



Павлова Е.Н., Журавлев А.В.

АТТЕСТАЦИЯ

Демонстрационный материал



НАЗНАЧЕНИЕ: АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Построение системы **аттестации** складывается из разработки организационно-распорядительной и методической документации, обучения линейных руководителей, разработки мероприятий по внедрению системы в организацию с минимизацией сопротивления сотрудников.

Внутрифирменная аттестация позволит:

- Обеспечить основания для регулярной **оценки** успешности деятельности сотрудника;
- Осуществить обоснованные **поощрительные** и **санкционирующие** мероприятия;
- Оперативно перераспределить **задачи** между сотрудниками;
- Планировать **карьеру** и **обучение** сотрудников;
- Внедрить обоснованную гибкую систему **оплаты** труда;
- Обеспечить основания для системы премирования.



ДВЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ АТТЕСТАЦИИ

Аттестационные процедуры разрабатываются на основании:

1. **Целей** руководства, принципов кадровой политики;
2. **Перечня задач**, представленного в должностных инструкциях или других документах, описывающих должности сотрудников.

Аттестация может иметь две **составляющие**. Целесообразно построение **регулярной** аттестации вокруг оценки эффективности деятельности.

<i>Предмет оценки</i>	<i>Оценивающий</i>	<i>Периодичность</i>
1. Эффективность решения задач в рамках должности, а так же сверхнормативных и новых задач	Линейный руководитель, аттестационная комиссия	Регулярно (в идеальном случае - ежегодно)
2. Личностно-деловые профессионально важные качества и компетенции	Кадровая или психологическая служба; внешние эксперты, специализирующиеся на оценке	Личностные качества – единовременно; компетенции - регулярно



УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ АТТЕСТАЦИИ

Принципы, используемые вне зависимости от кадровой политики компании. Определяют достоверность результатов.

КРИТЕРИАЛЬНОСТЬ ОЦЕНКИ

предполагает разработку и использование однозначных критериев оценки и оснований принятия кадровых решений.

КОМПЕТЕНТНОСТЬ ОЦЕНКИ

предполагает, что оцениваются только те параметры, в которых руководитель компетентен: знания сотрудников, степень успешности выполненных задач (но не психологические качества и личностные особенности сотрудника).

МЕТОДИЧЕСКАЯ ОСНАЩЕННОСТЬ АТТЕСТАЦИИ

предполагает разработку и использования различного рода бланков, письменных инструкций в которых зафиксированы процедуры аттестации. Данный принцип позволяет избежать многозначного толкования аттестационных заданий.



СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ АТТЕСТАЦИИ

Предполагают их специальную разработку для каждой компании. Примерами специфических принципов для «прозрачной» кадровой политики являются:

МАКСИМАЛЬНОЕ ВКЛЮЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

предполагает самостоятельную его подготовку к аттестации с опорой на методические материалы для сотрудника.

УЧАСТИЕ СОТРУДНИКА В ОПРЕДЕЛЕНИИ ЦЕЛЕЙ

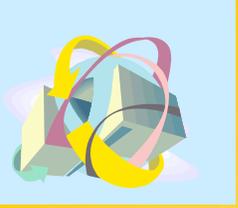
своей деятельности, сроков их достижения и необходимой организационной поддержки.

ПРОЗРАЧНОСТЬ АТТЕСТАЦИИ

предполагает, что сотрудники понимают как связаны кадровые решения в области оплаты труда, обучения, карьерного роста, с результатами аттестации.

КОЛЛЕГИАЛЬНОСТЬ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ

предполагает, что решения принимаются аттестационной комиссией на основании оценок линейного руководителя, менеджера по персоналу и мнения самого сотрудника.



ПЕРВЫЙ ЭТАП: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА

ОАО «VНК»

УТВЕРЖДАЮ

Президент ОАО «VНК»

Филиппов Ф.Ф.

« ____ » _____ 2002г.

