The background features a light blue world map. In the foreground, there are silhouettes of two people sitting at a desk, looking at a laptop. The person on the left is leaning forward, and the person on the right is looking towards the laptop. The overall scene suggests a collaborative work environment.

# Оценка и аттестация персонала



# Оценка персонала

---



это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.



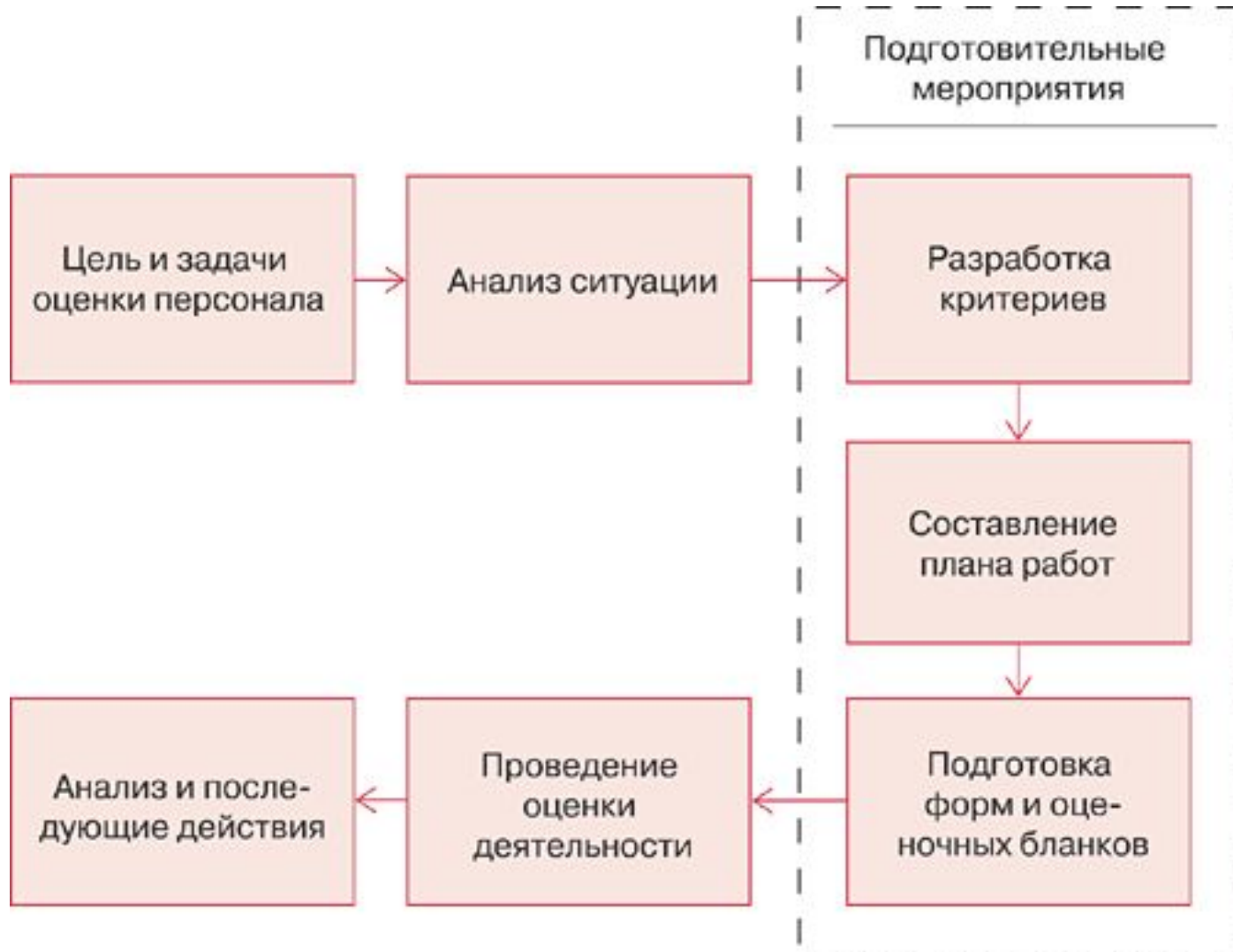
## Оценка персонала осуществляется тремя способами:

---

- Оценка потенциала работника (профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры);
- Оценка индивидуального вклада (качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника, и его соответствие занимаемой должности);
- Аттестация кадров – комплексная оценка работника, учитывающая потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.



