

Савченко В. А.,
д-р екон. наук, проф.,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ АТЕСТАЦІЇ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Аналізуються причини, що знижують результативність проведення атестації персоналу в організаціях. Пропонуються заходи щодо підвищення результативності атестації в управлінні розвитком персоналу.

Анализируются причины, снижающие результативность проведения аттестации персонала в организациях. Предлагаются мероприятия относительно повышения результативности аттестации в управлении развитием персонала.

Analyzed in the paper is reasons which reduce efficiency of performance of personnel attestation in a management development of personnel.

Ключові слова. Атестація, управління, служба персоналу, оцінка, керівники, фахівці з вищою освітою, лікарі.

Ключевые слова. Аттестация, управление, служба персонала, оценка, руководители, специалисты с высшим образованием, врачи.

Key words. Attestation, management, service of personnel, estimation, leaders, specialists with higher education, doctors.

Вступ. Ефективність атестації персоналу підвищується в разі забезпечення її тісного взаємозв'язку з генеральною стратегією управління організацією та стратегією розвитку персоналу. Це можливо за умови підтримки керівником дій атестаційної комісії, доведення ним до практичної реалізації рішення комісії. За підсумками атестації персоналу керівник організації повинен приймати управлінські рішення, якими затверджує її результати. Між тим, у вітчизняних організаціях має місце формалізм у проведенні атестації персоналу, нерозуміння значення цього методу оцінювання та розвитку персоналу. Це обумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми використання результатів атестації працівників в управлінні розвитком персоналу організації ще не знайшли належного відображення у дослідженнях та публікаціях. Останнім часом теоретичний аналіз та розробку практичних рекомендацій стосовно цієї проблематики здійснили Е. А. Борисова, А. П. Егорши, В. С. Коппек, У. В. Маслов, С. В. Шекшня та ін. Однак багато суттєвих питань відносно цієї проблеми досі залишаються нерозв'язаними.

Постановка завдання. Метою статті є розробка рекомендацій щодо подолання формалізму в проведенні оцінювання працівників і підвищення результативності використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу.

Результати дослідження. Проведення атестації має забезпечити більш високий рівень віддачі людських ресурсів у організації. До показників економічної ефективності атестації персоналу організації належать:

— зниження витрат у результаті більш раціонального підбору, розстановки й використання персоналу, звільнення від професійно непридатних, удосконалення структури персоналу;

— збільшення прибутку в результаті підвищення якості продукції, виконаних робіт чи наданих послуг завдяки досягненню відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівників, їхньої трудової поведінки та результатів праці вимогам займаної посади;

— підвищення продуктивності праці працівників за рахунок регулярного доведення до них вимог до їхньої роботи, трудової поведінки, прагнення працівників постійно відповідати цим вимогам;

— збільшення прибутку за рахунок упровадження інновацій у результаті розвитку й більш повного використання трудового потенціалу працівників, які регулярно проходять атестацію персоналу;

— зменшення витрат за рахунок зниження плинності кадрів у результаті підвищення рівня мотивації персоналу, планування трудової кар'єри працівників, формування резерву керівників тощо.

До показників соціальної ефективності атестації персоналу організації належать:

— підвищення рівня нематеріальної мотивації працівників у результаті визнання з боку керівників досягнень осіб, які пройшли атестацію, ідентифікація працівників з цілями підприємства;

— установлення дієвого зворотного зв'язку між підлеглими й керівниками, більш адекватне розуміння працівником цілей і завдань своєї трудової діяльності, своєчасне внесення до неї необхідних коректив;

— підвищення рівня прихильності працівників до своєї організації, її організаційної культури, поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;

— виявлення потреб працівників у професійному навчанні в результаті оцінювання відповідності рівня їхньої компетентності вимогам посади, яку вони обіймають;

— залучення персоналу до управління організацією, вирішення питань, пов'язаних з розстановкою та використанням працівників, усуненням кругової поруки та взаємної невимогливості в трудовому колективі.

Працівники служби управління персоналом повинні організувати обговорення результатів атестації персоналу на виробничих зборах і нарадах з метою виявлення недоліків у проведенні атестації та розроблення заходів щодо їх усунення.

Нині організації та проведенню атестації персоналу притаманні суттєві вади. Обґрунтоване вивчення професійних, ділових та особистісних якостей працівників часто підміняються розробленням формальних характеристик, що доповнюються лише їх біографічними та анкетними даними. Досвід проведення попередніх атестацій персоналу свідчить про доволі низький відсоток негативно атестованих працівників, а також фахівців, зарахованих до резерву на посади керівників. Водночас саме атестації персоналу відводиться важлива роль у формуванні резерву керівників.

