

УДК 33.338

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ АТТЕСТАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ КОМПЛЕКСНОЙ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Резникова О. С., Короленко Ю. Н.

Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Российская Федерация

E-mail: os@crimea.com, korolenko_simf@bk.ru

В настоящее время аттестация персонала в деятельности большинства предприятий дает ответ только на вопрос о соответствии/несоответствии работника занимаемой должности, поэтому данный процесс требует совершенствования. В статье рассмотрена модель комплексной оценки персонала как одна из мер совершенствования процесса управления аттестацией. Предложенная модель комплексной оценки персонала основана на всестороннем анализе трудовой деятельности аттестуемого работника и изучении его деловых и личных качеств. Модель позволяет, с одной стороны, повысить эффективность работы персонала в рамках достижения целей организации на основе наращивания потенциала и лучшей реализации человеческих ресурсов, с другой — способствует самореализации каждого в отдельности работника на конкретном предприятии.

Ключевые слова: аттестация кадров, персонал, комплексная модель, профессиональные навыки, личные качества, потенциал.

ВВЕДЕНИЕ

Для обеспечения наиболее эффективного решения задач и выполнения поставленной цели руководству предприятия необходимо систематически проводить оценку соответствия компетенций конкретного работника возложенным на него обязательствам и должностным функциям, а также иметь возможность формирования кадрового резерва для своевременного замещения ключевых должностей. Одним из методов такой оценки является аттестация, которая занимает особое место в системе управления персоналом, так как носит систематический и формализованный характер, и способна существенно повысить производительность труда отдельного работника. От ее результатов зависят не только перспективы сотрудника в организации (то есть возможности его карьерного роста), но и обеспечение бесперебойного выполнения производственного процесса.

Вопросам аттестации и процессу ее управления уделяют большое внимание современные исследователи Шарунова Е. В., Кабанец Н. А., Яшкова Е. В., Бегаева Л. Г., Басиева Л. В., Мороз О. Н., Мугалова Ж. А., Долгополова И. В., Борисова У. С. и другие [1–7]. Так, Шарунова Е. В. характеризует аттестацию персонала как «кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям занимаемой должности» [1, с. 28].

Басиева Л. В. описывает аттестацию «как важный элемент кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории [3, с. 34].

Мороз О. Н., Мугалова Ж. А. подчеркивают, что аттестация является не только важнейшим элементом организации кадровой работы, но и одним из основных компонентов эффективного управления организацией в целом [4; 5].

Долгополова И. В. исследует процессы аттестации на предприятиях малого бизнеса и называет ее «способом совершенствования кадрового потенциала» [6, с. 27].

Учитывая вышесказанное, следует отметить, что итоговая цель аттестации — это не только контроль выполнения сотрудником своих профессиональных обязанностей, но и своевременное выявление резервов повышения уровня производительности труда отдельного работника предприятия. Однако в настоящее время для большинства предприятий аттестация персонала используется исключительно для выявления соответствия/несоответствия занимаемой должности преимущественно на основе изучения профессиональной деятельности работника, тогда как его личные качества, уровень нравственного и физического развития остаются без внимания. Поэтому процесс управления аттестацией персонала требует разработки мероприятий, направленных на его совершенствование.

Цель статьи — охарактеризовать целесообразность внедрения комплексной модели оценки персонала для совершенствования процесса управления аттестацией.

ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ

Аттестация персонала — это не только контроль выполнения работниками своих профессиональных обязанностей, но и возможность определения путей их профессионального роста в перспективе, который, в свою очередь, является одним из основных мотиваторов работника к обеспечению высоких показателей эффективности работы предприятия.

Однако на современном этапе развития предпринимательской деятельности процесс управления аттестацией требует существенной доработки, так как, во-первых, действующая система аттестации игнорирует первичную роль человеческого фактора, а во-вторых, неполная информация, получаемая в ходе аттестации, и отсутствие типовых моделей оценки не позволяют получить объективную оценку результата.

Поэтому все мероприятия по совершенствованию управления аттестацией персонала предприятия должны быть основаны на создании эффективной системы оценивания, которая бы позволила:

- более глубоко изучить деловые и личные качества работника;
- формировать кадровый резерв для своевременного замещения руководящих должностей;
- определить перспективы карьерного роста, необходимость профессионального обучения и другое;
- повысить показатели результативности труда отдельного работника и предприятия в целом.

Учитывая вышесказанное, в качестве одной из мер по совершенствованию процесса управления аттестацией персонала предприятия может быть использована

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ АТТЕСТАЦИЕЙ...

комплексная оценка профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудника, проводимая в межаттестационный период, которая основана на получении усредненных оценок определенной группы показателей, полученных за межаттестационный период, характеризующих профессионализм, уровень квалификации аттестуемого, и может быть использована как при аттестации рядовых сотрудников, так и руководителей [7, с. 26].

