

## ОСОБЕННОСТИ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье уточнено понятие «аттестация персонала», предложен новый принцип правового регулирования, определены цели и задачи аттестации, а также уточнены критерии оценки персонала в условиях антикризисного управления.

**Ключевые слова:** аттестация персонала, антикризисное управление, санация, кадровый потенциал, принципы правового регулирования, критерии оценки персонала.

В условиях антикризисного управления аттестация является эффективным рычагом управления персоналом, оптимизацией численности, определением путей выхода из кризисных ситуаций. Суть аттестации в условиях антикризисного управления – это создание оптимальной численности персонала банка с наименьшими издержками. Но основной проблемой является то, что вопросы аттестации слабо исследованы в коммерческих банках.

В связи с этим проблема аттестации персонала, которая раньше выглядела как рутинная часть деятельности кадровых служб, становится определяющим условием контроля квалификации персонала.

Отечественная литература и практика аттестации персонала в организации пока не отличается большим многообразием определений данного понятия, а также наличием единой комплексной методики формирования механизма аттестации персонала в организации.

Тем не менее ряд работ отечественных авторов существует и заслуживает непосредственного внимания. Среди них работы Е.А. Борисовой, Б.М. Генкина, А.П. Егоршина, Н.Л. Зайцева, А.Я. Кибанова, М.Б. Курбатова, М.И. Магура, Е.В. Маслова, Ю.Г. Одегова, В.С. Половинко, А.И. Рофе, С.В. Шекшни и другие. Типы аттестаций были изучены в трудах С. Калачева, М. Бондаренко.

В специальной литературе, как правило, рассматриваются лишь основные вопросы аттестации персонала, приоритетным направлением которых является изучение скорее теоретических аспектов аттестации, а также конкретных методик, механизмов и технологий реализации аттестации персонала в организации.

В то же время в отечественной и зарубежной научной литературе еще плохо разработаны вопросы механизма аттестации персонала в условиях антикризисного управления с учетом стоящих перед организацией задач предотвращения или преодоления кризиса, что в свою очередь является актуальной научной и прикладной проблемой.

**По мнению автора, аттестация персонала – это периодическая, пра-**

<sup>1</sup> Платонова Наталья Андреевна – аспирант кафедры общей экономической теории Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: natali\_18\_08@mail.ru.

**вовая и комплексная оценка профессионального мастерства, опыта, умений и знаний, итогом которой являются рекомендации по карьерному перемещению сотрудника, обучению, оставлению в прежней должности или увольнению в дискретном временном интервале, а также в текущий момент для решения экономических задач, стоящих перед организацией.**

На основании вышеизложенного определения автор предлагает формулу

$$A_m = \left( KO_c \cdot \Delta t \frac{I}{T_1} \right) - S_\phi,$$

где  $KO_c$  – комплексная оценка сотрудника;

$\Delta t$  – временной промежуток;

$I$  – временной период (отрезок времени от  $T_1$  до  $T_2$ );

$S_\phi$  – субъективный фактор.

Данная формула отражает сущность аттестации в конкретном временном интервале с учетом субъективного мнения.

Определения, предлагаемые разными авторами, в большинстве случаев сводятся либо только к оценке эффективности непосредственно персонала, либо отдается предпочтение оценке эффективности работы с персоналом и соответствия деятельности нормативно-законодательным требованиям. Говорят авторы и о комплексности оценки в ходе аттестации, и о необходимости оценивать разные количественные и качественные показатели персонала, и о связи аттестации с трудовыми перемещениями и с управлением карьерой, и об экономических целях аттестации. Но в определении, предложенном автором, объединены точки зрения разных авторов в более широкое понятие аттестации, то есть автор обобщил и расширил само понятие «аттестация персонала».

Достаточно глубокая история развития аттестации объясняет существование в настоящее время множества определений понятия «аттестация», которые даются специалистами в области управления персоналом. Но при этом, следует все же отметить ограниченность данных определений преимущественно сферой государственного управления. Подтверждением тому является «Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».

Обобщение вышеизложенных подходов было сведено в схему (рис. 1.), где представлены основные ключевые понятия, которые в той или иной мере, по мнению различных авторов, характеризуют аттестацию персонала.

Следует отметить, что представленные ключевые понятия так или иначе отражают различные стороны сущностного содержания аттестации персонала. При этом автор считает, что в полной мере ассоциировать данные ключевые понятия с аттестацией персонала не следует.

