

# **ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕДУРЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Панина А.В.**

**студентка 3 курса направления подготовки «Управление персоналом»**

**Бажин А.С.**

**доцент кафедры управления персоналом и экономики труда  
Дальневосточный федеральный университет, г. Владивосток**

**Аннотация.** В данной работе описана процедура аттестации персонала в организации, предложен ряд методик для ее проведения. Представлена последовательность проведения процедуры аттестации. В ходе работы даны практические рекомендации для повышения объективности оценок. Для подготовки были использованы как нормативно-правовые акты, так и периодическая литература англоязычного и русского авторства. Работа будет интересна сотрудникам отдела кадров, которые составляют положение о проведении аттестации.

**Ключевые слова** – оценка персонала, аттестация работников, этапы аттестации, эффективность, потенциал работника.

На сегодняшний день основными ресурсами каждой компании, вместе с экономическими, научно-техническими, информационными, также считаются трудовые ресурсы. Компании соперничают, также в профессиональном развитии собственных сотрудников — их образовании, квалификации и опыте. Таким образом, работодатели повышают требования к мастерству трудовых коллективов, их компетенциям и производительности. Для реализации вышеперечисленных целей, главными направлениями работы являются:

- верная расстановка и использование кадров в соответствии с квалификацией, опытом работы и производительностью;

- эффективное распределение и объединение работы профессионалов;
- своевременные способы мотивации работников в связи с производительностью труда.

Главным инструментом проведения этой работы считается аттестация.

Правильно организованная и проведенная аттестация способна выявить многие проблемы в системе управления организацией, поскольку основной ее целью является не массовая оценка работников, а глубокий разбор индивидуальных достижений или ошибок работников в конкретных структурных подразделениях.

**Актуальность** данной работы в том, что аттестация сотрудников является неотъемлемой частью управления персоналом в организации, и при правильном ее проведении предприятие способно достигнуть слаженной работы коллектива с высокой производительностью труда.

**Целью** данной работы является изучение механизма аттестации персонала в организации.

Из поставленной выше цели вытекают следующие **задачи**:

- 1) Разобраться в понятиях оценка и аттестация персонала и выделить определение, которым будем руководствоваться в данной работе.
- 2) Проанализировать виды и способы аттестации
- 3) Обозначить этапы аттестации

Методы исследования – изучение, обобщение, анализ учебной и научной литературы по теме, периодических изданий, ресурсов глобальной сети Internet, синтез, индукция, дедукция, умозаключение, сравнение.

Базу исследования составляют работы таких авторов, как Верховцев А.В., Федоров А.В., Самарин С.В., Добровинский А.П., Борисова А. и др. Также были исследованы нормативные документы, регулирующие аттестацию в различных сферах экономики и управления.

Для начала, необходимо обозначить определения, которые лягут в основу исследования. В процессе изучения литературы был замечен немаловажный факт – ученые не сходятся в точках зрения по поводу разграничения понятий

«оценка» и «аттестация». Так, Скрипкина И.И., Муравьева И.В. противопоставляют эти определения, Осин А.А., Чекан А.А. и Жураховская И.М. относят аттестацию к видам оценки персонала, а Еремина И.Ю., Кибанов А.Я., Добровинский А.П. считают их синонимами.

В данной работе, мы будем руководствоваться следующим определением:

Аттестация – это оценка деятельности отдельного сотрудника, в основе которой лежит анализ работы этого работника с целью разбора индивидуальных достижений или ошибок данного работника по данной специальности, в конкретном подразделении. В это же время учитывается потенциал и вклад работника в результативность всей компании. Помимо этого итогами аттестации руководствуются в процессе принятия решения о дальнейшей судьбе работника.

Стоит обозначить функции правильно выполненной аттестации (см. Рисунок 1) [14]. Данный перечень может варьироваться от способа проведения аттестации, но заключается он в следующем – повышение производительности и эффективности работы сотрудника, а следовательно, и работы всей организации в целом [5, 7, 15, 17].

