

УДК 331.108.43

Н. В. Просвирина

ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», Москва, e-mail: nata68.92@mail.ru

АНАЛИЗ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ АВИАЦИОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Ключевые слова: аттестация персонала на предприятии, авиационная промышленность, цели, критерии и этапы аттестации персонала, эффективность аттестации персонала.

Актуальность вопросов, связанных с аттестацией персонала на предприятиях высокотехнологичных отраслей промышленности в настоящее время не вызывает сомнений. В частности, в качестве объекта исследования будем рассматривать предприятия авиационной промышленности, которая является одной из системообразующих высоконаучноёмких и высокотехнологичных отраслей оборонного промышленного комплекса России. Итак, целью настоящего исследования является анализ системы аттестации персонала на предприятии авиационной промышленности. Аттестация работников – это важный кадровый процесс, результаты которого влияют на дальнейшее сотрудничество с работником. Она позволяет сотрудникам получать обратную связь, оценку своей трудовой деятельности, мотивировать коллег к эффективной работе; выявлять потенциал сотрудников, обосновывать решения о ротации персонала, оценивать эффективность обучения сотрудников, определять направления работы по повышению квалификации и развитию персонала; формировать кадровый резерв для продвижения на более высокие должности. Для достижения поставленной цели в статье решены задачи: изучены цели проведения аттестации персонала; показаны критерии аттестации персонала и этапы ее проведения, способы проведения аттестации в организации; проанализирована эффективность аттестации и рационализации рабочих мест предприятия авиационной промышленности; рассмотрены типичные ошибки руководства при проведении аттестации персонала на предприятии. Для этого были использованы методы логических построений, обобщения, аналогий, сравнения, системного и ситуационного анализа.

N. V. Prosvirina

Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, e-mail: nata68.92@mail.ru

ANALYSIS OF PERFORMANCE STAFF OF THE AIRCRAFT INDUSTRY ENTERPRISE

Keywords: certification of personnel at the enterprise, aviation industry, goals, criteria and stages of certification of personnel, effectiveness of certification of personnel.

The relevance of issues related to the certification of personnel in enterprises of high-tech industries is currently beyond doubt. In particular, as an object of study, we will consider the enterprises of the aviation industry, which is one of the backbone of the high-tech and high-tech sectors of the Russian defense industrial complex. So, the purpose of this study is to analyze the certification system of personnel at the enterprise of the aviation industry. Certification of employees is an important personnel process, the results of which affect further cooperation with the employee. It allows employees to receive feedback, an assessment of their work, motivate colleagues to work effectively; identify the potential of employees, substantiate decisions on staff rotation, evaluate the effectiveness of employee training, determine areas of work for staff development and staff development; to form a personnel reserve for promotion to higher positions. To achieve this goal, the article solved the following tasks: studied the objectives of certification of personnel; criteria for personnel certification and stages of its implementation, methods of certification in the organization are shown; the effectiveness of certification and rationalization of the workplaces of the aviation industry enterprise is analyzed; typical mistakes of management during certification of personnel at the enterprise are considered. For this, methods of logical constructions, generalizations, analogies, comparisons, systemic and situational analysis were used.

Введение

Авиационная промышленность России является одной из ведущих системообразующих отраслей оборонного промышленного комплекса (ОПК) страны, отраслей высоконаучноёмких и высокотехнологичных.

Поэтому высокое качество персонала на предприятиях данной отрасли является одной из важнейших задач, стоящих перед руководителями.

Среди всех способов, позволяющих выявить уровень квалификации, мотивации и соответствия занимаемым

должностям своих сотрудников, аттестация персонала является лучшим. Именно при помощи аттестации реально получить информацию, узнать о нереализованных возможностях и способностях работников. Благодаря чему можно повысить качество деятельности как отдельного специалиста в частности, так и всего предприятия в целом [1].

Цель исследования

Целью настоящего исследования является анализ вопросов, связанных с аттестацией персонала на предприятии авиационной промышленности.

