

## АТЕСТАЦІЯ КАДРІВ ЯК КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Гриценко С., Северин М., *студенти*

Атестація персоналу – це кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної діяльності. Головне її призначення – не контроль виконання (хоча це теж дуже важливо), а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника.

З урахуванням мети атестації можна говорити про її складові частини: оцінку праці й оцінку персоналу.

Оцінка праці спрямована на зіставлення змісту, якості й обсягу фактичної праці з планованим результатом праці, що представлений у технологічних картах, планах і програмах роботи підприємства. Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість і інтенсивність праці. При проведенні атестації керівників має сенс не тільки давати оцінку праці кожного з них, але й організувати особливі процедури оцінки праці керованого їм підрозділу (доцільно залучати і використовувати інформацію від суміжних підрозділів організації, а також зовнішніх партнерів і клієнтів, з якими цей підрозділ взаємодіє).

Оцінка персоналу дозволяє вивчити ступінь підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також реальних можливостей для оцінки перспектив росту. Атестаційні процедури передбачають індивідуальне обговорення підсумків оцінки з підлеглим, що засвідчує це підписом, а також може зафіксувати незгоду з висновками начальника й особливі обставини, що вплинули на результати праці.

У більшості корпорацій оцінка й атестація організуються щорічно, в окремих компаніях, особливо якщо вони застосовують спрощені процедури оцінки, кожні півроку. Крім того, проводяться неформальні співбесіди й у проміжку між щорічними формальними оцінками обговорюються результати праці й обов'язкового поточного спостереження за діяльністю підлеглих. Якщо процедури оцінки праці добре формалізовані, доцільно проводити оцінні заходи частіше, наприклад, наприкінці кожного тижня, місяця, кварталу. Хоча ці заходи не є атестаційними, але можуть подавати істотну інформацію про динаміку ефективності праці працівників і підрозділів у цілому.

Особливо складною є проблема оцінки керівників і спеціалістів. Об'єктивні труднощі оцінки цих категорій персоналу пов'язані зі складністю формалізації результатів праці й визначенням кінцевого результату управлінської діяльності; взаємозалежністю; взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста; наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці; необхідністю одночасної оцінки особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу й організації в цілому.

Керівники і спеціалісти постійно працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організації, тому значно складніше оцінити їх результати діяльності. Але пам'ятаючи, що відсутність оцінки — найгірший вид оцінки, наука і практика ведуть постійний пошук досконаліших методів оцінки всього персоналу організації. Оцінка керівників і спеціалістів може проводитись за діловими якостями, за складністю їх функцій, за результатами та цілями їх діяльності.

За загальним визначенням спеціалістів у галузі управління, кожен керівник повинен відповідати таким обов'язковим діловим якостям, як компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність, індивідуальність, здатність опанувати нові напрями і методи, працездатність, вміння підтримувати контакт з людьми, вміння мобілізувати колектив на досягнення цілей, координувати діяльність всіх служб і підрозділів як єдиної системи управління організацією, конкретність і чесність у вирішенні оперативних питань.

Крім ділових якостей, важливе місце посідають і особисті. До особистих якостей управлінського персоналу відносять: чесність, справедливість, вміння встановлювати доброзичливі відносини в колективі і з підлеглими; тактовність і витримка, вміння слухати поради підлеглих, критику на свою адресу, самокритичність.

Керівник: Весперіс С.З., к.е.н., доцент