

АТЕСТАЦІЯ ЯК ОДИН ІЗ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ

У статті розглянуто оцінку персоналу казначейства. Запропоновано методіку проведення атестації із застосуванням анонімного формалізованого анкетування.

In the article was considering appraisal of personnel of treasury. There was proposing the way of lead certification with using anonymous formal forms.

Ключові слова: атестація оцінка персоналу, анонімне формалізоване анкетування.

Key words: attestation, estimation of personnel, anonymous formalized.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Підвищення якісної складової персоналу розпочинається з його оцінювання. Оцінювання працівників є непростим завданням для більшості організацій, оскільки необхідно оцінити не тільки кожного члена колективу але й взаємозв'язки між ними, відносини всередині організації, і, звичайно, потенціал організації в цілому.

Актуальність дослідження проявляється у тому, що у більшості організацій оцінювання персоналу носить загальний характер, йому не приділяють значної уваги, використовуючи багато різних методів оцінки персоналу, які часто не пов'язані між собою, що зумовлює неефективність оцінки персоналу, і в результаті зменшення ефективності діяльності організації в цілому. В організаціях не приділяють належної уваги створенню системи оцінювання персоналу, тому використовують системи оцінки розроблені організаціями, які займаються подібною або аналогічною діяльністю. Оскільки, як і кожна робота, так і кожна організація має свої особливості, тому доцільною є розробка системи оцінки персоналу, яка підходить лише цій організації. Постійне вдосконалення практики підбору та розстановки персоналу, стимулювання його праці, підвищення кваліфікації пов'язане з запровадженням об'єктивної, побудованої на науковій основі системи оцінювання персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій у яких започатковано розв'язання проблеми. Багато вітчизняних і зарубіжних вчених досліджують процес оцінювання персоналу, серед них Колот А.М., Крушельницька О.В., Шаповалов М.М., Кібанов А.Я, Герасимов Б.Н., Моргунов Е.Б., Борисова Е.А., Магура М.І., Курбатова М.Б, Шкатулла В.І., Макарова І.К та інші. Але існують питання, щодо використання таких методів оцінки персоналу, які б давали найточнішу оцінку діяльності персоналу окремої організації.

Цілі статті. Оцінювання працівників з допомогою анонімного формалізованого анкетування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Атестація на сьогодні є найрозповсюдженішим та ефективним, з точки зору «простота проведення – результат» методом оцінки персоналу. Методологія проведення атестації є по суті загальною для усіх підприємств, установ та організацій, лише в окремих випадках її схема може незначно доповнюватися чи скорочуватися певними деталями. При цьому загальна схема наступна: в організації з працівників, на чолі з керівником чи його заступником, створюється атестаційна комісія (можливе залучення незалежних експертів, спеціалістів з суміжних галузей, іноді психологів).

Члени комісії проводять співбесіду з кожним працівником, що атестується, при цьому попередньо ознайомившись із характеристикою та результатами роботи даного працівника. Також можуть використовуватися письмові есе, в яких працівники самі описують результати своєї роботи за відповідний період, а також висловлюють відповідні плани та ідеї на майбутнє. В результаті проведення співбесіди комісія приймає рішення про відповідність працівника займаній посаді.

Щодо державних установ, то згідно постанови Кабінету міністрів України від 28 грудня 2000р. №1922 «Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців», атестація проводиться один раз на три роки, з метою підвищення ефективності діяльності державних службовців та відповідальності за доручену справу в державних органах. Потрібно відмітити, що крім атестації щорічно проводиться оцінка структурних підрозділів безпосередньо керівниками, під час підбиття підсумків роботи за рік.

Результати даної оцінки використовуються атестаційною комісією при винесенні заключного рішення по певному працівнику. Сам процес проведення атестації є доволі класичний, описаний вище. Для прикладу подана дещо загальна схема проведення атестації у Відділенні

головного управління державного казначейства в м.Дубно і Дубенському районі, зображена на рисунку 1.

