

УДК 331.101.3

Зелена М.І.

здобувач,

старший викладач кафедри управління персоналом і економіки праці  
Хмельницького національного університету

## АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ДІЄВИЙ МЕТОД ОЦІНЮВАННЯ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття присвячена дослідженню сутності поняття атестації персоналу, особливостей та етапів її проведення. Обґрунтовано необхідність процедури атестації персоналу на підприємстві та наведені основні її методи. Зроблено висновок про необхідність впровадження сучасних автоматизованих систем при проведенні атестації персоналу на підприємстві.

**Ключові слова:** атестація, оцінка персоналу, методи атестації, автоматизація процесу управління персоналом, інформаційний модуль Assessment Tools.

### Зелёная М.И. АТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ДЕЙСТВЕННЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Статья посвящена исследованию сущности понятия аттестации персонала, особенностей и этапов ее проведения. Обоснована необходимость процедуры аттестации персонала на предприятии и приведены основные ее методы. Сделан вывод о необходимости внедрения современных автоматизированных систем при проведении аттестации персонала на предприятии.

**Ключевые слова:** аттестация, оценка персонала, методы аттестации, автоматизация процесса управления персоналом, информационный модуль Assessment Tools.

### Zelena M.I. CERTIFICATION OF PERSONNEL AS AN EFFECTIVE METHOD OF ITS EVALUATING

The article investigates the essence of the concept of certification of personnel, features and stages of its implementation. The necessity of the procedure of certification of personnel in the company and are its main methods. The conclusion about the need to introduce modern automated systems during the certification staff.

**Keywords:** certification, assessment personnel, certification methods, automation of human resource management, information module Assessment Tools.

**Постановка проблеми.** Реалії сучасної економічної ситуації в Україні все більше привертають увагу науковців та практиків до необхідності ефективного управління підприємством. Варто зауважити, що кожне підприємство не залежно від його розмірів, форми власності чи галузі діяльності має на меті формування, зміцнення та підвищення своїх конкурентних переваг, при чому бажано, щоб це відбувалося найефективнішим, вигідним для саме підприємства способом. Досить часто можна спостерігати ситуацію на підприємстві, коли працівник з високими професійними якостями, старанно та відповідально виконує свою роботу у визначені терміни, але тривалий час не помічений керівництвом. Такі старанні працівники можуть роками залишатись на своєму робочому місці без шансу на кар'єрне просування. Як наслідок підприємство втрачає можливість працювати ще ефективніше, розвиватись та вчасно відмічати тих працівників які дійсно цього заслуговують. Саме задля контролю рівня та відповідності професіоналізму персоналу керівництво будь-якого підприємства повинно з певною періодичністю проводити атестацію своїх працівників. З вищезазначеного можна зробити висновок, що на сьогодні проблема атестації персоналу є дійсно актуальною та потребує подальшого розгляду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні спостерігається зростання зацікавленості як зарубіжних, так і вітчизняних науковців у питанні атестації персоналу. Все більше з'являється публікацій, присвячених даному питанню. Серед зарубіжних авторів, які зробили значний внесок у накопичення теоретичних розробок цієї проблеми, необхідно відзначити Г. Мінцберга, М.Х. Мескона, П. Друкера. У своїх працях вони торкалися теоретичних аспектів атестації персоналу. Серед вітчизняних науковців проблемою атестації персоналу у своїх працях займалися: Г.Г. Руденко, А.М. Пономарьов, Т.А. Беркутова, Н.В. Крониковська, В.А. Дятлов, В.Т. Пихало,

А.Я. Кибанов, М.В. Грачов, Г.К. Ушаков, Ю.М. Ємельянов, Ю.Г. Одегов. Однак деякі аспекти атестації персоналу залишаються за межами досліджень і потребують подальшого розвитку. Як приклад, сюди можна віднести визначення критеріїв оцінки персоналу, визначення основних методів при проведенні атестації тощо. Саме тому коло дослідників даного питання постійно збільшується.

