

**Сравнительный анализ зарубежного и российского опыта
аттестации персонала**

Тихомирова Н.Е.

студент кафедры

«Инновационные технологии менеджмента»

e-mail: tihomirovane@st.mininuniver.ru;

Чеснокова А.И.

студент кафедры

«Инновационные технологии менеджмента»

e-mail: chesnokovaai@st.mininuniver.ru;

Яшкова Е.В., доцент, к.п.н.

e-mail: Elenay2@yandex.ru;

Вагин Д.Ю., доцент, к.соц.н.

e-mail: 403485@mail.ru

*ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный
педагогический университет им.К.Минина»*

Россия, Нижний Новгород

Аннотация. В статье проводится сравнительный анализ зарубежного и российского опыта аттестации. Согласно трудового законодательства определяются особенности и проблемы проведения аттестационных процедур в России. Рассматривается опыт проведения аттестации за рубежом. Анализируются применяемые в ходе аттестации методы оценки. Особое внимание уделяется факторам оценки результатов деятельности персонала.

Ключевые слова: аттестация, персонал, Россия, менеджмент, методы.

В большинстве российских предприятий аттестация персонала воспринимается руководителями как что-то формальное и не обязательное. Подобное отношение обусловлено тем, что в трудовом кодексе РФ не существует четких правил в отношении применения аттестации в компаниях и государство не обязывает работодателя проверять уровень квалификации своих работников. Обязательная аттестация сотрудников существует только для работников, занятых в определенных областях, которые регулируются специально созданными для них федеральными законами и нормативными правовыми актами [6,8].

Обязательная аттестация в Российской Федерации применяется к: государственным служащим РФ, государственным служащим федеральных органов исполнительной власти, государственным служащим органов государственной власти субъектов Российской Федерации, а также муниципальным служащим Российской Федерации [1,3].

В остальных случаях аттестация проводится на усмотрение руководителя. И единственное, что будет требоваться от руководителя в случае проведения аттестаций работников – это закрепить правила проведения

аттестации в соответствующем локальном нормативном акте – Положении об аттестации персонала организации.

Несмотря на то, что в ТК РФ отсутствует определение раскрывающее понятие аттестации персонала, его цели и задачи, но в некоторых статьях она все же упоминается. Например, в пункте 3 части 1 статьи 81 ТК РФ говорится, что результаты аттестации могут служить поводом для увольнения сотрудника компании¹. В части 3 статьи 82 (ТК РФ) упоминается, что членами аттестационной комиссии могут быть представители профсоюзной организации². Часть 10 статьи 332 ТК РФ регламентирует аттестацию научно-педагогических работников³.

Исходя из этого можно сделать вывод, что аттестация является важной частью трудового процесса. Результаты аттестации могут помочь управленцу оптимизировать процесс использования трудовых ресурсов в компании, а также аттестация - это отличный дополнительный стимул к профессиональному росту работников. С помощью аттестации работодатель может сформировать кадровый резерв своей компании из наиболее компетентных специалистов, отследить работников, которые смогут вырасти до управленцев.

Главные принципы аттестации персонала, благодаря которым она будет приносить позитивные эффект: объективность оценки, периодичность, обязательность, непрерывность обучения, а также четкие требования к аттестуемому сотруднику.

Существуют следующие проблемы с аттестацией в Российских компаниях:

- недостаточная информированность работодателя;
- недостаточная информированность сотрудников;
- проведение аттестации с целью увольнения сотрудника;
- нарушение проведения процесса аттестации в частных компаниях⁴.

Главная проблема, из которой вытекают все остальные – недостаточная информированность работодателя. К сожалению, не все работодатели понимают для чего нужна аттестация. Существует ошибочное мнение, что аттестация существует лишь в интересах сотрудников, чтобы избежать увольнения. Если работодатель думает подобным образом, то у компании скорее всего не будет эффективного развития, и как следствие, конкурентоспособности [2].

¹ ТК РФ Статья 81. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя.