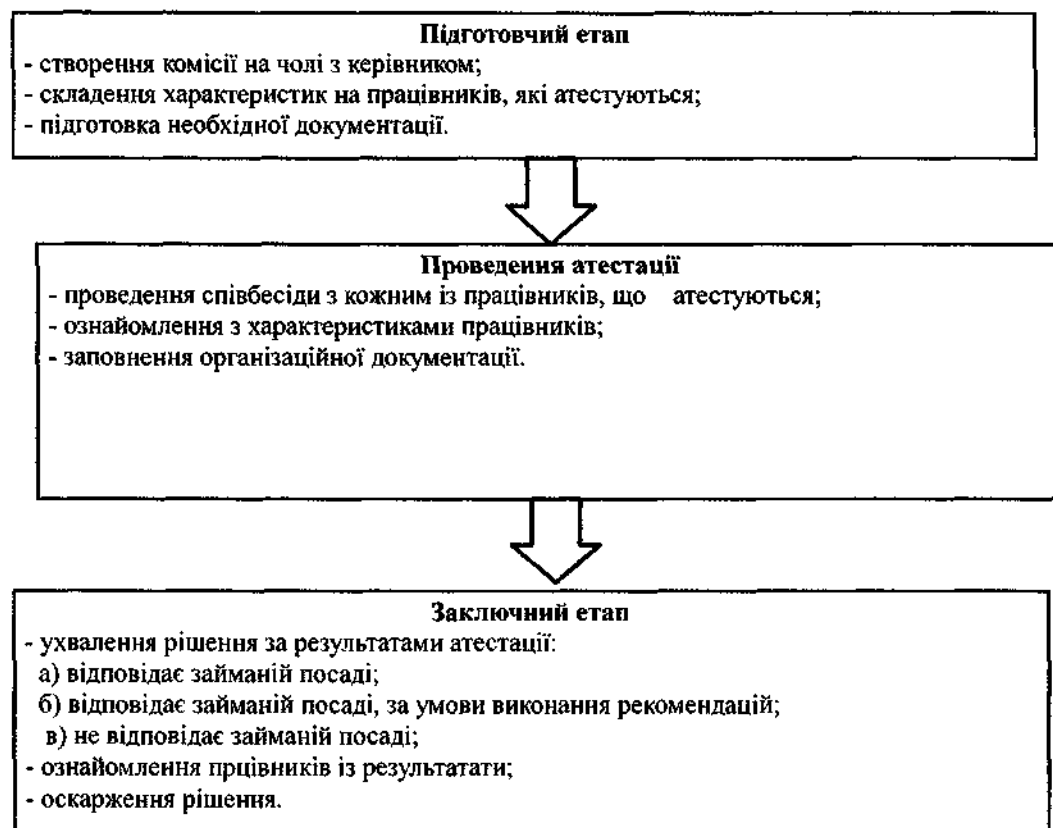


Рис. 1. Схема проведення атестації в державних установах

По-перше, широкого поширення на сьогоднішній день набули різноманітні професійні тести. Потрібно відмітити, що згідно із проведеними дослідженнями самі по собі тести надають інформацію 35-45% точності (найбільш точну інформацію отримують від асесмент-центру – до 65%, а інформація, отримана від спеціально розроблених методик наукових дослідженнях, вірогідна на 70-80%). Однак, тести неocenенний допоміжний інструмент.

Спробуймо включити цей елемент (анонімне формалізоване анкетування) у атестацію державних службовців і описати процес проведення даної методики.

Головна ідея полягає у використанні перш за все формалізованої анонімної (тобто вільної, незалежної) оцінки персоналу своїми колегами. Члени колективу оцінюють один одного. Таким чином, коли сумується масив суб'єктивних поглядів, то отримується найбільш об'єктивна оцінка. Не менш важливо й те, що колеги знають один одного набагато краще, ніж їх керівники. Перед керівником кожний "грає" наполегливого підлеглого, а колеги та власні підлегли знають кожного з іншого боку. Але вони помічають (і відмітять) не тільки вади, а й достоїнності.

Методика проведення атестації з використанням анонімного тестування дозволить:

1. Проводити об'єктивну діагностику якісного стану окремих працівників, а також колективу в цілому.
2. Отримувати об'єктивну відносну рейтингову оцінку працівників.
3. Сформувані ефективний кадровий резерв.
4. Розробити плани роботи з персоналом для покращення слабких сторін колективу, усунення колективних недоліків.
5. Ставити конкретні індивідуальні завдання працівникам для роботи над собою.
6. Підвищити активність і відповідальність кожної особи за якість своєї праці і постійну наполегливу роботу по самовдосконаленню.
7. Відстежувати в часі тенденції у змінах персональних якостей працівників, а також колективу в цілому.
8. Формувати позитивну атмосферу в колективі, віру в справедливе вирішення кадрових питань.

