

Разработано специалистами ЦРП Evolution

Методическое Руководство по подготовке и проведению Аттестации и Ассесмент-центра

(методическое пособие для руководителей и
сотрудников кадровых служб)

Автор:

Паринова А.И., бизнес-консультант

Санкт-Петербург

2004

Введение

Цель данного методического пособия – обозначить основные плюсы и минусы выбора того или иного способа проведения аттестации в организациях и дать рекомендации о том, как максимально эффективно использовать результаты аттестации и оценки персонала.

Аттестация не является для российских предприятий нововведением. Этот процесс становится необходимостью и реальностью для многих компаний, планирующих свое развитие на рынке. Но не всегда результаты и полученные выводы удается использовать с максимальной пользой для предприятия. Очень часто эффект от проведенного анализа работы сотрудников компании является кратковременным. О том, каким образом пролонгировать положительные эффекты и закрепить предложенные на основе анализа результатов нововведения в сознании всех сотрудников компании и пойдет речь в данном пособии.

Также в данном пособии Вы найдете подробное описание метода оценки персонала Ассесмент-Центр. Мы постарались предоставить максимально подробную информацию, чтобы, вооружившись данным методическим пособием, Вы могли разработать индивидуальную систему оценки для Вашей успешной компании.

Используемые в пособии определения:

- Словарь по трудовому праву определяет **аттестацию** как проверку деловой квалификации работника в целях определения уровня его профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности или выполняемой работе.

В нормативных актах последнего времени и специальной литературе все чаще аттестация и оценка знаний (деловая, комплексная) употребляются как синонимы. Если аттестация традиционно связывается с проверкой деловых и личностных качеств руководителей и специалистов, то оценка, как правило, охватывает все категории персонала, имеет более универсальный характер. Задачи оценки по сравнению с аттестацией более конкретны и многообразны.

Анализ существующей проблемы

Одной из главных функций кадровых служб на предприятиях и в учреждениях является оказание помощи администрации в определении деловых и моральных качеств работающих с целью их полной мобилизации на производстве и в сфере обслуживания. Мировая практика выработала четыре основных механизма оценки персонала:

- ❖ оплата труда,
- ❖ трудовая карьера,
- ❖ аттестация,
- ❖ индивидуальное соревнование.

Разработано специалистами ЦРП Evolution

Системы оценки кадров различаются по сложности. На смену произвольным (субъективным) оценкам приходит более взвешенная и разносторонняя оценка работников по результатам собеседований и их рабочим документам.

В книге "Искусство управлять" Б. Галамбо анализирует два подхода к оценке работников. Первый базируется на задачах и требованиях научного управления производством, делая акцент на *оценке кадров с помощью подробного описания служебных обязанностей*, что, по мнению администрации, позволяет оценить достигнутые результаты объективным образом. При этом, если оценку дают два сотрудника одновременно, то они должны прийти к одному выводу. В этой оценке собеседование не является обязательным.

Второй подход основан на *концепции "человеческих отношений"*, следуя установке, что "счастливый человек - производительный работник". В этом случае собеседования играют решающую роль, так как позволяют лучше узнать работника, определить трудности, с которыми он сталкивается, и наметить пути их устранения. Но при этом подходе проявляется неумение некоторых руководителей успешно вести беседу, поэтому многие начальники прибегают к советам специалистов. В целом эти два подхода дополняют друг друга.

Глава 1. Аттестация персонала

1. Задачи, решаемые при аттестации

Аттестация призвана не только решать вполне конкретные задачи (совершенствование управления персоналом и расстановки кадров, формирование резерва на продвижение, определение потребности в повышении квалификации и управлении карьерой сотрудников, совершенствование форм и методов работы самих руководителей), но и осуществлять подготовку и апробацию новых мотивационных моделей. Без этого аттестация превращается в формальную процедуру.

К сожалению, практика проведения внутрифирменных (внутрипроизводственных) аттестаций свидетельствует, что зачастую они проводятся формально, исключительно с учетом требований соответствующих нормативных документов или локальных положений, разрабатываемых самими предприятиями (организациями). Такой подход не позволяет в достаточной степени оценить деловые и профессиональные качества работников и правильно определить меры мотивационного воздействия.

В книге "Оценка и аттестация персонала" Е.А. Борисова раскрывает свой подход к организации аттестации персонала.

Аттестация работников в зависимости от ее повода бывает:

- очередная,
- по истечении испытательного срока,
- для продвижения по службе,
- перевода в другое подразделение.

Очередная аттестация проводится ежегодно и обязательна для всех работников. Основа аттестации - описание проделанной работы и результатов по основным видам деятельности.

Аттестация, проводимая по истечении испытательного срока преследует цель получения документированного вывода о результатах работы сотрудника, а также аргументированных рекомендаций по дальнейшей профессиональной реализации данного сотрудника и его карьерному росту.

Аттестация для продвижения по службе проводится с учетом требований новой предполагаемой должности и новых обязанностей, при этом выявляются потенциальные возможности работника и уровень его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности.

Аналогичные подходы могут быть использованы при оценке руководителя (специалиста) для перевода его в другое структурное подразделение, если существенно меняются обязанности и решаемые задачи.

Разработано специалистами ЦРП Evolution

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (несколько уровней) и кадровыми службами. Последние, основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала и контролируют их претворение на практике. В крупных корпорациях этому сопутствует жесткая регламентация и формализация всех этапов и процедур оценки, и, прежде всего, самих оценочных форм, снабженных подробными инструкциями.