Названная методика призвана совершенствовать систему работы с кадрами, так как позволяет получить информацию для принятия решений:

- о назначении на вышестоящие должности;
- о формировании кадрового резерва;
- о совершенствовании системы стимулирования труда;
- о необходимости дополнительного профессионального обучения как на рабочем месте, так и вне его;
- о проведении ротации кадров.

Основные этапы оценивания с использованием комплексной модели аттестации персонала приведены на рис. 1.

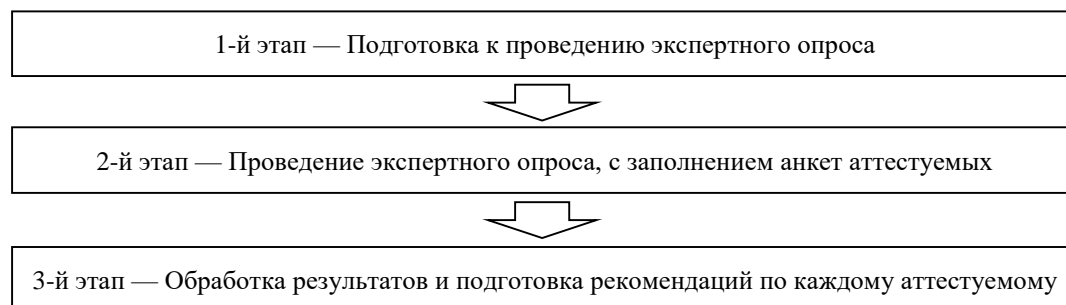


Рис. 1. Этапы оценивания персонала на основе комплексной модели аттестации
Источник: составлено авторами.

Согласно рис. 1, комплексная модель аттестации персонала предусматривает поэтапное оценивание аттестуемых работников, проводимое группой экспертов.

На первом этапе при подготовке к проведению экспертного опроса важно уделить внимание отбору экспертов, так как от их профессионализма и компетенции будет зависеть дальнейший ход оценивания и достоверность итоговых результатов аттестации [8, с. 93].

Как правило, эксперты назначаются из числа сотрудников предприятия, которые находятся в постоянном контакте с аттестуемым работником и могут с разных сторон охарактеризовать его деятельность: вышестоящие, равностоящие и нижестоящие эксперты. Это могут быть коллеги по структурному подразделению, непосредственный руководитель и/или специалисты взаимодействующих структурных подразделений.

Одно из главных условий подбора экспертной группы — это анонимность аттестуемый работник не должен знать ее состав.

До начала исследования приказом директора предприятия должен быть назначен руководитель аттестации — лицо, которое располагает полной информацией о проводимом исследовании и является единственным ответственным за его проведение и обработку результатов. Он же:

- определяет ответственных за подготовку и тиражирование необходимой документации (бланки, анкеты, сводные таблицы средних баллов аттестуемых и другие документы);

- составляет список экспертов и аттестуемых работников;

- утверждает сроки проведения аттестации и обработки итоговых результатов;

- информирует работников об их аттестации;

- отвечает на возникающие сопутствующие вопросы аттестуемых, экспертов и других членов коллектива;

- назначает счетовода — лицо, которое осуществляет техническое обеспечение проводимой аттестации, и проводит его инструктаж.

На втором этапе реализации комплексной модели аттестации профессиональных, деловых и личных качеств работника осуществляется непосредственно проведение оценивания в соответствии с утвержденным списком аттестуемых, в последовательности, описанной ниже.

На одном из плановых заседаний директор сообщает о необходимости проведения аттестации и утверждает ее руководителя, который в двухнедельный срок готовит все необходимое для ее проведения, ставит в известность аттестуемых работников, отвечает на их вопросы.

В процессе проведения аттестации ее руководитель передает счетоводу анкеты, которые он вручает экспертной группе. Далее экспертная группа в течение 3–4 дней дает экспертную оценку по каждой группе анализируемых факторов и передает заполненные анкеты в запечатанных конвертах счетоводу. Величина балльной оценки зависит от степени проявления у аттестуемого работника соответствующих качеств (от 0 до 5 баллов, где 0 — качество никак не проявляется, 5 — качество проявляется очень хорошо).

Счетовод группирует анкеты по каждому аттестуемому и составляет сводную таблицу экспертных оценок аттестуемых работников и сводную таблицу экспертных оценок аттестуемых работников, расположенных в порядке убывания общего среднего балла.