Материал и методы исследования

При проведении исследования были изучены труды российских и зарубежных ученых в области аттестации персонала. В статье использованы методы системного и ситуационного анализа, логических построений, обобщения, аналогий, сравнения, включенных наблюдений.

Результаты исследования и их обсуждение

Аттестация на предприятии подразумевает процедуру оценки квалификации работника (уровня профессиональных знаний и навыков), полноты и качества выполнения работником своих обязанностей, а также определение зон развития работников в соответствии с требованиями должности в организации.

Аттестация на предприятии авиационной промышленности проводится в целях:

- обеспечения систематического кадрового продвижения сотрудников компании в соответствии с уровнем их управленческого и профессионального развития;
- получения информации о соответствии работника занимаемой должности и необходимости повышения квалификации работников;
- определение стимулов для постоянного повышения профессионализма и личной ответственности за свою работу.

Наиболее полно цели аттестации персонала представлены на рис. 1.



Рис. 1. Цели проведения аттестации персонала

Основными принципами аттестации являются:

- периодичность и обязательные сертификаты для каждого сотрудника;
- объективность оценки работника;
- определенность требований к сотруднику;
- дифференциация требований к различным категориям работников;
- прозрачность процедуры аттестации, выраженная в ее открытости и прозрачности критериев оценки и механизмов принятия решений;
- конфиденциальность личной информации во время аттестации.

Аттестация может проводиться тремя способами [1]:

1. *Самостоятельная оценка сотрудника.* Этот способ аттестации можно назвать эмпирическим, он предшествует заключению со стороны экспертов и администрации. В данном случае работник самостоятельно анализирует свою деятельность за обозначенный промежуток времени, аргументирует свои решения, строит проекцию своей работы на будущее. Благодаря реализации этого метода, специалист получает возможность освежить в памяти свой функционал, дисциплинарные требования со стороны руководства, а также внести изменения в свою работу и линию поведения. Информация, полученная в результате самооценки сотрудника, помогает начальству принимать более объективные решения, находить необходимые факты для разрешения сомнений. Основной задачей, которую решает подобный порядок аттестации персонала, является получение работником данных, способствующих его стилю делового поведения.

2. *Оценка сотрудника руководителем.* Наиболее значимой частью процесса аттестации является оценивание работника его прямым начальником. Однако для того, чтобы администраторы смогли объективно и профессионально проанализировать деятельность своих подчиненных, необходимо их хорошо подготовить: проинструктировать, проконсультировать, определить место и время для проведения проверки. Каждый квалифицированный руководитель должен уметь правильно аттестовывать своих подчиненных. По результатам собеседования с сотрудником начальник

должен заполнить специальный оценочный бланк, куда требуется внести всю полученную информацию. В дальнейшем подобные бланки помогают аргументировать те или иные действия со стороны руководителя по отношению к подчиненному (например, отказ в повышении по карьерной лестнице и т. д.). Такой способ оценивания, как правило, осуществляется непосредственно начальником, однако он вправе обратиться и за экспертным мнением.

3. *Оценка сотрудников экспертами.* К помощи экспертов следует обращаться, если непосредственный руководитель по каким-то причинам не может провести аттестацию самостоятельно (например, нужен специалист узкого профиля). Однако в качестве эксперта можно пригласить лишь того человека, который взаимодействовал с оцениваемым сотрудником внутри предприятия и имеет представление о его деловом поведении. Большое значение, кроме непосредственной проверки, имеет донесение полученных результатов до прошедшего аттестацию работника, вкупе с рекомендательными комментариями. За реализацию этих действий несет ответственность прямой руководитель аттестуемого сотрудника.

В табл. 1 представлен список должностей, аттестация которых обязательна и устанавливается государством.

Необязательная аттестация может проводиться для работников, занимающих любые должности.

Периодическая аттестация на предприятии проводится один раз в три года.

