

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К АТТЕСТАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОАО «БАРАНОВИЧХЛЕБОПРОДУКТ»

В статье рассматриваются проблемы аттестации сотрудников ОАО «Барановичхлебопродукт». Приведены определения ключевых понятий. Предлагается модель аттестации в рамках компетентностного подхода. Результаты такой оценки дают возможность наметить для сотрудника вектор карьерного и личностно-профессионального роста.

The article deals with the problems of attestation of employees of JSC “Baranovychkhleboprodukt”. The definitions of key concepts are given. A certification model is proposed within the frame-work of a competency-based approach. The results of such an assessment make it possible to outline the vector of career and personal and professional growth for the employee.

Ключевые слова: аттестация; компетенции; компетентность; оценка персонала; модель компетенций; грейд.

Key words: certification; competencies; competence; staff assessment; competency model; grade.

При регулировании трудовых отношений аттестация работников играет важную роль. Однако некоторые организации избегают аттестации, заменяя ее на экзамены, тестирование, курсы, интервьюирование и т. д. Согласно законодательству о труде выделяют аттестацию руководителей и специалистов на соответствие занимаемой должности и аттестацию специалистов на присвоение категории.

Процедура аттестации требует соблюдения методологии, конфиденциальности и сохранения благополучия работника. Аттестационная комиссия как уполномоченный орган проверяет и оценивает необходимые трудовые качества работников, что позволяет выявить наиболее компетентных и высококвалифицированных работников.

С точки зрения пользы для работодателя и организации аттестация позволяет поддерживать профессионализм сотрудников, определяет соответствие сотрудников занимаемой должности; помогает принимать решения о повышении (понижении) сотрудников, о перемещениях в рамках компании; повышает ответственность сотрудников; выступает мотивацией к совершенствованию навыков сотрудников; помогает определить корректировку заработной платы и постановку профессиональных задач; улучшает планирование карьеры сотрудника в компании; помогает определить степень готовности специалиста к работе на новом рабочем месте или в новой должности, позволяет определить взаимозаменяемость специалистов, оценивает результаты программ обучения персонала, позволяет определить направления на учебу, необходимость повторной аттестации.

Основными задачами аттестации работников в ОАО «Барановичхлебопродукт» являются:

- определение соответствия специалистов занимаемой должности;
- стимулирование профессиональной компетенции работника;
- определение необходимости и направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работников;
- выявление перспективы использования потенциала работника;
- внесение предложений о перемещении кадров, освобождение работника от должности, а также о переводе на более (или менее) квалифицированную работу.

Аттестация работников на ОАО «Барановичхлебопродукт» проводится в соответствии с Типовым положением об аттестации руководителей и специалистов организации, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 25 мая 2010 г. № 784 [1]. Аттестация руководящих кадров проводится один раз в два года, аттестация специалистов – каждые три года.

Оценкой результатов аттестации занимается аттестационная комиссия, которая обобщает рекомендации и предложения, принятые в отношении аттестуемых работников по улучшению их работы, повышению квалификации и профессиональных знаний, целесообразность которых

была выявлена в процессе аттестации, при этом учитываются и предложения аттестуемых. По результатам аттестации формируется приказ о результатах аттестации на соответствие занимаемой должности. В приказе анализируются результаты аттестации, утверждаются мероприятия по улучшению работы с кадрами, выполнению рекомендаций аттестационной комиссии, а также проведению очередной аттестации работников. Результаты аттестации объявляют работнику после голосования. По результатам аттестации работника можно уволить по причине несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, препятствующей продолжению данной работы. Организационными моментами занимается кадровая служба.

