

Персонал-технология Аттестация и оценка персонала



Аттестация персонала

- **Аттестация персонала** – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качества и потенциал личности требованиям выполняемой деятельности.
- Главное назначение аттестации – выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Аттестация персонала может быть нацелена на:

1. Принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников:
 - изменение заработной платы;
 - изменение системы поощрения (наказания);
 - повышение мотивации.

Аттестация персонала может быть нацелена на:

2. Принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации):
 - получение обратной связи;
 - выявление потенциала;
 - информирование сотрудников о том, чего ждет от них руководство организации;
 - развитие карьеры;
 - личное развитие;
 - корректировка планов организации;
 - информация для планирования человеческих ресурсов.

Аттестация персонала может быть нацелена на:

3. Принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем. При этом в ходе аттестации работника оцениваются:
- прошлая деятельность;
 - достижение результатов;
 - потребность в обучении;
 - выявление рабочих проблем;
 - улучшение деятельности.

Подготовка и проведение аттестации.

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 (члены комиссии).
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.

В положении об аттестации должны быть указаны:

- стандартные требования к квалификации сотрудников;
- список должностей сотрудников, которые подлежат аттестации;
- регламент проведения плановых и внеплановых аттестаций;
- принцип формирования и состав аттестационной комиссии;
- методология процедуры аттестации;
- оформление результатов аттестации.

Особенности проведения аттестации

- От аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее года, беременные женщины, женщины, имеющие ребенка до года и др.
- Среди работников предприятия проводится разъяснительная, работа о задачах аттестации, ознакомление с методикой проведения, порядком подготовки необходимых документов. График проведения аттестации доводится до работников не менее чем за один месяц до начала аттестации, а документы в комиссию должны представляться не менее чем за две недели аттестации. Это чаще всего аттестационный лист и отзыв-характеристика.
- Аттестационный лист содержит объективную информацию о работнике: образование, стаж работы по специальности на предприятии, в должности и т.д. Данная информация готовится работниками кадровой службы.
- Отзыв-характеристика отражает обобщенные результаты оценки деятельности работника, анкетного опроса о поведении работника в коллективе, оценка работника руководителем. Отзыв-характеристика обсуждается на собрании коллектива. Работник должен быть ознакомлен с ней не менее чем за неделю до аттестации под роспись.

Критерии оценки:

- выполнение должностных обязанностей;
- особенности поведения;
- эффективность деятельности;
- уровень достижения целей;
- уровень компетентности;
- особенности личности и т.п.

Конкретные обязательные знания и деловые качества

- знание производства - его технических и технологических особенностей, современных направлений развития;
- умение выбирать методы и средства достижения наилучших результатов производственно-хозяйственной деятельности при наименьших финансовых, энергетических и трудовых затратах;
- наличие специальных знаний в области организации и управления производством (теоретических основ, передовых методов и форм, рекомендаций современной отечественной и зарубежной науки управления), а также умение применять их в своей практической деятельности;
- способность рационально подбирать и расстановливать кадры;
- способность и умение поддерживать дисциплину и отстаивать интересы дела;
- распределять права, полномочия и ответственность между подчиненными;
- координировать деятельность всех служб и подразделений как единой системы управления организацией;

Личные качества:

- целеустремленность,
- принципиальность,
- честность, справедливость,
- умение работника наладить доброжелательные отношения с подчиненными,
- выдержанность и тактичность при любых обстоятельствах,
- решительность в принятии управленческих решений,
- настойчивость и энергичность
- самокритичность в оценках своих действий и поступков,

Задачи аттестации:

- Решение *административных задач* означает, что результаты оценки дают информацию о работниках, на основании которой они могут быть повышены или понижены в должности, переведены на другую работу, уволены из организации, им может быть изменен уровень или система оплаты труда.
- Продвижение по службе служит двум целям: позволяет предприятию заполнить имеющиеся вакансии; позволяет работникам удовлетворить стремление к успеху, самовыражению, признанию.
- Понижение работников по службе возникает, когда показатели оценки труда не соответствуют требованиям и исчерпаны возможности достижения заданных показателей.
- Перевод с одной работы на другую возникает тогда, когда предприятие хочет использовать работников более эффективно в других должностях или расширить его опыт. Иногда перевод используется, когда работник работает неудовлетворительно, но в связи с его стажем, заслугами, организация считает неэтичным и негуманным уволить его с работы.

Задачи аттестации:

- Решение *информационных задач* означает, что оценка служит источником информации об эффективности работы сотрудников как для руководителей, так и для самих работников. Имея такую информацию, руководители могут принимать решения или осуществлять определенные воздействия на подчиненных. Например, сотрудника, у которого выявлен недостаток знаний, могут направить на учебу, повышение квалификации; сотрудника, у которого выявлены способности, которые раньше были в «тени», могут перевести на другой участок работы для того, чтобы он мог реализовать их.

Задачи аттестации :

- Решение *мотивационных задач* обеспечивается за счет того, что положительные результаты оценки, как правило, вызывают у человека чувство удовлетворения, гордости, уверенности в своих силах. Кроме того, со стороны руководителя по результатам оценки работник может получить вознаграждение или благодарность, со стороны коллег - признание и уважение. Отрицательные результаты оценки могут подвигнуть работника на улучшение результата его труда.

Решения аттестационной комиссии:

- Работник соответствует занимаемой должности;
- Работник не соответствует занимаемой должности;
- Работник соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;
- Работник соответствует занимаемой должности и рекомендован для перевода на другую вышестоящую или вышеоплачиваемую должность.