# Процесс оценки персонала







# Аттестация персонала

---

это процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый его непосредственным руководителем.





# АТТЕСТАЦИЯ – ЭТАПЫ И МОТИВАЦИЯ

---

- **ОБЗОР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** - ДОСТИЖЕНИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ И ОБЗОР ПРОГРЕССА РАБОТНИКА
- **ЭТАПЫ** АТТЕСТАЦИОННОГО ПРОЦЕССА:
  - ✓ ПОДГОТОВКА
  - ✓ ПРОВЕДЕНИЕ
  - ✓ ИТОГИ – АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ТОЛЧОК К ИЗМЕНЕНИЯМ
- Два **МОТИВА** В ОСНОВЕ АТТЕСТАЦИИ:
  - ✓ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ
  - ✓ САМОРАЗВИТИЕ РАБОТНИКА



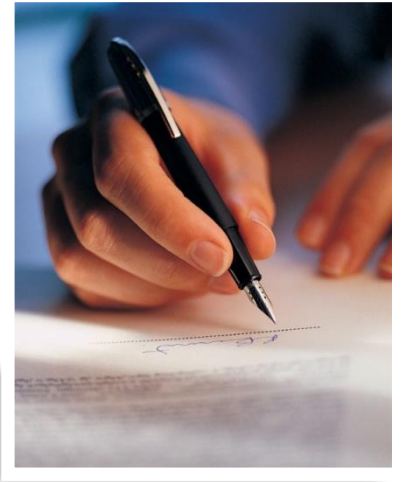


**Цель**  
**аттестации** долж  
на  
рассматриваться  
в том числе, как  
возможность  
реализовать  
потребности  
персонала в  
карьерном росте





# Аттестация - циклический процесс





**«Положение об аттестации персонала»** — нормативный документ, целью разработки которого является установление единых требований к периодичности, процедуре, методике проведения аттестации всего персонала, а также к содержанию, порядку разработки, утверждения методик аттестации.





# Основными критериями являются:

---

- объем работы;
- качество работы;
- поведение на рабочем месте и отношения с другими сотрудниками;
- дисциплинированность;
- обладание способностями и ЗУН, необходимыми для данной должности;
- инициативность, стремление взять на себя большую ответственность;
- обладание способностями ЗУН, которые выходят за рамки требований к занимаемой должности.



# СТРУКТУРА АТТЕСТАЦИОННОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ

**ФАЗА  
СОБЕСЕДОВАНИЯ**

**СОДЕРЖАНИЕ**

**1 ПОДГОТОВКА,  
ЦЕЛЬ И  
КОНТАКТ**

**СОГЛАСОВАТЬ С РАБОТНИКОМ ЦЕЛЬ СОБЕСЕДОВАНИЯ, СТРУКТУРУ ВСТРЕЧИ, ОБЕСПЕЧИТЬ ВЫПОЛНЕНИЕ ВСЕЙ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.**

**2 ОБЗОР  
ФАКТОВ**

**ПРОВЕСТИ КРИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ВСЕХ ИЗВЕСТНЫХ ФАКТИЧЕСКИХ ДАННЫХ О РАБОТЕ СОТРУДНИКА ЗА ПРЕДШЕСТВУЮЩИЙ ПЕРИОД**

**3 ТОЧКА  
ЗРЕНИЯ  
РАБОТНИКА**

**ПОПРОСИТЬ РАБОТНИКА ПРОКОММЕНТИРОВАТЬ СВОЮ РАБОТУ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД (АТТЕСТАЦИОННЫЙ ПЕРИОД)**

