



ФБУ «ТЕСТ-С.-ПЕТЕРБУРГ»

Федеральное бюджетное учреждение «Государственный региональный центр стандартизации, метрологии и испытаний в г. Санкт-Петербурге, Ленинградской и Новгородской областях, Республике Карелия»



ОСНОВАНО В 1900 г.

Архитектор карьеры: формирование индивидуальных планов развития на базе результатов аттестации

Номинация: «Лучшие кадровые технологии в сфере оценки персонала»



Вызовы и специфика бюджетного сектора

01



Отсутствие плана карьерного роста

необходимость сильной нематериальной мотивации и прозрачных карьерных лифтов

02



Риск профессионального выгорания

застой на одной должности снижает инициативность работников

03



Субъективность оценки

традиционная аттестация часто носит формальный, «бумажный» характер

04



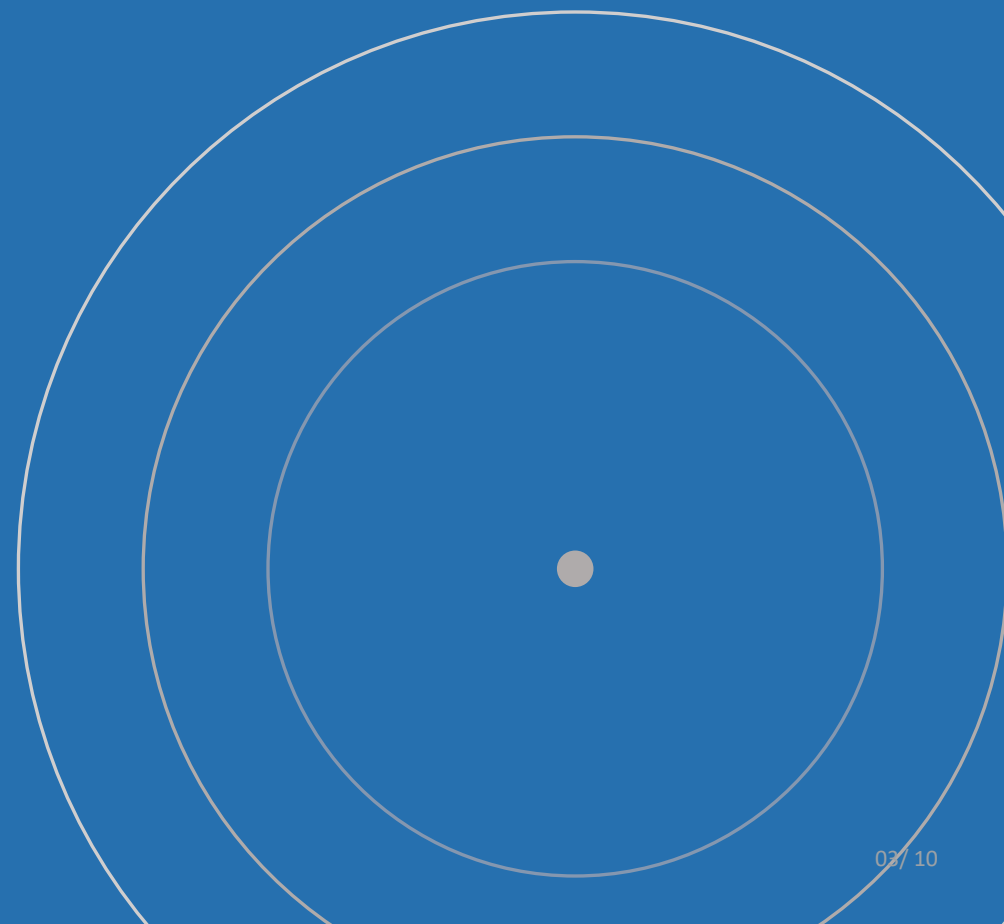
Низкая прозрачность

работники не понимают критериев оценки, из-за чего теряют мотивацию

Почему нужна новая модель?

- **Аттестация часто проводится формально и не влияет на развитие персонала.**
- **Результаты аттестации не используются для формирования ИПР и кадрового резерва.**
- **Кадровые решения (обучение, ротация, резерв) принимаются без опоры на объективные данные аттестации.**

«Формальная аттестация → разрозненные решения» vs
«Аттестация как основа → единая система развития».



Аттестация персонала: обновлённая процедура

Обновлённая процедура аттестации включает:

Оценку компетенций в соответствии с должностной инструкцией

Многоканальный сбор данных:

- **оценка аттестационной комиссией;**
- **аудиты;**
- **оценка 360° (руководители, наставники);**
- **кейсы/ситуационные задачи (прикладные навыки).**

Фиксацию результатов в единой форме, которая становится основой для индивидуального плана развития и резерва

«Аттестация» → 4 источника данных (комиссия, аудиты, 360°, ситуационные задачи) → «Единая форма результатов»

Состав аттестационной комиссии

Стандартная практика предполагает оценку специалиста комиссией, количественный состав которой варьируется в диапазоне от 7 до 11 участников



Председатель комиссии

Руководит аттестацией, оценивает компетенции работников и рекомендует их в кадровый резерв