² ТК РФ Статья 82. Обязательное участие выборного органа первичной профсоюзной организации в рассмотрении вопросов, связанных с расторжением трудового договора по инициативе работодателя.

³ ТК РФ Статья 332. Особенности заключения и прекращения трудового договора с работниками организаций, осуществляющих образовательную деятельность по реализации образовательных программ высшего образования и дополнительных профессиональных программ

⁴ Николаева Э.А. Аттестация персонала на основе оценочных методов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 5.

Из первой проблемы вытекает следующая, которая также способна нанести серьёзный урон конкурентоспособности. Работодатель решает следовать современным трендам и провести аттестацию работников, но самим работникам никто не объясняет, что это или для чего это нужно. Недостаточная информированность сотрудников приводит к тому, что нарушается процесс проведения аттестации. Работник не знает, что от него требуется, не знает зачем это необходимо, в следствие чего оказывается психологически не готов к данному процессу. Если подобное происходит, то результат полученный в результате аттестации будет искажен.

Если работодатель применяет аттестацию с целью удаления работников, это показывает потребительское отношение к своим работникам и отсутствие заботы о них. Подобные работодатели рассматривают своих подчиненных как вещь, которую можно заменить. Подобное отношение также не поможет компании долгое время удерживаться на плаву, так как в результате о компании сформируется негативная репутация.

Последняя выявленная проблема, также является одной из самых распространенных на территории СНГ. Эта проблема также вытекает из первой, когда работодатель хочет развивать свой персонал, но недостаточно информирован о всех тонкостях данного процесса. Варианты нарушения могут быть разными, от неиспользования полученных результатов, необъективной оценки, до просто психологической неготовности коллектива. Так или иначе, из-за этого у компании могут появиться проблемы, ведь не выявленная вовремя некомпетентность сотрудников в итоге может привести к сложности нормального функционирования организации в целом.

Чтобы этого избежать, необходимо на законодательном уровне регулировать процесс аттестации персонала. С течением времени нормативно-правовая база, касающаяся взаимоотношения сотрудник-управленец, должна расширяться и соответствовать современным тенденциям. Благодаря этому, руководители как частных, так и муниципальных компаний будут уделять больше времени данному процессу. Что несомненно поможет улучшить ситуацию с квалификацией работников.

У зарубежных компаний имеется обширный опыт и давно сложившуюся систему управления персоналом. В зарубежных компаниях аттестация считается дополнительным стимулированием для работника, а также показателем эффективности работы организации для руководителя⁵.

Так, например, во французском трудовом законодательстве есть много положений, которые несут в себе цель защиты наемного работника. Так, например, отрицательные результаты аттестации не могут служить поводом для увольнения работника. Также французские работодатели могут отмечать в трудовом договоре информацию об аттестациях и влиянии её результатов на продвижение по службе и оплату труда. По результатам аттестации у

⁵ Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие.—М.: Дело. 2016. — 272 с.

французского работника изменение в трудовой деятельности могут идти следующим образом:

- повышение в должности;
- повышение оклада в пределах значений, предусмотренных по занимаемой должности;
- надбавка за высококвалифицированный труд в пределах 50% от должностного оклада;
- премирование.
- в США, имеют значение для оценки результативности следующие характеристики:
 - характер задач, выполняемых данным работником;
 - государственные требования, ограничения и законы;
 - личное отношение оценщика к работнику. Так, если нравственные и моральные ценности оценщика совпадают с рабочей этикой, то его оценка может значить очень многое;
 - стиль работы руководителя;
 - действия профсоюзов.

Исследования, проводившиеся в ряде фирм США при оценке результативности труда, выявили следующие критерии, частота которых составляла: качество работы (93%); объем работы (90%); знание работы (85%); присутствие на рабочем месте (79%). Из личных качеств, используемых в роли критериев, были: инициативность (87%); коммуникативность (87%); надежность (86%) и необходимость в контроле за выполняемой работой (67%). Предпочтение тем или иным критериям отдается на основании информации о том, для каких задач будут использоваться результаты оценки [4,5,7].