Кадровые службы помогают внедрять системы оценки, разрабатывают программы для обучения руководителей, проводят опросы и анкетирование для выяснения их эффективности. Эти службы организуют хранение всей информации в автоматизированных банках данных. Эта фактическая и оценочная информация, собираемая во многих фирмах по самой широкой программе, представляет реальную базу кадрового планирования, расчетов потребности в дополнительном персонале, составления программ, внутрифирменного обучения, организации конкурсного замещения вакантных должностей и, конечно, оплаты труда работников. В разных фирмах акцент сделан на том или ином направлении работы в зависимости от кадровой политики фирмы.

Оценка кадров может преследовать различные цели:

- стать основой для проведения аттестации;
- дифференцировать заработную плату и оклады;
- способствовать повышению квалификации, контролю результатов;
- решать вопросы по подбору кадров (продвижение по службе, перевод на другое место работы, увольнение) и контролю этих решений;
- удовлетворять потребности в информации.

Решающая роль в оценке отводится непосредственному начальнику, который лучше других знает своих подчиненных, несет полную ответственность за результаты их деятельности, правильное применение мер поощрения и наказания, за их обучение и развитие. Оценки, которые выставляет руководитель, обобщают представления, полученные им при постоянном общении с подчиненными. В то же время необходимость участия в оценке побуждает руководителя в промежутке между оценочными сессиями уделять больше времени подчиненным, взвешивать сильные и слабые стороны их профессиональной подготовки, анализировать деловые и личные качества, находить пути закрепления работников, увереннее контролировать их работу. Считается, что одна из целей оценки - усилить внимание управляющих к работе с подчиненными, развивать навыки руководства ими.

Непосредственный руководитель лично заполняет оценочную форму. Такой порядок принят почти повсеместно. Некоторые компании применяют процедуру с участием представителя кадровой службы. В этом случае оценочная форма заполняется специалистом службы в ходе обсуждения с руководителями. Такая процедура используется, когда критерии и инструкции по проведению оценок разработаны

недостаточно подробно или руководители не имеют большого опыта и специальной подготовки в этой области. Специалист кадровой службы направляет обсуждение таким образом, чтобы все факторы были рассмотрены. В то же время считается, что специалист не должен оказывать давление на руководителя и даже высказывать в беседе свою точку зрения по существу вопроса.

Государственные требования по проведению аттестации предполагают проведение аттестации работников, вновь принятых на работу, через шесть месяцев их работы, а затем ежегодно.

Одной из целей аттестации является разработка конкретной программы, включающей комплексную оценку рабочих мест. Программа должна предусматривать систему мер по совершенствованию организации труда, повышению его технической оснащенности.

На сегодняшний день в России действует ряд нормативных правовых актов, регулирующих вопросы аттестации. Обязательный характер они имеют только в отношении определенных категорий работников. Однако при разработке порядка аттестации и «Положения об аттестации» в конкретных организациях, данные нормативные правовые акты могут быть использованы в качестве рекомендаций. К таким нормативным документам относятся: Трудовой кодекс РФ, Положение "О порядке проведения аттестации руководителей, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи", утв. Постановлением от 05.10.73 №470/267 ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР, Положение "О проведении аттестации федерального государственного служащего", утв. Указом Президента РФ от 09.03.1996г. №353 и др.

2. Различные методы проведения аттестации

Методы аттестации, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель, являются традиционными для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. В то же время этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции. Традиционные методы сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его вне организационного контекста. Сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку; поскольку результаты аттестации основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем. Фактически руководитель находится в положении "царя и бога" по отношению к подчиненному - он определяет его задачи, контролирует и оценивает результаты работы по итогам года. Полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого - коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков; кроме того,

непосредственные руководители ориентированы на прошлое (на достигнутые результаты) и могут не учитывать долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

3.1 Метод стандартных оценок

Наиболее старым и самым распространенным методом аттестации является метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале.

Данный метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода также обеспечивает единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако данный метод обладает рядом серьезных недостатков:

Аттестацию проводит один человек - руководитель, что предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки. Хотя он должен принимать во внимание только профессиональные качества сотрудника, на оценке могут отразиться (и практически всегда отражаются) личные взаимоотношения с подчиненным.

Стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

Для преодоления этих недостатков некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки (возможно несколько расширенная и углубленная) заполняется не сам руководителем, а специалистом по управлению человеческими ресурсами, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем, обсуждая работу аттестуемого сотрудника за прошедший период. Заполненная форма представляется на утверждение руководителю, который может внести в нее свои коррективы. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области. Также усиливается единообразие оценок внутри организации, поскольку заполнение формы осуществляется одним и тем же человеком.

Работники, как правило, положительно относятся к привлечению специалистов по человеческим ресурсам к заполнению аттестационной формы, видя в этом средство повышения объективности оценки и защиты от произвола руководителя. В то же время и при данном методе не удастся полностью преодолеть субъективизм, поскольку источником информации для осуществления оценки опять таки служит только один человек - непосредственный начальник аттестуемого сотрудника. Дополнительные издержки, связанные с привлечением профессиональных специалистов для проведения аттестации, делают данный метод достаточно дорогим и сложным для широкого применения при проведении аттестации.

Для преодоления второго недостатка метода стандартных оценок, многие организации используют не одну, а несколько стандартных форм, создаваемых с учетом особенностей различных профессиональных групп (например: одна форма - для

аттестации высших руководителей, вторая - для руководителей среднего звена и специалистов, третья - для бригадиров и техников, четвертая - для рабочих и других служащих).

3.2 Сравнительный метод

Другим подходом к аттестации является использование сравнительных методов оценки персонала. При их использовании руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами других. При ранжировании руководитель "выстраивает" своих сотрудников в условную цепочку - от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. При распределении все сотрудники классифицируются по группам (лучшие, хорошие, средние, худшие и др., обычно в процентном соотношении от общего числа работающих в данном подразделении).

Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников. Их легко применять, легко анализировать, а их результаты могут быть с успехом использованы для принятия решений в области компенсации. Однако эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения и т.д. Кроме того, сравнение сотрудников подразделения между собой является достаточно жесткой формой оценки, использование которой может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды, недоверие к руководителю.

3.3 Метод «Управление посредством постановки целей»

Одним из наиболее популярных сегодня методов оценки сотрудника, часто применяемых в дополнение к традиционной аттестации, является метод управления посредством постановки целей.

Управление посредством постановки целей начинается с совместного (сотрудник и его руководитель) определения ключевых целей сотрудника на определенный период (как правило, год или шесть месяцев). Таких целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на данный период и быть:

- конкретными, то есть предметными и специфическими;
- измеримыми, то есть поддающимися количественной оценке;
- достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50%);
- значимыми, то есть относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;
- ориентированными во времени, то есть для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

Разработано специалистами ЦРП Evolution

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают достижение каждой цели, как правило, в процентах; и выполнение всего личного плана сотрудника (набора целей). Хотя оценка осуществляется совместно, руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения.

В дополнение к простоте, четкости и экономичности, метод управления путем постановки целей обладает еще несколькими преимуществами. Участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а также усиливает мотивацию. Диалог с сотрудником повышает объективность оценки руководителя, усиливает связь индивидуальных целей с задачами организации и подразделения, а также целевую направленность профессиональной деятельности сотрудника. Многие современные компании используют MBO (от англ. Management By Objectives) для определения величины переменной части вознаграждения сотрудника.

Основным недостатком данного метода является то, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач, что ограничивает объективность оценки и возможность ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы и т.д.

3.4 Нетрадиционные методы оценки персонала

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Есть несколько направлений в развитии нетрадиционных методов.

Новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе.

Оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации.

Во внимание принимается не столько (а во многих случаях и не только) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Хотя нетрадиционные методы аттестации начали распространяться сравнительно недавно - 10-15 лет назад, некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве "стандартных" методов оценки персонала многих компаний.

3.4.1 Метод оценки "360 градусов"

При использовании метода "360 градусов" сотрудник оценивается в четырех позициях: руководителем, коллегами, деловыми партнерами, клиентами и своими подчиненными. Конкретные механизмы аттестации могут быть различными (все

аттестующие заполняют одну и ту же форму оценки, каждая категория заполняет особую форму, аттестация коллегами и подчиненными проводится с помощью компьютера и т.д.), однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно: получение всесторонней оценки сотрудника.

Оценку «360 градусов» имеет смысл проводить не чаще чем раз в полгода, так как человеку нужно время, чтобы подумать и поработать над своими недостатками. Технология оценки во многом определяется целями компании. От этого зависит в частности, кто выбирает оценщиков – сам сотрудник или руководитель, кто получает доступ к результатам и, в конце концов, как результаты оценки скажутся на самом сотруднике.

Основной вопрос, который необходимо решить: по каким критериям оценивать сотрудников. Для каждой должности составляют список профессиональных и личных компетенций (например, лидерство, инициативность, умение работать в команде, коммуникативные навыки и т.д.), которые описываются на конкретных поведенческих примерах.

Нетрадиционные методы аттестации позволяют преодолеть присущие традиционной системе недостатки, однако их использование также может создавать определенные проблемы для организации. Прежде всего, расширение состава сотрудников, оценивающих аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым. Смещение акцента в сторону потенциала, который достаточно сложно оценить и, самое главное, объяснить оцениваемому человеку, также может стать источником обид и конфликтов. Поэтому новые методы аттестации должны быть тщательно продуманы специалистами и хорошо поняты всеми остальными сотрудниками организации.

4. Подготовка к аттестации

Проведению аттестации предшествует подготовительная работа, организуемая руководителем кадровой службы, который:

- разрабатывает критерии и показатели оценки по категориям должностей;
- подготавливает необходимое число бланков оценки деятельности работника;
- знакомит аттестуемых с инструкцией по заполнению бланка оценки;
- утверждает график проведения аттестации;
- готовит необходимые материалы на аттестуемых;
- оказывает организационно-методическую помощь подразделениям по проведению аттестации служащих.

На каждого подлежащего аттестации сотрудника кадровая служба подготавливает необходимую документацию, а именно бланк оценки деятельности работника, инструкцию по его заполнению и требования к должности аттестуемого.

Основными задачами аттестации могут являться:

- объективная оценка деятельности работника и установление его соответствия занимаемой должности;
- содействие повышению эффективности работы предприятия;
- формирование высококвалифицированного кадрового состава предприятия;
- выявление перспективы применения потенциальных возможностей руководителей и специалистов;
- обеспечение возможности передвижения кадров;
- стимулирование профессионального роста сотрудников.

В связи с этим, аттестация призвана содействовать определению общего кадрового потенциала и резерва кадров, а также увеличению (или уменьшению) оплаты труда конкретного работника.

Проведение аттестации предполагает дифференцированный подход к различным категориям сотрудников в соответствии с уровнем сложности решаемых задачи (или должностных обязанностей) и ответственности, содержащейся в должностных инструкциях сотрудников.

Применительно к аттестации локальное нормотворчество является действенным способом разрешения проблем, связанных с кадровой политикой организации. Аттестация и практическое применение посвященных ей внутренних документов могут содействовать решению следующих задач:

- апробирование новых форм участия работников в принятии управленческих решений;
- проверка профессиональной компетенции руководящих работников и специалистов;
- проверка эффективности форм и методик повышения квалификации работающих;
- планирование перемещения персонала посредством повышения квалификации, переводов или высвобождения;
- уменьшения затрат на оплату труда работников организации;
- изменение социальной политики организации.

