МСП Цифровая платформа

Оценка и аттестация персонала

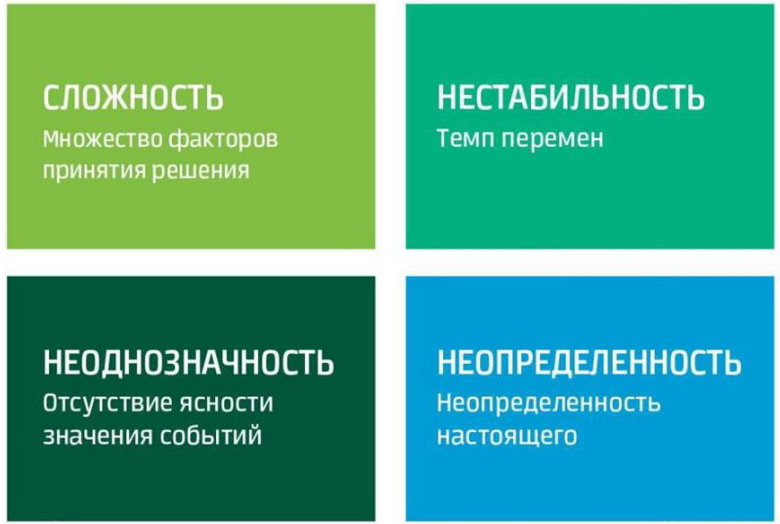
Об авторе

Демьянова Ольга Владимировна

- Доктор экономических наук;
- Заведующая кафедрой экономики производства «Казанского федерального университета»;
- Консультант по тайм-менеджменту.

Внешняя повестка

- Запрос на мягкие навыки.
- Большой информационный поток и многозадачность.
- Эмоциональный интеллект и цифровой детокс.
- Производительность и совершенствование.



1

Оценка персонала

Рассмотрим понятие и методы оценки персонала

Оценка персонала — это комплекс измерений деловых качеств сотрудников, результатов их работы и их отношения к компании.

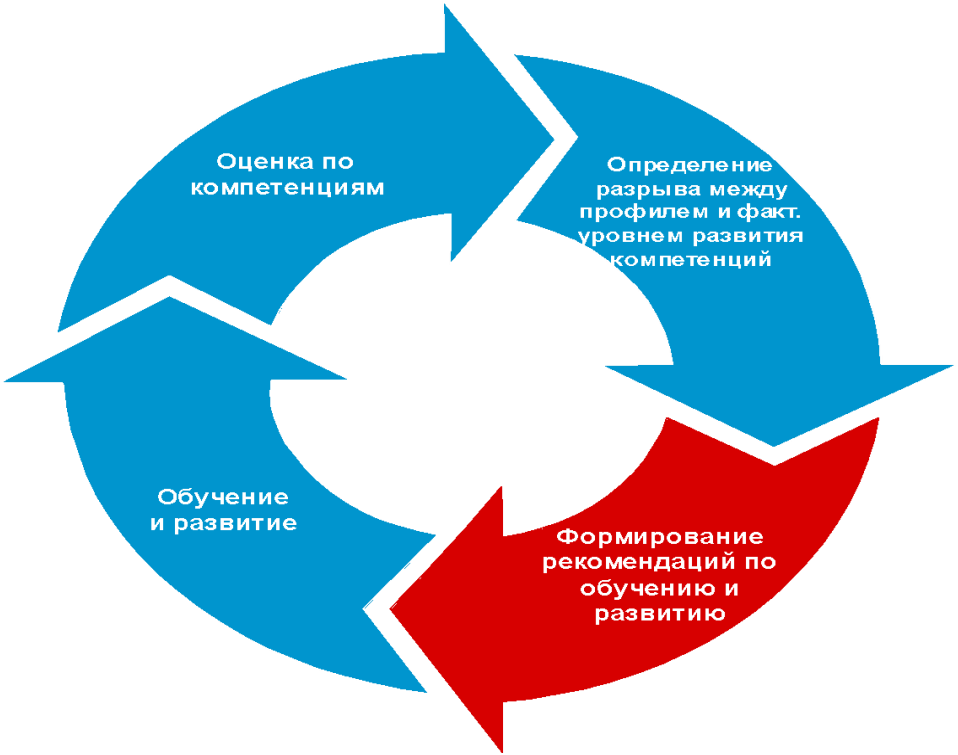
Ценность оценки персонала

- Оптимальных кадровых решений;
- Программ удержания и развития сотрудников;
- Мероприятий для повышения эффективности труда.