В западных компаниях, в том числе и в США, регулярное проведение аттестаций – является обычным делом. Практикуются следующие методы оценки персонала: методика управления результативностью — данным способом оцениваются результаты, компетенции, методы сотрудников, что в результате помогает выявить области развития, а также спланировать карьеру сотрудника⁶. Управление результативностью оценивает не только конечные результаты, но и компетенцию сотрудника, его личностные качества, которые необходимы для той или иной цели. Для оценки привлекаются все сотрудники, независимо от их должности⁷.

Также распространена техника «360 градусов». Данный способ оценки также практикуется и в современных российских компаниях. Оценка происходит через четыре стороны: подчиненные, коллеги, клиенты, и руководитель (в среднем около 10 человек). Благодаря этому можно сложить наиболее полный образ о сотруднике. Оценивание производится по различным компетенциям, а данный отправляются для обработки внешнему

⁶ Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ.пособие.—М.: Дело. 2016. — 272 с.

⁷ Никольская К.Г. Иммиграционная политика США в начале XXI в. // Мировая экономика и международные отношения. 2017. № 5. С. 93-102.

незаинтересованному лицу. Информацию о результатах оценивания получает как руководитель, так и сотрудник.

Также существуют специальные центры оценки, они также присутствуют и в России, в основном в крупных международных компаниях. Данный способ оценки является одним из популярных. Это универсальный метод комплексной оценки персонала. Центр оценки специализируется на определении профессиональных и психологических характеристик сотрудников с целью выявления их соответствия должностным требованиям, и обнаружения и раскрытия их потенциальных возможностей.

В японских компаниях работа с персоналом опирается в первую очередь на традиции. Среди работников поощряется коллективизм, тяга к совместной работе, а также подчинение старшим как по возрасту, так и по должности. Сотрудники должны быть преданы идеалам фирмы. Каждый из работников является деталью в большой машине организации, именно поэтому в компании всё должно быть слажено и гармонично⁸.

Чаще всего оценка персонала осуществляется через изучение биографий и личных дел сотрудников. Предпочтение отдается выполнению различных письменных заданий (проекты, деловые письма, выступления и т.д.), а также устным экзаменам в форме собеседований и групповых дискуссий.

Через анкетирование выясняются способности, опыт работы, развитие личности, а также личных прочтений того или иного работника. Также регулярно проводятся тестирования знаний и умений. Стоит отметить, что для материального стимулирования главным фактором служат результаты работы, а для продвижения по службе, расстановки кадров и повышения квалификации на первый план выходят способности и характер. Также в некоторых фирмах практикуется ведение специального документа по каждому сотруднику, где указывается профессиональная квалификация и ее изменения, достижения в области инноваций и качества, внутрифирменная активность и достижение в труде. Подобный документ позволяет определить размеры заработка и необходимости продвижения по службе.

Вместе с этим, в некоторых японских фирмах применяются количественные методы оценки персонала, а именно балльная система. Для целей повышения оклада используется следующее соотношение: если работник набрал 100-90 баллов, то повышение оклада возможно на 8%; если 89-80 баллов, — на 6% и т. д. Но если окончательная оценка какого-либо сотрудника фирмы будет составлять менее 30 баллов, то оклад повышен не будет⁹.

Также существует ещё один метод распределения баллов. Суммируются все баллы сотрудников и потом вычисляется среднее арифметическое, и полученные баллы каждым сотрудником сравнивают со средним значением и в результате формируется доля оклада. Например, если среднее арифметическое после аттестации для премирования трех сотрудников будет

⁸ Монден Я., Нагао Т., Сibaкава Р., Такаянага С. Как работают японские предприятия. - М.: «Экономика», 2017. - 262 с.

⁹ Вахрушев В. «Принципы японского управления», М., 2016. - 21 с.

равно 80 баллам. Тогда на основании результатов оценки сотрудников размер премии будет выглядеть следующим образом:

Работник 1 = $70: 80 = 0,875$;

Работник 2 = $80: 80 = 1,000$;

Работник 3 = $90: 80 = 1,250$.