**Постановка завдання.** На основі вищевикладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає в аналізі теоретичних та методологічних аспектів атестації персоналу на підприємстві та розробці пропозицій щодо удосконалення процедури її проведення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі розвитку суспільства ринкова економіка переживає певні зміни. Керівництво будь-якого підприємства, яке володіє певними фінансовими, інформаційними, технологічними ресурсами, розуміє, що людські ресурси є ключовим фактором впливу на рівень їх конкурентоздатності. З метою виявлення більш здібних, старанних та високопрофесійних кадрів вони все частіше використовують такий метод оцінки персоналу, як атестація. Однак досить часто відбувається плутанина із визначенням поняття оцінка та атестація персоналу. Думка, що дані поняття є рівноцінними абсолютно помилкова. Саме тому для того щоб розібратися, у чому полягає відмінність, та чітко розмежувати ці поняття, наведемо у нашому дослідженні їх визначення [1, с. 105].

Оцінка діяльності персоналу – це аналіз ефективності працівника на даному робочому місці за певний період часу, перевірка відповідності стандартам виконання роботи згідно з заданими критеріями. Результати оцінки важливі для визначення «зон найближчого розвитку», а також отримання орієнтирів для подальшого управління досягненнями персоналу. Цей процес може бути як формалізованим (процедури закріплені в документах), так і неформалізованим (наприклад, на зборах підрозділу

підприємства керівник в усній формі оцінює роботу певного підрозділу в цілому або кожного працівника окрема). Оцінка може здійснюватися систематично або періодично, в залежності від конкретних завдань підприємства. Процес оцінки регулюється нормативними актами підприємства (наприклад, «Положенням про оцінку персоналу») [2, с. 147].

Атестація персоналу – це процедура систематичної формалізованої оцінки відповідності рівня праці, якостей і потенціалу особистості співробітників вимогам виконуваної роботи. Атестація дозволяє отримати інформацію для прийняття подальших управлінських рішень. Порядок проведення атестації регулюється державними нормативними актами, в тому числі КЗпП України. Тобто, варто зауважити, він формалізований державою, причому досить детально. Наведемо приклад, якщо працівник не згоден з висновками атестаційної комісії, він має право оскаржити результати та наслідки атестації в суді [2, с. 147].

Отож, маючи вже чітке розуміння, що ж таке атестація персоналу, перейдемо до розгляду її особливостей. Варто чітко розуміти позитивний ефект від проведення атестації персоналу на підприємстві, а саме її результати. У першу чергу, слід відмітити, що атестація допомагає визначити стандарти оцінювання роботи персоналу та розробити критерії цього оцінювання. По-друге, атестація допомагає визначити, хто відповідає вимогам даного підприємства, а хто – ні. По-третє, атестація являється своєрідним індикатором складнощів і неточностей в управлінні колективом. По-четверте, атестація допомагає зрозуміти, наскільки той чи інший співробітник вкладає свої навички і знання в свою роботу, а отже – наскільки він важливий для підприємства. І наостанок відмітимо, що атестація дає змогу зробити висновки та зрозуміти, які заходи додатково необхідно вжити, як побудувати управління так, щоб робота персоналу була більш ефективною [2, с. 148].

Варто розглянути необхідність проведення атестації персоналу з точки зору роботодавця, менеджера з управління персоналом та самого працівника. Якщо розглядати атестацію персоналу з точки зору керівництва підприємства, то для них буде важливе існування самої процедури, як вона працюватиме на стратегію та за рахунок чого буде підвищувати ефективність їх співробітників. Для менеджера по персоналу буде важливий результат процедури – як її підсумки допоможуть в управлінні персоналом, як вплинуть на клімат в організації, її корпоративну

культуру. Щодо думки співробітників, то для них буде важливим вплив оцінки на їх роботу і життя на підприємстві – на чому саме позначиться її результат. У нашому дослідженні доцільно розглянути алгоритм дій при проведенні процедури атестації підприємства, який представлений на рисунку 1 [3, с. 251].

Атестація проводиться в кілька етапів, а саме: підготовка, безпосередньо атестація та підведення підсумків. Щодо першого етапу, то підготовка здійснюється кадровою службою підприємства та включає:

- розробку принципів і методик проведення атестації;
- видання нормативних документів щодо підготовки та проведення атестації (наказ, список атестаційної комісії, методика проведення атестації, план проведення атестації, програма підготовки керівників, інструкція зі зберігання персональної інформації);
- підготовку спеціальної програми з підготовки до проведення атестаційних заходів (при проведенні атестації в перший раз за новою методикою);
- підготовку матеріалів атестації (бланки, форми і т.д.) [3, с. 258].