Внеочередная аттестация проводится по инициативе и представлению генерального директора предприятия, согласованная с заместителем генерального директора по направлению для оценки квалификации работника, полноты и качества выполнения работником своих функциональных обязанностей в случаях:

- если работник планируется (является кандидатом) на занятие вакантной должности;
- если работник планируется к продвижению по службе и (или) повышению заработной платы;
- необходимость временного перевода на более высокую должность на период длительного отсутствия основного сотрудника или до закрытия вакансии.

Таблица 1

Список должностей, подлежащих обязательной аттестации [2]

№ п/п	Должности	Нормативно-правовой документ
1	Руководство государственных федеральных и унитарных учреждений	Пункт 2 статья 21 ФЗ № 161 от 14 ноября 2002 г. Пункт положения № 234, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 16 марта 2000 г.
2	Сотрудники, задействованные в гражданской службе и получающие заработную плату из федерального или регионального бюджета	Статья 48 ФЗ № 79 от 27 июля 2004 г. Пункт 1 Положения № 110, утвержденного Указом Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110
3	Сотрудники всех предприятий, деятельность которых связана с работой на железнодорожных путях общего сообщения: движение, маневрирование, сервис и пр.	Пункт 4 статьи 25 ФЗ № 17 от 10 января 2003 г.
4	Работники авиационных служб, а также задействованные в авиaperевозках	Пункт 2 статьи 8 Воздушного кодекса РФ
5	Работники, обеспечивающие безопасность деятельности любых видов транспортных средств: наземных, железнодорожных, воздушных, морских	Пункт 1 Положения № 13/11, утвержденного приказом Министерства Транспорта России и Министерства Труда России от 11 марта 1994 г.
6	Работники государственных и негосударственных образовательных учреждений (педагогические работники)	Пункт 1.1 Положения № 1908, утвержденного приказом Министерства образования и науки России от 26 июня 2000 г. Пункт 1 Положения № 284, утвержденного приказом России от 6 августа 2009 г.
7	Сотрудники, задействованные в опасных производствах	Часть 2 статьи 9 ФЗ № 116 от 21 июля 1997 г.
8	Таможенные работники	Статья 47 ФЗ № 114 от 21 июля 1997 г. Пункт 1 Положения № 1658, утвержденного приказом Федеральной Таможенной Службы России от 24 декабря 2008 г.