**4 ТОЧКА  
ЗРЕНИЯ  
МЕНЕДЖЕРА**

**МЕНЕДЖЕР ДОБАВЛЯЕТ СВОЕ ВИДЕНИЕ, ЗАДАЕТ ВОПРОСЫ И, В СЛУЧАЕ НЕОБХОДИМОСТИ, ВЫРАЖАЕТ НЕСОГЛАСИЕ С ОЦЕНИВАЕМОМ РАБОТНИКОМ**

**5 РЕШЕНИЕ  
ПРОБЛЕМ**

**ОБСУЖДЕНИЕ ВСЕХ ПРОБЛЕМ И ВОЗМОЖНЫХ СПОСОБОВ ИХ РЕШЕНИЯ**

**6 ПОСТАНОВКА  
ЦЕЛЕЙ**

**СОГЛАСОВАНИЕ ТОГО, ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ СДЕЛАНО И КЕМ.**



# Предметами оценки сотрудника в ходе аттестации могут быть:

- качество выполнения должностных обязанностей;
- особенности поведения;
- эффективность деятельности сотрудника/подразделения;
- уровень достижения поставленных бизнес-целей;
- уровень компетентности;
- прочее.





# Методы

## аттестации

**Групповая  
экспертная  
оценка**

Аттестуемому предлагается ответить на ряд вопросов по выделенным критериям по определенной шкале (например, пятибалльной). Затем по каждому критерию высчитываются суммарный и средний баллы.

**Экзамен**

Аттестуемый отвечает на ряд вопросов в письменной форме. Применяется для оценки профессиональной компетентности

**Моделирование  
рабочей  
ситуации**

Аттестуемому предлагается принять решение в смоделированной ситуации, типичной для его рабочего места. Применяется для интегрированной оценки профессиональных компетенций



# Методы

## аттестации

Квалификаци  
онная работа

Аттестуемый самостоятельно разрабатывает пути решения определенной производственной задачи. Применяется для оценки профессиональной компетентности

Собеседован  
ие

С аттестуемым проводится беседа эксперта. Применяется для выявления профессиональных ЗУН

Тестирование

Аттестуемому предлагается пройти профессиональный тест. Используется для диагностики качеств личности, уровня интеллектуального развития

и т. д.



# По результатам аттестации все работники распределялись на четыре группы:

---

- соответствующие занимаемой должности и зачисленные в резерв на выдвижение (3–7%);
- соответствующие занимаемой должности (70%);
- соответствующие занимаемой должности не в полной мере (20%);
- не соответствующие занимаемой должности (2%).





# Аттестация может помочь:

---

предоставить для всех работников организации равные условия карьерного роста;

определить соответствие работника занимаемой должности и (при необходимости) направить его на дополнительное профобучение;

использовать каждого работника в соответствии с его специальностью и квалификацией;

определить те «зоны развития» человека (качества и навыки), которые следует совершенствовать;

по результатам аттестации присвоить сотрудникам разряды, которые могут влиять на размер зарплаты в пределах должностей одного уровня;



# Выводы

- ✓ **УСПЕХ** АТТЕСТАЦИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ НАПРЯМУЮ **ЗАВИСИТ ОТ УРОВНЯ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ**, КОТОРЫЕ БУДУТ ПРОВОДИТЬ АТТЕСТАЦИЮ
- ✓ **ПРОЦЕСС АТТЕСТАЦИИ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЦИКЛИЧНЫМ** И ВКЛЮЧАТЬ В СЕБЯ ПОДГОТОВКУ РУКОВОДИТЕЛЯ И СОТРУДНИКА, ПОСТАНОВКУ ПЛАНОВ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКА

**АТТЕСТАЦИЯ ПОЗВОЛЯЕТ ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЯ, СВЯЗАННЫЕ С:**

**ВЫЯВЛЕНИЕМ  
РАБОЧИХ ПРОБЛЕМ**

**ОЦЕНКОЙ ТЕКУЩЕГО  
ПОЛОЖЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**ИЗМЕНЕНИЕМ  
КОМПЕНСАЦИОННОГО  
ПАКЕТА**

**РАЗВИТИЕМ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**ФОРМИРОВАНИЕМ  
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА  
КОМПАНИИ.**



**БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!**

