

УДК 331.1

Чекан А.А., Жураховская И.М.*Московский государственный областной университет***ПРОБЛЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА: АНАЛИЗ ПРАКТИКИ И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Аннотация. Рассмотрены основные этапы процесса аттестации персонала, а также определены особенности данного процесса на примере коммерческой организации. Аттестация персонала проводится с гораздо меньшей периодичностью, чем оценка деятельности, но с более глубоким анализом работы конкретного работника. 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.

Ключевые слова: аттестация персонала, оценка персонала, этапы аттестации, график аттестации.

A. Chekan, I. Zhurakhovskaya*Moscow State Regional University***THE PROBLEMS OF PERSONNEL CERTIFICATION:
ANALYSIS OF PRACTICES AND NEW OPPORTUNITIES
FOR APPLICATION UNDER MODERN CONDITIONS**

Abstract. The article considers the main stages of personnel certification and the features of this process by example of a company. The certification is conducted with less frequency than activity assessment, but with deeper analysis of a particular employee's work. The correctly organized and conducted certification is able to reveal most of the problems in organization control system, as its primary goal is not a mass estimation of workers, but a deep analysis of individual achievements or errors in concrete structural subdivisions.

Key words: personnel certification, personnel estimation, stages of certification process, certification schedule.

Аттестация – это испытание, и как любое испытание заставляет человека немного поволноваться. Но чувство удовлетворения, которое переживают сотрудники и их руководители после успешного прохождения всех процедур оказывает огромное влияние на их самооценку и мотивацию. Не использовать этот фактор в управлении персоналом было бы большой ошибкой. Нельзя, конечно, не учитывать, что само слово «аттестация» для многих сотрудников является негативным раздражителем; излишние эмоции и страх иногда могут вызывать

© Чекан А.А., Жураховская И.М., 2014.

резкое сопротивление принятой процедуре. Аттестация персонала проводится с гораздо меньшей периодичностью, чем оценка деятельности, но с более глубоким анализом работы конкретного работника.

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. Руководители структурных подразделений и компаний должны помнить, что согласно Трудовому кодексу РФ недостаточная квалификация работника должна быть подтверждена результатами аттестации. Аттестация, проводимая коллегиально, помогает в значительной степени избежать следующих основных проблем [3]:

- оценки деятельности работника на основе дружеского расположения руководителя, возникающего вследствие неформальных отношений;

- оценки деятельности работника на основе личной антипатии руководителя или его ближайшего окружения;

- оценки деятельности на основании преднамеренного завышения требований со стороны руководителя, желающего таким образом стимулировать работников на повышение результативности труда;

- оценки деятельности по второстепенным признакам;

- субъективной оценки деятельности работника со стороны коллег и / или руководства.

Рассмотрим этапы процесса аттестации персонала и определим осо-

бенности данного процесса на примере организации ООО «Скай-Трейд», оказывающей услуги в сфере строительства недвижимости в г. Санкт-Петербург. В настоящее время нет единого правового акта, определяющего перечень работников, которые подлежат аттестации в организации, поэтому работодатели согласно Трудовому кодексу РФ самостоятельно определяют круг аттестуемых сотрудников в локальных нормативных актах. В ООО «Скай-Трейд», например, сроки проведения аттестации и перечень подлежащих ей должностей утверждаются генеральным директором и закреплены в «Положении о порядке проведения аттестации персонала ООО «Скай-Трейд». Так, согласно положению, аттестации подлежат все категории персонала организации, кроме [1]:

- лиц, проработавших в занимаемой должности менее одного года;

- молодых специалистов, окончивших высшие учебные заведения не более одного года назад;

- беременных женщин;

- женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет и находящихся в отпуске по уходу за ребенком;

- работников, с которыми заключены срочные трудовые договоры сроком до двух лет;

- работников, трудовые функции которых не требуют специальных знаний и навыков.

Процедура аттестации сотрудников, как правило, включает в себя четыре основных этапа [1]: подготовительный этап; оценку трудовой деятельности работника; проведение аттестации; принятие решения по результату. Рассмотрим перечисленные этапы более подробно.