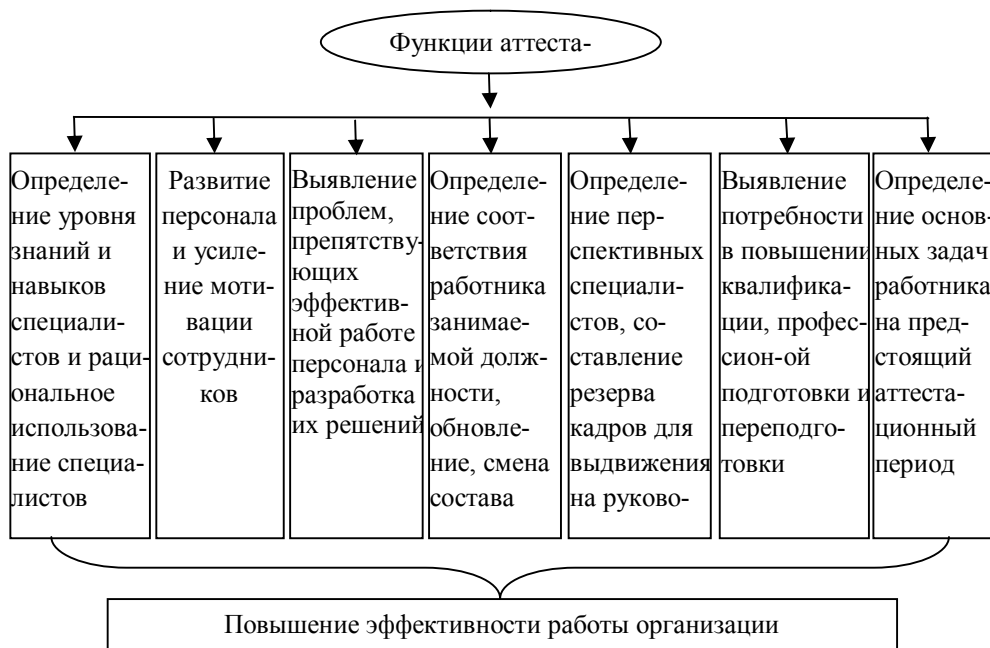


Рисунок 1. Функции аттестации

Аттестации свойственны неотъемлемые показатели, такие как: коллегиальность, легитимность и систематичность [3, 5, 6].

Под систематичностью подразумевается проведение регулярной аттестации. При этом цикличность аттестации обуславливается правовыми актами, а если данная категория работников не попадает под их действие, то периодичность аттестации устанавливает работодатель [11].

Под легитимностью имеется в виду закрепление аттестации в нормативно-правовых актах, либо в локальных нормативных актах компании.

Под коллегиальностью принято считать анализ и оценку компетенций работника соответствующей аттестационной комиссией [11].

Существует большое количество методов аттестации персонала в организации. Их выбор зависит от поставленных целей, а также от оцениваемых параметров сотрудников. Перечислим одни из самых популярных:

1) Изучение досье (личного дела) сотрудника, которое содержит анкетные данные, рекомендации и сведения предыдущих аттестаций. По этим данным прослеживается личностный рост сотрудника, на базе чего производятся выводы о его перспективах [там же].

2) Интервью. Это беседа, целью которой является выявление тех или иных характеристик. Как правило, темами для интервью становятся личностные характеристики, профессиональные качества, темперамент, образованность, отношение к жизни, мотивация и т.д. В англоязычной литературе встречается такой термин как Performance appraisal – это метод проведения интервью, в ходе которого оцениваются достигнутые результаты и уровень компетенций). Наиболее распространены следующие виды интервью:

– Биографическое. Вопросы сосредоточены на профессиональном опыте аттестуемого. Оценивается компетентность принятых решений в нестандартных ситуациях, стиль работы, классификация важности профессиональных задач.

– Компетентностное. Оценивается соответствие к предъявляемым должностным характеристикам.

– Поведенческое. Оценивается стиль поведения в тех или иных ситуациях, способность улаживать конфликт и находить общий язык с подчиненными или начальством, а также решать сложные производственные задачи.

3) Метод анкетирования. В этого метода работник письменно отвечает на вопросы. Вопросы бывают открытые и закрытые. Встречаются психодиагностические методики, целью которых является выявление у сотрудника определенного уровня личностных особенностей. Благодаря анкетированию исследуют особенности характера, темперамента, межличностных отношений, мотивационную и эмоциональную сферу.

4) Метод оценки достижения целей. В англоязычной литературе этот метод именуется как Performance management. Он направлен на индивидуальную работу руководителя и подчиненного, которые вместе определяют основные цели деятельности работника на заданный срок. Цели ставятся конкретные, достижимые и результативные как для самого работника (профессиональное развитие), так и для организации (совершенствование деятельности). Оценка результатов проводится в конце указанного периода, обычно в процентах и с учетом вклада личных качеств сотрудника. [2, 9].