ПОЛОЖЕНИЕ О ПРОВЕДЕНИИ АТТЕСТАЦИИ РАБОТНИКОВ ОАО «VНК»

1. Общие положения

1.1. Аттестация работников ОАО «VНК» призвана способствовать совершенствованию деятельности по подбору, повышению квалификации и расстановке работников ОАО «VНК», определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности, а также решению вопроса о присвоении работнику очередного квалификационного разряда (категории).

1.2. Аттестации подлежат работники ОАО «VНК», занимающие младшие должности, а также специалисты, ведущие специалисты, руководители структурных подразделений. Решение об аттестации принимает Президент.

1.3. В зависимости от специфики должностных обязанностей дополнительно может утверждаться порядок проведения аттестации соответствующей категории работников, форма проведения (собеседование, проведение квалификационных экзаменов, рейтинговая оценка и т.д.).

1.4. Аттестация проводится не чаще одного раза в год, но не реже одного раза в два года.

2. Организация проведения аттестации

2.1. Для проведения аттестации:

- Формируется аттестационная комиссия;
- Составляются списки работников ОАО «VНК», подлежащих аттестации;
- Готовится приказ об аттестации;
- Готовятся необходимые документы для аттестационной комиссии.

2.2. Аттестационная комиссия состоит из председателя (назначаемого из числа вице-президентов), заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. К работе аттестационной комиссии могут привлекаться независимые эксперты. В состав комиссии включаются представители кадровой и юридических служб, а также представители дирекций и отделов, чьи работники подлежат аттестации. Количественный и персональный состав аттестационной комиссии и порядок ее работы утверждается Президентом Компании.

ЗАДАЧИ ПОДГОТОВИТЕЛЬНОГО ЭТАПА:

1. Разработать **нормативные документы** по подготовке и проведению аттестации.
2. Разработать **план** проведения аттестации, **программы** подготовки руководителей и сотрудников.
3. Провести оповестительную и **обучающую работу** с руководителями среднего звена и сотрудниками.
4. Организовать **самостоятельную подготовку** сотрудников к аттестации по заданным формам.
5. Организовать предварительный **сбор информации** от сотрудников.



ПЕРВЫЙ ЭТАП: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА

Основная цель данного этапа – сформировать **конструктивное отношение** участников аттестации к ее процедурам. Служба управления персоналом информирует сотрудников и руководителей о целях, процедурах и результатах аттестации. Вся информация представляется как устно на общем заседании, так и в форме информационного листка (отдельно для руководителей и сотрудников).

ПРЕЗЕНТАЦИОННЫЙ ЛИСТ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Материал сообщает о внедрении системы аттестации руководителям, объясняет смысл собеседований, сообщает о критериях неформальности собеседования.

ПРЕЗЕНТАЦИОННЫЙ ЛИСТ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

Материал сообщает о внедрении системы аттестации сотрудников, объясняет ее назначение в организации и смысл собеседований для сотрудников, сообщает о необходимости подготовки к собеседованию.



ПЕРВЫЙ ЭТАП: САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА СОТРУДНИКА

БЛАНК ФИКСАЦИИ ИТОГОВ РАБОТЫ ЗА ГОД

Материал предназначен для самостоятельной подготовки сотрудника к аттестации. Кратко фиксируются задачи, решенные по мнению сотрудника наиболее и наименее успешно. Материал подписывает сотрудник.

БЛАНК ФИКСАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ЗАДАЧ И ПОЖЕЛАНИЙ ПО ИТОГАМ ГОДА

Материал предназначен для самостоятельной подготовки сотрудника к аттестации. Кратко фиксируются решенные задачи, которые не предусмотрены должностной инструкцией. Фиксируются пожелания по деятельности и социальной поддержке. Материал подписывает сотрудник.

