка прошлого, без которой нельзя понять настоящее и судить о готовности людей к будущему. Но самые блестящие прошлые успехи — не гарантия хорошей работы, так как все меняется и поэтому необходимо оценивать личные качества. Это позволяет предвидеть поведение человека в сложных ситуациях и дополнить оценку итогов, на которые могут влиять в том числе и независимые внешние факторы. Обычно итоговая аттестация проводится раз в три - пять лет.

Промежуточная аттестация проводится через сравнительно короткие периоды, и каждая последующая должна базироваться на результатах предыдущей. В крупных западных фирмах один интервал между аттестациями в промышленности США составляет для рабочих, младших служащих, новичков и лиц, включенных в резерв - 6 месяцев, для специалистов и руководителей - один год. Иногда аттестация проводится один раз в квартал или даже ежемесячно.

Регулярные аттестации как основа продвижения и вознаграждения целесообразны там, где труд носит индивидуальный характер. Но при этом нужно иметь в виду, что угроза снижения квалификационной категории в результате аттестации может иметь и обратный эффект.

Специальная аттестация в связи с особыми обстоятельствами, Например направлением на учебу, утверждением в новой должности, Проводится перед принятием соответствующего решения.

Процесс аттестации кадров можно разделить на четыре основных этапа:

- 1. *Подготовительный этап:*** подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.
- 2. *Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение:*** директор по персоналу (председатель), начальник отдела кадров (зам.председателя), руководитель подразделения, где проходит аттестация, юристконсульт, социальный психолог
- 3. *Основной этап:*** организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет, компьютерная обработка результатов.
- 4. *Заключительный этап:*** подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

При выборе **методов проведения аттестации персонала** важно учитывать их разделение на методы индивидуальной оценки и методы групповой оценки.

Самый простой и достаточно эффективный способ оценки — **рейтинговый метод**, при котором непосредственный начальник (эксперт) отмечает уровень эффективности работника в специально разработанных бланках.

Существует также **сравнительный метод**, его смысл заключается в сравнении между собой деятельности работников. Часто применяется **метод записи**: в течение периода, за который оценивается деятельность работника, ведутся записи, и они затем представляются при аттестации. Находят в практике свое применение специальные методы: **поведенческие рейтинговые шкалы, управление по целям, прочие.**

