

АТТЕСТАЦИЯ КАК МЕТОД ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ
ПЕРСОНАЛА

Ромашова Д.А.
Полянская Я.Л.

Аттестация является важным механизмом регулирования службы в различных организациях, помогает установлению и укреплению деловых отношений между подчиненными и руководителями через обсуждение результатов оценки. Особое значение аттестации заключается в том, что она побуждает персонал работать более эффективно. Наличие соответствующей программы и гласность результатов ее выполнения развивают инициативу, чувство ответственности и стимулируют стремление работать лучше и эффективнее.

Процесс проведения аттестации персонала достаточно хорошо исследован в работах Балабанова Л.В., Беляева С.В., Виноградского М.Д., Дятлова В.А., Кибанова А.Л., Пихало В.Т.. Однако, все вышеперечисленные авторы не уделили должного внимания процедуре проведения оценки персонала в ходе аттестации персонала.

Целью статьи является совершенствование процедуры оценки кадров через анализ процесса аттестации персонала на примере ОАО «Ясиновский коксохимический завод».

Аттестация - один из наиболее эффективных инструментов управления персоналом, она позволяет провести диагностику персонала; определить ценность сотрудников не только для подразделения, но и для всей организации; обоснованно принимать управленческие решения, особенно связанные со стратегическими задачами организации [1].

При аттестации сотрудников отдел кадров и технической учебы оценивает следующие показатели:

- 1) уровень профессиональных знаний;
- 2) эффективность производственной деятельности;
- 3) личностные и иные значимые качества;
- 4) соответствие оплаты труда результатам производственной деятельности;

Аттестация сотрудников проводится во всех подразделениях (цехах) организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.

Аттестация сотрудников включает следующие *этапы*:

- подготовка к проведению аттестации;
- проведение аттестации;
- принятие решений по результатам аттестации.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих оценок для работника:

- 1) соответствует занимаемой должности;

2) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год;

3) не соответствует занимаемой должности.

Результаты аттестации включаются в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

В 2009 г. начат процесс плановой аттестации персонала завода. Результаты проведения аттестации представлены в табл.1.

Таблица 1

Результаты прохождения аттестации персонала на ОАО «ЯКХЗ»

	2004	2005	2009	2010
Прошли аттестацию, всего работников (чел.)	246	67	25	208 (планируется)
Из них: соответствуют занимаемой должности:	239	63	25	-
повысили категорию	56	11	3	-
повысили должностной оклад	56	11	3	-
	2004	2005	2009	2010
направлены на повторную аттестацию	5	3	-	-
не соответствуют занимаемой должности	1	1	-	-

В соответствии с кадровой политикой, которую проводят на предприятии – промежуток времени с предыдущей аттестации равен пяти лет, а, следовательно, необходимо проводить очередную аттестацию персонала. Разница между аттестуемым персоналом в 2009-2010 гг. и 2004-2005 гг. составляет 80 человек, что обуславливает отрицательное значение абсолютного прироста.

В случае несоответствия сотрудником занимаемой должности, аттестационная комиссия имеет право отправить аттестуемого на переподготовку кадров или курсы повышения квалификации.

Данные о переподготовке и повышению квалификации сотрудников

представлены в табл. 2 [3].

Таблица 2

**Анализ переподготовки и повышения квалификации работников
ОАО «ЯКХЗ»**

	2006	2007	2008	Абсолютн ый прирост, +/-	Темп роста, раз
Переподготовка	101	94	88	-13	0,870
2-е профессии	110	75	126	16	1,145
ИТОГО:	214	170	265	51	1,238
<i>Повысили квалификацию</i>					
индивидуально	85	89	89	4	1,047
производственно- технические курсы	118+2 (вне завода)	92	144	24	1,20
курсы целевого назначения	2439	372	368	-2071	0,150
ИТОГО:	2644	553	601	-2043	0,230

Анализ данных таблицы свидетельствует об отрицательной динамике численности работников, прошедших переподготовку кадров - в 2008г. число работников снизилось на 13% по сравнению с 2006г. Однако имеет место положительная тенденция в приобретении работниками вторых профессий (число работников, прошедших обучение второй профессии в 2008г., увеличилось на 14,5 % по сравнению с 2006г.). Большое число работников, прошедших курсы целевого назначения в 2006г., свидетельствуют о том, что именно в этот период на предприятии была проведена аттестация рабочих, служащих и специалистов.

Вследствие этого проявляются специфические и частные *недостатки*, говорящие об отклонениях в развитии системы обучения завода:

- незначительная доля молодых специалистов и высококвалифицированных рабочих (высокий процент текучести этих категорий работников);
- отдел кадров ежегодно сталкивается с проблемой подготовки резерва на замещение рабочих и специалистов высокой квалификации;
- отсутствие зарубежных стажировок;
- велика доля изношенного и устаревшего учебного оборудования, в целом материально-техническая база предприятия не соответствует

современным стандартам обучения персонала.

Таким образом, можно сформулировать главную проблему в системе обучения кадров ОАО «ЯКХЗ»: при анализе процесса обучения не задействуются качественные критерии его оценки, в работе отдела кадров и технической учебы не хватает глубокого аналитического подхода. И, как следствие, невозможно четко определить:

- 1) оптимальный уровень затрат на подготовку и переподготовки кадров;
- 2) потребности завода в обучении кадров и обеспечить их удовлетворение в полном объеме;
- 3) перспективы и стратегические направления работы по повышению эффективности обучения, своевременно реагировать на негативные тенденции в развитии процессов профессионального развития персонала завода.

