

УДК 005.962./31 (049.32) (575.2) (04)

АТТЕСТАЦИЯ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КЫРГЫЗСТАНА

Е.Ю. Плешакова – канд. экон. наук, доцент

In the clause kinds and factors influencing on the personnel certification mechanism at the enterprises of Kyrgyzstan of various type are opened. Ways of certification perfection of the personnel are offered.

В науке и практике управления организацией аттестация кадров является одной из основных форм оценки их квалификации, уровня знаний, деловых и личностных качеств. Результаты аттестации служат юридической основой для принятия управленческих решений о соответствии занимаемой должности, карьерном росте сотрудника, повышении или понижении в должности, увольнении или сокращении.

Аттестация кадров направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использование его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом.

Различают четыре вида аттестации:

1. Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава предприятия и не реже одного раза в три года для остальных категорий работников. Этот вид аттестации наиболее распространен в отечественной управленческой практике.

2. Аттестация по истечении испытательного срока проводится с целью выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте. Названный вид аттестации на отечественных предприятиях практикуется крайне редко.

3 Аттестация при продвижении по службе призвана выявить потенциальные возможности работника и уровень его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей. Этот вид аттестации, как правило, проводится в сочетании с очередной аттестацией.

4. Аттестация при переводе в другое структурное подразделение проводится в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом. Этот вид аттестации, к сожалению, в отечественной практике управления персоналом не используется (см. таблицу).

Аттестации кадров на предприятиях и в организациях КР, %

Тип предприятия	Регулярность проведения			Подход	
	регулярно	эпизодически	не проводится	формальный	неформальный
Крупные АО	50	50	–	25	75
Мелкие и средние	14	43	43	80	20
Государственные стр-ры	80	20	–	20	80
Международные орг-ии	33	67	–	100	–

Как видно из таблицы, наилучшим образом обстоят дела с проведением аттестации кадров в государственных структурах. Это можно считать вполне закономерным явлением, так как существует Закон КР “О государственных служащих”, ст. 20 регулирует вопросы, связанные с аттестацией кадров, а также специально разработанные внутри каждого ведомства положения о проведении аттестации. Отчасти это обуславливает и неформальный подход к аттестации в названных организациях. Во всех крупных АО аттестация кадров осуществляется, но в половине из исследуемых носит эпизодический характер. Руководители кадровых служб объясняют это несколькими причинами:

- не разработанностью должным образом внутриорганизационных положений об аттестации;
- сложностью проведения из-за большого количества сотрудников различных групп;
- отсутствием прямой заинтересованности руководства и т.п.

Тем не менее, если аттестация кадров проводится, то большинство респондентов (75%) отмечают неформальный характер проведения. В 43% мелких и средних организациях аттестация кадров не проводится. Причины этого различны:

- некомпетентность руководства;
- авторитарный стиль управления;
- высокая текучесть кадров.

Необходимо отметить, что 20% малых и средних предприятий проводят аттестацию кадров не формально. Среди них, как правило, коммерческие банки, совместные предприятия. В 43% исследуемых предприятиях малого и среднего бизнеса аттестация кадров проводится эпизодически. Тем не менее, это можно рассматривать как позитивное явление, свидетельствующее о том, что аттестация кадров в этой сфере находится на стадии становления. Сложность заключается в том, что еще до конца не отработан механизм проведения аттестации.

В международных организациях аттестация кадров – мероприятие обязательное, но все респонденты отмечают формализм в проведении. Основная из причин этого явления, возможно, заключается в жесткости отбора кандидатов на вакантные должности.

Обзор практики проведения аттестации кадров на предприятиях и в организациях Кыргызстана показал, что более половины работающих не удовлетворены системой оценки их труда. В некоторых случаях им было непонятно, какая цель была у аттестации. Другие считают, что весь процесс так плохо организован, что приносит больше вреда, чем пользы. Испытуемые, прошедшие жесткий отбор обсуждения, были разочарованы. Такова, к сожалению, типичная реакция на аттестацию, характеризующая следующие моменты:

- в хорошо разработанной системе аттестации кадров должны быть четкие цели, она должна быть открытой и вызывать доверие;
- необходимо развивать у персонала навыки аттестации и принимать последующие меры по ее результатам.