В целях эффективного проведения аттестации должны быть разработаны соответствующие локальные акты и другие документы, обеспечивающие планомерность и объективность аттестации. Основным локальным документом (локальным нормативным актом), определяющим порядок проведения аттестации и реализацию ее решений, как правило, является положение об аттестации сотрудников организации. Разработка организацией собственного положения призвана детализировать порядок аттестации определить четкие последствия проведения аттестации для конкретных сотрудников, а также устранить противоречия между нормами Трудового Кодекса РФ и действующими нормативными правовыми актами. Внутреннее положение определяет систему аттестации сотрудников с целью определения профессиональной подготовленности и соответствия занимаемым должностям, а также порядок деятельности аттестационной комиссии.

В положении об аттестации должны быть отражены разделы:

1. Общие положения;
2. Подготовка к аттестации;
3. Проведение аттестации;
4. Оценка аттестуемого работника;
5. Правовые последствия аттестации;
6. Порядок рассмотрения трудовых споров.

Вспомогательными актами, обеспечивающими организацию и проведение аттестации, являются правила внутреннего трудового распорядка, положение о структурных подразделениях, должностные инструкции работников. К документам, обеспечивающим стадии и процедуры аттестации, можно отнести приказы работодателя о проведении аттестации, отзывы на аттестуемых работников, аттестационные листы, графики проведения аттестации по категориям работников и структурным подразделениям, образцы протоколов заседания аттестационной комиссии и т.д. Аттестация может проводиться как планово, так и внепланово, по инициативе самого сотрудника или его непосредственного руководителя.

Период проведения плановой аттестации устанавливается исходя из необходимости ее проведения на предприятиях и организациях разных сфер деятельности.

Для проведения аттестации необходимо:

- Образовать аттестационную комиссию (в зависимости от специфики деятельности предприятия может быть создано несколько аттестационных комиссий);
- Составить списки работников, подлежащих аттестации, и график ее проведения;
- Подготовить необходимые документы для работы аттестационной комиссии;
- Утвердить перечень вопросов для аттестационных тестов.
- Аттестационная комиссия состоит из председателя (в некоторых структурах председатель может иметь заместителя), секретаря и членов комиссии.
- Ее состав утверждается руководителем предприятия.
- Аттестационная комиссия определяет форму проведения аттестации.

Аттестационная комиссия может быть постоянно действующим органом, осуществляющим контроль за уровнем профессиональной квалификации специалистов организации. Предметом изучения комиссии являются отзывы о работе каждого сотрудника, составляемые его руководителем, как по результатам отдельного задания, так и за определенный период.

Руководителем предприятия утверждается график проведения аттестации, который доводится до сведения каждого аттестуемого не позднее, чем за месяц до начала аттестации. В графике указывается дата и время проведения аттестации, а также дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов на каждого аттестуемого.

5. Проведение аттестации

Аттестация на предприятии может проходить в два или несколько этапов.

Например: *1-й этап* - тестовые испытания (тестирование);

2-й этап - индивидуальные собеседования.

В таком случае в рамках аттестации каждый сотрудник проходит профессиональное тестирование, позволяющее определить основные направления повышения квалификации, как самого работника, так и коллектива в целом.

Цель первого этапа - оценка подготовленности сотрудника в области профессиональных знаний на основании результатов тестирования по темам, предложенным в тестах.

Для реализации этого этапа в организации должен быть разработан банк тестов, состоящий из вопросов с альтернативными ответами и задач по профессиональной тематике. Тесты должны охватывать весьма широкий круг вопросов и отражать все текущие изменения и дополнения, вносимые в действующую законодательную и инструктивную базу.

Подготовкой аттестационных тестов занимается либо аттестационная комиссия, либо другой постоянно действующий орган (подразделение) организации. Вопросы для включения в аттестационные тесты могут быть подготовлены ведущими специалистами. Количество вопросов, предложенных в пакете тестов, должно быть достаточным для формирования необходимого множества вариантов в зависимости от числа аттестуемых специалистов.

Аттестационная комиссия устанавливает количество (либо процент от общего числа) правильных ответов, определяющее успешное прохождение аттестационного тестирования. Для признания результата тестирования положительным количество правильных ответов не должно быть менее 2/3 от общего их числа.

Целью второго этапа аттестации - является принятие решения о соответствии сотрудника занимаемой должности и выработка рекомендаций по совершенствованию организации работы специалистов и системы управления карьерой.

Не позднее, чем за 2 недели до начала проведения плановой аттестации в соответствии с действующим внутренним нормативным актом в аттестационную комиссию на каждого аттестуемого сотрудника представляются специально подготовленные и оформленные соответствующим образом документы:

- анкета, характеризующая личность работника (фамилия, имя, отчество сотрудника, занимаемая должность на момент проведения аттестации и дата назначения на эту должность, перечень основных вопросов, в решении которых он принимал участие);
- итоговый лист с результатами тестирования (оформляется по итогам проведения тестирования);

Разработано специалистами ЦРП Evolution

- отзыв на подлежащего аттестации работника, подписанный его непосредственным руководителем и утвержденный вышестоящим руководителем.

Возможно наличие и других документов, необходимых для представления в аттестационную комиссию в соответствии с действующим локальным нормативным актом.

Отзыв является основным документом, характеризующим уровень теоретических и практических навыков работника, его личных и моральных качеств и соответствие этого уровня требованиям занимаемой должности.

При проведении аттестации сотрудника в отзыве о нем кроме показателей, являющихся общими для всех категорий работников, должны быть отражены - уровень образования, объем специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной должности, а также должностях, позволяющих приобрести знания и навыки, необходимые для выполнения работ, предусмотренных по данной должности, - для каждой отрасли и группы сотрудников должны быть предусмотрены свои особые показатели и критерии оценки.

