### ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

***1 . Содержание оценки кадрового потенциала.***

1. ***Оценка деятельности персонала.***
2. ***Методы оценки деятельности сотрудников***
3. ***Общие понятия аттестации кадров.***

### Содержание оценки кадрового потенциала.

**Потенциал работника**– профессиональные знания, умения и навыки, жизненный и производственный опыт, социально – психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности, и ряд других характеристик, которые могут позволить работнику соответствовать профессионально-должностным и психофизиологическим требованиям, и успешно выполнять производственные функции.

**Трудовой потенциал работника –**совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудной деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

* **психофизиологическая составляющая**: состояние здоровья (физическое и психическое состояние, вес, режим и качество питания, занятие спортом, употребление алкоголя, курение), работоспособность, выносливость;
* **социально-демографическая составляющая**: возраст, пол, семейное положение (семейный, одинокий, наличие детей, материальное положение семьи, микроклимат в семье);
* **квалификационная составляющая**: уровень образования, стаж работы, объем трудовых навыков, профессионализм, творческие способности;
* **личностная составляющая**: отношение к труду (дисциплина, ответственность, инициативность), ценностные ориентации, тип темперамента, черты характера и др.

**Квалификационный потенциал работника –** совокупность квалификационных характеристик работника (специализация, образование, повышение квалификации, уровень подготовки, опыта, знаний, навыков), определяющих степень его профессиональной подготовленности к качественному выполнению трудовой операции.

Квалификационный потенциал с одной стороны характеризует потенциальную возможность человека выполнять работу, определенной сложности (так, например, в дипломе о высшем образовании отражается та должность, исходя из которой можно определить тот спектр вопросов, которые может решать работник), с другой – об уровне развития самого работника.

### Оценка деятельности персонала.

***Оценка трудовой деятельности*** персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик личности (характера, способностей, навыков, мотивации) требованиям исполняемой организационной роли. Проведение такой оценки включает:

* + - оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности технологических процессов персоналом;
    - оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям профессии, сферы деятельности, технологии работы и классификатору должностей;
    - анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
    - оценку текучести кадров и абсентизма, анализ данных об использовании рабочего времени;
    - исследование и анализ социальных, санитарно-гигиенических, производственных и бытовых аспектов трудовой деятельности;
    - диагностику основной ориентации управленческого персонала, распределения управленческих ролей и ролевого репертуара в групповой работе;
    - проверку наличия управленческого и инновационного потенциала у сотрудников организации, их способности к обучению, наличия сверхнормативной активности и умения проектировать новые технологии реализации деятельности.

Все многообразие показателей оценки деятельности персонала можно разделить на три группы: характеристики личностных качеств; профессиональное поведение; результативность труда.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатели оценки персонала** | | |
| Личностные качества | Профессиональное поведение | Результативность труда |

Показатели **личностных качеств** наиболее сложно определить, поскольку, во- первых, из всего многообразия качеств личности необходимо выбрать те, которые в наибольшей степени определяют результаты профессиональной деятельности, во- вторых, качества личности нельзя непосредственно наблюдать и измерить.

Показатели п**рофессионального поведения** охватывают такие стороны деятельности, как стремление к сотрудничеству, самостоятельность в принятии решений, готовность к принятию дополнительной ответственности и т.п.

В ***оценке результатов труда*** можно выделить объективные и субъективные показатели. ***Объективные показатели*** достаточно легко измеримы и, как правило, охватываются информационной системой предприятия. Такие показатели используются для оценки производственной деятельности персонала предприятия и тех функциональных подразделений, результаты деятельности которых могут иметь количественное выражение. Например, для отдела главного механика – это соблюдение сроков планово-предупредительного ремонта оборудования, время устранения неисправностей и т.п. Для отдела материально-технического снабжения – это сроки поставок и цены.

***Субъективные показатели*** используются при оценке деятельности в тех подразделениях, где достаточно сложно установить численные критерии эффективности деятельности (плановый

### 3. Методы оценки деятельности сотрудников

Существует множество методов оценки результатов деятельности сотрудников. Выбор конкретного метода оценки зависит от установленных целей. Например, методы, используемые для субъективной оценки результатов труда, профессионального поведения и личностных качеств персонала, можно разделить на две основные группы:

* методы индивидуальной оценки, предназначенные для оценки одного сотрудника;
* методы групповой оценки, предназначенные для оценки коллектива людей и определения значимости каждого сотрудника в коллективе.