Подготовительный этап аттестации. В рамках данного этапа происходит подготовительная работа, которая включает в себя следующие мероприятия: составление приказа о проведении аттестации и выбор состава аттестационной комиссии, разработку положения об аттестации, составление списка работников, которые в дальнейшем будут проходить аттестацию, подготовку оценочных и аттестационных листов. Так же в ходе подготовительного этапа персонал должен быть информирован о сроках, целях и особенностях проведения аттестации. Так, в ООО «Скай-Трейд» аттестация реализуется с учетом графиков (внутренних локальных документов). Содержание графиков доводится до сведения

персонала не позднее, чем за месяц до начала аттестации, а документальное оформление процедуры осуществляется аттестационной комиссией не менее чем за две недели до начала аттестации. В табл. 1 представлен график проведения аттестации персонала в ООО «Скай-Трейд». Из таблицы видно, что в ООО «Скай-Трейд» в число подлежащих аттестации входят 279 работников, относящихся к категориям руководители, специалисты и служащие. Из них в течение календарного года подлежит аттестации 56 человек, что есть 4–5 человек в месяц. Аттестационная комиссия собирается 1–2 раза в месяц. На аттестацию одного работника, с учетом практики, приходится от 30–40 до 60 минут.

Таблица 1

График проведения аттестации персонала в ООО «Скай-Трейд»

№ п/п	Наименование подразделения	Категории работников			Численность подразделения	Подлежат аттестации в календарном году	Месяцы											
		Руководители	Специалисты	Служащие			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Подразделение 1	3	18	9	30	7	1	1	2	-	1	-	1	-	-	-	1	-
2.	Подразделение 2	7	54	13	74	12	2	-	1	3	1	-	-	2	1	1	-	1
3.	Подразделение 3	4	30	8	42	6	-	1	-	-	-	1	1	-	1	1	1	-
4.	Подразделение 4	3	24	5	32	6	1	1	-	1	-	-	1	-	1	-	-	-
5.	Подразделение 5	5	36	7	48	9	1	2	-	1	-	1	1	-	1	-	1	1
6.	Подразделение 6	3	21	10	34	9	-	-	2	-	2	1	-	1	1	1	-	1
7.	Подразделение 7	2	14	3	19	7	-	-	-	-	-	1	1	-	1	1	2	1
	Итого	27	197	55	279	56	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4

Под аттестационным листом понимается документ, содержащий все сведения о сотруднике, полученные в процессе аттестации. Единой унифицированной формы аттестационного листа не существует, работодатели самостоятельно разрабатывают их содержание исходя из целей аттестации. В ООО «Скай-Трейд» разработаны разные по содержанию аттестационные листы для руководителей высшего звена, специалистов и линейного персонала.

Состав аттестационной комиссии, как правило, утверждается собственником или руководителем предприятия совместно с руководителем службы кадров. Ее представители назначаются из числа сотрудников организации. Аттестационная комиссия осуществляет свою деятельность без отрыва от выполнения основных должностных обязанностей. В ООО «Скай-Трейд» председателем аттестационной комиссии является исполнительный директор, руководитель службы кадров занимает пост заместителя председателя комиссии, а секретарем комиссии назначается ведущий менеджер по управлению персоналом. Согласно «Положению о порядке проведения аттестации персонала ООО «Скай-Трейд» подготовкой аттестационных и оценочных листов занимается секретарь аттестационной комиссии, а в обязанности непосредственных руководителей аттестуемых входит составление характеристик своих подчиненных. Практика применения документов такого рода свидетельствует, что они должны быть легко и однозначно воспринимаемы, просты в исполнении и не перегружены различными способами формирования оценочных материалов. Подготови-

тельный этап аттестации заканчивается за четырнадцать дней до начала самой процедуры. В течение двух недель члены аттестационной комиссии имеют возможность ознакомиться с предоставленными им документами.

На этапе оценки трудовой деятельности работника проводятся мероприятия по оценке уровня знаний, умений, навыков и результатов трудовой деятельности персонала. Оценка рабочих показателей позволяет выявить потенциал и определить процесс построения и реализации карьерной стратегии сотрудника. Суть карьерной стратегии состоит в организации карьеры сотрудника таким образом, чтобы сам способ продвижения обеспечивал оптимальное использование мотивационных механизмов и ослаблял действие сдерживающих факторов [2]. Для каждого отдела, сотрудники которого проходят аттестацию, создаются экспертные группы. В их состав входят: непосредственный руководитель аттестуемого, руководитель вышестоящего звена, два квалифицированных специалиста данного отдела и специалист службы кадров. Экспертная группа осуществляет оценку трудовой деятельности работника, при этом члены данной группы, как правило, применяют методику обратной связи «360 градусов».