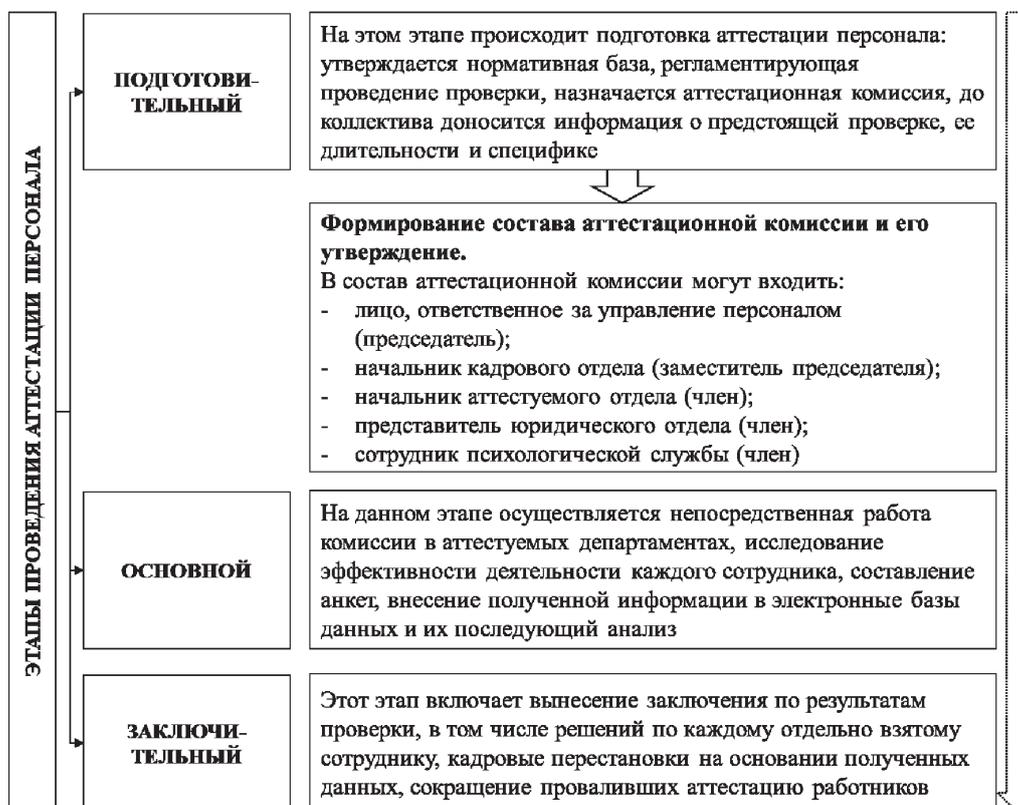


Рис. 2. Этапы проведения аттестации персонала

Аттестация сотрудников (периодическая и внеочередная) предприятия авиационной промышленности призвана объективно и всесторонне оценить квалификацию сотрудника, качество выполнения функциональных обязанностей, уровень знаний и навыков каждого сотрудника и установить степень его соответствия занимаемой должности (работе), а также определить необходимость и направление дальнейшего развития сотрудника.

Аттестация работников предприятия предусматривает оценку работника по следующим критериям:

- уровень квалификации работника, выраженный в требуемом уровне профессиональных знаний и умений;
- полнота и качество исполнения функциональных обязанностей;
- уровень соблюдения трудовой (производственной) дисциплины и внутреннего трудового законодательства.

Выдающиеся личные результаты и достижения сертифицированного сотрудника, влияющие на достижение общего результата компании, также учитываются при разработке сертификационного решения.

Сотрудники предприятия обязаны ознакомиться со своими функциональными обязанностями и перечнем необходимых профессиональных знаний и навыков для выполнения этих обязанностей.

В табл. 2 представлены основные ошибки, которые допускаются при проведении аттестации персонала.

Чтобы избежать подобных ошибок необходимо тщательно разъяснять аттестуемым сущность предстоящей процедуры. Требования должны быть определены заранее и не меняться до завершения процедуры аттестации. В противном случае степень лояльности подчиненных по отношению к руководству может значительно снизиться.

Таблица 2

Ошибки при проведении аттестации персонала [1]

№ п/п	Ошибка	Характеристика
1	Неправильно поставлены цели и задачи аттестации	Эта ошибка является самой серьезной и распространенной. Из процедуры проверки необходимо извлечь максимум пользы для повышения эффективности работы всего предприятия, а не только избавиться от неквалифицированных кадров
2	Низкий уровень информированности работников	В случае если аттестация в организации никогда не проводилась, следует объявить о ней заранее, лучше за несколько месяцев, снабдив объяснениями о сущности, целях и задачах процесса. Такой подход позволит сохранить благоприятную психологическую атмосферу в коллективе
3	Во время аттестации сравнивать сотрудников друг с другом	При аналитической и сравнительной деятельности стоит придерживаться принятых в компании норм и не допускать сопоставления между собой отдельных личностей
4	Разный подход к людям, которые выполняют работу идентично	При проведении аттестации важно использовать индивидуальный подход к каждому сотруднику, не применяя ко всем одни и те же стандарты. Очень важно сохранять непредвзятость, а потому опираться на мнения незаинтересованных лиц
5	Использовать ограниченный диапазон оценок	Шкала оценивания должна иметь довольно широкий спектр критериев. Это поможет максимально объективно сгруппировать сотрудников, схожих по уровню профессиональных качеств и результативности труда
6	Иметь предвзятое отношение к некоторым сотрудникам	Залогом успешного и результативного проведения аттестации на предприятии является строгое соблюдение принципа непредвзятости и объективности. Меры, применяемые к работникам по итогам аттестации, должны планироваться только на основании выводов об их реальной деятельности и уровне компетентности
7	Во время процедуры внезапно поменять требования	Практически каждая организация сталкивается с тем, что объявление о предстоящей аттестации персонала обрастает слухами, порождающими неврозы и напряженную обстановку в коллективе, чего нужно избегать