Польза для сотрудников

1. Понимание своего текущего уровня и потенциала к профессиональной деятельности;
2. Разработка индивидуального плана развития;
3. Возможность карьерного роста;
4. Улучшение взаимоотношений с руководством;
5. Отслеживание собственной мотивации и симптомов профессионального выгорания.

Обучение и развитие персонала, основанные на компетенциях



Основные элементы

- Человек—индивидуальный план развития;
- Должность—профиль должности;
- Компетенция—матрица компетенций компании;
- Оценка компетенций—стратегия и программа оценки персонала, методический инструментарий.

Цель оценки персонала

Цель — выявить качество кадров и определить их «полезность» для организации.

На основании оценки руководство принимает решения, которые повысят продуктивность и результативность сотрудников.

Задачи оценки персонала

- Планирование в потребности кадров;
- Подбор персонала;
- Выявление потребности в обучении и переподготовке.

Направления оценки персонала

- Анализ квалификационного уровня;
- Анализ выполняемой работы;
- Выявление персональных качеств.

Требования к оценке персонала

- Регулярность;
- Четкое целеполагание;
- Прозрачность и понятность критериев оценивания.

Оценивать персонал уместно

- При подборе сотрудников;
- В ходе испытательного срока;
- В ходе работы;
- После обучения.

Формы оценки персонала

- Тестирование;
- Собеседование;
- Экзамен;
- Квалификационная работа;
- Моделирование рабочей ситуации;
- Групповая экспертная оценка.

Методы оценки персонала

Рассмотрим методы оценки персонала

Методы оценки персонала

Процедуры оценивания персонала

- Подготовка программы оценки;
- Анализ профессиональной деятельности сотрудников и формулирование критериев;
- Конструирование процедур оценки;
- Проведение оценки персонала предприятия;
- Анализ результатов.

Знания, умения, навыки

- **Знание** —
  результат процесса познания действительности.

- **Умение** —
  освоенный субъектом способ выполнения действия.

- **Навык** —
  действие, доведённое до автоматизма.

Уровни овладения умениями и навыками

1 уровень —ученик не владеет данным действием.

2 уровень —ученик знаком с характером данного действия, умеет выполнять его лишь при помощи учителя.

3 уровень —ученик умеет выполнять данное действие, но только по образцу.

4 уровень —ученик умеет свободно выполнять действие, осознавая каждый шаг.

5 уровень —ученик автоматизировано и безошибочно выполняет действие.