В ОАО «Барановичхлебопродукт» среднесписочная численность работников в 2021 г. составила 820 человек, из которых 11,9% составляет удельный вес руководителей и 17,5% – специалистов, в 2022 г. среднесписочная численность работников составила 817 человек, из которых 11,26% составляет удельный вес руководителей, и 17,01% – специалистов. На протяжении двух лет все руководители и специалисты, которые подлежали аттестации, соответствовали занимаемым должностям. По итогам аттестации, проведенной в 2021 г., подлежало аттестации 49 работников, все они прошли аттестацию, 5 человек из числа специалистов зачислены в резерв на выдвижение на вышестоящую должность, 2 человека повысили квалификационную категорию, 10 работникам продлен срок действия контракта свыше трех лет, 7 человек отправлены на курсы повышения квалификации, 3 человека отправлены на стажировку по обмену опытом в другие филиалы. По итогам аттестации, проведенной в 2022 г., подлежало аттестации 35 работников, все они прошли аттестацию, 3 человека из числа специалистов зачислены в резерв на выдвижение на вышестоящую должность, 1 человек повысил квалификационную категорию, 11 работникам продлен срок действия контракта свыше трех лет, 6 человек отправлены на курсы повышения квалификации, 4 человека отправлены на стажировку по обмену опытом в другие филиалы. В 2022 г. по сравнению с предшествующим периодом увеличилось количество работников, которым по итогам аттестации продлевается контракт до трех лет, и увеличилось число работников, проходящих стажировку по обмену опытом в филиалах акционерного общества.

Основным недостатком процедуры аттестации в ОАО «Барановичхлебопродукт» является то, что не проводится комплексная оценка личных и профессиональных качеств работников, разработка должностных инструкций ведется формально и носит характер переутверждения ранее разработанных документов; со стороны сотрудников возникает сопротивление проведению аттестации персонала из-за того, что результаты оценки могут иметь негативные последствия для подчиненных (увольнение, понижение в должности, лишение премии, ухудшение отношений в коллективе и др.); существует у руководителей неумение использовать результаты проведенной оценки работы персонала; практически не используются современные методы и передовой отечественный и зарубежный опыт оценки персонала; выбор инструментария для оценки профессиональных и личностных качеств ограничен; сотрудники и руководство воспринимают аттестацию как простую формальность; существуют факты, когда аттестацию проводят только для того, чтобы избавиться от негодных сотрудников; используется сравнение работников между собой; результаты аттестации вызывают чувство несправедливости у некоторых сотрудников, недовольство своей зарплатой, непрозрачность повышения в должности, постоянное необоснованное ожидание роста зарплаты, отсутствие перспективы; отсутствуют критерии, которые позволят определить, какие знания или умения сотруднику нужно улучшить.

На ОАО «Барановичхлебопродукт» необходимо внедрить систему проведения аттестации работников, основанную на компетентностном подходе. Аттестации следует превратить в эффективное средство оценки компетенций, при которой проверяются знания, умения и навыки сотрудника, его личные качества и особенности поведения. Особую эффективность такая аттестация даст, если планируется продвижение сотрудника.

Мы разработали следующую модель аттестации. Аттестация персонала состоит из пяти этапов. На подготовительном этапе разрабатывается первичная документация с учетом специфики деятельности организации клиента, формируется состав аттестационной комиссии, утверждается график проведения аттестации, осуществляется заполнение карты компетенции (другие названия: модель компетенций, матрица компетенций) – набора актуальных способностей, навыков, знаний, инструментов, за счет которых человек выполняет свои профессиональные задачи. Модель компетенций – набор компетенций, ключевых для данной должности или категории сотрудников.

Модель компетенций становится той основой, от которой выстраиваются все подсистемы управления персоналом:

- при подборе персонала – чтобы сравнивать поведение и опыт соискателей с эталоном, определить степень риска найма сотрудника;
- при адаптации – чтобы использовать сильные стороны сотрудника для более быстрой адаптации и определить, в каком направлении развивать его в первую очередь;
- при обучении и развитии – чтобы определять, в чье обучение есть смысл инвестировать, а также использовать компетентностный подход;
- при оценке и аттестации – чтобы определять соответствие сотрудника требованиям бизнеса и корпоративной культуре.