Например, в отзыв могут быть включены следующие характеристики:

- степень самостоятельности в отношении исполнения должностных обязанностей;
- качество их выполнения и ответственность за порученное дело;
- способность адаптироваться к новой ситуации применять новые подходы к решению возникающих проблем;
- умение организовать труд подчиненных;
- стиль общения с подчиненными, реально осуществляемый масштаб руководства и т.п.

Индивидуальное собеседование проводится в присутствии аттестуемого и руководителя соответствующего структурного подразделения организации. Аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы, заслушивает работника и руководителя соответствующего подразделения, а в случае необходимости - его непосредственного начальника - по вопросу служебной деятельности аттестуемого. Обсуждение профессиональных, деловых и личностных качеств аттестуемого работника должно проходить в обстановке объективности, требовательности и доброжелательности.

В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин аттестация может быть проведена в его отсутствие.

Примерный перечень показателей для оценки квалификации служащих:

- образование;
- стаж работы по специальности;
- профессиональная компетентность;
- знание необходимых в работе нормативных правовых актов;
- знакомство с отечественным и зарубежным опытом в данной области;
- умение оперативно принимать решения для достижения поставленных целей;

Разработано специалистами ЦРП Evolution

- качество законченной работы;
- способность адаптироваться к новой ситуации и находить новые подходы к решению возникающих проблем;
- своевременность выполнения должностных обязанностей;
- ответственность за результаты работы;
- интенсивность труда (способность в ограниченные сроки справляться со значительным объемом работы);
- умение работать с документами;
- способность прогнозировать и планировать, организовывать и анализировать работу подчиненных;
- способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы;
- производственная этика, стиль общения;
- способность к творчеству, предприимчивость;
- участие в коммерческой деятельности;
- самостоятельность;
- способность к самооценке.

Другими словами, оценка служебной квалификации аттестуемого сотрудника основывается на заключении о его соответствии положениям должностной инструкции, определении доли его участия в решении поставленных задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности. При этом должны учитываться его профессиональные знания, опыт работы, повышение квалификации и переподготовка, а в отношении соответствующей группы должностей - организаторские способности.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист.

6. Решения, принимаемые по результатам аттестации.

По итогам аттестации в отношении каждого аттестуемого сотрудника аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок:

- ❖ Соответствует занимаемой должности;
- ❖ Соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с прохождением повторной аттестации через конкретно установленный срок;
- ❖ Не соответствует занимаемой должности.

Решения аттестационной комиссии оформляются протоколами, которые подписываются присутствующими на заседании членами аттестационной комиссии.

Уведомление о результатах аттестации должно выдаваться сотруднику либо высылаться по почте (заказным письмом) не позднее чем через 5 дней после дня

прохождения аттестации, если иное не предусмотрено действующим документом. Выписка из протокола аттестационной комиссии приобщается к личному делу сотрудника.

По результатам аттестации аттестационная комиссия может выносить на рассмотрение руководителя организации следующие рекомендации:

- о поощрении отдельных работников за достигнутые успехи;
- о повышении квалификации отдельных сотрудников;
- об изменении размеров их должностных окладов;
- об установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам;
- о включении в резерв на выдвижение;
- о понижении в должности или освобождении работника от занимаемой должности;
- об улучшении служебной деятельности аттестованных работников и результатов их работы.

Аттестационная комиссия при выдаче рекомендаций должна указывать соответствующие мотивы, по которым они сформированы. Результаты аттестации сообщаются руководителю организации в недельный срок после ее проведения. Руководитель компании (руководитель соответствующего подразделения) с учетом оценки результатов аттестации и предложенных рекомендаций, и в соответствии с законодательством РФ, принимает решение о дальнейшем профессиональном развитии сотрудников; материальном и моральном поощрении работников за достигнутые ими успехи; об изменении размеров должностных окладов по соответствующим должностям; установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам; о повышении в должности.

Результаты аттестации могут служить основанием для признания аттестуемого работника не соответствующим занимаемой должности и для принятия решения о направлении его на повышение квалификации (переподготовку) либо с его согласия о переводе на другую работу. При несогласии аттестуемого с направлением на повышение квалификации (переподготовку) и невозможности перевода данного работника на другую должность руководитель вправе принять решение об его увольнении. Указанные решения принимаются в срок не более двух месяцев со дня аттестации. По истечении указанного срока снижение размера должностного оклада, уменьшение или отмена надбавок к нему, увольнение работника по результатам данной аттестации не допускаются. Время болезни и отпуска аттестованного руководителя (специалиста) не засчитывается в двухмесячный срок.

При наличии письменного несогласия аттестуемого с выводами аттестации материалы рассматриваются специальной экспертной комиссией.

Материалы аттестации заносятся кадровой службой в личное дело аттестованного работника только после того, как будут рассмотрены письменные объяснения и приняты окончательные решения по ним.

7. Анализ результатов аттестации

Эффективное проведение аттестации не должно заканчиваться сдачей аттестационного бланка в отдел управления персоналом. По окончании аттестации, как и по окончании любого проекта, надо оценить, достигнуты ли поставленные цели. Важно не потерять информацию, собранную в ходе аттестации. И составить план действий - как для организации в целом, так и для отдельных руководителей и сотрудников. План должен быть понятным, четким и измеримым. Спектр результатов аттестации достаточно широк.

Анализ результатов аттестации может дать не только лучшее понимание деятельности конкретного работника. Аттестация очень многое дает для понимания ситуации в организации. Очевидно, что результаты зависят от того, какая цель была поставлена и какие методы использованы.

Для конкретного работника можно по результатам аттестации делать обоснованные выводы о потребности в обучении и развитии, его месте в организации, планировании карьеры, изменении заработной платы, дисциплинарных воздействиях.