Hard skills и Soft skills

Актуальность навыков

Классификация компетенций

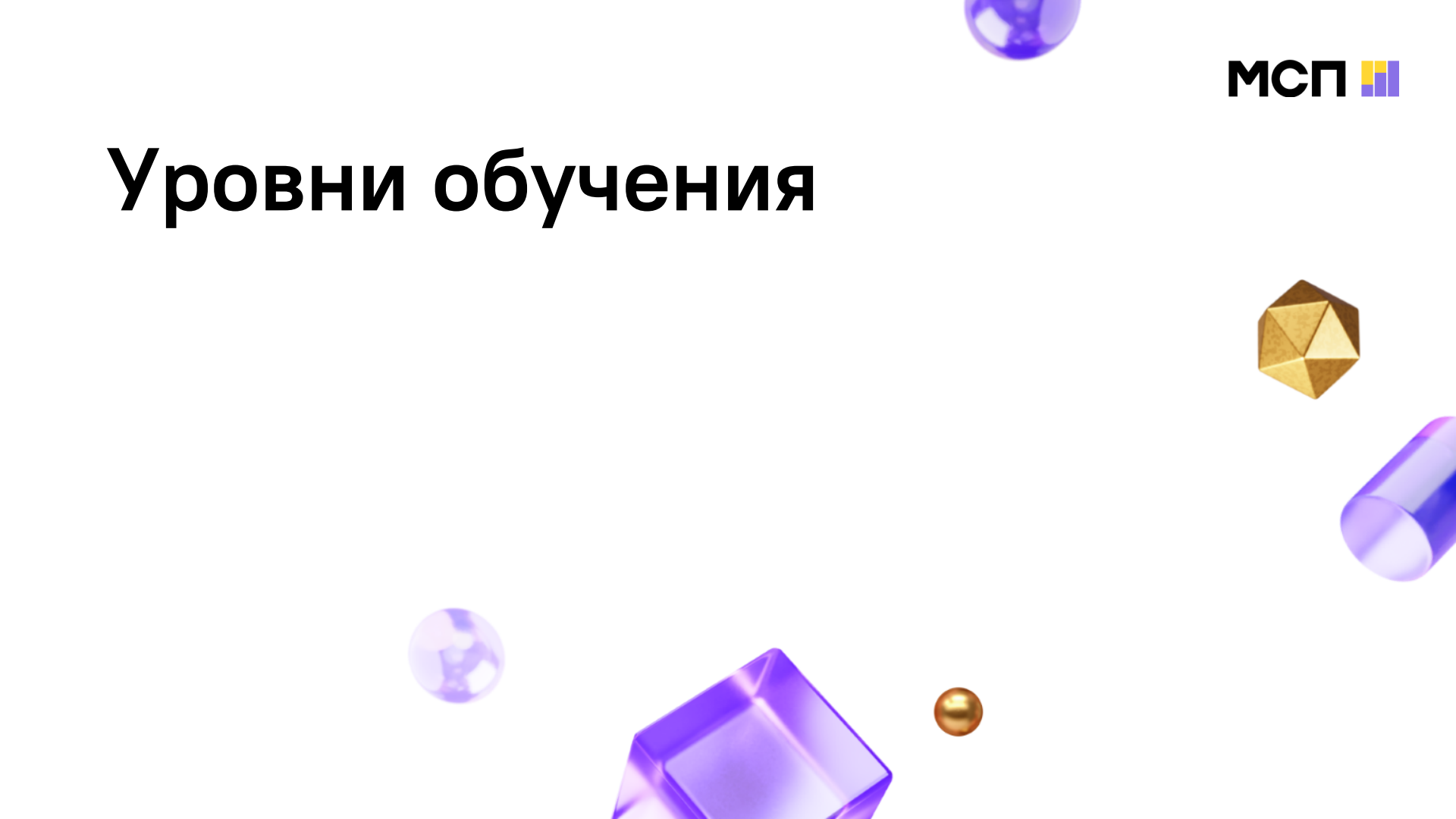
Ключевые — одинаковые компетенции для работников компании, минимальные входные требования.

Управленческие — необходимы для успешного решения сложных задач, с которыми часто сталкиваются руководители и ведущие специалисты.

Специальные — используются для определённой группы специалистов, имеют узкий спектр решаемых возможных вопросов.

Личностные — коммуникационные аспекты, характерные для личности, включая достижение результатов, ценностные понятия.

Уровни обучения



Уровни обучения

1 уровень

Обязательное обучение

Базовые знания для вступления в должность.

2 уровень

Развивающее обучение

Развитие необходимых компетенций, улучшение навыков.

3 уровень

Мотивирующее обучение

Управленческие навыки, мотивация персонала, тайм-менеджмент и прочее.