Также в англоязычной литературе есть такое понятие как Management by Objectives (MBO) — управление результативностью. Отличие состоит в том, что оценка производится без учета вклада личных качеств сотрудника [9, 12].

5) Метод «360 градусов». При этом методе оценки, аттестуемый работник рассматривается с нескольких сторон – со стороны руководителя, коллег, подчиненных, клиентов и самого аттестуемого. При этом рассматриваются действия работника в реальных рабочих ситуациях и проявляемые им качества. Такой способ оценки позволяет получить более исчерпывающую всестороннюю и объективную оценку и обозначает проблемы в той или иной области [3, 9, 13].

6) Метод оценки на основе моделей компетенций. Метод характеризуется комплексным характером и раскрывает профессиональную деятельность специалистов, находящихся на различных квалификационных уровнях и связанных общей технологической задачей (исследования, производства, проектирования, обслуживания). [15, 16]. Различия между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития [4, 15, 16].

7) Метод центров оценки. В англоязычной литературе этот метод именуется как Assessment Center [10]. Метод реализуется, путем всесторонней оценки работников по компетенциям путем тестирования, интервьюирования, создания бизнес-кейсов, упражнений, моделирования рабочих ситуаций, где проявляются оцениваемые компетенции. В итоге проведенной аттестации выносятся рекомендации для каждого сотрудника [3].

Приведенный перечень не является исчерпывающим. Все перечисленные методы поддаются комбинации между собой. Но как бы, то, ни было, большинство приведенных методов оценки обладают большой долей субъективизма. Для снижения этого показателя необходимо проводить подготовительную работу с аттестационной комиссией, комбинировать методики для снижения субъективности оценок, а также адаптировать взятые методики для конкретной организации со своей корпоративной культурой и внутренней организационной средой.

Процедура аттестации состоит из нескольких этапов. Выделяют четыре этапа аттестации: утверждение порядка проведения аттестации, подготовительные работы к проведению аттестации; собственно аттестация; реализация результатов проведенной аттестации.

Во многих организациях принято на аттестуемого сотрудника составлять характеристику непосредственным начальником. Но если говорить об объективности, то этот отзыв не может содержать всей информации исходя из следующих показателей:

- аттестуемый работник может иметь дружеские отношения с руководителем;

- аттестуемый работник может иметь предвзятые отношения с руководителем;

- аттестуемый работник может проявлять себя с иной стороны со своими подчиненными или же коллегами [2].

При изучении статьи M. Carolina Saffie-Robertson, Sterphane Brutus было выявлено, что большой процент искажения оценок происходит из за дискомфорта людей, производящих оценку. Это касается и аттестационной комиссии, и людей, пишущих отзыв по методу всесторонней оценки. Исследования этих ученых доказывают это утверждение, при этом в обществе, где коллективизм преобладает над индивидуализмом процент людей, испытывающих дискомфорт выше, следовательно, и выше искажение результатов. В статье также говорится о том, что искажение результатов производится умышленно, а не на бессознательном уровне, и что следует проводить целенаправленную разъяснительную работу с коллективом о целях предстоящей оценки, о «прозрачности» процедуры аттестации [1].

Подводя итоги, необходимо отметить, что подходы к определению оценки и аттестации у ученых разнообразны, а в англоязычной литературе отсутствует понятие аттестации. В работе за основу было взято следующее определение:

Аттестация – это оценка деятельности отдельного сотрудника, в основе которой лежит анализ работы этого работника с целью разбора индивидуальных достижений или ошибок данного работника по данной специальности, в конкретном подразделении. В это же время учитывается потенциал и вклад работника в результативность всей компании. Помимо этого итогами аттестации руководствуются в процессе принятия решения о дальнейшей судьбе работника.

Выбор методик осуществления оценки один из самых важных этапов. И выбор определенного метода напрямую зависит от поставленных целей аттестации.

Для улучшения качества оценки, необходимо чтобы в аттестации принимали все уровни работников - руководители, сотрудники и подчиненные. Иначе у сотрудников снижается уровень доверия к планируемым и проводимым преобразованиям. Кроме того, участие в аттестации всех уровней работников позволяет объединить их усилия для достижения целей развития предприятия.