***Методы индивидуальной оценки*** по сути своей представляют собой ранжирование, когда оценивающим предлагается заданная шкала с балльными значениями оцениваемых показателей. Используемые шкалы для оценки показателей могут быть разными, в зависимости от оцениваемых показателей. Наиболее распространенными являются:

* описательная шкала, которая используется при необходимости подробного описания качественных значений оцениваемого показателя;
* номинальная шкала используется в том случае, если оцениваемый показатель достаточно хорошо описывается понятиями (например, очень хорошо, хорошо, удовлетворительно, плохо, очень плохо; либо: постоянно, часто, иногда, редко, никогда и др.);
* шкала рейтингов поведенческих установокнапоминает метод описательной шкалы, с той лишь разницей, что показатель оценивается не по качественным характеристикам, а по предлагаемым ситуациям управленческой деятельности.

***Методы групповой оценки*** дают возможность сравнить между собой результативность деятельности сотрудников внутри коллектива. Шкалы, используемые при групповой оценке, идентичны шкалам индивидуальной оценки.

Для оценки деятельности персонала используются также следующие ***методы:***критические эпизоды, эссе, рабочие стандарты,принудительное распределение,отчет о выполнении деятельности с использованием принудительного выбора и взвешенного перечня, рейтинговые шкалы поведенческих якорей (метод BARS), оценочное интервью.

### 4. Общие понятия аттестации кадров.

**Аттестация**– форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

**Аттестация кадров** –организационно-правовой порядок установления квалификации специалистов.

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

Решение о проведении аттестации, а также перечень работников, подлежащих аттестации, и периодичность еѐ проведения определяется нанимателем. Периодичность проведения аттестации должна быть не реже 1 раза в 5 лет. Должностные лица, которые необоснованно игнорируют периодическое проведение аттестации или проводят еѐ с нарушением законодательства, привлекаются к дисциплинарной ответственности.

***Цели аттестации*** могут быть явными и неявными (латентными).

***Основные задачи аттестации:***

* Объективная оценка результатов деятельности работников и установление соответствия их занимаемым должностям;
* Выявление необходимых управленческих навыков для дальнейшего зачисления кандидатур в резерв на выдвижение;
* Определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки кадров.

**Объектами аттестации** являются:

* Деятельность – оценивается комплектностью, масштабностью, сложностью;
* Результаты деятельности – степенью достижения поставленных целей, своевременностью, качеством выполнения заданий;
* Личные качества работника, влияющие на результативность труда.

Аттестация проводится с целью рациональной расстановки кадров и их эффективного использования. По результатам аттестации принимается решение, изменяющее или сохраняющее аттестуемому занимаемую должность.

Существует **4 вида** аттестации служащих:

* 1. Очередная аттестация;
  2. Аттестация по истечении испытательного срока
  3. Аттестация при продвижении по службе
  4. Аттестация при переводе в другое структурное подразделение

Успешному проведению аттестации во многом способствует уровень еѐ подготовленности. Ответственность за своевременное качественное проведение аттестации возлагается на нанимателя. Организационная работа ведется силами кадровой службы при активном содействии руководителей структурных подразделений предприятий.

Процесс аттестации включает следующие ***этапы:*** (периоды)

1. Подготовительный,
2. Проведение аттестации.
3. Подведение итогов аттестации.

В очередную аттестацию не включаются:

* лица, проработавшие в данной должности по данной профессии менее года;
* молодые специалисты в течение первого года после окончания учебного заведения;
* беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до 3-х лет, в течение первого года после выхода на работу;
* работники, находящиеся на длительном лечении.

По результатам аттестации выносится решение о соответствии работника занимаемой должности с учетом его квалификации, личных качеств.Решение об оценке аттестуемого и рекомендации комиссии считаются принятыми, если за них проголосовало большинство присутствующих членов комиссии.

На основании результатов аттестации руководитель организации вправе:

* понизить или повысить работника в звании или квалификационной категории,
* повысить или понизить должностной оклад,
* установить или изменить надбавку к нему.

В случае признания работника не соответствующим занимаемой должности наниматель вправе перевести его на другую должность с письменного согласия работника в срок не позднее 1 месяца, при отсутствии другой работы или отказе работника перейти на другую должность – уволить его по п.3 ст.42 Трудового кодекса РБ.

Роль кадровых служб в аттестации состоит в разработке на основе действующего законодательства еѐ детальных положений и принципов, контроле их применения, хранении полученной информации о персонале.