В условиях кризиса применяется *механизм антикризисного управления организацией* – совокупность средств и методов воздействия на процесс разработки и реализации управленческих решений в кризисных ситуациях. В данных ситуациях организациям необходимо применять антикризисные механизмы санации.

*Санация* – это комплекс реорганизационных мероприятий, направленных на оздоровление финансово-хозяйственного состояния организации с целью восстановления ее платежеспособности и предотвращения ее банкротства. *Цель санации* – сохранить организацию путем разработки и реализации комплексной программы ее оздоровления и развития [3].

*Санация кадрового потенциала* – это процедура антикризисного управления организацией, формирующая ка-

дровое обеспечение для реализации оздоровительных мероприятий. Вывод организации из кризиса и проведение успешных мер санации напрямую зависят от качества персонала и уровня его мотивации. Данная процедура осуществляется по средствам механизма аттестации, который будет предложен автором в третьей главе данного исследования.

Кадровый потенциал организации является основным производственным ресурсом на микроэкономическом уровне.

Под кадровой составляющей организации следует понимать совокупную трудовую дееспособность ее коллектива, ресурсные возможности в области работы, штатного состава работников, исходя из их возраста, физических возможностей, имеющихся знаний, профессионально-квалификационных навыков и опыта [6].

В наших условиях, когда подавляющее большинство работников организаций приняты не по контракту, а по приказу, понятия аттестации и оценки персонала часто перепутаны. Кроме того, существуют традиции советской системы работы с кадрами, в рамках которой аттестация фактически сводилась в лучшем случае к проверке лояльности работника руководству.

Традиционным для советского подхода к аттестации было и использование ее в качестве инструмента для увольнения работников, сокращения штатов и т.п. Это, по нашему мнению, не соответствует требованиям науки управления, в особенности современным подходам.

В огромном количестве литературы, посвященной вопросам управления персоналом, понятие аттестация и оценка персонала используются как синонимы и означают явление, связанное с про-



Рис. 1. Ключевые понятия, характеризующие аттестацию персонала

веркой соответствия работника занимаемой должности. Между тем во многом совпадая, аттестация и оценка персонала имеют различную природу.

*Основное отличие аттестации от оценки* состоит в том, что это явление правовое, то есть процедура ее проведения устанавливается нормативно-правовыми актами и признана защищать права работников в процессе проверки их деловых и личных качеств. Помимо этого аттестация – явление периодическое. Правовые последствия аттестации главным образом заключаются в том, что аттестационная комиссия имеет все законные основания принять решение о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности. Оценка же – явление более творческое, ее процедура может не быть строго регламентированной или вообще быть субъективной, но и решения, принятые по результатам оценки, не будут иметь законной силы [2].

По мнению автора, вопрос о правовом регулировании аттестации работников занимает одно из ведущих мест в системе социально-трудовых отношений. Он имеет не столько важное теоретическое, сколько практическое значение в регулировании социально-трудовых отношений. Между тем до настоящего времени в законодательстве отсутствует легальное определение понятия аттестации. Это отрицательно влияет на правоприменительную практику коммерческих банков, в которых на основании соответствующих положений непосредственно проводится аттестация.

*Основные принципы правового регулирования труда* – это главные, руководящие положения, отражающие кратко суть действующего трудового законодательства и политику государства в его развитии по установлению и применению условий труда, защите трудовых прав и законных интересов работников, работодателей и других субъектов тру-

дового права. Принципы права находят свое закрепление в нормативных актах, нормах права [9].

Принципы правового регулирования социально-трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений, имеют большое значение в правоприменительной практике. И хотя они непосредственно не регулируют поведение участников социально-трудовых правоотношений, тем не менее воздействуют на него, повышают качество толкования и применения правовых норм.

Исходя из целей и задач аттестации персонала, а также с учетом принятого за последние годы законодательства об аттестации, его обобщения, анализа и практики применения, на взгляд автора, можно сделать вывод о том, что основными принципами организации и правового регулирования аттестации работников ныне должны стать следующие:

- объективность оценки профессиональных и личных качеств аттестуемого;
- соблюдение коллективных и личных интересов;
- периодичность аттестации для работников;
- гласность проведения аттестации;
- определенность предъявляемых при аттестации требований;
- дифференциация предъявляемых к работникам требований.

