Аттестация:
цели и порядок проведения.

Содержание

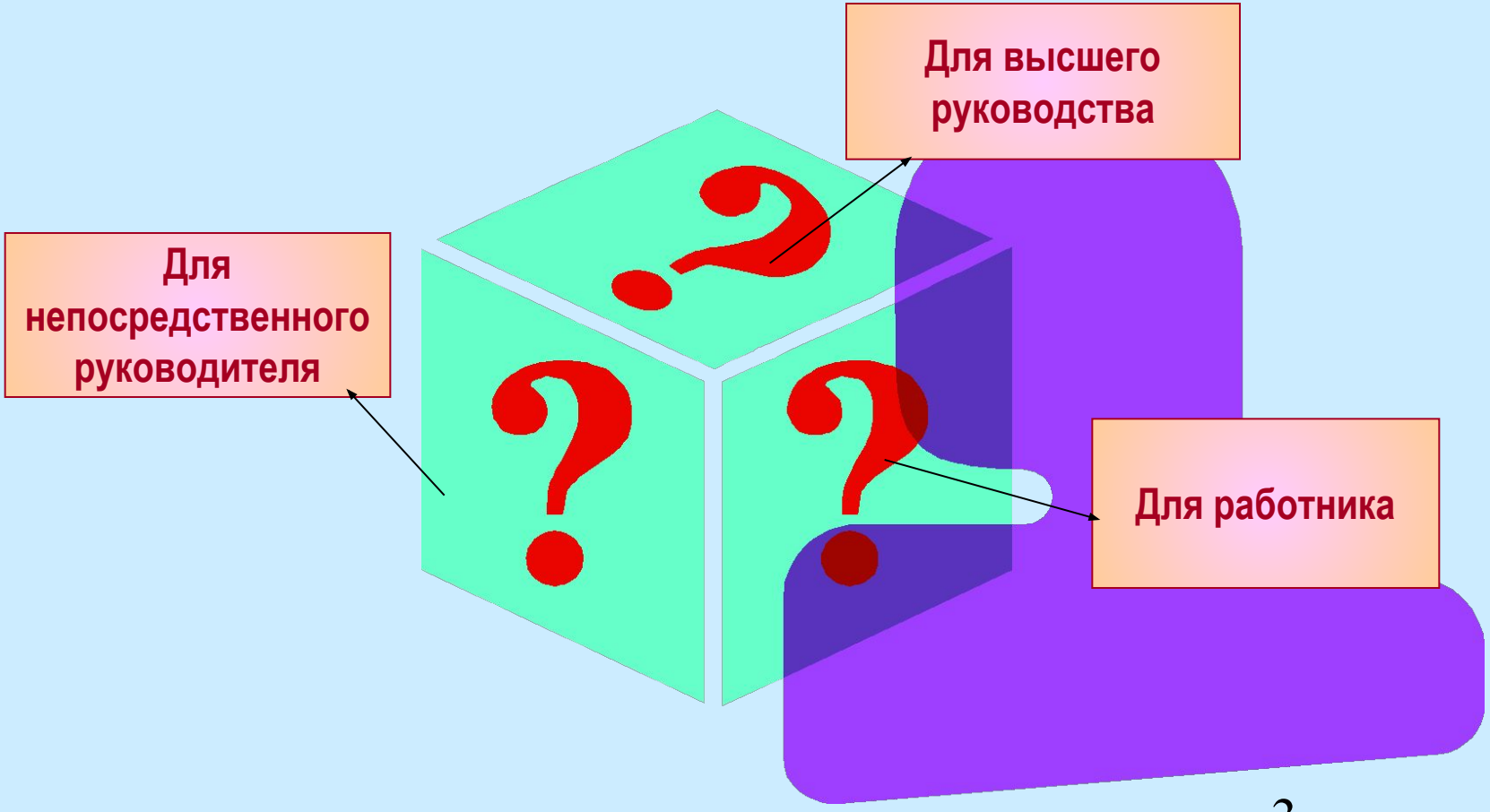
- Какова польза от проведения аттестации.

- Порядок организации аттестации работников.

- Правила проведения аттестационных бесед.

- Перечень вопросов для вовлечения аттестуемого в анализ собственной деятельности.