При анализе результатов аттестации можно оценить, что происходит в организации в целом и в отдельных подразделениях, насколько обоснованно распределение работы. Основными выводами, которые можно сделать, оценивая результаты аттестации могут стать следующие: как планировать человеческие ресурсы, можно ли с имеющимися ресурсами осуществить планы организации, можно ли повысить производительность труда, что нужно для внедрения новых технологий и изменения условий работы, соответствует ли законодательству нормы и правила, принятые в организации, в частности нормы охраны труда.

При анализе заполненных аттестационных форм компания получает объективное представление об управленческой компетентности менеджеров. Руководители, умеющие грамотно оценивать работу подчиненных, в процессе аттестации так же грамотно и объективно заполняют аттестационные формы, избегая усреднений, смещения оценок, необоснованных или не имеющих отношения к работе комментариев.

Необходимо еще на этапе подготовки к аттестации решить, как накопленный материал будет обобщаться и систематизироваться, чтобы не оказаться погребенным под ворохом бумаг.

Очень важно по итогам аттестации разработать план действий. Планы не обязательно должны быть "громкими". Можно даже назвать их не планами, а действиями. Главное, чтобы результаты анализа (аттестации) не пропали зря.

Например, если целью аттестации было выявление потребности в обучении сотрудников, необходимо разработать план такого обучения; если аттестация проводилась с целью оценки соответствия деятельности сотрудников предъявляемым требованиям, следует составить план действий по приведению деятельности и требований в соответствие.

Глава 2. Ассесмент-Центр или Центр Оценки персонала

Крупные компании на сегодняшний день создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью метода, получившего название Ассесмент-Центр (от англ. Assessment Center – Центр Оценки).

Ассесмент-центр - метод комплексной оценки персонала, основанный на использовании системы взаимодополняющих методик, ориентированный на реальное рабочее поведение оцениваемых сотрудников и учет особенностей требований должностных позиций. Суть метода заключается в том, чтобы создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы имеющиеся у него профессионально важные качества. Степень их выраженности оценивается подготовленными специалистами, и на основании этой оценки делаются заключения о степени пригодности человека к данной работе, продвижению по службе, необходимости индивидуальных психологических консультаций, психокоррекции или социально-психологического тренинга.

1. Основные характеристики метода.

- создается система оценки, направленная на выявление потенциала кадров;
- участники проходят испытание различными упражнениями и техниками;
- оценивается наблюдаемое поведение испытуемых, а не гипотезы о стоящих за ним причинах;
- каждый участник оценивается несколькими специалистами;
- фазы "наблюдения" и "оценки" разнесены во времени для достижения большей объективности;

2 Типы решаемых методом задач

- отбор кандидатов на работу в организацию;
- оценка потребности в развитии и совершенствовании управленческих качеств руководящих работников;
- выявление сотрудников, обладающих потенциалом для последующего продвижения;
- организация и осуществление внутрифирменного контроля;
- разработка кадровой политики фирмы

Преимущества использования Ассесмент Центра.

- Валидная оценка индивидуального потенциала, не подверженная влиянию условий работы, оценок и склонностей начальства, или же различий исполняемых функций и занятий.
- Объективные процедуры, измеряющие всех участников по релевантным качествам или способностям с использованием эквивалентного стандарта.

Разработано специалистами ЦРП Evolution

- Возможность узнать индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы), используя стандартные процедуры вне привычного рабочего окружения.
- Возможность определить специфические сильные и слабые стороны каждого участника и использовать эту информацию для определения карьеры и развития.
- Формирование группы резерва людей с высоким управленческим потенциалом, которые после соответствующей подготовки могли бы занять управленческие должности с высокой вероятностью успеха.

Использование данного метода оценки имеет определенные *преимущества и для участников:*

- Равные возможности для демонстрации своего потенциала к продвижению независимо от нынешних рабочих обязанностей и результатов.
- Лучшее понимание того, что делает менеджер и какие качества ему необходимы.
- Возможность выразить свои интересы, цели и ожидания в отношении карьеры в условиях, специально созданных для эффективного использования информации.
- Возможность узнать из обратной связи о своих индивидуальных сильных и слабых сторонах и общем потенциале для целей саморазвития.
- Возможность принимать решения о своих личных планах в области карьеры и жизненных целях на основе более обширной информации.

3. Методики, используемые при проведении Центра Оценки

1. *Психодиагностическое тестирование* - получение информации о качествах, существенно влияющих на поведение человека в организации и обеспечивающих его профессиональную эффективность, а также описание и оценка актуального состояния, механизмов адаптации, источников проблем (в индивидуальной деятельности и во взаимодействии с другими людьми), определение потенциальных возможностей. Этот способ дает возможность соотнести результаты разных кандидатов между собой, а так же с общими и групповыми нормами

2. *Биографическое интервью* - получение информации о профессиональных целях и ценностях, организаторских способностях, коммуникативных и личностных качествах от самого оцениваемого для достижения максимальной объективности итоговой оценки. Биографическое интервью помогает прояснить реалистичность и профессиональную направленность целей участника, оценку уровня собственных достижений и неудач, ориентированность на профессиональный рост и продвижение по службе, круг общих интересов.

3. *Деловые и ролевые игры*, моделирующие ситуации коллективной деятельности и получение информации о типичных способах и средствах поведения человека в них, а также об особенностях взаимодействия людей в группе при решении общей для них задачи. В ходе деловых игр оцениваются коммуникативные и организационные

навыки участников, способности к аргументации своей точки зрения, системность, динамичность и гибкость мышления, креативность, определяется позиция каждого участника в групповом обсуждении.

4. Организационно-управленческие игры. Моделирование управленческой ситуации с целью оценить навыки выработки решений по стратегии развития организации и ее отдельных частей. Игра основывается на материале реальных проблем данной организации, обсуждение которых важно в данный момент и дает возможность оценить мыслительные управленческие способности кандидатов, а так же предлагаем им конкретные программы действий.