Секретарь комиссии

Ведёт протокол, оформляет документы по результатам аттестации



Представитель первичной профсоюзной организации

Защищает права аттестуемых работников



Комиссия

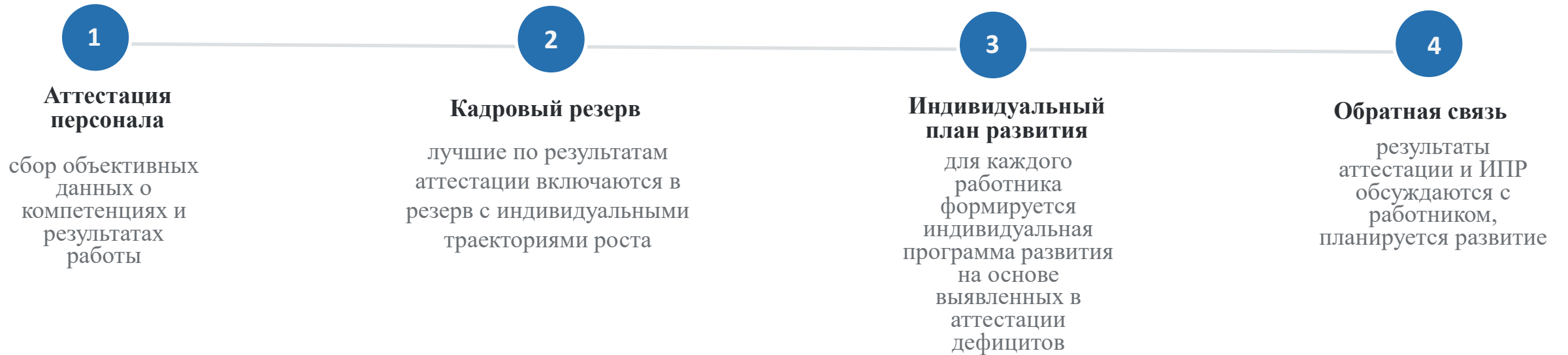
Задаёт вопросы для подтверждения компетенций, указанных в характеристике и матрице навыков работника, ведёт таблицу критериев оценки аттестуемого

7–11

членов
аттестационной
комиссии

В состав аттестационной комиссии входят: Руководство (генеральный директор/заместитель), руководители подразделений, независимые эксперты, представитель профсоюза и кадровой службы

Архитектура технологии (схема)



Цикл повторяется: следующая аттестация оценивает эффект от ИПР и развития резерва.

Индивидуальная программа развития (ИПР) и кадровый резерв на основе аттестации

Развитие на основе результатов аттестации:

Индивидуальная программа развития (ИПР)

Для работников, у которых выявлены дефицит компетенций или рекомендованы для включения в кадровый резерв на вышестоящую должность по итогам аттестации формируется ИПР.

В ИПР указываются:

- цели развития (какие компетенции и до какого уровня);
- мероприятия (обучение, наставничество, проекты, ротация);
- сроки и ответственные;
- критерии успеха (как поймём, что результат достигнут);
- ИПР согласуется с руководителем и работником, реализуется в межаттестационный период.

Следующая аттестация оценивает эффект от ИПР.

Пример цели ИПР:

- Цель: повысить компетенцию «Повысить качество контроля» до оценки «отлично».

Мероприятия: изучение нормативной базы, повышение квалификации, освоение методов ВКК, статистическая обработка данных.

- Сроки: 1 год.
- Критерий успеха: теоретический уровень, практический уровень, прохождение аттестации.

Кадровый резерв

Критерии попадания в резерв (на основе аттестации):

- высокий уровень ключевых компетенций;
- положительные результаты аттестации;
- готовность к росту (мотивация, мобильность).

Для работников включенных в кадровый резерв формируются индивидуальные траектории:

- вертикальная ротация (повышение);
- горизонтальная ротация (расширение функционала).

Готовность работников регулярно оценивается в рамках следующей аттестации и ИПР.

Пример: работник по итогам аттестации получил оценку «отлично» по ключевым компетенциям → включён в кадровый резерв → для него сформирована ИПР с целями подготовки к руководящей должности → через 6 – 12 месяцев рассмотрен на ротацию/повышение.

Аттестация — точка входа в систему развития

Основная идея: сделать аттестацию персонала центральным элементом кадровой технологии, на основе которой формируются:



Кадровый резерв



**Потребность в повышении
квалификации**



**Оценка профессиональной
компетентности работника**



**Гибкое управление кадрами:
ротация работников**



**Выявление перспективы
должностного роста работника,
стимулирование повышения его
профессиональной компетентности**



**Развитие персонала и усиление
мотивации труда**

Выводы

Трансформация Аттестации стала точкой входа в единую систему управления талантами и закрыла разрыв между уровнем профессиональных компетенций работника и его карьерным продвижением.

Формирование кадрового резерва

- Прозрачная система формирования и развития кадрового резерва;
- Равные возможности для всех работников для включения в кадровый резерв на вышестоящую должность;
- Ключевой инструмент - индивидуальные планы развития (ИПР).

Показатель	Значение
Коэффициент текучести кадров	2024 г. - 7,8%; 2025 г. - 6,5%
Вакансии, закрытые собственными работниками	75%
Работники до 35 лет в кадровом резерве	18 человек
Соотношение фактически зачисленных в резерв специалистов к плановой потребности	90%
Индекс выполнения ИПР	87%

Масштабируемость и перспективы развития технологии

Универсальность

Модель не привязана к специфике отрасли.
Легко адаптируется под любой бизнес, благодаря гибкой настройке профилей компетенций.

Готовность к тиражированию

Решение успешно пилотировано и готово к быстрому внедрению в организациях любого масштаба — от локального офиса до федеральной сети.

Дальнейшая цифровизация

Формирование единой цифровой среды «Оценка → ИПР → Обучение» с автоматической генерацией планов развития на основе ИИ-аналитики.

Усложнение методологии

Переход от тестов к реальным задачам через расширение базы кейсов, внедрение проектной оценки.