

## АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: НЕТРАДИЦІЙНІ МЕТОДИ

*Анотація. Розглянуто поняття атестації персоналу, досліджено нетрадиційні методи атестації персоналу.*

*Аннотация. Рассмотрено понятие аттестации персонала, исследованы нетрадиционные методы аттестации персонала.*

*Anotation. The article considers the concept of certification of personnel, alternative methods of certification of personnel are investigated.*

*Ключові слова: атестація персоналу, нетрадиційні методи, оцінка, мотивація.*

На сьогодні тема атестації персоналу є дійсно актуальною. Адже керівництво великих компаній не може стежити за кожним працівником і, відповідно, не може судити про його професійні якості. Так, багато професійних працівників, які старанно і відповідально у встановлені терміни виконують роботу, можуть роками залишатися непоміченими і не отримувати підвищення і просування службовими сходами, в той час як інші працівники можуть відсиджуватися за рахунок тих, хто виконує їх роботу. Саме для цього і проводиться атестація всього персоналу [1].

Метою статті є аналіз та узагальнення основних нетрадиційних (сучасних) методів атестації управлінського персоналу.

Атестація – це процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей [2]. Мета атестації – раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь. За результатами атестації керівник організації має право приймати рішення щодо: підвищення (пониження) працівника в кваліфікаційній категорії; підвищення (пониження) посадового окладу; визначення винагород; вирішення підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності. Основне завдання атестації – не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників [3].

За допомогою атестації можна підвищити як мотивацію кожного працівника, так і ефективність праці всієї організації. Однак атестація персоналу має свої особливості, мету проведення, етапи, які обов'язково необхідно враховувати при її підготовці та проведенні. Інакше атестація формалізується, і ті можливості, які з'являються при ефективній оцінці персоналу, вже не використовуються [3].

Атестаційна оцінка є складовою мотивації і може впливати на зміну поведінки працюючих. Загальна позитивна оцінка покращує результати роботи у 79 – 90 % випадків і одночасно сприяє формуванню завищеної самооцінки. Загальна негативна оцінка формує невпевненість у працівників, що не сприяє ефективності праці [1].

Багато сучасних українських компаній шукають нові підходи до оцінки персоналу, які більшою мірою відповідають реаліям сьогодення.

Питання нетрадиційних методів атестації персоналу відіграють значну роль у працях таких науковців, як Крушельницька О. В. [3], Савченко В. А. [2], Шекшня С. В. [4] та інші. У їх працях розглядаються основні нетрадиційні методи атестації персоналу, наводяться приклади їх застосування на практиці, описується досвід зарубіжних фірм, що застосовують ці методи.

У розвитку нетрадиційних методів виділяють декілька напрямів. По-перше, нові методи атестації персоналу розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив) як основну одиницю організації, роблять акцент на оцінюванні працівника його колегами і здатність працювати в групі. Так, деякі компанії, що широко застосовують метод проектних тимчасових колективів, проводять атестацію його членів по завершенні проекту, а не регулярно через визначений період часу (раз на рік). По-друге, оцінка окремого працівника та групи працівників здійснюється з урахуванням виробничих результатів як структурного підрозділу, так і організації в цілому. По-третє, до уваги приймаються не тільки ефективне виконання теперішніх функцій працівника, а й його здатність до професійного розвитку та оволодіння новими знаннями, уміннями та практичними навичками. Рішення про підвищення заробітної плати можливе на основі оцінки ступеня оволодіння новими спеціальностями та методами праці [3].

Нетрадиційні методи атестації почали поширюватися не так давно – 10 – 15 років поспіль, через це їх часто називають експериментальними. Проте деякі з них вже знайшли широке застосування і міцно затвердилися у якості "стандартних" методів оцінки персоналу багатьох компаній. У літературних джерелах виділяють цілу систему методів, що використовуються для проведення атестації персоналу. Крушельницька О. В. виділяє такі методи, як метод стандартних оцінок, метод алфавітно-числової оцінки, оцінка за результатами, метод вимушеного вибору, метод оцінки на основі детального опису особистості, метод інтерв'ю, метод 360° [3]. Савченко В. А. виділяє такі методи атестації персоналу, як метод опису, метод вирішальної ситуації, оцінка методом комітетів, метод незалежних суддів, метод порівняння [2]. Шекшня С. В. для проведення атестації пропонує використовувати метод моделювання ситуації, метод оцінки за шкалою, метод ситуаційного інтерв'ю, метод оцінки нормативом роботи [4].