Итак, аттестация на предприятии позволяет сотрудникам получать обратную связь, оценку своей трудовой деятельности, мотивировать коллег к эффективной работе; выявлять потенциал сотрудников, обосновывать решения о ротации персонала, оценивать эффективность обучения сотрудников, определять направления работы по повышению квалификации и развитию персонала; формировать кадровый резерв для продвижения на более высокие должности.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений (в отсутствие сотрудника, проходящего аттестацию) открытым голосованием дает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год;
- не соответствуют его должности.

Интересен тот факт, что при правильной организации системы аттестации на предприятии авиационной промышленности меняется и отношение к данной процедуре. Со временем, она перестает вызывать напряженность и тревожность в коллективе.

Выводы (заключение)

Так как аттестация является одной из основных технологий управления персоналом, ее эффективность будет зависеть как от степени технологичности процедуры, так и от уровня владения знаниями специалистов, непосредственно участвующих в процедуре.

При грамотном проведении аттестации, руководитель может более глубоко

изучить кадры, улучшить их подбор, постановку и использование. Аттестация стимулирует развитие творческой активности и инициативы работников, что особенно важно в современных условиях.

Эффективность аттестации и рационализации рабочих мест предприятия авиационной промышленности выражается в экономии трудовых, материальных и финансовых ресурсов, повышении уровня использования производственных мощностей, росте творческой активности работников и проявляется, наконец, в росте производительности труда [3]. Показатели экономической эффективности мероприятий по рационализации рабочих мест на основе их аттестации в организации заключаются в следующем:

- относительное сокращение численности работников, в том числе за счет их абсолютного высвобождения;
- рост производительности;
- экономия от снижения себестоимости продукции (работ, услуг) в целом и по отдельным статьям текущих затрат;
- годовой экономический эффект.

Аттестация должна проводиться систематически и способствовать реализации мероприятий по социальному развитию коллективов, обеспечению повышения профессиональной и квалификационной структуры персонала, повышению содержания их работы, развития творческой и социальной активности трудящихся.

Значимость аттестации заключается в том, что она помогает качественно улучшить процесс управления персоналом предприятия и оптимизировать HR-политику.

Библиографический список

1. Аттестация персонала: этапы проведения и анализ результатов // Генеральный директор. URL: <https://www.gd.ru/articles/7992-attestatsiya-personala?ustp=W> (дата обращения: 11.11.2019).
2. Аттестация и повышение квалификации персонала // Генеральный директор. URL: <https://www.gd.ru/articles/10044-attestatsiya-i-povyshenie-kvalifikatsii-personala> (дата обращения: 15.11.2019).
3. Маталин А.С. Аттестация служащих в трудовом праве // Российская государственная библиотека. URL: <http://rsl.ru/rsl01002630661.txt> (дата обращения: 10.11.2019).
4. Просвирина Н.В., Тихонов А.И. Повышение конкурентоспособности авиационного предприятия за счет эффективного управления трудовыми ресурсами // Экономика и предпринимательство. 2018. № 10 (99). С. 622–628.
5. Просвирина Н.В., Тихонов А.И. Интегрированный подход в подготовке и развитии персонала на предприятиях авиационной отрасли // Финансовая экономика. 2018. № 7. С. 202–205.
6. Курнюшенкова А.Е. Особенности проведения аттестации персонала на предприятиях высокотехнологичных отраслей промышленности (на примере ОАО «Горизонт») // В книге: Гагаринские чтения – 2019: сборник тезисов докладов XLV Международной молодежной научной конференции. Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет). М., 2019. С. 1037–1038.
7. Подвержных О.Е., Тихонов А.И., Кукушкин С.Г. Профессиональные стандарты в оценке персонала ракетно-космического предприятия // Московский экономический журнал. 2018. № 5-2. С. 32.