Автор предлагает добавить к ранее известным принципам правового регулирования новый принцип, действия которого приемлемы в конкретных ситуациях, например в кризисных. Суть данного принципа заключается в том, что при аттестации персонала оценивается только та информация, которая необходима для принятия кадровых решений по итогам аттестации в условиях антикризисного управления («не больше и не меньше»). Содержание вопросов при аттестации должно быть актуальным для данно-

го работодателя. Вопросы должны быть конкретными, соответствовать трудовой функции аттестуемых и не выходить за пределы их трудовых обязанностей, зафиксированных в трудовом договоре, должностных инструкциях и положениях, принятых в организации. Это, несомненно, повысит эффективность механизма аттестации персонала. С подобным перечнем вопросов или тестов работник должен быть ознакомлен заранее, например, одновременно с графиком проведения аттестации.

Цели аттестации могут быть явными и неявными (латентными). Явная цель состоит в установлении в официальном порядке пригодности данного лица к выполнению определенной работы. Целями аттестации могут быть также контроль за выполнением поставленной задачи, вскрытие имеющихся резервов, повышения эффективности работы, решение вопроса об объеме путей и формах обучения, переподготовки и т.п.

Латентные цели могут состоять в следующем: выполнении требования вышестоящей организации или руководства; придании большего веса принятым прежде кадровым решениям; знакомстве руководителя с сотрудниками; придании ему большего веса в их глазах; разрушении круговой поруки, существующей в коллективе; активизации работы; возложении формальной ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию и прочее [10]. Следует подчеркнуть, что использование аттестации в качестве инструмента для сокращения штатов считается недопустимым. Самое главное – определиться с целью. Нет цели – нет аттестации [1].

Автор считает, что аттестация в период антикризисного управления преследует следующие цели:

- оптимизация затрат таких, как ФОТ, аренда и другие дополнительные расходы;

- мобилизация коллектива на решение микро- и макроэкономических задач. При проведении аттестации выявляется активная группа, которая в последствии становится ядром для решения стратегических задач;
- проверка мотивации к труду, к работе в кризисной ситуации.

*Задачи* аттестации в выше указанный период вытекают из ее целей:

- сокращение численности штата, то есть определение оптимального состава коллектива для выполнения определенных микро- и макроэкономических задач;
- адаптация коллектива к новым условиям экономической ситуации («выжить любой ценой»). При аттестации осуществляется сокращение штата до необходимого минимума.

Функционирование финансовых учреждений в условиях кризисных явлений в экономике требует или предполагает новые подходы (их разработку) к управлению персоналом в целом и аттестации как составной и неотъемлемой части, а может даже главной.

Аттестация персонала – это мероприятие, которое проводится в целях профессионального роста сотрудников, определения соответствия занимаемой должности, создания кадрового резерва и стимулирования производительности труда на основе оценки результатов их деятельности, деловых и личных качеств, а также укрепления служебной дисциплины [7].

В кризис во многих коммерческих банках, а также в организациях, компаниях и на предприятиях, идут массовые увольнения. Работодатели придумывают разные способы, чтобы не просто уволить работника, который увольняться не желает, а провести увольнение с минимальными затратами. Задум

мав массовые увольнения, начальник (вместо того, чтобы как положено объявить о сокращении штатов) ищет – как бы избавиться от персонала менее затратным способом. Ведь при сокращении штатов придется выплатить компенсацию работнику – двухмесячную зарплату.

В условиях нестабильности, по мнению автора, аттестация персонала приобретает особый смысл. В период кризиса и минимизации затрат на персонал сокращаются соцпакеты, заработная плата, каждый сотрудник рассматривается как единица для инвестирования финансового капитала. Для того чтобы правильно разместить капиталовложения, важно четкое представление о возможностях каждого представителя банка. В условиях кризиса особенно важным для коммерческих банков становится сохранение наиболее эффективных сотрудников.

В период кризиса оптимизация кадрового состава особенно актуальна. Особенно в условиях кризиса важно отделить грамотных специалистов от офисного «балласта». Аттестация – важный рычаг управления персоналом и коммерческим банком.

В одних коммерческих банках аттестация проводится ежегодно. В других ее ввели только в период кризиса – именно для того, чтобы получить законные основания для увольнения персонала без выплаты положенных при сокращении компенсаций.

В большинстве же случаев аттестация – это подготовка документальной базы для принятия руководством административных решений в отношении персонала (например, для последующего процесса сокращения численности штата или изменения уровня заработной платы) [8].

Вообще аттестация или иные оценочные мероприятия нужны всегда, в том

числе и в кризис. Это держит сотрудника в тонусе, зачастую заставляет его самого взглянуть на себя со стороны, поменять самооценку.