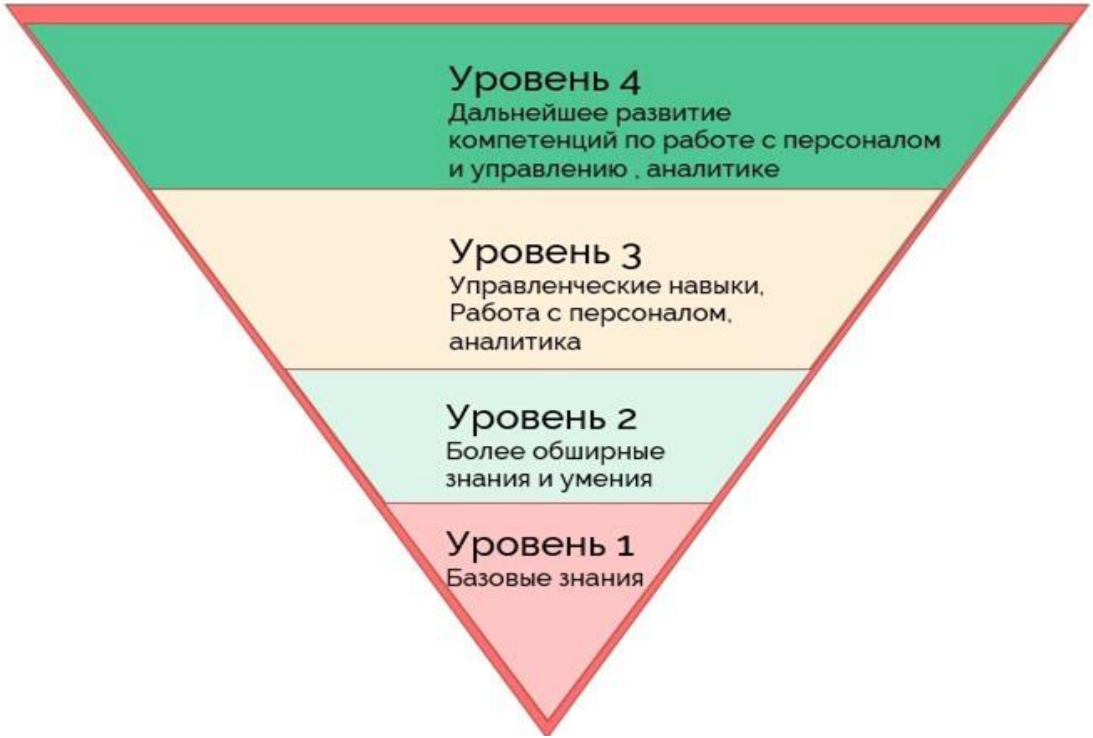
Пирамида уровней обучения

Пример для директора
Управленческие навыки хорошие, формирование команды, Мотивация персонала, Тайм-менеджмент и т.д.

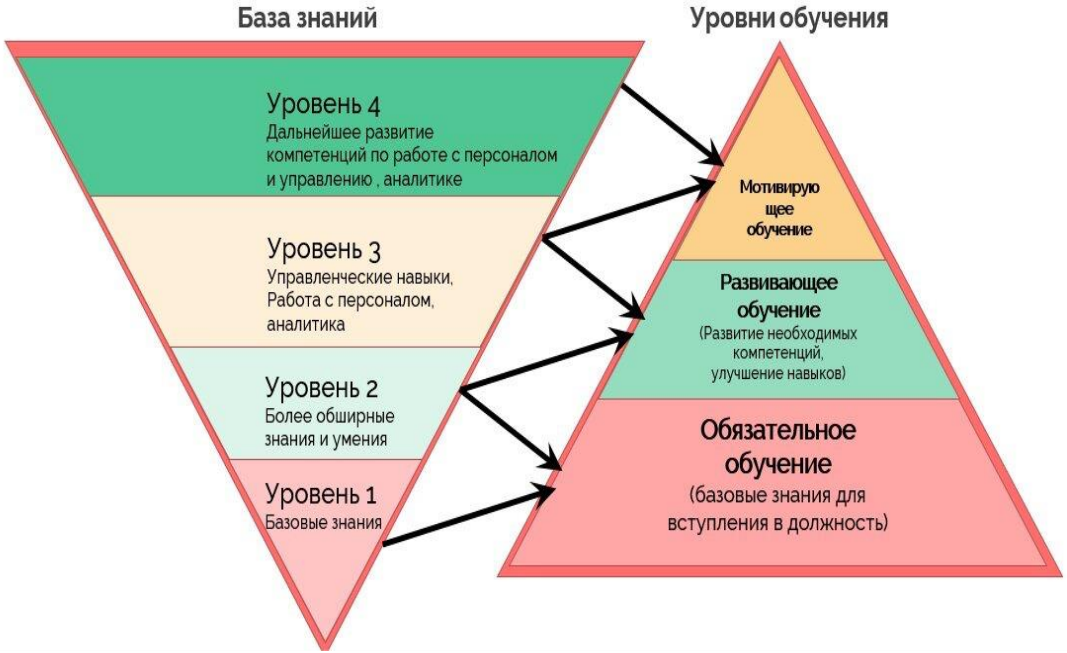
Пример для старшего менеджера
Продавать дорогие позиции, Доскональное знание товара и поставщиков, Первичные навыки управления, Работа с конфликтами

Пример для менеджера
Технология продаж, Стандарты, Товар (общие знания), Услуги (общие знания), Программное обеспечение