Обобщая результаты работ В. И. Байденко, И. А. Зимней, Н. Н. Кошель, А. В. Макарова, В. Д. Шадрикова, А. В. Хуторского и других исследователей [2, с. 67], можно заключить, что под компетенцией целесообразно понимать знания и опыт, совокупность конкретных образовательных, профессиональных или функциональных характеристик, необходимых для решения теоретических и практических задач, а под компетентностью – уровень владения совокупностью компетенций и способность их применения для решения образовательных, профессиональных, социальных и личностных проблем в профессиональной деятельности. Ряд специалистов по персоналу под компетенциями понимают характеристики личности (знания, умения, навыки, мотивационные установки), которые можно измерить через поведение; способность применять знания, умения, навыки и личностные качества для успешной деятельности в различных проблемных профессиональных ситуациях; интегрированные характеристики качеств личности, позволяющие осуществлять деятельность в соответствии с профессиональными и социальными требованиями, а также личностными ожиданиями.

Компетентностный подход выдвигает на первое место умение разрешать проблемы и носит деятельностный и практико-ориентированный характер.

Также разрабатывается решение по ступеням грейдинга и их содержанию для наибольшей дискретности. Грейд – это группа должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью, имеющих примерно одинаковую важность для компании. Чем важнее должность, тем выше грейд. Под грейдингом понимается группировка должностей, когда распределяются должности в соответствии с ценностью и важностью для компании, объединяются соседние позиции в группы и назначаются каждому грейду единые оклады. Для каждого грейда определяется оклад или «вилка окладов», принцип назначения стимулирующих выплат, компенсаций и т. п. Грейдирование помогает сформировать оклады с учетом специфики организации, уровня ответственности и результатов труда сотрудников. Для всех руководителей в обязательном порядке в грейд добавляется раздел, нацеленный на повышение их управленческой квалификации.

На вводном этапе проводится ознакомительное собеседование, направленное на разъяснение аттестуемым сотрудникам целей и порядка аттестации, формирование позитивного отношения и снятия тревожности перед процессом аттестации, ознакомление сотрудников с матрицей компетенций или «карьерной лестницей», на собеседовании интервьюер предлагал коллеге указать, где он, исходя из своих ожиданий, находится.

На основном этапе проводится аттестация персонала, которая представляет собой комплексную оценку персонала. Она должна происходить один на один со специалистом. Мы должны побеседовать и сравнить текущую и предыдущие карты компетенций. Так можно отследить прогресс и смену ориентиров конкретного человека. Далее анализируются реальные проекты, над которыми он работал в последние полгода, потребности специалиста и то, что он может изучить самостоятельно. В ходе аттестации используется тестирование. Вопросы к тестированию должны готовить сами специалисты для своих задач, поскольку каждый специалист является экспертом в рамках задач, которые он выполняет. В результате проделанной работы по подготовке вопросов тематика вопросов становится максимально приближенной к конкретным задачам, выполняемым специалистами на конкретном предприятии; со временем накапливается информация о том, что конкретно должен знать специалист, работающий над той или иной задачей; а также на основании результатов аттестации можно делать выводы о том, какого специалиста можно задействовать на конкретную задачу на время отсутствия основного исполнителя.

В ходе аттестации также целесообразно применить вариацию известного «метода 360 градусов», которая позволит собрать и дать полную оценку сотрудникам на основе оценки их коллегами, когда в ходе беседы с человеком надо рассказать про конкретных людей, с кото-

рыми он работал, их сильных и слабых сторонах, на основании чего можно дать наиболее ценные рекомендации.

На аналитическом этапе проходит заседание аттестационной комиссии для анализа полученных результатов и подведения итогов аттестации.

На заключительном этапе разрабатываются рекомендации для принятия решения по результатам аттестации, а также следующие документы: профильная карта аттестуемого сотрудника, оценочный лист аттестуемого, отчет о работе с сотрудником, сводная таблица по компетенциям аттестуемого персонала компании, служебная аттестационная характеристика.

Список использованной литературы

1. **Об утверждении** Типового положения об аттестации руководителей и специалистов организации : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 25 мая 2010 г. № 784 // КонсультантПлюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2016.

2. **Научно-методические** инновации в высшей школе / под общ. ред. А. В. Макарова. – Минск : РИВШ, 2008. – 186 с.