На основе выявленных недостатков мною разработаны следующие *рекомендации*:

1) в зависимости от целей может оказаться полезным апробирование различных систем аттестации. Необходимо выявить наиболее приемлемую форму с учетом конкретных условий. После внесения соответствующих изменений необходимо обеспечить использование единого метода аттестации в масштабах всей организации.

2) обратить внимание при опробовании и применении системы аттестации на то, чтобы она позволила более отчетливо выявить неточности и противоречия при оценке отдельных качеств работника, чем это имело место при прежних способах аттестации.

3) не рассматривать текстовую часть аттестации как некоторый дополняющий и малозначительный раздел. Напротив, текстовая часть является основным разделом аттестации и имеет особенно важное значение не только для решения вопросов воспитания, подготовки и переподготовки кадров, но также и для их подбора, расстановки и продвижения.

4) необходимо правильно интерпретировать результаты аттестации. Особую важность при этом играет сравнение требований, предъявляемых к работнику, с фактическими данными работника. Главное не в том, чтобы набрать максимальную сумму баллов, а в том, чтобы полностью соответствовать предъявляемым основным требованиям. Высокий уровень общего развития и глубокие профессиональные знания не могут, например, заменить отсутствие знаний в сфере руководства. Поэтому в планах распределения работ и обязанностей уместно установить некоторый минимальный “пропускной балл” для каждой из групп требований. Сравнение набранной суммы баллов с минимально необходимой позволяет сделать выводы по каждой группе признаков.

5) в целях правильного и эффективно применения системы аттестации следует проводить предварительную методологическую, профессиональную и психологическую подготовку, ознакомить каждого аттестуемого с применяемой методикой, дать соответствующие указания работникам

кадровой службы о необходимости разъяснений руководителям структурных подразделений целей, значения и содержания предстоящей работы и информирования всех работников о введении единой системы аттестации на предприятии. Необходимо также, чтобы перед применением новая система аттестации прошла практическую проверку в отдельных подразделениях. На практических занятиях в системе подготовки и переподготовки руководящих кадров (например, на соответствующих курсах повышения квалификации) необходимо также подробно изложить содержание и применение этой методики.

Для предприятия с большим числом одинаковых должностей и невозможностью роста внутри цеха разумно вводить мероприятия для поддержки заинтересованности персонала в эффективном конечном итоге их деятельности. Так, до и после проведения аттестации персонала на предприятии необходимо внедрять систему мотивации персонала.

Как правило, основным механизмом стимулирования персонала к компетентному выполнению должностных обязанностей является однократное или периодическое материальное поощрение. Уровень поощрения устанавливать необходимо на уровне цехового руководства.

Таким образом, в ОАО «ЯКХЗ» необходимо:

1) установить оплату за работу сверх нормы труда. К ней относятся различные виды стимулирующие выплаты: доплата за совмещение профессий, за работу с меньшей численностью работников, чем положено по норме, за расширение зон обслуживания, премии за высокое качество работы, за экономию различных видов ресурсов и т.п.;

2) условия оплаты труда должны фиксироваться в коллективном договоре предприятия и сообщаться работнику при поступлении на работу. Работодатель по согласованию с работником может наряду с колдоговорным регулированием условий оплаты устанавливать индивидуальные условия оплаты и индивидуальные нормы труда, но не ниже определенных коллективным договором.

3) оплата труда зависит не только от непосредственного выполнения работы, но и многих других факторов, в современных условиях приобретающих особую важность.

Так система материального стимулирования на предприятии должна основываться на сопоставлении эффективности деятельности отдельных подразделений и на этой основе распределения части полученной прибыли (фонда материального поощрения);

надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Различия между надбавками и премиями в том, что надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в течение установленного периода, а премии могут быть нерегулярными, и их величина существенно меняется в зависимости от достигнутых результатов;

доплаты за уровень занятости в течение смены должны вводиться преимущественно для ремонтного персонала. Этот вид позволяет учитывать

различия в затратах труда, обусловленные степенью использования сменного фонда времени рабочих;

надбавка за высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий выплачиваются из фонда руководителя подразделения (мастера, начальника цеха, отдела). Величина и период установления этой надбавки определяются соответствующими руководителями.

Кроме денежного стимулирования возможно использование и нематериальное стимулирование:

система распределения социального пакета (полностью или частично оплачиваемая медицинская страховка т.д.);

организация полностью или частично оплачиваемых туристических поездок (групповые поездки способствуют также личностному сближению сотрудников компании);

организация дополнительного обучения (полностью или частично оплачиваемые языковые курсы).

Литература

1. Дятлов В.А., Кибанов А.Л., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов / под ред. А.Я. Кибанова – М.: «Издательство ПРИОР», 1998. - 512с.

2. Коллективный договор ОАО «ЯКХЗ»

3. Отчет ОАО «ЯКХЗ» о процессе подготовки и переподготовки кадров на предприятии

4. Сайт «Ясиновского коксохимического завода». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.yakhz.com

5. Управління персоналом: навчальний посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504с.

6. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423с.

УДК 349.3

ГАРАНТІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВА ДІТЕЙ-СИРІТ НА СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ

**Рябчиць Ю.Г.
Амелічева Л.П.**

Охорона прав дітей є одним з найважливіших загальнонаціональних пріоритетів державної політики в Україні. Ратифікація нашою державою Конвенції про права дитини (ООН, від 20.11.1989) зобов'язала її дотримуватися при забезпеченні прав дітей таких основних принципів: першочерговість інтересів дитини; визнання права кожної дитини на рівень