На основе общего среднего балла по каждой группе оцениваемых качеств счетовод строит «диаграмму качеств», характеризующую каждого работника, согласно следующей шкале оценивания:

1-я зона (перспективная) — располагаются максимальные оценки (от 4 до 5 баллов), которые характеризуют высокое развитие качеств у работника;

2-я зона (ординарная) — располагаются средние оценки (от 3 до 4 баллов), которые характеризуют уровень качеств работника, требующих дальнейшего развития;

3-я зона (малоперспективная) — располагаются низкие оценки (от 2 до 3 баллов), характеризующие слаборазвитые или негативные качества работника, которые требуют исправления.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ АТТЕСТАЦИЕЙ...

Применение предложенной шкалы оценивания результатов аттестации позволяет легко и быстро определить, какие качества аттестуемого развиты слабо и требуют корректировки, а какие качества являются его сильной стороной.

Следует отметить, что эксперты осуществляют оценку аттестуемого, анализируя персональный уровень развития пяти групп качеств, приведенных в табл. 1.

Таблица 1

Группировка качеств работника

Код качества	Наименование качества работника
Социально-психологическая направленность	
01	Чувство общественного долга
02	Авторитет среди коллектива
03	Общественно полезная активность
04	Интеллектуальный уровень
05	Моральная устойчивость
Квалификация и уровень знаний	
06	Уровень знаний техники
07	Уровень знаний технологии
08	Уровень знаний экономики производства
09	Уровень знаний организации производства и управления
10	Способность применять знания на практике
Деловые качества	
11	Обязательность
12	Инициативность в работе
13	Оперативность
14	Разумная предприимчивость
15	Умение доводить начатое дело до конца
Организаторские способности	
16	Умение организовать эффективную работу коллектива
17	Требовательность к подчиненным
18	Потребность руководить
19	Умение внедрять новое
20	Умение строить деловые взаимоотношения
Личностные качества	
21	Самостоятельность мышления
22	Самодисциплина
23	Работоспособность
24	Энергичность
25	Стрессоустойчивость

Источник: составлено авторами.

Для сравнительного анализа всех аттестуемых счетовод составляет общую диаграмму качеств, пример которой приведен на рис. 2.

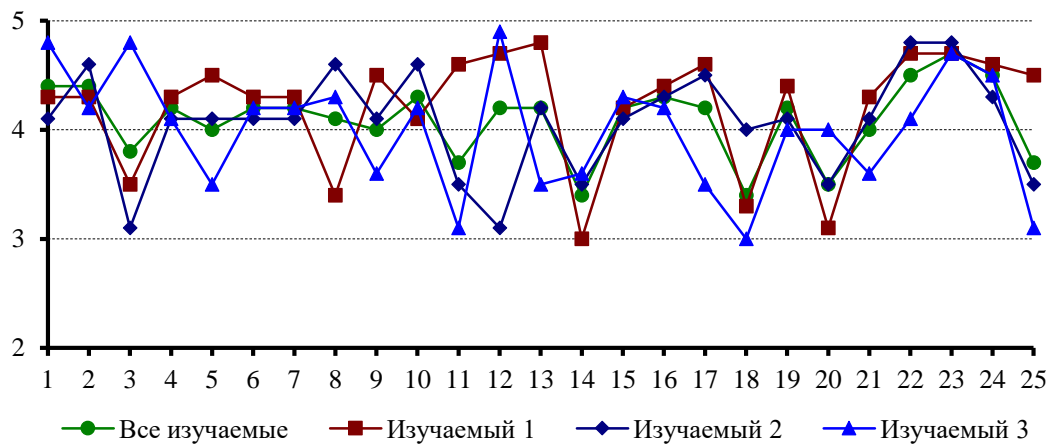


Рис. 2. Пример общей диаграммы качеств аттестуемых работников предприятия
Источник: составлено авторами.

Согласно рис. 2, общая диаграмма качеств позволяет не только видеть слабые и сильные стороны аттестуемых, но и дает возможность сравнить их между собой для более качественного отбора в кадровый резерв.

Кроме того, руководитель аттестации сравнивает полученные оценки аттестуемых не только между собой, но и с моделью усредненных качеств, необходимых для аттестуемой должности. Пример модели данного рода приведен на рис. 3.