9. Своєчасно виявляти працівників (посадових осіб), що не відповідають вимогам своєї посади (виконують обов'язки вище межі своєї здібності чи компетенції, або працюють не на державу, організацію, а на свій особистий або клановий інтерес), та обґрунтовано проводити кадрові зміни.

Проведемо атестацію у Відділенні головного управління державного казначейства в м.Дубно і Дубенському районі за викладеною схемою.

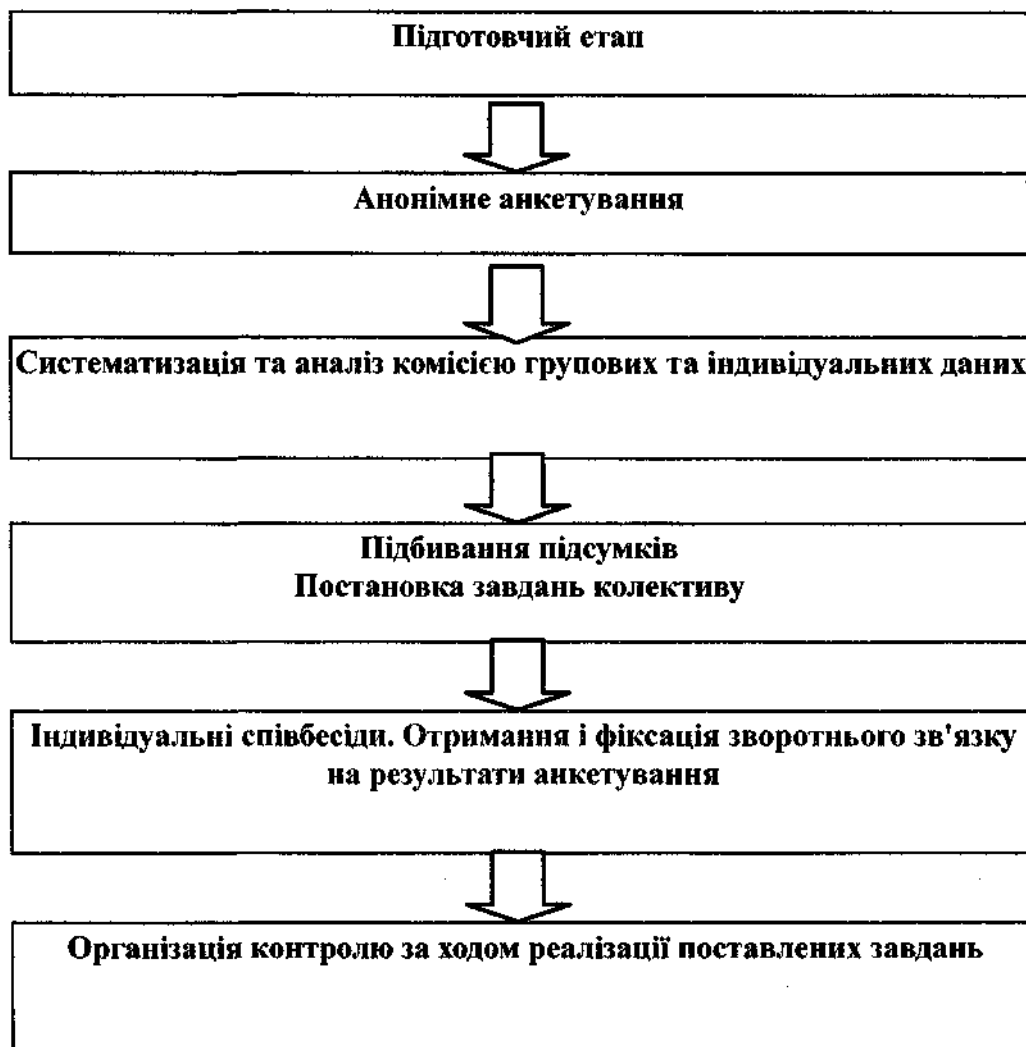


Рис. 2. Схема проведення атестації державних службовців з використанням елементів анонімного тестування

Підготовчий етап. Підготовка до атестації включає:

а) оформлення первинних даних атестаційних актів на основі карток обліку персоналу. Але разом із стандартними даними (П.І.Б., дата і місце народження, освіта, кваліфікація, підвищення кваліфікації, хронологія службової діяльності, тощо) слід включити:

- дані табельного обліку за минулий рік (атестаційний період): робочий час, на лікарняному, у відпустках, у відрядженні, додаткові вихідні і т.д. (у абсолютному вимірі і у відсотках до норми робочого часу);
- нагороди, догани та заохочення;
- участь у конфліктах (їх кількість та гострота);
- короткий відгук безпосереднього керівника;
- наявність шкідливих звичок;
- інші суттєві об'єктивні відомості;

b) розробка анкет анонімного опитування. В залежності від сфери діяльності колективу, наявності поточних проблем та специфічних цілей, анкета може мати різні питання, але деякі пропонується включати обов'язково;

c) окреслення кіл працівників, котрі можуть бути оцінені один одним. При цьому треба виходити з наступних міркувань: кожний працівник повинен отримати не менше п'яти – семи оцінок; оцінюють один одного ті, хто безпосередньо стикаються у перебігу службової діяльності (як з рівнозначних посад, так і на 1 – 2 ступені вище чи нижче по службових сходах). Обов'язково в це коло повинен потрапити і керівник установи, підрозділу, тощо;

d) підготовка анкет та персоніфікація їх розкладу по комплектах для кожної особи, що опитується. Наприклад, Іванов повинен отримати анкети для оцінки Петрова, Сидорова та ще 10-и працівників. Але ні в якому разі Іванов не повинен отримати анкету для оцінки самого себе;

e) підготовка керівного документу (наказу або розпорядження з можливим додаванням графіків, схем, таблиць) по організації заходу.

Анонімне анкетування. Процес анкетування починається з проведення службової наради з усім складом персоналу, що підлягає атестації. У перебігу наради доводиться керівний документ, роз'яснюються завдання заходу та його процедура, проводяться таємні вибори членів атестаційної комісії. Склад комісії утворюється аналогічно як і при звичайній атестації. Керівник кадрового органу здійснює методичне і організаційне керівництво комісією. В умовах розвиненої структури організації доцільно призначити незалежну комісію (з іншого підрозділу організації, кадрового або рекрутингового агентства і таке інше).

Завершується нарада видачею бланків анкет та наданням пояснень щодо умов і правил їх заповнення. Бажано основну частину анкет зібрати після наради, заради більшої об'єктивності. У випадку якщо всі не встигли заповнити анкети, для збору влаштовується скриня для таємного голосування подібно до виборчої. З метою забезпечення охоплення якомога більшої кількості думок (в ідеалі – 100%) можна встановити термін збору анкет у декілька днів. При цьому слід реєструвати тільки факт і повноту видачі анкет кожному працівнику, і ні в якому разі не факт повернення їх до скрині.

Після збору анкет їх необхідно обробити: зафіксувати кількість зібраних анкет та оцінок кожного працівника по кожному показнику, порахувати середні бали всіх показників кожного співробітника та звести у таблицю 1 і отримано результати анкетування.

В таблиці зафіксовано суму набраних балів кожним працівником, а також відносний службовий рейтинг. В сукупності з відсотком довіри співробітників, а також пропозицій колег щодо подальшої перспективи, рейтинг дає об'єктивне підґрунтя для включення працівника до кадрового резерву організації, або для розгляду питання про зменшення службового навантаження на працівника (пониження у посаді).

Останній (нижній) рядок таблиці показує колективні показники. Безумовно, не слід турбуватися з приводу кращих показників, а от з метою поліпшення гірших необхідно терміново розробляти заходи (чи то заняття або консультації психологів, чи то заняття по спеціальних дисциплінах, чи то корегування трудового розпорядку, посадових інструкцій, посилення індивідуальної роботи, тощо).

Підбивання підсумків. Постановка завдання колективу. Загальні результати анкетування, а також висновки з колективних показників доводяться до персоналу на службовій нараді. На ній доцільно публічно довести прізвища кандидатів на включення до кадрового резерву (після завершення всієї процедури атестації).

Анкетування може дати і нові (навіть, несподівані) результати. Наприклад, дійсне ставлення колективу до керівника, інших владних осіб, що поза умовою анонімності виявити було б неможливо. Теоретично можлива і змова частини колективу проти певних осіб. Тому остаточні висновки треба робити після ретельного вивчення справи. Але, за будь яких умов, рання діагностика вельми корисна для впевненого керування колективом.