База знаний компании



База знаний ⇆ Уровень обучения

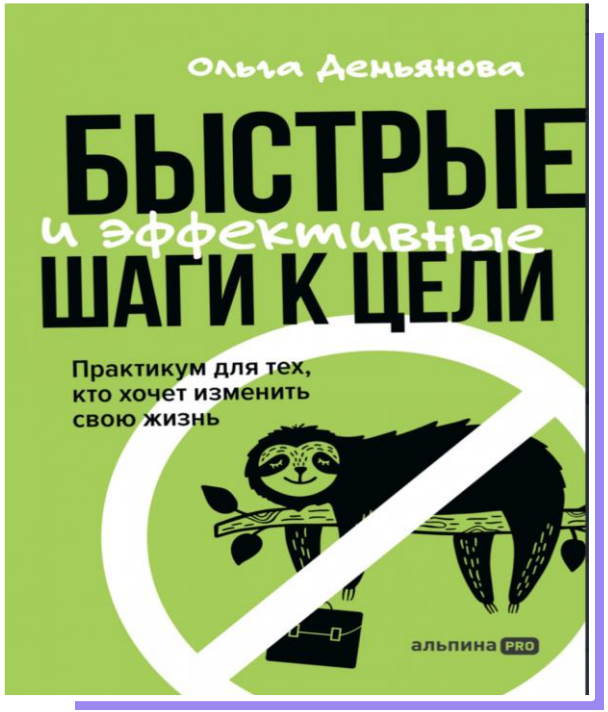


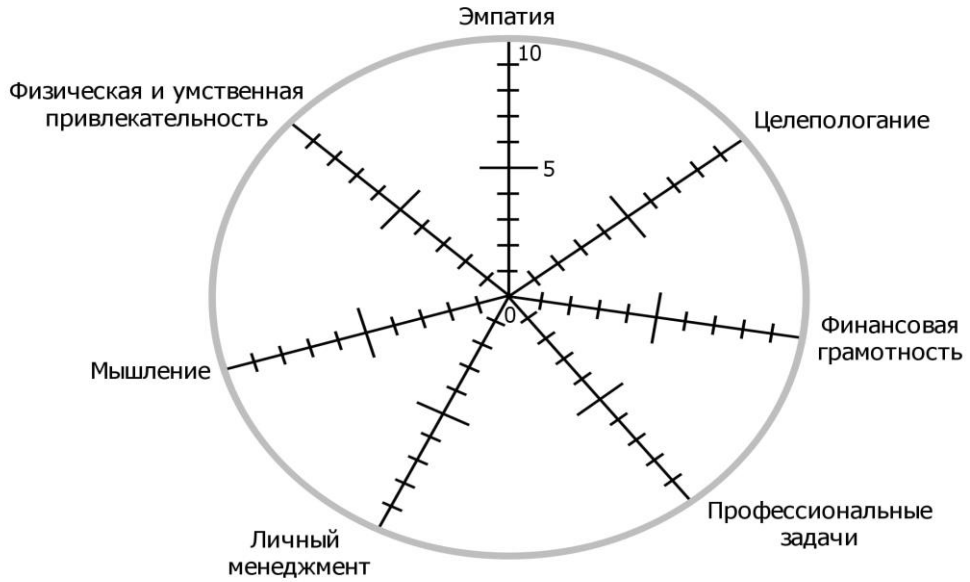
Приращение компетенций в компании

Пирамида компетенций в компании

Стратегия обучения и развития в Toyota

Программа Личного развития





Уровни развития компетенций

Универсальная шкала оценки компетенций

Для оценки профессиональных компетенций используется шкала аналогичная корпоративным компетенциям, что позволяет эффективно соотносить результаты оценки.

Уровень	Описание
3 эксперт	Глубокое знание элементов компетенций
2 специалист	Хорошее знание элементов компетенций
1 базовые знания	Имеет общее представление о работе в рамках данной компетенции
0 отсутствие знаний	Не является специалистом в данной области