В ООО «Скай-Трейд» специалисты оценивают одновременно четыре группы: руководители, коллеги, подчиненные и клиенты компании. В ноябре 2010 г. компанией был реализован пилотный проект, в рамках которого специалисты имели возможность самостоятельно выбирать внешних клиентов, которые будут их оценивать. Перед началом процедуры оценки был проведен брифинг – информационная встре-

ча аттестуемых и других участников с целью формирования положительного отношения к процессу. Генеральный директор ООО «Скай-Трейд» лично принимал участие во всех мероприятиях пилотного проекта с целью повышения заинтересованности аттестуемых. Далее были сформированы оценочные группы: каждого специалиста оценивали одновременно семь или восемь человек. Процесс оценки персонала был автоматизирован: на корпоративном сайте организации были размещены анкеты, сведения об аттестуемых и участниках оценочных групп. По окончании проекта были подготовлены отчеты, которые потом были разосланы всем аттестуемым, а также их непосредственным руководителям.

Затем с целью обсуждения результатов оценки для каждого аттестуемого были организованы две встречи: первая – с руководителем службы кадров и вторая – с непосредственным руководителем при участии службы кадров. В рамках первой встречи аттестуемый, заранее ознакомившись с результатами оценки, имел возможность задать интересующие его вопросы и совместно с руководителем службы кадров определить способы повышения профессионального мастерства, приоритетные сферы дальнейшего развития. В ходе совместной беседы с непосредственным руководителем проводилось детальное обсуждение дальнейших мероприятий по развитию, которые аттестуемый мог бы реализовать на рабочем месте или за его пределами.

Этап проведения аттестации. Процедура проведения аттестации включает организацию заседания аттестационной комиссии, на котором присутствуют аттестуемые сотрудники

и их непосредственные руководители. На заседании рассматриваются материалы, направленные на аттестацию, заслушиваются выступления аттестуемых сотрудников и их руководителей, обсуждаются собранная информация, формируются заключения и выносятся рекомендации. Далее в ходе обсуждения аттестационная комиссия (в отсутствие аттестуемых работников) путем открытого голосования дает каждому сотруднику одну из следующих оценок: полное соответствие занимаемой должности; несоответствие занимаемой должности; соответствие занимаемой должности только при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и прохождения повторно аттестации через год.

Оценка деятельности работника, проходящего аттестацию, а также выводы и рекомендации аттестационной комиссии формируются в оценочном листе и сообщаются работнику после голосования. В случае отсутствия аттестуемого сотрудника на заседании аттестационной комиссии по уважительным причинам заполнение оценочного листа откладывается на некоторое время. Однако неявка аттестуемого без уважительных причин не влияет на проведение мероприятий. В таком случае на вопросы членов аттестационной комиссии обязан отвечать непосредственный руководитель работника. Заседание аттестационной комиссии документально оформляется в виде протокола, который подписывается председателем комиссии и секретарем. Составляется один протокол для всех работников, сведения о которых были рассмотрены в течение одного заседания. Однако, если аттестуемые сотрудники трудятся в разных отделах, то

протоколы заполняются для каждого подразделения отдельно.

Этап принятия решения по результату. В процессе принятия решения на основе результатов аттестации учитываются следующие основные аспекты:

- выводы и предложения, обозначенные в отзывах непосредственных руководителей аттестуемых;

- оценка трудовой деятельности работника, его квалификация;

- оценка деловых и личностных качеств и степени их соответствия требованиям занимаемой должности и рабочего места;

- мнение каждого члена аттестационной комиссии касательно деятельности аттестуемого (может быть субъективным);

- анализ характера изменений на основе сравнения материалов предыдущей аттестации и текущих материалов;

- личное мнение аттестуемого работника о его трудовой деятельности, о планах и потенциальных возможностях.