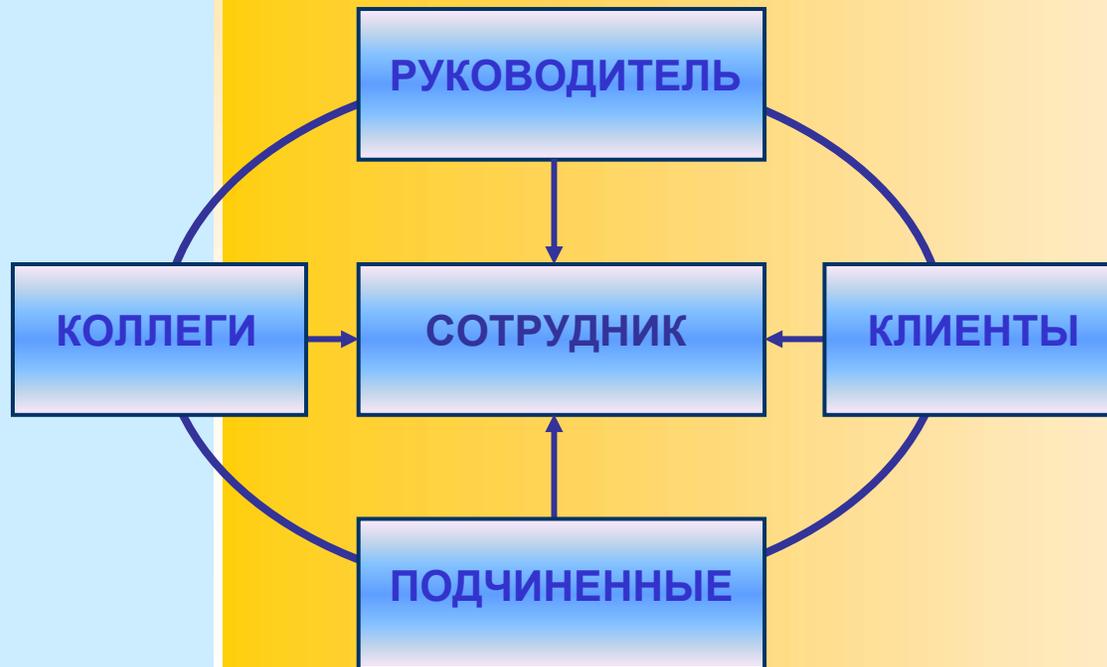
БЛАНК ПОЖЕЛАНИЙ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ

Материал предназначен для самостоятельной подготовки сотрудника к аттестации. Сотрудник кратко фиксирует пожелания по карьерному росту и развитию. Материал подписывает сотрудник.



АТТЕСТАЦИЯ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: МОДЕЛЬ «360-DEGREE FEEDBACK» (1)

Аттестация может использоваться в качестве метода **обучения** персонала. Поведение регулируется сопоставлением **обратной связи** по результатам решения задач с целью или стандартом. Источником обратной связи может выступать единственный линейный руководитель, однако в популярных на Западе системах многосторонней обратной связи таких источников несколько.



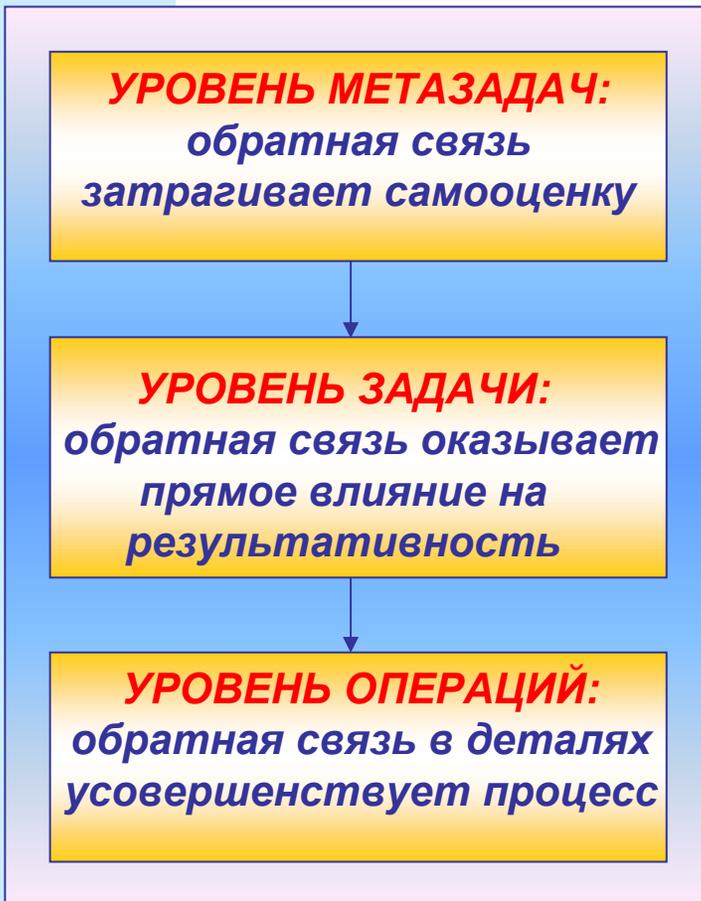
Три главных достоинства:

1. Снижается влияние индивидуальных (но не групповых!) предубеждений.
2. Повышается ответственность каждого оценщика, так как его мнение могут сравнить с другими рейтингами.
3. Наблюдатели оценивают уникальные аспекты деятельности, собирается объемлющая информация.



АТТЕСТАЦИЯ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: МОДЕЛЬ «360-DEGREE FEEDBACK» (2)

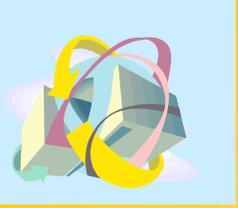
Уровни обратной связи
(Angelo DeNisi & Avraham Kluger)



Уровень метазадач: В случае негативной обратной связи могут быть затронуты базовые решения относительно жизни и идентичности. Стремление утвердить собственную самооценку окажет влияние на способность фокусироваться на задаче.

Уровень задачи: Сотрудник может сконцентрироваться только на задаче и приложить максимум усилий, чтобы редуцировать различия между желаемым и действительным.

Уровень операций: Обратная связь поощряет к разработке гипотез о том, как улучшить деятельность. Если обратная связь на этом уровне избыточна, это может заставить человека обратить чрезмерное внимание на детали, в ущерб решению задачи в целом.



ВТОРОЙ ЭТАП: ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИОННЫХ СОБЕСЕДОВАНИЙ



ЗАДАЧИ ЭТАПА:

Провести аттестационные собеседования с сотрудниками и обработать их результаты (осуществляется линейными руководителями).



БЛАНК ФИКСАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Фиксирует успехи и затруднения в деятельности сотрудника и мероприятия по их преодолению; задачи, решаемые вне рамок должностной инструкции; наличие или отсутствие мотивации на административный рост. Отдельно фиксируются рекомендации руководителя. Подписывает руководитель.



БЛАНК ФИКСАЦИИ ЦЕЛЕЙ НА СЛЕДУЮЩИЙ ГОД (ПЕРСПЕКТИВНЫЙ ПЛАН)

Материал предназначен для фиксации задач, поставленных на следующий год. Бланк подписывает как руководитель, так и сотрудник.



ВТОРОЙ ЭТАП: ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ СОБЕСЕДОВАНИЙ

ЗАКЛЮЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АТТЕСТАЦИИ

СРОК ПЕРЕЗАКЛЮЧЕНИЯ КОНТРАКТА

(только для сотрудников с истекшим сроком контракта). Рекомендация дается руководителем на основании успешности решения сотрудником задач в рамках должностной инструкции.

5 лет. Недостатки в работе сотрудника незначительны, достигнуто соглашение по их преодолению, сотрудник успешно решает дополнительные задачи.

3 года. Недостатки в работе сотрудника незначительны, достигнуто соглашение по их преодолению.

1 год. Недостатки значительны, но достигнуто соглашение по их преодолению.

Не рекомендуется перезаключение контракта. Чрезвычайно существенные недостатки в работе, многократные срывы выполнения задач, не достигнуто соглашение по преодолению недостатков.