4.. Общие правила проведения оценочных процедур.

Любые процедуры в центре оценки направлены на сбор максимально широкой диагностической информации, все действия эксперта во время проведения оценки должны быть направлены на сбор информации об актуальных возможностях испытуемого.

В процессе оценки условия работы всех испытуемых должны быть уравнены, необходимо снизить влияние всех объективных факторов, могущих повлиять на результат.

В процессе оценки важно получить достоверную информацию о поведении испытуемого в обычной ситуации. Поэтому при проведении оценки необходимо максимально снизить "эффект экспертизы", когда оцениваемый ведет себя не так, как вел бы себя в реальной жизни, а так, как ожидает его увидеть эксперт.

5. Общие рекомендации по проведению тестовых процедур и специальных упражнений:

Перед каждым тестом или упражнением должна быть дана очень точная и строгая инструкция, которая может включать в себя:

а) описание порядка работы (этапов упражнения, правил фиксации результатов, состава материалов, которые должны быть сданы в конце упражнения, и т.д.)

б) правила поведения во время проведения упражнения (временной регламент, перечень средств, которыми можно пользоваться, когда и как можно задавать вопросы, можно ли прерывать работу и т.д.)

Не рекомендуется прерывать работу испытуемых и просить их отвлечься на выполнение какой-либо иной процедуры (если только среди тех качеств, которые оцениваются, нет специального параметра).

В процессе заполнения тестов целесообразно проводить наблюдения за тем, как работают участники, это даст возможность собрать дополнительную информацию о психологических и деловых качествах.

6. Этапы построения Оценки.

1. Подготовка проекта подразумевает проведение работы по определению целей, сроков, объемов, возможных результатов оценки, перспектив кадровых проектов и решений в конкретной организации.

2. Анализ деятельности и формирование критериев оценки позволяет достичь более глубокого понимания особенностей деятельности оцениваемых сотрудников, специфики организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации. Заканчивается формированием критериев оценки и разработкой шкал наблюдения.

3. Проектирование программы Центра Оценки заключается в конструировании процедур оценки и завершается созданием организационного плана реализации программы, описанием требований и ограничений.

4. Обучение представителей организации (наблюдателей - оценщиков) навыкам наблюдения и выработка конкретных умений и подготовка к участию в программе для работы в рамках Центра оценки.

5. Реализация программы Центра Оценки, т.е. проведение запланированных процедур с целью сбора персональной кадровой информации.

6. Анализ полученных данных включает подведение итогов, обобщение результатов, оформление итоговых материалов

7. Типология критериев в рамках Центров оценки.

Качества - индивидуальные свойства человека. При работе с данным типом критериев делается допущение, что люди, обладающие определенными характеристиками, навыками, умениями, характерологическими особенностями, будут эффективно справляться с определенным типом деятельности. Данный тип критериев наиболее адекватен при отборе персонала на рабочие места, где деятельность не может быть строго регламентирована и обладает большой ситуативной вариативностью.

Деятельности - специальное описание работы через набор типичных действий, получаемое на основе анализа деятельности. При использовании данного типа критериев предполагается, что люди, эффективно выполняющие определенный вид работы, будут и в будущем успешны на данном рабочем месте. Данный тип критериев эффективно использовать при оценивании линейного управленческого персонала, деятельность которых уже сложилась и может быть описана.

Роли - описание работы через задание условий деятельности, специфики инструментов, особенностей взаимодействия с партнерами. При оценивании с использованием данного критерия предполагается, что эффективность работника зависит от принятия им тех целей, задач и ценностей, которые задаются профессиональной ролью. Данный тип критериев наиболее адекватен программе Центра оценки, используемой в целях развития персонала.

Примеры оцениваемых категорий

Качества:

Разработано специалистами ЦРП Evolution

1. Способность принимать решения; аргументация и оценочное сравнение.
2. Креативность и системное мышление.
3. Коммуникативные способности.
4. Способность к убеждению и сотрудничеству.
5. Межличностные умения.
6. Способность к ведению переговоров.
7. Самоорганизация и умение распределить время.
8. Организаторские способности.
9. Способность к обучению.
10. Коммерческая и деловая ориентация.
11. Упорство и целеустремленность.
12. Решительность.
13. Самостоятельность, инициативность, деятельность.
14. Готовность к изменениям и гибкость.

Деятельности:

1. Навыки планирования;
2. Умение анализировать информацию;
3. Навыки эффективного реагирования в нестандартной ситуации;
4. Стрессоустойчивость.
5. Социальный интеллект;
6. Коммуникативные навыки (настрой на общение);
7. Устойчивость к фрустрации;
8. Умение разрешать конфликты;
9. Конгруэнтность профессии;
10. Умение вести переговоры;
11. Координация работы группы;
12. Четкая формулировка мыслей;
13. Использование навыков активного слушания;
14. Генерация идеи;
15. Способность быстро переключаться с одного задания на другое;
16. Отсутствие застревания на отрицательных эмоциях;
17. Направленность на собеседника.

8. Этап анализа деятельности и формирования критериев оценки.

Составление перечня требований.

Основным материалом для составления перечня требований являются результат интервью с менеджерами, имеющими достаточный опыт работы в организации. В качестве вспомогательной методической ориентировочной основы для проведения интервью используются различные стандартные описательные схемы.

Разработано специалистами ЦРП Evolution

По результатам оценивания можно составить профиль требований должностной позиции. Полученные профили для отдельных должностных позиций сводятся затем в каталог требований с учетом целевого уровня позиций.