Исследование, проведенное специалистами Управления по профессиональному образованию работников финансово-банковской сферы Великобритании, выявило около 20 целей проведения аттестации кадров. К сожалению, некоторые из целей аттестации кадров могут вступать в противоречие друг с другом или требовать различных подходов в оценке. Попытки проверить слишком многое ведут к путанице. Важна простота и четкость целей. Те, кто занимается разработкой программы аттестации, должны быть предельно конкретны в постановке целей, поскольку возможны противоречия.

Очень важно при создании системы аттестации учитывать следующие факторы:

1. Цели аттестации призваны определить сферы, где результаты работы одного отдельно взятого человека или группы могут быть улучшены. Цели аттестации, как показала практика, могут касаться следующих сфер:

- *оценка личностных качеств*: честность, творческий характер, инициативность, преданность организации. Некоторые из этих качеств трудно определимы;
- *оценка результатов деятельности*; здесь основное внимание уделяется достижению поставленных перед работником целей;
- *оценка поведенческих реакций*. В отечественной практике проведения аттестации персонала встречается редко, но тем не менее, полезна. Сложность заключается в соз-

дании “шкалы поведения сотрудников” с диапазоном от очень желательных поведенческих реакций до не допустимых.

В качестве примера можно привести фрагмент шкалы, позволяющей определить поведенческие реакции на нововведения отдельного работника (рис. 1).

С целью проведения аттестации кадров в этом аспекте эффективней необходимы:

- согласованность с аттестуемыми соответствия и точности шкалы, а также признания справедливости такой системы оценки;
- реальность в поведенческих реакциях сотрудников.

2. Аттестующий – вышестоящие инстанции в составе аттестационной комиссии, которую возглавляет председатель (один из руководителей организации). Менеджер службы по работе с персоналом должен выступать в качестве секретаря. Члены аттестационной комиссии назначаются из числа ведущих сотрудников организации, руководителей подразделений.

Этот традиционный подход к формированию состава комиссии имеет один существенный недостаток: большинство членов комис-

сии видят аттестуемого достаточно часто и в непосредственной близости, что приводит к субъективизму и предвзятости в некоторых оценках.

Важно, чтобы аттестуемые сотрудники имели право на апелляцию, если они чувствуют, что их работу оценили неправильно.

3 Аттестуемый. Исследования в области социальной психологии показывают, что потребность в оценке и обратной связи существует у каждого человека. Но у каждого она различна и зависит от сочетания ряда факторов: возраста, стадии совершенства в работе, самооценки работы и др. Например, молодой специалист, желающий познать новое, будет с нетерпением ждать оценки своих способностей и результатов работы. Он, вероятно, критику в свой адрес будет воспринимать с большей терпимостью, чем тот, кто уже утвердился на работе и имеет полное основание думать, что он работает хорошо.

Люди с низкой самооценкой более всех боятся аттестации, так как она часто связана с критическими замечаниями. На рис. 2 указаны четыре величины воздействия критики в зависимости от самооценки.

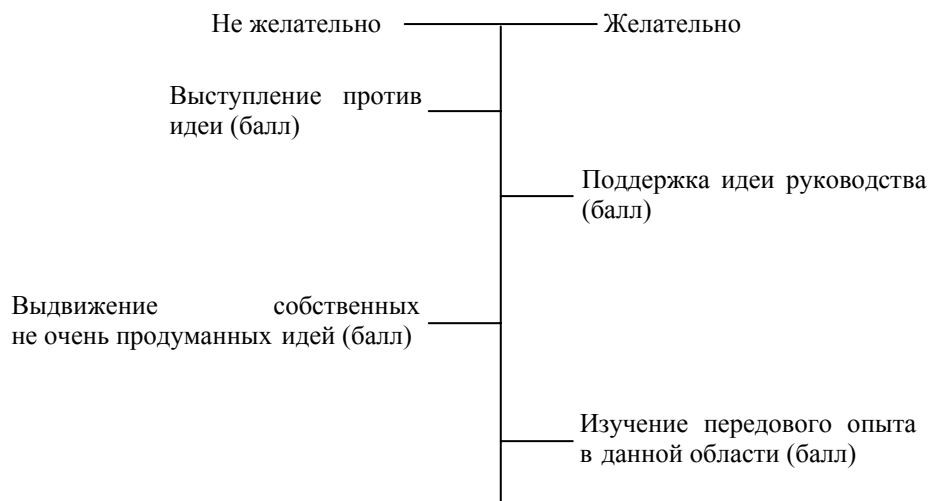


Рис. 1. Шкала поведенческих реакций сотрудников на нововведения (фрагмент).