Каждая компания для применяемых методов имеет свой набор оцениваемых качеств, и к ним в последствии уже присоединяются индивидуальные качества¹⁰.

Общими чаще всего являются следующие факторы:

1. Достижения (результаты работы) – качественные и количественные результаты того, насколько хорошо работник справляется со своими обязанностями и соответствие результатов плану. На основе этого пункта обычно формируется установление заработной платы, премии, продвижения по службе, распределения кадровых ресурсов и т.д.

2. Индивидуальные качества – качественная и количественная оценка интеллектуальных и при необходимости физических способностей работника необходимых для выполнения им предусмотренной для него работ. Для правильного распределения кадровых ресурсов необходимо верно оценить умения и способности работника, и организовать ему рабочую деятельность так, чтобы он мог быть наиболее эффективен и мог по максимуму реализовать свои способности.

3. Характер – совокупность устоявшихся, постоянных психических свойств и качеств которые определяют особенности личности. Благодаря наблюдению за эмоциональной реакцией сотрудника на окружающие условия определяется характер работника и на основе этого ему подбираются задания, которые подходят под его личные особенности.

Например, при решении материальных вопросов (размер оклада, премии) главным фактором является результат работы, а при решении вопросов продвижении по службе или расстановки кадров, приоритет отдается способностям и характеру¹¹.

В заключении отметим, на данный момент, российские компании стараются постепенно перенимать опыт зарубежных коллег. Чаще всего предпочтение отдается западному стилю оценки персонала. Также по аналогии с японскими компаниями у нас существуют листы аттестации, где есть данные о профессиональной квалификации и достижениях в труде. Но, к сожалению, пока что этого не достаточно, так как многие руководители не осведомлены о главных целях аттестации персонала. Оценка персонала российских компаниях должна стать обыденностью, именно после этого квалификация у работников будет расти, и мы сможем повысить свою конкурентоспособность на международном рынке.

¹⁰ Курицын А.Н. Управление в Японии: организация и методы. - М.: «Прогресс», 2016. - 230 с.

¹¹ Цимицов И.С. «Управление по-японски за пределами Японии. Мировая экономика и международные отношения». 2018, №8. - 5 с.

Список литературы:

1. Жусупов А.Р., Хасенова А.А., Майорова Т.В. Методы оценки и аттестации персонала // Современные научные исследования и инновации. 2017. №1 [Электронный ресурс] - URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/01/77332> (дата обращения: 25.04.2019).
2. Зарубежный опыт аттестации https://studwood.ru/925715/menedzhment/zarubezhnyy_opyt_attestatsii (дата обращения: 22.04.2019);
3. Костикова О.Н., Кипреева Е.Е. Проблемы аттестации персонала в современных компаниях // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – № 6; [Электронный ресурс] - URL: <http://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=16730> (дата обращения: 22.04.2019);
4. Оценка кадров на предприятии Японии https://finances.social/menedjment_695/otsenka-kadrov-predpriyatiyah-34199.html (дата обращения: 01.05.2019);
5. Павлова А.Е. Российский и зарубежный опыт оценки персонала [Электронный ресурс] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/rossiyskiy-i-zarubezhnyy-opyt-otsenki-personala> (дата обращения: 01.05.2019).
6. Синева Н.Л., Яшкова Е.В. Опыт формирования управленческих компетенций слушателей бизнес-тренинга методами ТРИЗ// Проблемы современного педагогического образования. 2017. № 56-4. С. 231-237.
7. Современные методы оценки персонала: практика западных коллег <https://www.hr-director.ru/article/66515-qqq-17-m1-sovremennye-metody-otsenki-personala-praktika-zapadnyh-kolleg> (дата обращения: 24.04.2019).
8. Яшкова Е.В., Царева И.А. Селф-менеджмент как метод управления личной карьерой менеджера// Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 5 (30). С. 113.

Контактный телефон +79101056010