У перебігу наради не можна обговорювати та навіть розголошувати будь-які персональні показники. Це викличе тільки непотрібні емоції, бо так чи інакше буде торкатись чийсь людської гідності та в основному негативно сприйматись як об'єктом обговорювання, так і всім колективом.

Наприкінці наради кожному вручається його персональний результат у порівнянні з іншими. Тобто, витяг із підсумкової таблиці, в якому наведені всі дані, за винятком прізвищ колег. Разом з цими даними співробітники отримують бланки заключної анкети, яку повинні оформити власноруч до початку індивідуальних співбесід.

Заключна анкета має ряд питань, котрі потребують коротких конкретних відповідей. Щоб відповіді були дійсно короткими слід виділяти в бланку під кожну не більше п'яти рядків.

Відповідь на перше питання дозволяє не тільки отримати коментарі та пояснення особи, котру анонімно оцінили колеги (зворотній зв'язок), а й психічну реакцію на цю оцінку (задоволення, образу, обурення, спокійну іронію, спокійну конструктивність, тощо). Ця дуже важлива характеристика людини дозволяє прогнозувати її подальшу реакцію на критику та позитивні перспективи поліпшення своїх особистих якостей у результаті роботи над собою.

Відповідь на друге запитання крім інформативного навантаження має з'ясувати ступінь самокритичності працівника.

Відповідь на третє запитання більше слугує не для ретро аналізу діяльності робітника, а орієнтації на творчу працю у наступному періоді.

Наприкінці анкети кожний вимушений сам виважити і поставити собі на майбутнє творчі службові завдання, по яких треба бути звітувати через певний період під час наступної атестації.

Заключні анкети збираються комісією у встановлений термін, при цьому працівник повинен отримати її копію.

Необхідно мати на увазі, що ознайомлення з результатами анонімного анкетування та оформлення заключних анкет мають високий вплив та психологічне навантаження на особу, яка має низький рейтинг.

Індивідуальні співбесіди. Отримання і фіксація зворотнього зв'язку на результати анкетування. Індивідуальні співбесіди мають на меті з'ясування невирішених питань як для комісії, так і для працівників. Співбесіди мають передувати заключному засіданню атестаційної комісії. Вони можуть бути сплановані і в рамках заключного засідання, його першої частини. Потім після обговорення атестаційної справи комісія повинна зробити остаточні висновки по атестації кожного працівника, видати рекомендації по усуненню індивідуальних недоліків і узгодити або допомогти визначити і сформулювати персональні творчі службові завдання на майбутній період. Все це повинно бути зафіксовано в акті атестації. Форма акту розробляється керівником кадрового ор-гану на базі існуючих стандартних форм в залежності від поставлених цілей атестації і витікає із обсягів опрацювання матеріалів.

На заключному засіданні комісії необхідна участь безпосереднього керівника особи, що атестується. Він повинен знати всі матеріали з атестації підлеглих і активно допомагати їм в роботі над собою весь наступний період.

Атестаційні матеріали керівника внутрішньою комісією не розглядаються, а без попередніх висновків надсилаються до вищої інстанції.

Головне завдання атестаційної комісії – отримати об'єктивний обґрунтований висновок по доцільності перебування працівників на посадах, чи включення їх до кадрового резерву, чи зниження їх службового навантаження (посади), чи зміни характеру роботи.

Організація контролю за ходом реалізації поставлених завдань. Всі висновки, пропозиції атестаційної комісії, а також особливі думки її членів повинні бути задокументовані і знайти відображення у плануючих документах (план роботи з персоналом організації, плани роботи підрозділів, тощо).

Висновки по ефективності реалізації (організації і контролю) всіх заходів, розроблених після атестації персоналу, робить атестаційна комісія наступного періоду.

Головна мета цієї системи атестації не технічна, а психологічна: активізація людського фактору – примусити повірити колектив, кожного співробітника, що за кращу самовіддану наполегливу працю він буде мати кращу кар'єру, шану і визнання.

Висновки. Отже, розглядаючи вище написане, ми маємо цікаву методику проведення атестації державних службовців, яка по суті залишилася відносно простою у застосуванні, але в той же час отримала значно вищий рівень ефективності і об'єктивізму. Використання атестації з елементами анонімного тестування дозволить покращити людський ресурс державних установ, що безумовно відіб'ється на якості обслуговування громадян.