Шкала оценки компетенций

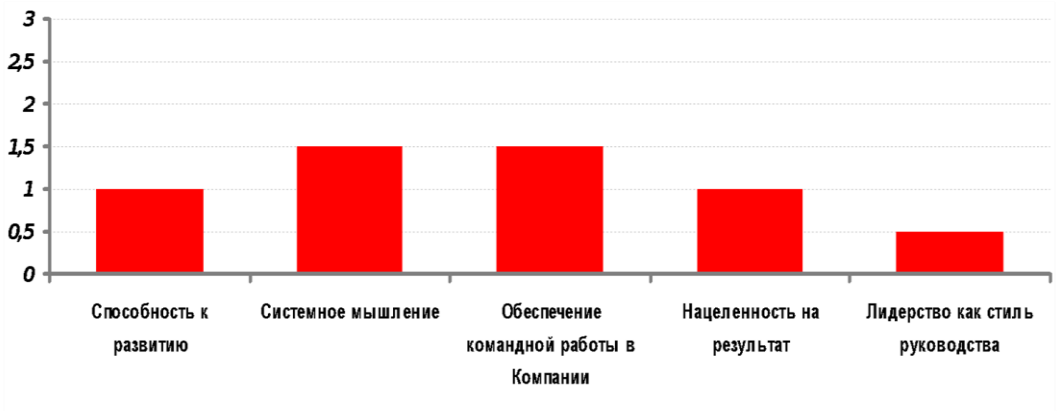
Балл, количественное значение уровня	Название уровня	Содержательное описание уровня
3	Превосходит ожидания	В дополнение к уровню 2: ➢ Добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач.
2	Соответствует ожиданиям	➢ Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач. ➢ Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически.
1	Требуются улучшения	➢ Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач. ➢ Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха. ➢ Элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю.
0	Не соответствует ожиданиям	➢ Не использует компетенцию в своей работе. ➢ Проявляет поведение обратное тому, которое описано в компетенции.

Карта компетенций персонала

Выводы и рекомендации

Значения по шкалам *

1. Актуальная эффективность 1,2;
2. Потенциал 1,0.



* Конкретные значения перехода из одного квадранта в другой будут формироваться на следующих этапах проекта.

Выводы и рекомендации

1. Проанализировать свои сильные стороны и зоны развития, совместно с руководителем сформировать цели развития на 6 месяцев.

2. Изучить не менее 2-3 книг по темам: лидерство и мотивация персонала.

3.Совместно с руководителем сформировать проектное задание, в котором выступить в качестве организатора и лидера.

Позиционирование сотрудников

Индивидуальный план развития

МСП

Состав

- Стратегия развития (обучение на рабочем месте, участие в проектах, обучение на опыте других, обратная связь, коучинг, тренинги и самообучение);
- Конкретные действия (проанализировать свои результаты, прочитать книги, участвовать в конференции, провести переговоры);
- Сроки (даты или период);
- Отметки о выполнении (в том числе и непосредственного руководителя).

Аттестация персонала

Рассмотрим понятие и методы аттестации персонала

Аттестация сотрудников

- **Аттестация сотрудников** — процедура проверки знаний и навыков персонала, в ходе которой выявляют профессиональную пригодность каждого работника, соответствие занимаемой им должности.

- **Аттестация** —это подтверждение уровня знаний и навыков.

Аттестация сотрудников

- **Ключевая цель аттестации** — проанализировать уровень подготовки в каждом подразделении, определить «слабые» кадровые позиции и ликвидировать проблемы, повысив эффективность деятельности компании.

Кто не должен проходить аттестацию

МСП

- Беременные женщины.
- Женщины с ребенком до 3 лет.
- Одинокие матери или отцы с ребенком до 14 лет или ребенком с инвалидностью до 18 лет либо одинокие опекуны и попечители таких детей.
- Единственные кормильцы ребенка до 3 лет в семье, где трое и более детей до 14 лет, либо ребенка с инвалидностью до 18 лет, если другой родитель не работает.
- Работники, у которых маленький трудовой стаж, например менее года, и нет нужного производственного опыта.

Этапы аттестации

1. Многоплановая подготовка.
2. Оформление нормативной базы аттестации, то есть приказ о проведении этого мероприятия.
3. Утверждение порядка проведения.
4. Формирование списка аттестуемых.
5. Подготовка критериев оценки аттестуемых.
6. Определение времени проведения аттестации.

Многоплановая подготовка

- Составление графика аттестации и ознакомление с ним работников не позднее 1 месяца до даты аттестации под роспись.
- Определение и утверждение состава аттестационной комиссии.
- Оформление представлений и ознакомление с ними работников под роспись не позднее 1 недели до даты аттестации.
- Оформление аттестационных листов на работников.
- 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

Необходимо установить очередность среди аттестуемых в день проведения аттестации.

Зачитывается содержание аттестационного листа и представления на работника, которые затем предлагается прокомментировать его непосредственному руководителю.

Далее приглашается аттестуемый и членам комиссии предлагается задавать вопросы.

Обсуждение результатов аттестации и внесение решения комиссии в аттестационный лист происходит в отсутствие аттестуемого.

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.

Правила проведения аттестационной беседы

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

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.

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.

МСП Цифровая платформа

Благодарю за внимание!

Буду рада ответить на ваши вопросы.

Telegram: @Olga_Demyanova
VK: vk.com/id5079812

МСП 2023