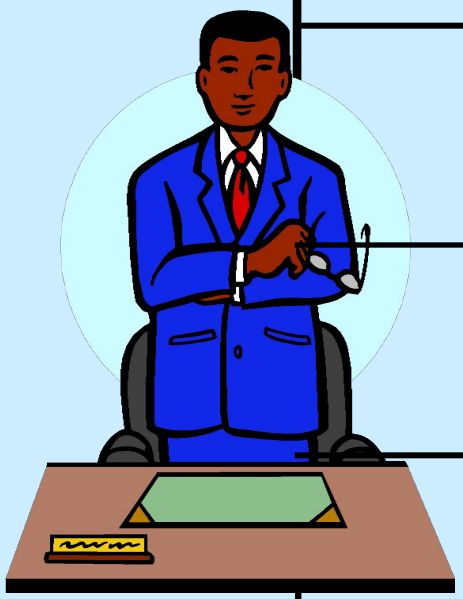
Какова польза от проведения аттестации?



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.

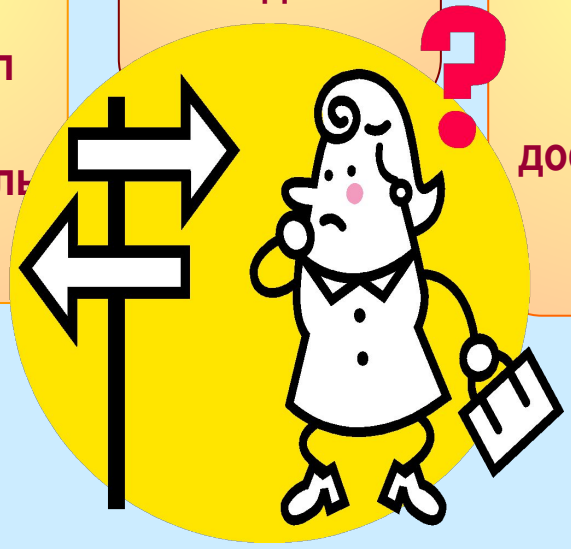
Возможность обоснованно и в нужном направлении активизировать работу с персоналом.

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.

Порядок организации аттестации работников.

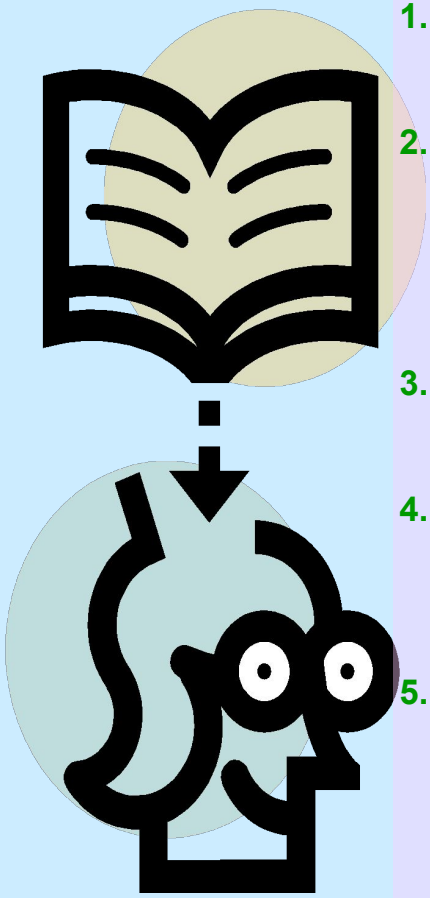
Подготовительный этап

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.
1. Канцелярские принадлежности, авторучки, бумага для записей и т.п.
2. Перечень вопросов по направлению деятельности аттестуемого для каждого члена аттестационной комиссии.
3. 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.

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. Опираться 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.