Итак, в период кризиса во многих организациях и на предприятиях объявляется внеплановая аттестация персонала. А в результате аттестации часть персонала увольняется по несоответствию должности – недостаточному уровню квалификации работника. Обычно этот способ применяется к менеджерам среднего звена и квалификационным служащим.

Автор считает, что к *основным критериям оценки персонала* в антикризисном управлении относят:

- квалификацию;
- профессионализм и практические навыки;
- инициативность;
- самоотдачу, которая оценивается через дисциплинированность, ответственность и преданность делу;
- преданность банку;
- умение работать в экстремальных условиях.

Особенно важной характеристикой кадров антикризисной группы являются лояльность к осуществлению перемен, понимание их необходимости и согласие работать в условиях проводимых изменений. Несмотря на осознание необходимости осуществления перемен, в кризисных банках имеет место сильное противодействие части персонала этим изменениям, связанным с неопределенностью будущего, возможными материальными и властными потерями, ухудшением условий работы. Схема санации кадрового потенциала коммерческих банков предлагается автором на рис. 2.

*Целью санации кадрового потенциала* является формирование антикризисной группы, состоящей из сотрудников, активно настроенных на реализацию

мер обновления банка. Для этой цели в коммерческом банке проводится аттестация персонала, в результате которой выявляются активные сотрудники, готовые проводить необходимые перемены, и пассивные сотрудники, не способствующие проведению перемен. Особенно важно провести такую аттестацию среди управленческого персонала, так как от менеджеров среднего и нижнего уровня зависит успех планируемых изменений и программы санации.

Соответственно *целью аттестации* будет являться выявление потенциала сотрудников. В данном случае неуместно применять административную цель, так как в дальнейшем не избежать су-

дебных дел, то есть попытка руководителя провести сокращение, завуалировав его под «несоответствие занимаемой должности», обречена.

*Задача аттестации* вытекает из ее цели – принятие решения о наличии или отсутствии у испытуемого определенных профессиональных, деловых и личных качеств.

В коммерческих банках в период кризиса аттестация будет носить внеплановый характер.

По итогам аттестации составляется карта дифференциации – это графическое представление соотношения качеств нескольких сотрудников и критериев отбора в банке. При построении



Рис. 2. Схема санации кадрового потенциала коммерческого банка



карты по левой стороне перечисляются критерии, по которым отбирают претендентов в активную группу в порядке их важности. Сверху расположена шкала оценки, которая описывает качества оцениваемых сотрудников с точки зрения возможности удовлетворения этим критериям. На рис. 3 приведен возможный вариант карты дифференциации,

где *A* – первый сотрудник, *B* – второй сотрудник, *B* – третий сотрудник.

Здесь каждый сотрудник оценивается по десятибалльной шкале с точки зрения их способности отвечать требованиям активной группы. Объединяя точки оценок, можно получить четкую графическую «картину», которая отображает сильные и слабые стороны сотрудни-

