

### **Аттестация, как важнейший компонент управления персоналом**

Цыремпилова Ирина Юрьевна, студент, кафедра управления персоналом, институт экономики и управления, Бурятский государственный университет, г. Улан-Удэ, Россия.

Нагаслаева Иарина Олеговна, кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления персоналом, институт экономики и управления, г. Улан-Удэ, Россия.

Ухакшинова Елена Маркеловна, преподаватель, кафедра государственного и муниципального управления, институт экономики и управления, Бурятский государственный университет, г. Улан-Удэ, Россия.

#### **Аннотация.**

В статье рассмотрены понятия аттестации персонала, рассмотрены цели аттестации. Описаны основные традиционные методы аттестации персонала, применяемые российскими организациями, а также выявлены общие проблемы методов аттестации, применяемые на практике российскими организациями.

**Ключевые слова:** персонал, аттестация персонала, методы аттестации персонала, управленческие проблемы.

Любой руководитель предприятия ставит своей целью результативную и конкурентоспособную работу на рынке, а персонал предприятия является тем средством, которое либо обеспечивает это, либо не обеспечивает. Критерии и способы оценки «качества» трудовых ресурсов изменяются в соответствии с вариацией характера труда. Персонал, его качественные и количественные характеристики занимают в организации одну из главных позиций, но, как и другие ресурсы производственного цикла компании, требуют контроля и изменений. Этим и объясняется актуальность выбранной темы - работа с персоналом в организации представляет собой сложный процесс. Управление этим процессом характеризуется выполнением рядом функций, которые имеют значение в правильно отлаженной работе всей организации. Одной из таких

функций является аттестация персонала как метод оценки соответствия сотрудника своей должности.

Аттестация в переводе с латинского языка обозначает свидетельство. Аттестация персонала представляет собой процесс оценки соответствия уровня труда, качеств и потенциала работника требованиям выполняемой деятельности. Следует понимать, что главная цель аттестации – не контроль исполнения, а выявление резервов, которые приведут к повышению уровня отдачи работника.

На практике функции по проведению аттестации распределяются среди непосредственных руководителей (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами).

Непосредственные руководители и кадровые службы:

- дают советы по выработке критериев оценки;
- принимают участие в аттестации в качестве экспертов, готовят личные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых;
- принимают непосредственное участие в аттестационных комиссиях;
- на базе кадровой политики организации, предоставляют общие принципы оценки персонала;
- составляют нормативные и методические материалы;
- формируют перечень аттестационных процедур;
- проводят подготовку линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований;
- производят контроль осуществления аттестационных процедур;
- занимаются анализом полученных данных;
- реализуют применение и хранение кадровой информации (в частности, для создания резерва и планирования карьеры).

Исследователи в данной области обычно выделяют два элемента аттестации: оценка труда и оценка персонала.

Главной целью оценки труда является выявление соответствия занимаемой должности содержания, качества и объема фактического труда с планируемым итогом труда, который находится в технологических картах, планах и программах деятельности организации. Таким образом, оценка труда предоставляет возможность дать полную оценку количества, качества и интенсивности труда.

Кроме рядового персонала возможна аттестация руководящего состава, при которой оценке придается не только труд, но и всему подчиненному руководителю подразделения (применение для аттестации информации от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

Главной целью оценки персонала является анализ уровня профессиональной подготовки к реализации именно того вида деятельности, которым он занимается, а также определить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Большинство организаций на практике прибегают к совместному использованию этих двух видов аттестации. В оценочную форму входит два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой на практике требуются развернутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают личное обсуждение итогов оценки с персоналом, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами руководителя и особые обстоятельства, воздействующие на результаты труда.

Проведение аттестации персонала напрямую влияет на общий уровень эффективности деятельности организации, так как по ее итогам, возможно, определить:

1. Необходимость в проведении перестановок кадров через подбор наиболее подходящих кандидатур на определенную должность;
2. Направления повышения эффективности использования кадров, необходимость служебно-квалификационного продвижения;
3. Направления повышения квалификации работников;

4. Необходимость внесения изменений в систему стимулирования трудовой деятельности за счет организации более тесной увязки оплаты труда с итогами труда;
5. Направления совершенствования форм и методов деятельности руководящего состава.

Кроме того, итоги аттестации кадров дают возможность решить следующие управленческие проблемы:

1. Подбор кадров;
2. Определение степени соответствия занимаемой должности;
3. Улучшение использования кадров;
4. Выяснение вклада отдельных кадров в общий результат работы;
5. Продвижение работников, необходимость повышения квалификации;
6. Улучшение структуры аппарата управления;
7. Совершенствования управления.

В практике российских организаций до сих пор существует отношение к кадровым службам как ко вспомогательным подразделениям. Данное обстоятельство негативно влияет на качество аттестации персонала – применяются морально устаревшие, несовершенные технологии и методы оценки. Методы оценки, где персоналу дает оценку сам руководитель, стали традиционными в большинстве сегодняшних российских организаций. Такие традиционные методы дают эффективные результаты только в больших иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды.

Самым распространенным традиционным методом аттестации является матричный метод, который состоит в сравнении фактических качеств персонала с набором качеств, требуемых занимаемой должностью.

Еще одним популярным методом является метод произвольных оценок, который заключается в свободной (устной или письменной) форме оценки сотрудников. Руководитель или группа руководителей (экспертов) описывают

достижения и провалы отдельных работников за установленный период их деятельности.

Распространенным является практика тестирования, которая представляет собой оценку персонала в зависимости от решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов), а также определение коэффициента интеллектуальности работника (количественных показателей качественного уровня решения заранее подготовленных производственных задач).

Сущность системы квалификации по порядку или метода рангового порядка заключается в ранжирование персонала – от лучшего сотрудника до худшего, исходя от установленных критериев оценки, определенных руководящим составом. Окончательная оценка определяется суммой порядковых номеров, которые получены работником за реализацию поставленных задач.

Общими недостатками традиционных методов аттестации являются фокусирование внимание на каждого работника без учета организационного контекста, а также на субъективном личном мнении руководителя или окружающих. Кроме того, такие методы заостряют внимание на прошлые достигнутые результаты и не учитывают перспективы дальнейшего развития организации и сотрудника, поэтому для большинства российских организаций аттестация персонала является слабой стороной управленческой деятельности.

На сегодняшний день российские кадровые службы зачастую производят только изучение биографической информации и сбором формальных отзывов. Если же и предпринимаются попытки оценки персонала, то часто выявляется отсутствие эффективных оценочных технологий. Поэтому складывается ситуация, когда результаты не являются реальными, представляя только лишь субъективную картину.

Таким образом, в современных российских организациях наблюдается неудовлетворенность традиционными методами аттестации, что дает толчок к поиску современных методов аттестации персонала. Из таких новых методов можно выделить метод «360 аттестация», психологические методы аттестации, деловые игры, метод критического инцидента и т.д.

### **Список используемых источников:**

1. Маслова В.М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — Москва: Издательство Юрайт, 2016. — С.492.
2. Марочкина Е. В. Оценка и аттестация персонала / Е.В. Марочкина // Известия МГТУ. 2008. №2 С.186-187.