Так, за результатами атестації державних службовців центрального апарату Міністерства фінансів України за 2008 рік із загального числа працівників, які відповідали займаний посаді, лише 26,5 % були рекомендовані для зарахування до кадрового резерву.

Недоліки у проведенні атестації персоналу обумовлені наступними причинами [1, с. 78—80]. По-перше, для багатьох компаній характерна невизначеність цілей та критеріїв оцінювання працівників, що породжує недовіру серед персоналу до цієї процедури.

По-друге, суттєво знижує результативність атестації персоналу некомпетентність керівників і членів атестаційних комісій у питаннях оцінювання працівників організації. Внаслідок цього атестація зводиться до та суб'єктивної думки щодо оцінки професійних, ділових та особистісних якостей працівників.

По-третє, в процесі проведення атестації у недостатній мірі забезпечується зворотній зв'язок. За результатами атестації здійснюється невелика кількість нових призначень на керівні посади. Це свідчить про те, що основні завдання атестації персоналу зводяться до встановлення ступеня відповідності працівника посаді, яку він обіймає.

По-четверте, в багатьох організаціях не приймаються відповідні управлінські рішення за результатами оцінювання персоналу. Положення про проведення атестації персоналу зазвичай не передбачають дійових заходів щодо тих працівників, які не відповідають займаній посаді, або впродовж тривалого часу не проходили періодичних атестацій.

Наслідками недосконалого проведення атестації персоналу можуть бути: низькі вимоги до якості роботи керівників структурних підрозділів організації та їхніх підлеглих; невиконання окремими працівниками виробничих завдань унаслідок переоцінки їхніх професійних, ділових та особистісних якостей; висока плинність кадрів; незадоволеність роботою й зниження ініціативи внаслідок неадекватного матеріального стимулювання персоналу; погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; низький рівень управління розвитком персоналу.

Зазначені недоліки у проведенні атестації персоналу сформували серед окремих публіцистів і практиків думку про недоцільність атестації працівників та формування резерву керівників [2, с. 5]. Законопроектом України «Про державну службу» пропонується атестацію відмінити. Від результатів щорічного оцінювання державних службовців залежатиме просування по службі, а розмір його зарплати визначатиметься за результатами виконання службових обов'язків [3].

Не передбачається цим законопроектом створення в органах державної влади кадрового резерву. Разом з тим, призначення керівника організації чи структурного підрозділу, просування фахівця на керівну посаду мають здійснюватися не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в організації, а планомірно, на основі плавного заміщення звільненої посади керівника.

Якщо в компанії звільняється місце президента й вона повинна запросити на це місце спеціаліста зі сторони, останньому треба від трьох до шести місяців, щоб ознайомитися зі справами організації, від одного до трьох років, щоб стати визнаним «своїм» і від двох до п'яти років, щоб увібрати культуру компанії. У працівників, які раніше працювали в компанії, таких проблем не виникає [4, с. 180—181].

Формування резерву керівників із внутрішніх джерел має бути важливою складовою політики менеджменту персоналу організації, орієнтованою на розвиток працівників, підвищення їхньої відданості та мотивації. Формування резерву із внутрішніх джерел дає можливість керівнику організації переконати працівників у реальності перспективи кар'єрного зростання в організації, що підвищує лояльність до неї та ефективність праці персоналу.

Щорічне оцінювання або оцінювання два рази на рік результатів діяльності державних службовців не заперечує доцільність проведення підсумкової атестації персоналу. Вона повинна здійснюватися як серед державних службовців, так і серед працівників інших організацій, в тому числі й корпоративного сектору економіки.

Для забезпечення більш тісного взаємозв'язку атестації працівників зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації у своїх положеннях про атестацію повинні передбачати стимули, що спонукали б керівників і фахівців своєчасно проходити атестацію. Становище працівника на підприємстві чи в науковій установі, державного службовця в органах виконавчої влади, їхній соціальний статус мають бути більш ув'язані з результатами періодичних атестацій.

Тільки за цих умов атестація персоналу буде ефективною. У протилежному разі вона перетворюється на формальну процедуру, що не дає позитивних практичних результатів.

Не сприяє ефективному проведенню атестації персоналу складність розроблення обґрунтованих критеріїв і показників оцінювання працівників, недосконалість існуючих методів і процедур оцінювання. Для підвищення достовірності оцінки персоналу під час проведення атестації працівників, поряд з посадовими інструкціями й кваліфікаційними характеристиками, повинні більш широко застосовуватися кваліфікаційні карти, моделі компетентностей, професіограми та психограми професій керівників і фахівців, специфікації робіт, професійні стандарти. Для більшої об'єктивності атестацій персоналу в оцінюванні відповідності особливостей керівників і фахівців вимогам посад, які вони обіймають, необхідно залучати до роботи атестаційних комісій практичних психологів і соціологів.