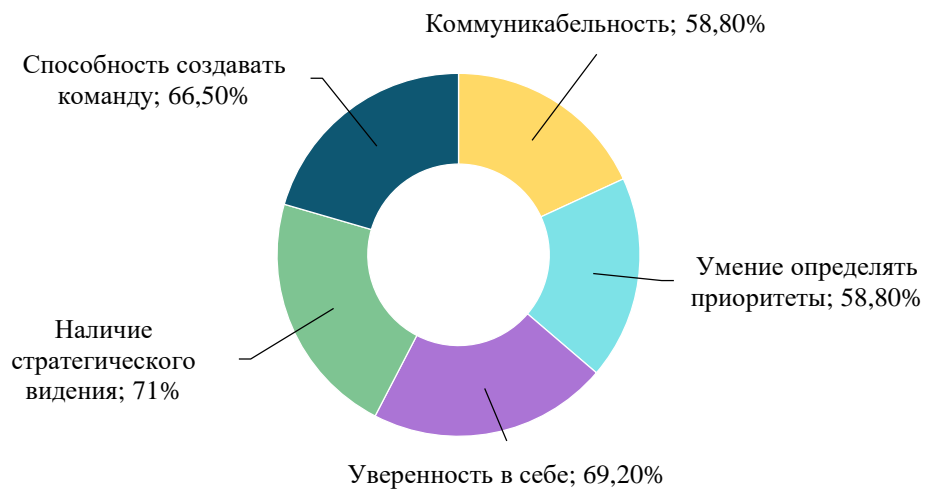


Рис. 3. Модель усредненных оценок необходимых личных качеств руководителя
Источник: данные получены на основе независимого тестирования работников предприятий строительной отрасли [9].

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ АТТЕСТАЦИЕЙ...

По результатам сравнительной оценки руководитель аттестации определяет перспективы аттестуемых работников, формирует кадровый резерв, дает рекомендации относительно стимулирования труда, указанных работников.

Применение комплексной модели аттестации персонала не требует дополнительных затрат, а напротив, напрямую влияет на результативность труда, так как каждый сотрудник стремится повысить свой средний балл, для того чтобы в дальнейшем стать потенциальным кандидатом на руководящую должность.

В целом, применение комплексной модели аттестации персонала предприятия создает условия для повышения уровня организационной работы с кадрами, а также дает возможность каждому аттестуемому работнику увидеть положительные и отрицательные стороны своей деятельности через призму общественного мнения. Модель позволяет провести индивидуальную работу с аттестуемыми специалистами, ознакомить с оценками, характеризующими их деятельность, и дать соответствующие рекомендации по устранению имеющихся недостатков.

ВЫВОДЫ

Для того чтобы проанализировать вклад каждого сотрудника в результаты деятельности предприятия, необходимо знать их индивидуальный уровень развития, который возможно определить с помощью аттестации персонала.

Аттестация персонала — это комплексная оценка профессиональных и личностных качеств работников, позволяющая не только оценить текущий уровень их компетенций, но и должна быть направлена на определение возможных путей профессионального, карьерного роста в перспективе.

Исследования показали, что в настоящее время аттестация персонала в деятельности большинства предприятий дает ответ только на вопрос о соответствии/несоответствии работника занимаемой должности, поэтому данный процесс требует совершенствования.

С целью совершенствования процесса аттестации предложена модель комплексной оценки персонала, которая основана на всестороннем анализе трудовой деятельности аттестуемого работника, а также изучении его деловых и личных качеств. Модель позволяет, с одной стороны, повысить эффективность работы персонала в рамках достижения целей организации на основе наращивания потенциала и лучшей реализации человеческих ресурсов, с другой — способствует самореализации каждого в отдельности работника на конкретном предприятии.

Список литературы

1. Шарунова Е. В., Кабанец Н. А. Аттестация персонала как один из способов оценки работников предприятия // *Kant*. 2017. № 2 (5). С. 28–31.
2. Яшкова Е. В., Бегаева Л. Г. Оптимизация деловой оценки кадрового потенциала как необходимое условие развития организации // Интернет-журнал «Наукоедение». Т. 8. № 2 (33). 2016. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/51EVN216.pdf> (дата обращения: 15.10.2017).
3. Басиева Л. В., Севостьянова И. И. Аттестации персонала: понятие и сущность // *Научные известия*. 2016. № 4. С. 34–37.
4. Мороз О. Н. Аттестация — важнейший компонент управления персоналом // *Вестник СГУГиТ (Сибирского государственного университета геосистем и технологий)*. 2013. № 4 (24). С. 86–100.

5. Мугалова Ж. А. Аттестация персонала как один из важных элементов управления организацией // Вестник Международного института экономики и права. 2016. № 2 (23). С. 81–90.

6. Долгополова И. В. Аттестация персонала предприятий малого бизнеса как способ совершенствования кадрового потенциала // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2013. № 4. С. 27–32.

7. Борисова У. С., Антонова Т. П. Совершенствование процесса оценки персонала // Общество: политика, экономика, право. 2017. № 5. С. 26–28.

8. Одегов Ю. Г., Халиулина В. В. Организационные аспекты оценки и аттестации персонала // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2017. № 1. С. 119–126.

9. Генеральный директор. Персональный журнал руководителя. URL: <https://www.gd.ru/rubric/122-upravlenie-personalom> (дата обращения: 19.10.2017).

Статья поступила в редакцию 23.10.2017