МЕТОД «360 градусов»

(Питер Уорд 1987)

- *Метод подразумевает оценку сотрудника с четырех сторон: руководителем, подчиненными, клиентами и коллегами из других отделов.*
- *Каждый из оценивающих высказывает свое мнение о профессиональных качествах коллеги в специальной анкете. Как правило, она состоит из 20-30 вопросов.*
- *Обобщенные ответы позволяют сделать вывод, какие профессиональные навыки следует развить каждому из сотрудников.*

Метод 360 градусов применяется с целью:

- Определения потребности в обучении сотрудника, тех компетенций, которые необходимо развить, создания планов индивидуального развития;
- Текущей оценки деятельности по заданным критериям выполнения работы на данном рабочем месте за определенный период времени (как правило, совместно с оценкой по целям или оценкой результативности);
- Подбора проектной команды или выявления сотрудников, способных работать над сложными проектами;
- Формирования кадрового резерва, лучше совместно с профессиональными тестами, профильными кейсами, assessment-центром (т.к. методика 360 градусов оценивает качества, проявляемые в прошлом, а для оценки кадрового резерва нужно спрогнозировать, как человек поведет себя в будущем в новой должности).

По результатам оценки 360 градусов можно сделать выявить:

- Характер взаимодействия между подразделениями;
- Конфликтные ситуации;
- Насколько человек вписывается в корпоративную культуру организации и существующий коллектив;
- Адекватность самооценка человека.

Метод 360 градусов

- *Не используется* - для разработки системы оплаты труда и начисления премий (т.к. методика может выявлять только личностные качества и не подходит для определения квалификации специалистов и стоимости, которую они приносят компании).

Основные условия необходимые для успешного проведения оценки 360 градусов:

- Сплоченный коллектив, доверительные отношения между сотрудниками;
- Отсутствие преобладающего авторитарного стиля руководства;
- Отсутствие выраженной текучести персонала (сотрудники проработали вместе как минимум 1 год);
- Обеспечение анонимности оценки (уверенность сотрудников в том, что их оценки не будут разглашаться);
- Предварительная разъяснительная работа с сотрудниками о целях оценки (цель должна быть сформулирована перед началом оценки и донесена до сотрудников, информированность снизит стресс от проводимой оценки и позволит получать более объективные данные);
- Обязательная обратная связь по итогам оценки (должна проводиться не позднее одного месяца после проведения оценки, в этот период она остается актуальной и значимой для сотрудника);
- Обязательная реализация решений по итогам оценки (оценка ради самой оценки не имеет смысла, четкий контроль проведения решений позволит сделать оценку инструментом развития персонала);
- Результаты оценки должны быть направлены только на развитие сотрудника, (только так можно будет получать не завышенные результаты оценки, а реальные).

Преимущества метода:

- Получение разносторонней оценки для одного сотрудника (сотрудник получает оценку от людей, с которыми непосредственно сталкивается при выполнении своей работы, в отличие от других методов круг оценивающих значительно расширен);
- Демократичность метода (не только руководитель оценивает подчиненных, но и подчиненные могут его оценить, это повышает лояльность сотрудников к организации, для них это показатель того, что к их мнению прислушиваются);
- Создание и укрепление доверительных отношений с клиентами (это возможность ещё раз показать, что организация работает над улучшением обслуживания клиентов);
- Моделирование критериев оценки под требования корпоративных стандартов (в качестве критериев выступают компетенции, разработанные для конкретной организации).

Недостатки метода:

- Оценивает только компетенции, а не достижения сотрудника;
- Не используется напрямую для основных кадровых решений: перевод на другую должность, увольнение, повышение заработной платы;
- Требуется обеспечить высокую степень конфиденциальности
- Сложно получить откровенную информацию коллег в оценке (особенно мнение подчиненных о руководителе).
- Высокие или низкие результаты самооценки влияют на общий результат оценки.
- Стрессовое воздействие на сотрудника.

ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ

Этап 1. Самооценка личных и деловых качеств самим оцениваемым.

Этап 2. Оценка деловых (управленческих) качеств экспертами.

Этап 3. Подведение результатов проведенных оценок.

Этап 4. Ознакомление с заключением.

Этап 5. Выработка предложений по работе с персоналом по итогам проведенной оценки.

Анализ оценок

- Общие показатели степени развития деловых качеств всех руководителей, которые подлежали оценке, сводятся в одну таблицу и затем высчитывается их среднее арифметическое значение приведенных оценок.
- *Положительным* считается результат выше среднего максимального значения, либо в пределах до 20% ниже его.
- *Отрицательным* считается результат ниже среднего минимального значения, либо в пределах до 30% выше его.

Анкета

- Профессиональная компетентность.
- Умение организовать работу подчиненных.
- Практический опыт.
- Умение планировать работу
- Умение формулировать задачи.
- Способность анализировать результаты работы.
- Уровень организации контроля за выполнением заданий.
- Самостоятельность в принятии решений.
- Способность к нововведениям.
- Способность к контактам и умение вести переговоры.
- Психологическая уравновешенность.
- Способность отстаивать свое мнение.
- Требовательность к себе.
- Умение обучать других.

Предложения по работе с персоналом по итогам проведенной оценки.

1. Организация профессиональной переподготовки и повышения квалификации.
2. Формирование списка резерва на вышестоящие должности.
3. Проведение индивидуального планирования карьеры тех руководителей, которые получили наиболее высокие оценки.
4. Ротация кадров по горизонтали в целях получения более широких навыков профессиональной деятельности.