Особенности процесса принятия решения могут быть разными для каждой организации исходя из ее целей и специфики деятельности. Например, руководство ООО «Скай-Трейд» обращает особое внимание на соблюдение трудовой дисциплины, проявление самостоятельности в процессе решения сложных профессиональных задач, стремление персонала к личностному росту и самосовершенствованию.

Рекомендации аттестационной комиссии связаны со следующими аспектами кадровой политики организации: продвижение на вышестоящую должность, поощрение за высокие результаты труда, повышение заработной платы, перевод на другую должность, высвобождение персонала. В ООО

«Скай-Трейд» поощрение работников производится на основе выводов и рекомендаций аттестационной комиссии в установленном положении об аттестации порядке. Также в течение двух месяцев с момента аттестации генеральный директор может принять решение о переводе работника, который был признан не соответствующим занимаемой должности, на другую работу, но только с его согласия. В случае отсутствия данной возможности принимается решение о расторжении трудового договора. Схема функциональных связей при проведении аттестации персонала в ООО «Скай-Трейд» представлена в табл. 2.

Система аттестации в иностранных компаниях применяется, но несколько в ином виде. Например, аттестационная комиссия называется экспертным советом (экспертной комиссией или экспертным центром), и его рассмотрению подлежат вопросы повышения должности, направления на учебу или стажировку, разбора внутренних конфликтов, увольнения работников. Использование экспертных советов в большей степени относится к европейским, японским, южнокорейским компаниям и в меньшей степени к американским и австралийским [3]. Всесторонний анализ различных ситуаций на экспертных советах позволяет руководству принимать наиболее правильное и обоснованное решение, способствует формированию корпоративной культуры, вселяет в работников уверенность в том, что их мнение о совершенствовании системы управления и технологических процессов действительно будет услышано, а в случае возникновения конфликтов администрацией будет принято обоснованное решение.

Таблица 2

**Схема (Оперограмма) функциональных связей
при проведении аттестации персонала в ООО «Скай – Трейд»**

№ п.п.	Наименование функций	Исполнители			
		Генеральный директор	Руководитель службы управления персоналом	Руководитель подразделения	Аттестационная комиссия
1.	Определение целей аттестации	Р	У,О	-	-
2.	Подготовка и издание приказа о проведении аттестации	Р	О	-	-
3.	Формирование аттестационной комиссии	Р	О	-	-
4.	Подготовка необходимой документации	-	У,О1	У,О2	-
5.	Подготовка тестов, технических средств тестирования и тестирования работников	-	О	У	-
6.	Подготовка контрольных вопросов	-	О	У	-
7.	Проведение аттестации	-	У	У	О
8.	Составление предложений по результатам аттестации	-	У	У	О
9.	Принятие решения и издание приказа по результатам аттестации	Р	О	-	-

Условные обозначения: Р – принимает решение, издает приказ; О – организует работу и отвечает за ее осуществление; У – участвует в работе;

индекс 1 – в масштабе предприятия; индекс 2 – в масштабе подразделения.

В заключение необходимо отметить, что аттестация – не средство для давления на работников, а элемент управления организацией, подтверждающий правильность кадровой политики организации, выявляющий сильные и слабые стороны в управлении человеческими ресурсами, а так-

же обоснованность и эффективность использования финансовых ресурсов, направленных для их развития. В настоящее время некоторые руководители, к сожалению, используют процедуру аттестации в целях увольнения «неподходящих» сотрудников. Такой подход является неправиль-

ным. Аттестация будет эффективной и объективной только в том случае, если собственник или генеральный директор организации не будет подходить к этой процедуре излишне формально. По результатам аттестации необходимо на практике реализовывать конкретные мероприятия, соответствующие тем целям, которые были заявлены руководством перед началом оценки.

ЛИТЕРАТУРА

1. Зайцева Ю.Н. Аттестация персонала – лекарство от всех болезней или повод для увольнения? // Управление развитием персонала. – 2011. – № 2. – С. 146–151.
2. Козлова Е.Г. Формирование карьерной стратегии персонала промышленной организации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия «Экономика». 2012. № 2. – С. 172–176.
3. Шинкаренко О.Н. Аттестация: возвращение к хорошо забытому // Кадры предприятия. – 2013. – № 5. – С. 40–49.