Схема составления каталога требований

1. Функциональные требования

- управление и руководство
- коммуникация
- профессия

2. Квалификационные требования

- техники управления
- опыт руководства (опыт работы в должности, стаж работы руководителем, стаж работы в организации)
- профессиональные знания (уровень профессиональной подготовки, продолжительность и качество обучения)

3. Организационные требования

- стиль руководства (определяется, прежде всего, типом организации и соответствующим данному типу способом включения индивидуума в организационную деятельность)

Можно выделить несколько основных подходов к формированию критериев оценки:

- по конечному результату, построенный на анализе результатов труда, ожидаемых от сотрудника на конкретном рабочем месте;
- от идеальной модели личности, построенный на анализе "психологического портрета" и изучении черт успешного сотрудника;
- через изучение требований должности, построенный на анализе самой работы, либо путем изучения нормативных документов, ее регламентирующих, либо путем анализа деятельности различными методами профессиографии;
- при помощи экспертной оценки, построенной на оценке компетентными сотрудниками;
- другие подходы (например, игрового моделирования).

В зависимости от специфики организации, степени определенности и закреплённости деятельности, выполняемой сотрудниками, этап анализа деятельности может реализовываться по двум различным направлениям:

1. Если организация только что создана, и деятельности, которые предстоит анализировать, только складываются, если организация осознает грядущее существенное изменение способов функционирования, то построить модель деятельности организации в целом и отдельных уровней иерархии можно через проведение особой, специально созданной игротехнической процедуры. Данный вариант дает возможность

проанализировать актуальное состояние организации и определить модель структуры, ориентированной в будущее.

2. Если организация достаточно долго функционирует, если структура учреждения и основные типы деятельности уже сложились и стоит задача их проанализировать, зафиксировать и, возможно, откорректировать, то провести подобную работу можно, используя процедуры, сложившиеся в рамках подхода "Анализ деятельности", который осуществляется в два этапа:

- Обучение экспертов, т.е. тех сотрудников, которые привлекаются в качестве исследователей при анализе деятельности.
- Собственно анализ деятельности.

В типовых программах центра оценки используется большое количество различных процедур, дающих подчас очень разноплановую информацию. В этой связи очень важен момент перевода данных, полученных с применением конкретного метода, в статус кадровой информации. Можно выделить два основных подхода к обработке первичных данных и получению на их основании кадровой информации:

1. *Количественный подход*, при котором производится сопоставление оценок, полученных испытуемым по каждому из критериев оценки. Для этого все результаты отдельных процедур переводятся в единую, т.е. общую для всех методов балльную шкалу.

2. *Качественный подход*, при котором производится содержательное описание поведенческих поведений испытуемого по оцениваемым критериям и формировании итогового портрета.

В зависимости от целей оценки и форм представления результатов может использоваться тот или иной подход.

Для достижения высокой точности, информативности и прогностичности результатов центра оценки, вне зависимости от того, какой способ обработки данных используется, необходима большая подготовительная методическая работа, которая должна включать в себя:

- ознакомление с результатами использования каждой процедуры в диагностических целях;
- проведение пилотажа и сопоставление результатов применения процедуры с результатами ранее апробированных методик, проверка диагностичности при оценке конкретных критериев;
- выделение и баллирование индикаторов, создание методики и использования процедуры в рамках центра оценки.

9. Обработка результатов и их использование.

Разработано специалистами ЦРП Evolution

После проведения программ Центра оценки данные об испытуемых, полученные в ходе проведения процедур, должны быть проанализированы, сопоставлены и скомпонованы в полноценную информацию.

Можно выделить несколько этапов обработки информации:

1. Первичная обработка результатов тестов, специализированных и групповых упражнений.
2. Перевод полученных результатов в индикаторы по критериям оценки.
3. Оценивание и перевод индикаторов в балльные оценки по критериям.
4. Сопоставление балльных оценок, полученных по одному критерию в разных процедурах, формулирование итоговой балльной оценки и подготовка индивидуальных таблиц оценок.
5. Содержательное описание уровня развития личностно-деловых качеств испытуемого, формирование общего заключения и рекомендации по дальнейшему использованию и развитию.
6. Подготовка обобщенных материалов по группе оцениваемых ранжированных списков, карт распределения персонала.

Глава 3. Правовые аспекты оценки персонала.

Знание и понимание законодательства представляется первоочередным вопросом во многих сферах управления персоналом.

Рекомендации, предлагаемые американскими авторами книги "Основы менеджмента" Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., по построению системы оценки, которую работодатель при необходимости сможет защитить в суде:

- решения по персоналу не должны различаться для лиц разного пола, возраста, национальности и религии рассматриваемых лиц;
- официальная система подачи жалоб и пересмотра решений на фирме должна быть доступна для лиц, несогласных с этими решениями;
- следует использовать более одного независимого оценщика;
- во всех действиях важно руководствоваться официальной системой принятия кадровых решений;
- лица, производящие оценку, должны иметь доступ к материалам, характеризующим результативность труда оцениваемого работника;
- следует избегать оценки таких качеств, как "надежность", "энергичность", "способность" и "личное отношение";
- данные по оценке результативности труда должны проверяться эмпирически;
- стандарты результативности труда должны быть известны работникам;
- оценщиков следует снабжать указаниями по проведению оценки результативности труда;
- оценку следует проводить по отдельным специфическим рабочим навыкам, а не в "общем" контексте;

Разработано специалистами ЦРП Evolution

- работникам следует предоставлять возможность ознакомиться с мнениями относительно их качеств.

Заключение

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является индивидуальной задачей, решить которую может только руководство самой организации, возможно, с помощью профессиональных консультантов. Так же, как и система компенсаций, система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов - стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, характеристики занятой в ней рабочей силы. В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы. При выборе системы оценивания деятельности необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом - компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, - чтобы добиться синергетического эффекта и избежать конфликтов и противоречий.