Атестація персоналу зазвичай проводиться після досягнення працівником прийнятної стадії виробничої адаптації. У цьому зв'язку під час атестації персоналу необхідно аналізувати стан розвитку відсутніх професійних і ділових якостей у фахівців і керівників у процесі трудової діяльності, формування індивідуального стилю роботи. Це необхідно враховувати під час прийняття рішення атестаційної комісії про відповідність працівника посаді, яку він обіймає, розроблення рекомендацій особам, які проходять атестацію, щодо поліпшення їхньої роботи, удосконалення індивідуального стилю діяльності.

Результати атестації персоналу насамперед використовуються під час формування резерву керівних кадрів організації. Щоб атестація персоналу й формування резерву керівників були більш взаємозв'язаними, необхідно координувати роботу працівників служби управління персоналом, які відповідають за ці ділянки роботи. Посиленню зв'язку атестації персоналу та формування резерву керівників сприяє включення до складу атестаційних комісій осіб, які причетні до формування резерву керівників на підприємстві. Атестаційні комісії повинні мати інформацію про наявність усіх вакансій в організації. Це сприятиме призначенню кращих працівників на нові вищі посади.

Підвищення ефективності атестації персоналу забезпечує використання результатів ділової оцінки працівників під час розроблення заходів професійної перепідготовки й підвищення рівня кваліфікації фахівців і керівників структурних підрозділів організації. Атестаційна комісія, аналізуючи рівень знань, умінь і практичних навичок працівників, виявляє прогалини в їхньому професійно-кваліфікаційному рівні та на цій основі визначає найбільш раціональні форми та методи подальшого навчання фахівців і керівників.

Ураховуючи результати атестації персоналу, необхідно дотримуватися певних принципів. Один з них — обов'язковість вжиття першим керівником організації за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи встановлення відповідності працівника посаді, яку він обіймає. Нехтування цим принципом з боку керівника знижує роль атестації персоналу серед працівників, робить її зайвою формальною процедурою.

У цьому зв'язку в новому Кодексі законів про працю України слід підвищити роль атестації персоналу. Зокрема, він повинен передбачати, що звільнення працівника у разі недостатнього рівня його кваліфікації має бути підтверджене результатами атестації персоналу. Правовим підґрунтям для проведення атестації персоналу має стати Закон України «Про професійне навчання та підтвердження кваліфікації працівників на виробництві», в якому слід чітко виписати статті щодо проведення атестації персоналу.

Під час урахування результатів атестації персоналу важливо зважено застосовувати принцип гласності в межах організації. Атестаційна комісія з метою запобігання конфліктним ситуаціям, пов'язаним з публікацією результатів атестації персоналу, має одночасно розробляти заходи щодо усунення виявлених недоліків у працівників, подальшого розвитку персоналу.

Атестація персоналу має бути спрямованою на посилення зацікавленості працівників у кінцевих результатах роботи. За результатами атестації керівник може прийняти рішення про підвищення (пониження) працівника в посаді, у кваліфікаційній категорії, підвищення або зниження йому посадового окладу, про встановлення, зміну чи скасування надбавки до посадового окладу.

У цьому зв'язку заслуговує на увагу досвід проведення атестації лікарів. Положенням про порядок проведення атестації лікарів установлюються такі види атестації:

- атестація лікарів на визначення знань і навиків з присвоєнням (підтвердженням) звання лікар-спеціаліст;
- атестація лікарів на присвоєння кваліфікаційної категорії;
- атестація лікарів на підтвердження кваліфікаційної категорії [5].

Атестації на визначення знань і практичних навиків з присвоєнням звання лікаря-спеціаліста з конкретної лікарської спеціальності підлягають особи, які закінчують навчання в інтернатурі, клінічній ординатурі або аспірантурі, якщо останні ще не мають сертифіката лікаря-спеціаліста з цього фаху.

Особи, які не працювали більше трьох років за конкретною лікарською спеціальністю, та особи, які своєчасно не пройшли атестацію на кваліфікаційну категорію або яким відмовлено в присвоєнні (підтвердженні) другої кваліфікаційної категорії, не можуть займатися лікарською діяльністю з цієї спеціальності без попереднього проходження стажування.

За результатами атестації на визначення знань і практичних навиків атестаційна комісія вищого медичного навчального закладу приймає такі рішення: присвоїти або відмовити в присвоєнні, підтвердити або відмовити в підтвердженні звання лікаря-спеціаліста з конкретної лікарської спеціальності. Особі, якій за результатами атестації на визначення знань і практичних навиків присвоєно (підтверджено) звання лікаря-спеціаліста, медичним вищим навчальним закладом видається сертифікат установленого зразка.

