

Дисциплина: Управление персоналом

Тема:

Аттестация персонала

Черанёва Е.К., к. психол.н., доцент кафедры ГМУ факультета менеджмента и сервиса ИЭМ ФГБОУ ВО ВятГУ

План

1. Понятие аттестации
2. Цели аттестации
3. Виды аттестации
4. Этапы аттестации

Главное назначение (задача) аттестации —
выявить потенциальные возможности работника
и в случае необходимости направить на
дополнительное обучение, а также материально
поощрить и мотивировать наиболее
компетентных и опытных.



Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений, определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения.





Аттестация направлена на
улучшение качественного
состава персонала,
определение степени
загрузки работников и
использования его по
специальности,
совершенствование стиля
и методов управления
персоналом.

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.



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



Цели аттестации персонала

1. Административные: повышение, понижение, перевод, прекращение трудового договора.



2. Информационные. Сотрудники информируются о своей квалификации, результатах и качестве труда.



3. *Мотивационные.* Вознаграждение в виде заработной платы, благодарности, повышения сотрудников. Изыскание резервов для повышения производительности. Мотивация сотрудников и заинтересованность в результатах своей деятельности и организации в целом.



Различают четыре вида аттестации служащих:

1. Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.



2. Аттестация по истечении испытательного срока проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.



3. Целью аттестации при продвижении по службе является выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.



4. Аттестация при переводе в другое структурное подразделение необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.



Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.



ЭТАПЫ АТТЕСТАЦИИ

Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии);
- подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

Составление локального нормативного акта

- Главным документом, регулирующим порядок аттестования, служит «Положение об аттестации сотрудников»
- Локальный акт утверждается руководителем компании. После чего весь персонал ознакамливают с ним под подпись. Впоследствии вновь трудоустроенные знакомятся с положением аналогичным образом.

Формирование аттестационной комиссии

- Комиссия утверждается приказом по организации.
- В состав входят:
председатель;
заместитель председателя;
секретарь;
члены комиссии.
- Количество членов законодательно не ограничивается. Минимально — 3 человека. Избираются из числа наиболее профессиональных работников, начальников отделов, главных специалистов.
- Если в фирме действует профсоюз, то в состав комиссии необходимо включить его представителя. В противном случае результаты аттестации могут признать недействительными.

Документационное обеспечение аттестации персонала

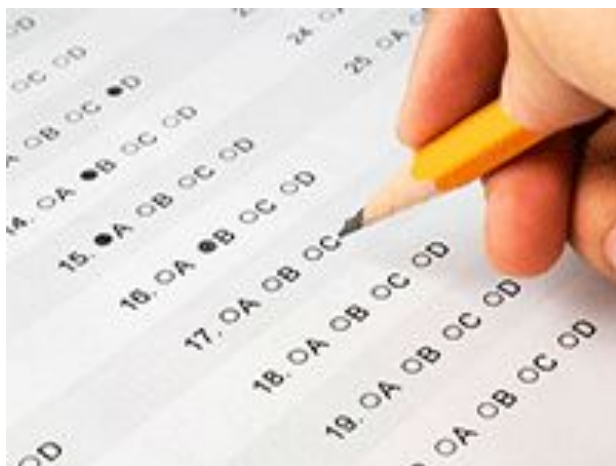
1. Приказ руководителя о проведении аттестации
2. График проведения аттестации.
3. Документация для комиссии

Перечень стандартных документов:

- бланк оценки рабочих и деловых качеств;
- отчеты аттестуемых;
- Квалификационные (аттестационные) листы;
- форма заключения комиссии;
- бланк для учета предложений сотрудников.

Проведение аттестации:

- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
- аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
- анализируются результаты;
- проводятся заседания аттестационной комиссии.



Подведение итогов аттестации:

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждение результатов аттестации.



- Аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих оценок:
 - соответствует занимаемой должности;
 - соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год;
 - не соответствует занимаемой должности.

- *На этапе принятия решений* по результатам аттестации формулируется заключение с учетом:
 - выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя аттестуемого;
 - оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации;
 - оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места;
 - мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого;
 - сравнений материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений;
 - мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

При аттестации необходимо

- Использовать надежные, достоверные источники.
- Показывать доброжелательные отношения.
- Учитывать хорошее знание аттестуемых.
- Учитывать ориентацию на сильные, а не на слабые стороны сотрудников.
- Предоставлять сотрудникам возможность ознакомиться со всей документацией, высказаться на заседании комиссии.
- Использовать аттестацию как инструмент мотивации персонала (к обучению, продвижению по службе, повышению качества работы).
- Использовать все процедуры аттестации, на всех стадиях, для выявления узких мест, проблемных зон, различных противоречий в целях развития организации.

При аттестации недопустимо

- Наказывать за любые ошибки
- Унижать критикой
- Оценивать людей в целом вместо их действий и обстоятельств
- Зацикливаться на негативных явлениях, а не поощрении достижений
- Копить претензии для публичного разноса (обвинения должны быть дозированы)
- Преуменьшать вклад сотрудника в позитивный результат
- Игнорировать попытки объяснений

Личность человека аттестации не подлежит.
Аттестуется только содержание, связанное с работой.

3 правила повышения объективности результатов аттестации работников

1. Максимально расширять состав комиссии

- Включайте в состав столько специалистов, сколько нужно для качественного проведения процедуры.
- Главное условие: все члены комиссии должны пользоваться авторитетом, быть компетентными в профессиональных специализациях аттестуемых. Такой состав вызовет больше доверия и снизит риск конфликтов.

ПРИМЕР

- В процессе аттестации в ООО «Альбатрос» возникла конфликтная ситуация при оценке профессиональных компетенций сисадмина Федора Кузькина.
- Комиссия приняла решение понизить Кузькину категорию. Федор написал на имя директора компании жалобу, в которой обращал внимание на некомпетентность членов комиссии в вопросах системного администрирования.
- Действительно, в комиссии не было ни одного специалиста по данному направлению, и, следовательно, они не могли оценить должным образом профессиональные качества сисадмина Федора.
- Директор ООО «Альбатрос» согласился с доводами Кузькина и рекомендации аттестационной комиссии приняты не были.

2. Проводить аттестацию только в присутствии работника

- Несмотря на то, что законом предусмотрены случаи проведения аттестации при отсутствии работника (беспричинная неявка, нежелание проходить освидетельствование), лучше ее проводить в его присутствии
- Так вы снизите риск конфликта и оспаривания итога со стороны оцениваемого работника.

3. Доверять проведение аттестации сторонним компаниям

- Это позволяет получить качественные результаты аттестации и оптимизировать аттестационный процесс на предприятии



Спасибо за внимание!