Безпосередньо проведення атестації включає:

- атестовані та керівники самостійно (за розробленою кадровою службою структурою) готують звіти;
- атестовані та не лише керівники, але й співробітники і колеги заповнюють оціночні форми;
- аналізуються результати;
- проводяться засідання атестаційної комісії.

Підбиття підсумків атестації включає:

- аналіз кадрової інформації, введення та організації використання персональної інформації;
- підготовка рекомендацій по роботі з персоналом;
- затвердження результатів атестації.

Проведення співбесід за результатами атестації. Крім зворотного зв'язку з тими, хто атестується, в ході бесіди проводяться уточнення даних та збір додаткової кадрової інформації. Потім нові та уточнені дані вводяться в узагальнені форми і аналізуються. Щоб кадровою інформацією можна було скористатися при прийнятті кадрових та інших рішень, необхідно правильно організувати зберігання інформації за результатами атестації. Слід розробити особливу форму введення і зберігання інформації (по персоналіях, відділам, рівням ієрархії, напрямками діяльності підрозділів). Необхідно також мати можливість пошуку інформації і за цими параметрами, і за параметрами якості та кількості праці. На етапі прийняття рішень особлива увага звертається на дотримання атестованих трудової дисципліни, прояв самостійності при вирішенні поставлених задач, прагнення до самовдосконалення, професійної придатності співробітника [4, с. 18].

Атестаційна комісія дає рекомендації для просування працівника на вищу посаду, заохочення за досягнуті успіхи, про збільшення заробітної плати, переведення на іншу роботу, про звільнення від займаної посади та ін. Висновки та рекомендації атестаційної комісії використовуються надалі для формування кадрової політики адміністрації організації та служби управління персоналом.

Керівник організації з урахуванням рекомендацій атестаційної комісії в установленому порядку заохочує працівників. В термін не більше двох місяців з дня атестації він може прийняти рішення про переведення співробітника, визнаного за результатами атестації таким, що не відповідає займаній посаді, на іншу роботу за його згодою. При неможливості цього керівник організації може в той же термін в

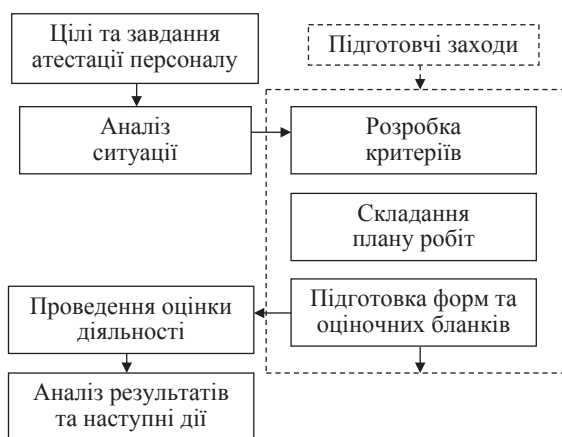


Рис. 1. Алгоритм дій при проведенні оцінки персоналу

установленому порядку розірвати з працівником договір відповідно до законодавства України [4, с. 18].

Після закінчення зазначеного терміну переведення працівника на іншу роботу або розірвання з ним трудового договору за результатами даної атестації не допускається. Трудові спори з питань звільнення і поновлення на посаді співробітника, визнаного за результатами атестації таким, що не відповідає займаній посаді, розглядаються відповідно до чинного законодавства про трудові спори.

Процедура атестації є стресом для всього колективу. Одне тільки сповіщення про її проведення може викликати негативні емоції. В очікуванні різних критичних зауважень, пониження в посаді або навіть звільнення людина може стати неуважною, знизити темп роботи, «запрограмувати» себе на помилки. Тому, повідомляючи співробітникам про планову атестацію, необхідно пояснити завдання її проведення, акцентувати увагу людей на цілі атестації – можливості об'єктивно оцінити відповідність професіоналізму співробітника вимогам робочого місця.

Залежно від цілей та завдань підприємства при оцінці персоналу використовуються різні методи, тому атестація може бути приватним елементом загальної процедури оцінки персоналу – так само, як і оцінка може бути елементом атестації. Розглянемо основні найбільш вживані методи атестації та їх основний зміст [2, с. 148].