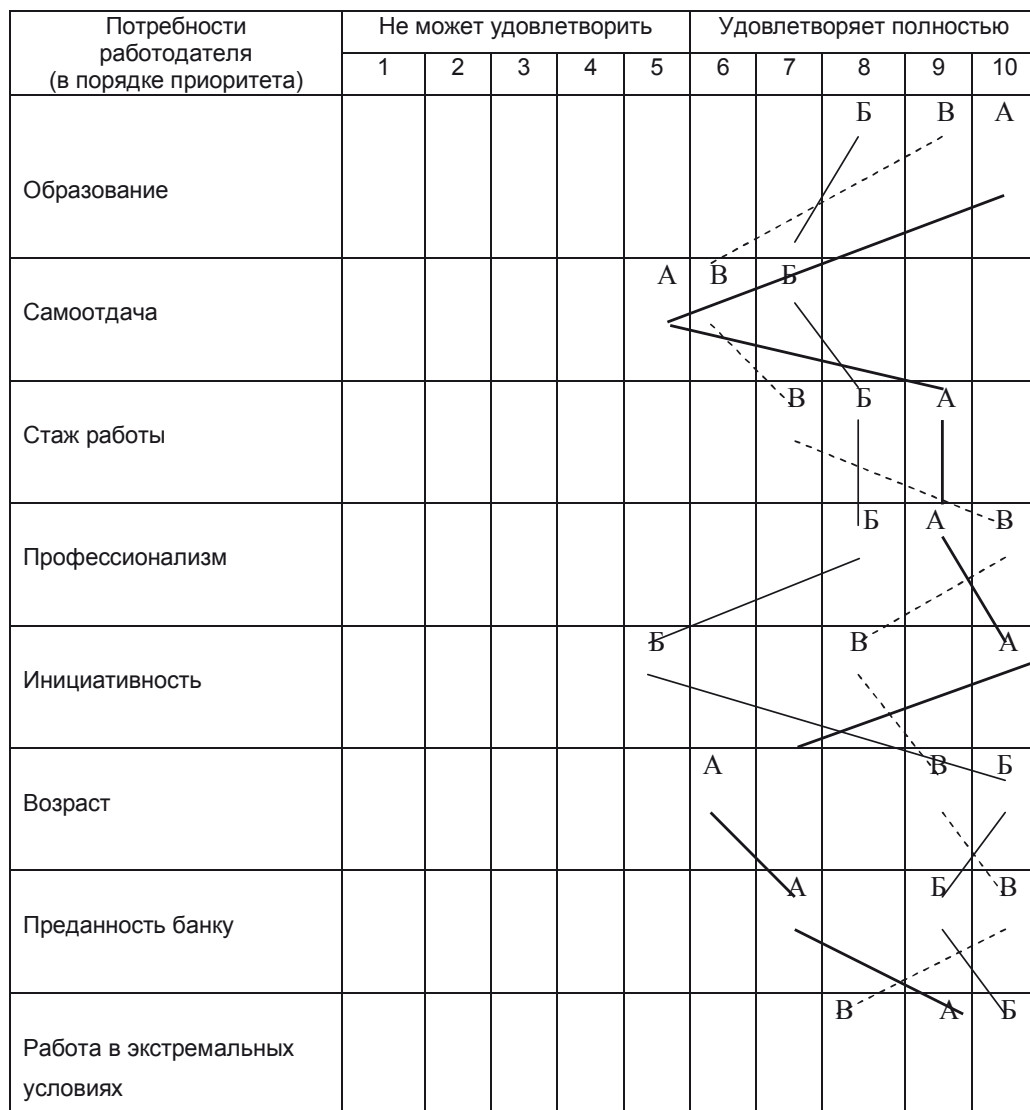


Рис. 3. Карта дифференциации



ков в отношении удовлетворения потребностей работодателя.

В приведенном примере (рис. 3) пунктами дифференциации по первому сотруднику (А) будут 1, 3, 5, так как положение сотрудника по этим показателям более сильное, чем у других сотрудников (Б и В). И наоборот, пункты 2 и 6 «слабые места» сотрудника.

Таким образом, построение карты дифференциации позволяет:

- обнаружить пункты дифференциации (преимущества);

- осветить сферы, где необходимы те или иные улучшения;
- принять решение по выбору тактической стратегии для благоприятного создания активной группы.

Итак, в кризисных банках вследствие специфики применяемой концепции сопротивление персонала новациям можно сменить их активной поддержкой. Управление процессом изменений в кризисном банке направлено на организационный переход банка в новое, позитивное качественное состояние.

### **Список использованных источников**

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2002. 256 с.
2. Валиев И.В. Аттестация и оценка персонала: в чем разница? // Предприниматель Профи. 2002. № 5. С. 14–15.
3. Вишневецкая О.В. Антикризисное управление предприятием. Ростов н/Д: Феникс, 2008. 313 с.
4. Городнова Н.В., Хайкин В.З. Методика оценки уровня подготовленности управленческого персонала интегрированной структуры с государственным участием // Вестник УГТУ-УПИ. Серия экономика и управление. 2008. № 6. С. 12–20.
5. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Дмитриев А.И. Эффективная модель системы управления трудовыми ресурсами предприятия при внедрении системы менеджмента качества // Вестник УГТУ-УПИ. 2008. Серия экономика и управление. № 2. С. 35–49.
6. Кадровый потенциал государственной службы: оценка и аттестация / Под ред. А.А. Деркача. М.: Изд-во РАГС при Президенте РФ, 2002.
7. Ладнушкина Е. Аттестация в вопросах и ответах // Народное образование. 2000. № 7. С. 78.
8. Молчанов С. Аттестация: современный подход // Народное образование. 2000. № 1. С. 30.
9. Сафонов В.А. О некоторых принципах регулирования трудовых отношений // Государство и право. 2004. № 7.
10. Хныкин К. Организация и проведение аттестации работников // Трудовое право. 2001. № 1. С. 23.