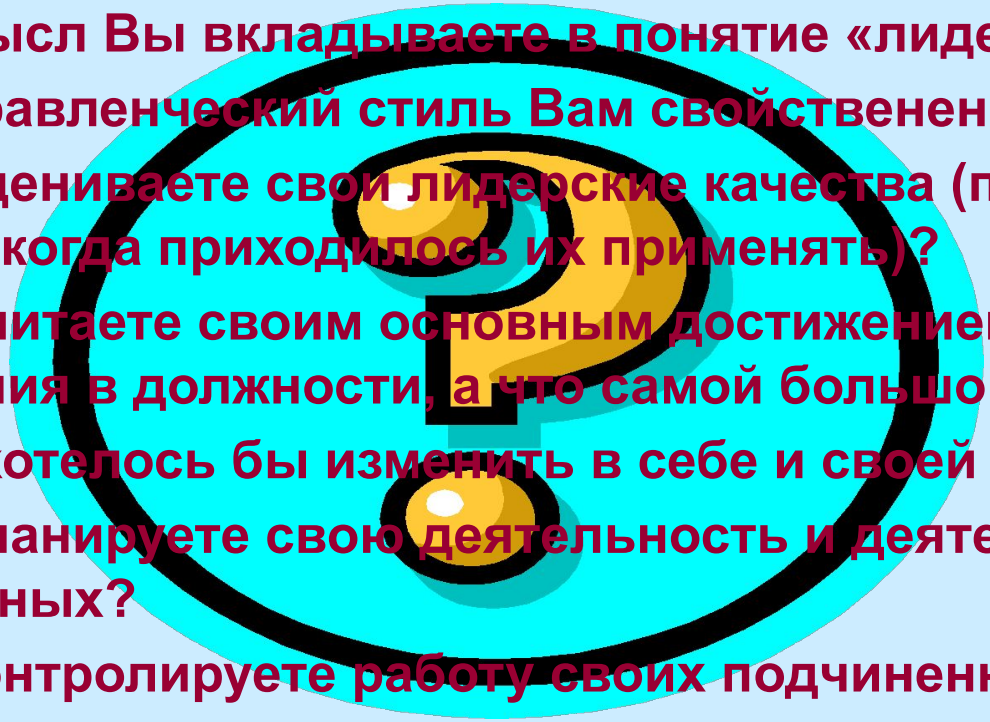
Не превращайте аттестацию в допрос, производственное совещание или «разнос»!

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.

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?

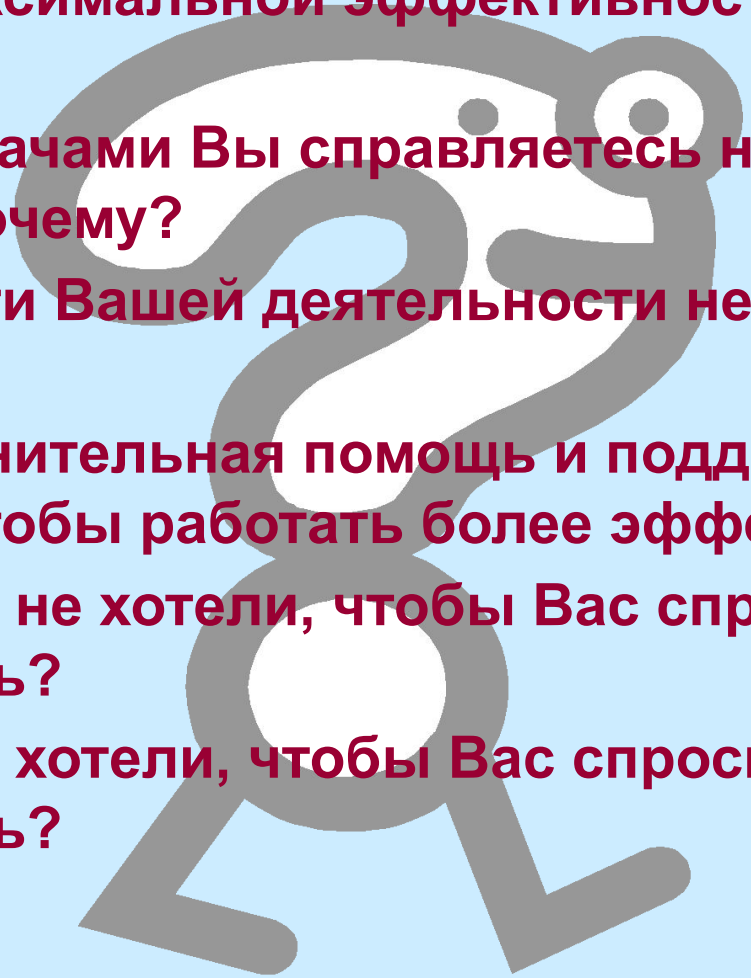


- На чем Вы учитесь больше: на Ваших успехах или ошибках?
- Каковы Ваши сильные стороны как руководителя?
- С какими подразделениями отделения у Вас на сегодняшний день сложилось наибольшее взаимопонимание?
- Расскажите о Ваших инициативах, которые удалось претворить в жизнь.
- В какой мере Вы обладаете 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?



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