

**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.

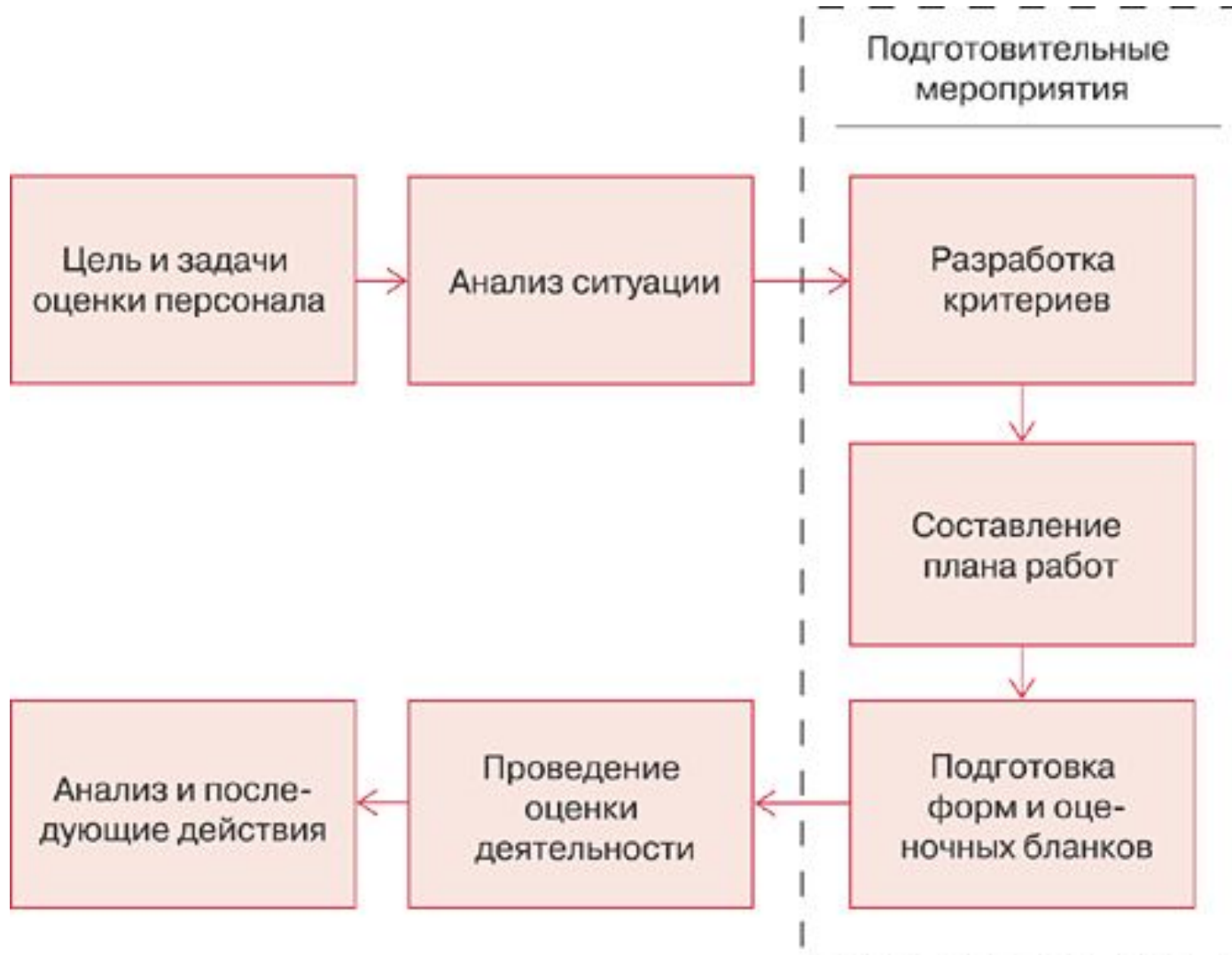


Оценка персонала осуществляется тремя способами:

- 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 ОЦЕНИВАЕМЫМ 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 балл.

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!