До недоліків нетрадиційних методів атестації персоналу слід віднести ту обставину, що розширення складу працівників, які оцінюють тих, хто проходить атестацію, може стати причиною конфліктів між працівником, його колегами або підлеглими, пов'язаних з його реакцією на оцінку ділових та особистих якостей. Тому ці методи

управління персоналу з таким розрахунком, щоб вони були адекватно сприйняті всіма працівниками організації, не погіршували соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

У процесі проведення атестації персоналу на зарубіжних підприємствах широкого поширення набуло застосування психологічних методів оцінки. Психологічні методи оцінки становлять своєрідну різновидність нетрадиційних методів атестації персоналу [4].

Практичні психологи, професійні консультанти служби управління персоналу організації за допомогою спеціальних тестів, співбесід, практичних занять, ділових ігор оцінюють наявність і ступінь розвитку в працівника професійно важливих якостей, необхідних для успішної роботи на конкретній посаді. На відміну від традиційної атестації персоналу в даному випадку оцінюються не результати (ефективність роботи на займаній посаді), а трудовий потенціал працівника, його психофізіологічні та соціально-психологічні особливості [4].

На думку Савченко В. А., психологічні методи атестації персоналу вимагають значних витрат коштів, це обмежує сферу їх застосування переважно великими підприємствами. Однак при використанні різних тестів з метою проведення атестації персоналу необхідно враховувати їх недосконалість. Розроблені на сьогодні тести дають уяву лише про окремі психофізіологічні і соціально-психологічні особливості людини. Вони не дають можливості здійснити оцінку особистості в цілому. На основі застосування одного чи двох тестів не можна зробити вичерпний висновок про професійну придатність фахівця чи керівника до займаної ним посади. Тому психологічні оцінки працівників у процесі атестації персоналу повинні доповнювати експертні оцінки. При цьому бажаний збіг їх результатів. Тести повинні корегувати оцінку якостей та здібностей атестованого працівника, одержаних за допомогою практичних методів оцінки. Це, насамперед, стосується результатів оцінки, сформованих у процесі співбесіди керівника з працівником, аналізу автобіографічних даних та характеристик попередніх атестацій тощо [2].

Отже, атестація – це оцінка показників якості працівників. Періодичне оцінювання цих якостей дозволяє визначити, чи є цінним даний працівник для організації; обґрунтувати доцільність підвищення оплати праці; оцінити ефективність роботи служби персоналу в тих випадках, коли набір кадрів здійснювався без узгодження з майбутнім безпосереднім керівником [5].

Грамотно проведена атестація позитивно впливає на всі сторони діяльності керівників і фахівців. Робота, пов'язана з організацією та проведенням атестації, дозволяє більш глибоко вивчити кадри, поліпшити їх підбір, розстановку і використання. Атестація стимулює розвиток творчої активності та ініціативи працівників, що особливо важливо в сучасних умовах [6].

Як показує досвід, немає найкращого методу щодо проведення атестації персоналу, кожний із запропонованих методів повинен відображати завдання конкретної організації. Найкращий варіант – це поєднання декількох методів під час організації та проведення оцінювання персоналу.

*Наук. керівн. Лебединська О. С.*

---

**Література:** 1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посібн. / Балабанова Л. В. – К. : Професіонал, 2006. – 511 с. 2. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / Савченко В. А. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. 3. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / Крушельницька О. В., Мельничук Д. Н. – К. : Кондор, 2003. – 296 с. 4. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособ. / Шекшня С. В. – М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 368 с. 5. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент / Гэлловэй Л. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с. 6. Савельева В. Управління персоналом : навч. посібн. / Савельева В. – К. : Професіонал, 2005. – 335 с.