До атестації на присвоєння кваліфікаційних категорій допускаються лікарі-спеціалісти, які працюють за сертифікатом лікаря-спеціаліста й закінчили впродовж року перед атестацією передатестаційний цикл у закладі післядипломної освіти або на факультеті післядипломної освіти. Після закінчення передатестаційного циклу екзаменаційна комісія, яка створюється на відповідній кафедрі, проводить іспит. Лікарям, які успішно склали іспит, заклад освіти видає свідоцтво встановленого зразка з рекомендацією про присвоєння відповідної кваліфікаційної категорії.

Лікарі, які бажають пройти атестацію на присвоєння кваліфікаційної категорії, подають необхідні документи в територіальну атестаційну комісію не пізніше ніж за два місяці до початку її роботи. Атестаційною комісією звіт лікаря направляється на рецензію висококваліфікованим спеціалістам. Атестаційна комісія виносить рішення про присвоєння лікарю-спеціалісту кваліфікаційної категорії на підставі рецензії на звіт, поданих документів і співбесіди зі спеціалістом.

За результатами атестації на присвоєння кваліфікаційної категорії комісія приймає такі рішення: присвоїти кваліфікаційну категорію або відмовити в присвоєнні кваліфікаційної категорії з конкретної лікарської спеціальності. У разі відмови в присвоєнні кваліфікаційної категорії, на яку претендує лікар,

комісія може підтвердити раніше присвоєну категорію чи понизити її. Якщо атестація відбулася позачергово, час наступної атестації встановлюється в новий п'ятирічний термін.

Лікарям, яким присвоєно (замінено) кваліфікаційну категорію, орган охорони здоров'я, при якому створена атестаційна комісія, видає посвідчення затвердженого зразка, а тим, кому підтверджено попередню присвоєну категорію, — ставить відповідну відмітку в раніше виданому посвідченні.

Атестації на підтвердження кваліфікаційної категорії підлягають (за бажанням) особи, яким присвоєні кваліфікаційні категорії, у термін до 5 років від дня попередньої атестації. Перед атестацією на підтвердження кваліфікаційної категорії лікарі проходять передатестаційний цикл у закладах післядипломної освіти або на факультетах післядипломної освіти і складають іспит.

За результатами атестації на підтвердження кваліфікаційної категорії комісія приймає такі рішення: підтвердити кваліфікаційну категорію з конкретної лікарської спеціальності або відмовити в підтвердженні категорії. У разі відмови в підтвердженні кваліфікаційної категорії комісія виносить рішення про її зниження чи зняття.

У разі підтвердження лікарем кваліфікаційної категорії в посвідченні ставиться відповідна відмітка або видається нове посвідчення, якщо в попередньому не залишилося місця для відміток.

Для врахування результатів атестації персоналу в організації можна використати шкалу змін оплати праці працівників. В основу оцінювання покладаються результати оцінювання професійних, ділових і особистісних якостей працівника впродовж міжатестаційного періоду. Результати визначаються шляхом оцінювання виконання працівником індивідуального плану розвитку чи особистих цілей, використання даних спеціальної форми реєстрації досягнень працівника.

Оцінювання працівника в характеристиці може передбачати такі рівні: надзвичайний, високий, задовільний, невисокий, незадовільний. Використання на підставі шкали зміни оплати праці персоналу з урахуванням результатів атестації буде довготривалим стимулом для мотивації керівників і фахівців у досягненні ними високих результатів праці.

Висновки. Підвищення об'єктивності результатів атестації персоналу організацій вимагає проведення її не як одноразової періодичної процедури, а впродовж усього міжатестаційного періоду, включаючи сам атестаційний період. Потребують подальшого обґрунтування теоретичні основи атестації персоналу, критерій і система показників оцінювання працівників. Необхідно також удосконалити нормативно-правове та інформаційне забезпечення атестації й сертифікації персоналу.

Література

1. *Коптек В. С.* Пять ошибок при проведении аттестации персонала // Управление человеческим потенциалом. — 2009. — № 1. — С. 78—80.
2. *Нагребецька І.* Події та коментарі. Чиновники, здавайте партквитки! // Урядовий кур'єр. — 2011. — № 62. — С. 5.
3. Проект Закону України «Про державну службу» // http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?id=&pf3511=39999
4. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 — 368 с.
5. Положення про порядок проведення атестації лікарів: Затверджено наказом Міністерства охорони здоров'я від 19.12.97 № 359 // <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0014-98>

Стаття надійшла до редакції 5.05.2011 р.