Правильно организованная процедура аттестации сотрудников даёт возможность каждому оцениваемому сотруднику верно оценить свой потенциал и понять, в каком направлении ему необходимо корректировать свой план дальнейшего профессионального развития и более точно определить план карьеры. Таким образом, аттестация на предприятии должна быть построена так, чтобы быть максимально полезной как организации так и аттестуемым работникам.

Чтобы аттестация была результативной, то необходимо на практике реализовывать мероприятия, которые были заявлены руководством в целях перед началом оценки.

В завершении необходимо отметить, что аттестация персонала - это необходимый элемент кадровой политики, выявляющая сильные и слабые стороны в управлении персоналом, это основа её конкурентоспособности и стабильности на рынке. Аттестация персонала дает возможность продуктивному взаимодействию разных отделов компании, а также наиболее качественному совершенствованию потенциала сотрудников за счет повышения их мотивации, предопределяя их направления развития и поощряя желание учиться и повышать свою квалификацию.



### Список используемой литературы

1. M. Carolina Saffie-Robertson, Sterphane Brutus. The impact of interdependence on performance evaluations: the mediating role of discomfort with performance appraisal. // International Journal of Human Resource Management. – 2014. – Volume 25. – Issue 3. – P.459-473.
2. Nicole E. Gravina, Brain P. Siers. Square Pegs and Round Holes: Ruminations on the Relationship Between Performance Appraisal and Performance Management.// Journal of Organizational Behavior Management. – 2011. – Volume 31. – Issue 4. – P. 277-287.
3. Борисова А. Оценка и аттестация персонала./ А. Борисова – И.:Питер. – 2002.
4. Булат Р.Е., Чепуренко Г.П. Профессиональный стандарт как нормативная база при аттестации./ Р.Е.Булат, Г.П.Чепуренко// Ленинградский юридический журнал. – 2013. – № 4(34). – С. 277– 282
5. Верховцев А.В. Аттестация работников организации./ А.В. Верховцев. – И.: Инфра-М, 2013.
6. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации./ А.П. Добровинский – И.: Томский политехнический университет. – 2011.
7. Еремина И.Ю., Идигова Л.М., Лавров И.И. Оценка и аттестация персонала как перспективный карьерный шанс./ И.Ю. Еремина, Л.М.Идигова, И.И.Лавров// Журнал «Труды Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина». – 2011. – № 2. – С. 82–91.
8. КИБАНОВ А.Я. Управление персоналом организации./ А.Я. КИБАНОВ – И.: Инфра-М. – 2010.
9. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала./ В.Ю. Корнюшин – И.:МИЭМП – 2010.
10. Муравьева И.В. Аттестовать нельзя оценивать. [Электронный ресурс]/ И.В. Муравьева. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000083>

11. Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи. [постановление ГКТ и Госкомтруда СССР от 05.10.73 № 470/267]. – КонсультантПлюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
12. Обзор систем методов и методик оценки персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/db/hrm/7BF20719DEF2A919C325767F004F3B89/print.html>
13. Осин А.А. Оценка и аттестация персонала./ А.А. Осин// Вестник МГТУ «Станкин». – 2012. – № 1(19). – С. 115–118.
14. Скрипкина И.И. Аттестация как форма оценки персонала. / И.И. Скрипкина// Альманах современной науки и образования. – 2013. – № 5 (72). – С. 157–159
15. Соколов М.М. Человеческий капитал сквозь призму сертификации квалификаций./ М.М. Соколов// Журнал «Инженерный вестник». – 2013. – № 1(24). – С. 30–37
16. Трудовой кодекс Российской Федерации: [по состоянию на 1 ноября 2014 г.: принят ГД 30 декабря 2001]. – КонсультантПлюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
17. Федоров А.В., Самарин С.В. и др. Методика подготовки и проведения аттестации, мотивирующей персонал к повышению эффективности производства./ А.В. Федоров, С.В. Самарин и др.// Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал) – 2011. – №10. – С. 4–37.
18. Чекаев А.А., Журавлев И.М. Проблемы аттестации персонала: анализ практики и новые возможности ее использования в современных условиях./ А.А. Чекаев, И.М. Журавлев// Вестник МГОУ. Серия «Экономика». – 2014. – №1. – С. 100–107.

**10.12.2014 г..**