Групова експертна оцінка. При даному методі експерти оцінюють працівника за виділеними критеріями за певною шкалою (наприклад, п'ятибальною). Потім по кожному критерію вираховуються сумарний та середній бали. Застосовується для оцінки результатів роботи, професійно важливих якостей.

Іспит. Персонал, що атестується, відповідає на ряд питань у письмовій формі. Застосовується з метою оцінки професійної компетентності.

Моделювання робочої ситуації. Працівникам пропонується прийняти рішення у змодельованій ситуації, типовій для його робочого місця. Застосовується для інтегрованої оцінки професійної компетенції.

Кваліфікаційна робота. Працівники самостійно розробляють шляхи вирішення певної виробничої задачі. Застосовується з метою оцінки професійної компетентності.

Співбесіда. З персоналом, що атестується, проводиться бесіда експертом або групою експертів. Застосовується для виявлення професійних знань, умінь та навичок.

Тестування. Працівнику пропонується пройти професійний тест. Використовується даний метод з метою діагностики якостей особистості, рівня інтелектуального розвитку тощо. Тестування також можуть використовувати як додатковий метод підтвердження результатів експертної оцінки [2, с. 148].

Як правило, у процесі підготовки та проведення атестації необхідно:

- сформулювати комплекс оцінюючих заходів для кожної посади;
- встановити терміни проведення атестації для кожного співробітника;
- проінформувати співробітників щодо проведення планової атестації та провести її у встановлені терміни;
- проаналізувати результати оцінки співробітників, оцінити ступінь відповідності їх реальної кваліфікації із результатами необхідного та бажаного рівня;
- скласти плани розвитку співробітників;
- оцінити розвиток співробітника протягом атестаційного періоду;

– використати результати атестації при нарахуванні заробітної плати, прийнятті рішень про підвищення кар'єрними сходами;

– провести розвиваючі співбесіди із співробітниками [5, с. 218].

Отже, можна зробити висновок, що процес атестації персоналу є досить трудомістким. Дана робота вимагає високої кваліфікації та уважності, але разом з тим вона досить рутинна і саме обробку результатів, оповіщення співробітників, складання календарних планів та проведення атестації хочеться автоматизувати в першу чергу. Однак для керівництва підприємства це не є першочерговою задачею. На відміну від служби персоналу їхньою однією із вагоміших тривог являється питання доступу до результатів атестації. Ці питання найчастіше загострюються, лише коли залишає підприємство співробітник служби персоналу, який в свою чергу «володіє» матеріалами атестації. В подальшому, коли з'являється новий співробітник на дане місце роботи, він досить часто не може знайти необхідну інформацію тому, що вона просто втрачена. Як правило, це відбувається без злих намірів через відсутність централізованого сховища потрібної інформації на підприємстві.

Проаналізувавши недоліки проведення «паперової» атестації, варто зробити акцент на впровадженні автоматизованих систем в процесі атестації персоналу, а саме застосування Assessment Tools, яка призначена для проведення атестації та оцінки персоналу в електронному режимі онлайн з підготовкою звітів та управлінських рішень.

Модуль Assessment Tools дозволяє автоматизувати основні процеси управління персоналом та сприяє вирішенню наступного роду завдань:

- підбір співробітників на вакантні посади;
- поточна оцінка результатів праці співробітників;
- прийняття кадрових рішень (переведення на нову посаду, формування кадрового резерву, звільнення);
- отримання зворотного зв'язку від співробітників;
- прийняття рішень про навчання співробітників [6].

Assessment Tools інтегрований з платформою дистанційного навчання eLearning Server. Результати оцінки та атестації можуть бути використані для автоматичного формування програм розвитку співробітників.

Для функціонування Assessment Tools використовується інформаційна модель компанії. Модуль Assessment Tools може бути інтегрований з корпоративними інформаційними системами, що дозволяє використовувати найактуальніші відомості про ієрархічну структуру компанії та в особистих справах співробітників підрозділів. Підтримка рольового доступу, а також можливостей розподілу зон відповідальності менеджерів (кураторів) дозволяють організувати управління персоналом на великих підприємствах, у тому числі з регіональною структурою. Assessment Tools має ряд технічних переваг, а саме збір даних, інтерпретація та аналіз даних, представлення даних, архівне зберігання даних та забезпечення безпеки інформації на всіх етапах [6].