РЕКОМЕНДУЕМЫЙ РАЗМЕР ОКЛАДА

Расчетный максимум тарифной ставки плюс процент от приработка. Недостатки в работе сотрудника незначительны, достигнуто соглашение по их преодолению. Сотрудник обязательно должен решать успешно дополнительные задачи.

Расчетная средняя тарифная ставка плюс процент от приработка. Недостатки в работе сотрудника незначительны, достигнуто соглашение по их преодолению. Объем дополнительно решаемых задач не существенен.

Расчетный минимум тарифной ставки плюс процент от приработка. Недостатки в работе сотрудника значительны, но достигнуто соглашение по их преодолению.

РЕКОМЕНДАЦИЯ К ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКЕ

Рекомендация к конкретному виду поддержки или социальной помощи дается по просьбе сотрудника, в случае если руководитель считает, что поддержка повысит эффективность работы сотрудника.

РЕКОМЕНДАЦИЯ В РЕЗЕРВ РАЗВИТИЯ.

Рекомендация дается при 3 условиях:

А) Недостатки в работе сотрудника незначительны, достигнуто соглашение по их преодолению.

Б) Сотрудник успешно решает дополнительные задачи, не определенные стандартными формами и имеющими несколько вариантов решения.

В) Сотрудник имеет склонность к какому-либо росту. Дополнительным свидетельством стремления сотрудника к росту является выбор обучения в качестве желаемой организационной поддержки.

Каждый руководитель получает материал по **критериям оценки** сотрудников. Материал содержит описание принципов кадровой политики, **стандартные формулировки рекомендаций** и критерии вынесения той или иной рекомендации.

Руководитель может давать рекомендации по:

- Оплате труда (в рамках гибкой части заработной платы)
- Включению в резерв развития
- Направлениям обучения
- Социальной и организационной поддержке
- Сроку перезаключения контракта и др.



ТРЕТИЙ ЭТАП АТТЕСТАЦИИ: ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

ЗАДАЧИ ТРЕТЬЕГО ЭТАПА:

1. Принять кадровые **решения**, соотнесенные с принципами кадровой политики организации;
2. Оценить **качество** проведения аттестации;
3. Организовать **обратную связь** руководителям среднего звена по итогам проведения аттестации.

На этапе подведения итогов рекомендации линейных руководителей и материалы аттестации анализируются **аттестационной комиссией** и принимаются соответствующие решения.

Аттестация приобретает свой личностный (для сотрудника) и организационный (для управления) смысл только в том случае, если ее результаты становятся основанием для принятия конкретных **организационно-кадровых решений**. Эта возможность должна быть закреплена в организационно-распорядительной документации и доведена до сведения сотрудников всех уровней.



ТРЕТИЙ ЭТАП: ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ

На основании анализа материалов аттестации кадровая служба может оценить качество ее проведения для каждого линейного руководителя. Аттестация является наглядным способом **проверки управленческих качеств** руководителей среднего звена управления.

По материалам могут быть реконструированы:

- **Неформальность подхода** к руководству подразделением. Оценивается на основании качества работы с бланками аттестации, наличия подробных комментариев и их отличия от материалов, подготовленных сотрудником.
- **Знание руководителем своих подчиненных** оценивается на основании оценки степени дифференцированности заключений и рекомендаций по разным сотрудникам.
- **Обоснованность распределения задач** определяется при анализе обоснованности постановки целей на следующий год, успешности решения сотрудниками дополнительных задач и реализации планов по устранению затруднений.



ПРОГРАММА РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ

Этап	Сроки	Результаты
Первый этап – подготовка аттестации, сбор информации	от 7-10 рабочих дней	Положение об аттестации, приказы, списки аттестуемых, состав комиссии, информационные и методические материалы для сотрудников, руководителей и кадровой службы.
Второй этап - проведение аттестационных собеседований	от 1 недели	Проведенные аттестационные собеседования, заполненные сотрудниками и руководителями среднего звена бланки, первичные результаты аттестации.
Третий этап - подведение итогов аттестации	от 7 рабочих дней	Принятые кадровые решения. Заключение кадровой службы по качеству проведения аттестации руководителями среднего звена.