Таблиця 1

Результати анонімного анкетування керівного складу виробництва

Прізвище, ініціали	Комуні-	Комп-	Вольові	Практи-	Заван-	Рівень	Організ-	Універс-	Кількіст-	Чи	Підвищит	Σ балів, рейтинг
	ка- бельніс- ть	етент- ність (по посад- і)	якості	чні результ- ати роботи	тажє- ність	відпові- даль- ності	аторські здібнос- ті	аль- ність (техн. кругозі- р)	ь областе- й винятко- вих знань та вмінь	довіряю йому	и / позити (на посаді / в платні)	
	1 - 10	1 - 10	1 - 10	1 - 10	1 - 10	1 - 10	1 - 10	1 - 10	1, 2 ...	+ / -	↑ / - / ↓	
Анісімов О.А.	7,9	7,7	8,8	7,33	9,4	9,1	8,1	6,78	2,13	90%	↑30%	67,2 - 4
Бова А.П.	6,11	8,67	8,0	8,44	7,56	7,78	8,0	5,71	1,2	78%	↑33%	61,5 - 8
Діденко В.В.	8,44	7,4	8,0	7,44	8,3	9,0	8,4	7,0	2,33	94%	↑30%	66,3 - 5
Іванов І.М.	7,38	8,13	7,38	7,75	7,0	7,63	7,13	6,38	2,0	88%	↑20%	60,8 - 9
Кузьменко О.Л.	9,5	8,8	8,44	8,5	9,5	9,3	8,9	9,0	2,6	85%	↑45%	74,5 - 1
Михайлов А.Е.	7,88	6,13	5,75	6,63	7,75	6,63	6,25	5,5	1,88	63%	↑8%, ↓13%	54,4 - 11
Мовенко С.Н.	7,33	9,1	8,67	9,22	9,0	9,56	9,2	9,1	2,6	89%	↑40%	73,8 - 2
Нетіпа А.С.	6,78	6,89	6,44	6,11	6,67	7,0	6,67	6,67	1,25	78%	↑11%, ↓11%	54,5 - 10
Сидоров В.Г.	7,5	8,75	6,13	8,25	7,63	7,88	6,63	7,0	2,63	75%	↑38%	62,4 - 7
Собкарь В.В.	7,38	8,13	7,13	8,25	8,63	8,25	7,75	7,38	2,38	88%	↑50%	65,3 - 6
Чуйков С.П.	9,3	9,1	7,1	7,6	6,8	7,89	7,9	9,1	3,56	100%	↑60%	68,4 - 3
Σ	85,5	88,8	81,84	85,52	88,24	90,02	84,93	79,62	сер.2,34	84%	-	сер. 64,5
Колективні рейтинги	5	2	7	4	3	1	6	8	-	-	-	-

Для створення в організації ефективної системи оцінювання персоналу необхідно дотримуватися ряду умов, серед яких найбільш важливими є наступні:

- зацікавленість і підтримка вищого керівництва;
- наявність в організації висококваліфікованих працівників, які відповідають за використання системи оцінки;
- ретельна підготовка документів, які регламентують роботу системи;
- своєчасне інформування персоналу про цілі і зміст системи оцінювання персоналу;
- встановлення чіткого зв'язку у роботі системи оцінювання працівників із системою оплати праці

Результати оцінки персоналу казначейства, в подальшій діяльності можна використовувати:

- 1) при плануванні, доборі і формуванні персоналу;
- 2) мотивації і стимулюванні працівників;
- 3) підготовці і перепідготовці кадрів;
- 4) управлінні кар'єрою;
- 5) формуванні кадрового резерву;
- 6) формуванні корпоративної культури організації.

Література

1. Купер Д., Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки/Д.Купер, И.Робертсон, Г.Тинлайн,-Москва:ООО«Вершина», 2005.-336с.
2. Веснин В.Р., Технология работы с персоналом и деловыми партнёрами: Учебно-практическое пособие.-Москва: ТД Элит-2000, 2002.-592с.
3. Маслов Е.В., Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под. Ред. Шеремета П.В.-Москва: Инфра-М, 1998.-312с.
4. Виноградський М.Д., Менеджмент в організації: Навчальний посібник/М.Д.Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова.-Київ:Кондор, 2004.-598с.
5. Постанова КМУ від 28 грудня 2000р. №1922 «Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців»
6. Головне управління державної служби України «Методичні рекомендації щодо застосування Положення про проведення атестації державних службовців»
7. www.hr-journal.ru