Assessment Tools має цілу низку позитивних аспектів при її впровадженні на підприємстві:

- створити профіль компетенцій по будь-якій позиції;
- розподіляти між HR-менеджерами сфери відповідальності (за географічною ознакою, за посадовими обов'язками тощо);
- складати графіки тестування співробітників та кандидатів на посаду;

– проводити тестування персоналу та кандидатів на посаду, в тому числі і у віддаленому доступі;

– формувати звіти за результатами оціночних заходів, причому як по окремих персоналіях, так і по підрозділах, а також по всій організації в цілому;

– фіксувати відповіді та робити відмітки в електронному вигляді як безпосередньо під час проведення співбесіди, так і відразу після нього;

– зберігати особисті дані співробітників та претендентів, результати тестів, атестацій, опитувань необмежену кількість часу. Доступ до даних, знаючи адресу сервера, логін і пароль можна отримати з будь-якого комп'ютера, що має доступ до мережі Інтернет;

– у повному обсязі створювати та підтримувати в актуальному стані штатний розклад організації;

– формувати модель оцінки претендентів та співробітників організації на підставі різних критеріїв, пов'язаних з його професійною діяльністю, спеціалізацією і особистими якостями;

– організовувати анонімні опитування;

– підтримувати рольовий доступ, а також можливість розподілу зон відповідальності менеджерів (кураторів) [6].

Інтерфейс Assessment Tools виглядає по-різному, в залежності від того, хто на неї дивиться і які права доступу має. Зовнішній вигляд для користувача інтерфейсу залежить від ролі користувача в системі, а також від адміністратора системи, оскільки Assessment Tools дозволяє використовувати фірмові кольори та інші елементи корпоративного стилю підприємства. Як правило, в Assessment Tools налаштовують наступні ролі: співробітник, HR-менеджер, керівник. Наприклад, керівник може бачити всю поточну ситуацію в онлайн режимі, як приклад це може бути графік всіх планових атестацій, результати минулих атестацій, електронна особиста справа кожного працівника підприємства тощо. Окрім цього, він має доступ до форуму для спілкування в рамках підприємства. Щодо менеджера по персоналу, то він на своїй сторінці може бачити модель структури організації, області відповідальності призначених

менеджерів, налаштування критеріїв оцінки персоналу, що атестується, налаштування шкал та видів оцінки персоналу, звіти та графіки за результатами атестацій тощо. Менеджер з персоналу також має доступ до форуму підприємства [6].

Assessment Tools може бути інтегрований з корпоративними інформаційними системами, що дозволяє використовувати найактуальніші відомості про ієрархічну структуру компанії та особистих справах співробітників підрозділів. Є досвід інтеграції Assessment Tools з такими системами управління людськими ресурсами як SAP, Oracle, 1C тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, з метою удосконалення проведення атестації персоналу необхідно впроваджувати інформаційні технології. Assessment Tools може стати для підприємства дуже зручним інструментом, що полегшує інформаційно насичене життя працівників у процесі трудової діяльності. На завершення варто відмітити, що інформаційні технології дають цілу низку переваг і можливостей для сучасного підприємства, однак застосовувати їх чи ні, а також як саме їх використовувати кожне підприємство має вирішувати самостійно.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зелена М.І. Персонал підприємства як суб'єкт управління : матеріали ІХ міжн. наук.-теорет. конференції. – Донецьк, 2012. – С. 105-107.
2. Кузь А.О., Зелена М. І. Мотивуюча роль оцінки персоналу // За матеріалами міжн. наук.-практ. інтернет-конференції «Формування конкурентоспроможної економіки: теоретичні, методичні та практичні засади». – Тернопіль, 2012. – С. 147-148.
3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : [навч. посіб.] / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.
4. Циганова Н. М. Атестація керівників / Н. М. Циганова // Баланс – бюджет. – 2008. – № 26. – С. 17-18.
5. Маусов Н. К. Управление карьерой персонала в условиях производства / Маусов Н. К., Кулапов М. Н. – М. : Изд. РЭА. 2007. – 366 с.
6. Аттестация персонала в режиме on-line: Assessment Tools Система аттестации, оценки и развития персонала. Новые возможности для решения традиционных задач. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ra-kurs.spb.ru/2/0/3/1/?id=27>.