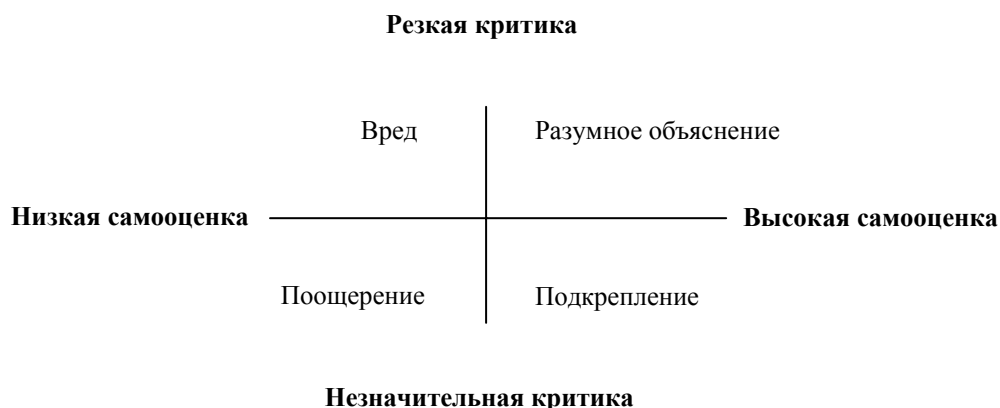


Рис. 2. Взаимосвязь критики и самооценки.

Из рис. 2 видно, что критика оказывает небольшое влияние на людей с высокой самооценкой и отрицательное влияние на результаты работы тех, кто находится в противоположном конце этого спектра.

Исследования, проведенные компанией Джeneral Электрик, показали, что средний аттестуемый отвергает или защищает половину критических замечаний, которые он получает. Таким образом, *общепринятая текущая аттестация должна быть сосредоточена полностью на стратегическом периоде, а конкретная критика должна быть тогда, когда это необходимо, в течение межаттестационного периода.*

Также важно, чтобы у работников было сформировано позитивное восприятие аттестации, понимание того, что аттестация содействует повышению эффективности работы, связана с совершенствованием, а не с дисциплинарными взысканиями.

Принято считать практику проведения аттестации правильной, если она включает следующие элементы:

- аттестуемых заранее извещают о времени проведения аттестации;
- поощряется самооценка работником результатов своей деятельности;
- между аттестационной комиссией и аттестуемыми установлена атмосфера взаимопонимания.

4. Механизм аттестации. Существуют самые различные способы проведения аттестации кадров. Приведем наиболее распространенные и обобщенные в современных источниках.

1. Подготовительный этап; сводится к подготовке документации.
2. Формирование состава аттестационной комиссии.
3. Основной этап: оценка индивидуальных качеств сотрудников, компьютерная обработка результатов.
4. Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие решений относительно каждого аттестуемого сотрудника.

Механизм проведения аттестации кадров в любой организации имеет свои специфические черты, зависящие от:

- стиля управления;
- масштабов деятельности;
- особенностей кадрового состава;
- стадии жизненного цикла организации;
- формы собственности и других факторов.

Основной задачей руководителей и служб управления персоналом отечественных предприятий и организаций является: добиться понимания со стороны сотрудников полезности и стратегической направленности аттестации. Это устранил формализм проведения аттестации во многих организациях и снизит негативное отношение со стороны персонала.

Безусловно, менеджеры должны оценивать деятельность своих подчиненных грамотно и непредвзято. И все же специалисты по менеджменту персонала выделяют несколько связанных с оценкой труда проблем.

Стереотипирование – одна из самых опасных проблем. Работника относят к тому или иному классу или категории на основании

одной либо нескольких характеристик. Например, существует устойчивый стереотип, что пожилые сотрудники работают медленнее и хуже поддаются обучению.

Нимбовая ошибка – возникает нередко в процессе аттестации. Работник получает одинаковые оценки по всем показателям. Даже если в действительности его работа по некоторым аспектам не так хороша (или плоха), как по другим.

Минимизировать возможные ошибки позволяет использование специальных, указанных выше, *шкал поведенческих реакций и оценок*.

Следует помнить, что любая система аттестации, которая ведет к количественному росту “бумажной работы” и поглощает чрезмерное количество времени сотрудников, неэффективна. Количество “бумажной работы” и затрачиваемого времени должно быть сведено к предельному минимуму, совместимому с целью улучшения результатов деятельности.