

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

Аттестация персонала в организации АО «ПФК Обновление»

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Штах Евангелины Александровны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

И.Н. Пчелинцева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022 год

Введение. Актуальность аттестации персонала обусловлена тем, что современная система управления персоналом предъявляет серьезные требования не только к подготовке, переподготовке, повышению квалификации, но и к оценке сотрудников. В связи с этим в организациях возрастает значение аттестации персонала. Аттестация персонала обозначает определение квалификации; оценку знаний, способностей, успехов в работе и учебе, проведенную должностными лицами.

Для разработки теоретической части выпускной квалификационной работы были использованы научные исследования в области аттестации персонала организации таких ученых и практиков, как: Борисова Е.А., Веснин В.Р., Гнатюк И., Гоголин А.С., Горловская Т., Кибанов А.Я., Киселева М.Н., и другие.

Целью исследования является разработка комплекса мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в организации ОП «ПФК Обновление».

Задачи исследования определяются в соответствии с поставленной целью и представляют собой конкретные последовательные этапы по ее достижению:

- изучить теоретические основы аттестации персонала;
- охарактеризовать деятельность организации АО «ПФК Обновление»;
- дать характеристику действующей системе управления персоналом в АО «ПФК Обновление»;
- проанализировать существующую систему аттестации персонала в АО «ПФК Обновление»;
- разработать мероприятия по совершенствованию стимулирования работников по итогам аттестации персонала и внедрению системы самооценки;
- разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры;

- оценить экономический годовой эффект и социальную эффективность от предложенных мероприятий.

Основное содержание работы. Аттестация персонала - относительно новая, динамично развивающаяся и общепризнанная в мире услуга, которая позволяет персоналу получать официальное, беспристрастное и независимое подтверждение своей профессиональной компетентности, а организациям - подтверждать квалификацию своих сотрудников и тем самым повышать конкурентоспособность и имидж компании.

Периодическая аттестация персонала позволяет руководителю не только узнать уровень профессиональной подготовки и настроение сотрудников, но и оценить, насколько их личные и деловые качества соответствуют занимаемой должности.

Задачи аттестации персонала не исчерпываются непосредственно оценочными данными. Их главное значение - выявить сотрудников, которые могли бы работать более эффективно, занимая другие должности. По результатам аттестационной деятельности руководитель принимает решение о переводе, увеличении, направлении на обучение или переподготовку определенных сотрудников.

В зависимости специфики деятельности организации и таких ее характеристик, как размер, численность персонала, организационно-правовая форма, внутренняя и внешняя среда, стадия жизненного цикла и многих других особенностей организации – аттестация персонала может применяться в различных видах.

Основные виды аттестации персонала:

Очередная аттестация. Прохождение очередной аттестации обязательно для всех работников, она проводится ежегодно. Целью ее проведения является – описание проделанной за год работы и подведение итогов по результатам основных видов деятельности.

По истечению испытательного срока для сотрудника проводится аттестация, ее целью является – получение документального заключения по

результатам аттестации, а также разработка рекомендации по последующему использованию аттестуемого в организации.

Аттестация для продвижения по службе проводится с учетом новых требований и обязанностей, которые предполагает потенциальная должность, по итогам аттестации выявляется уровень профессиональной подготовки работника, его соответствие более высокой должности и потенциальные возможности.

Внеочередная аттестация проводится, если необходимо дать оценку деятельности и качества работника в случае его повышения, с целью дальнейшего формирования резерва для отбора на учебу по повышению квалификации, а также в случаях если необходимо выявить причины неудовлетворительной работы одной сотрудника или всего подразделения.

Повторная аттестация назначается сотруднику на основании неудовлетворительного результата предыдущей аттестации, когда сотруднику были сделаны замечания и дан определенный срок для исправления недочетов.

Традиционно аттестация персонала проводится в три этапа: подготовительный этап, этап проведения аттестации и итоговый этап.

Подготовительный этап. На подготовительном этапе издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии, разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; информируется трудовой коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации. Также издаются нормативные документы по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации); происходит подготовка материалов аттестации (бланки, формы и т.п.).

Этап проведения аттестации. Этап проведения аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые

и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию; заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказывании приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений, в отсутствие аттестуемого, 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 соответствует занимаемой должности.

Оценка деятельности сотрудника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется непосредственным руководителем аттестуемого и представителем службы управления персоналом. Аттестуемый знакомится с содержанием листа не позднее чем за две недели до аттестации.

Работника знакомят с решением комиссии, указывая на сильные и слабые стороны его работы. Комиссия может дать рекомендации в отношении его продвижения (профессиональном росте) или о необходимости повышения квалификации.

Этап принятия решения по результатам аттестации. На этапе принятия решений по результатам аттестации формулируется заключение с учетом:

- выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя аттестуемого;
- оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации;
- оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого их соответствия требованиям рабочего места;

- мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого;
- сравнения материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений данных;
- мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Эффективность аттестации возрастает, если с ней связаны определенные правовые последствия: поощрение, перевод на более высокую должность, увольнение и др. Поэтому по итогам аттестации издается приказ, которым утверждаются ее результаты, решения об изменениях в расстановке кадров, о должностных окладах, зачислении перспективных работников в резерв на повышение, поощряются положительно аттестованные работники и т.д.

На данный момент существует множество методов для оценки персонала. Система аттестации персонала, применяемая на предприятиях, зависит от решения руководителя и отдела по обучению персонала. Методы проведения аттестации подразделяются на: качественные, количественные и комбинированные.

Качественные методы оценки персонала основаны не на числах, а скорее относятся к категории более субъективных. Они формируются исходя из действий сотрудников, их личных и профессиональных качеств.

Количественная оценка основана на статистике и использует различные стандарты для отслеживания производительности. Процесс начинается с формулирования стандартов компании, по которым можно сравнивать данные сотрудников. Очень важно, чтобы стандарты макета содержали ясные и точные термины без двусмысленности, не оставляя шансов для неправильного толкования.

Некоторыми количественными стандартами, с которыми можно сравнивать производительность сотрудников, являются стандарты затрат, стандарты времени, дохода, рентабельность инвестиций, производительность и стандарты доли рынка. Эти данные можно использовать для оценки целей

компании, а также обеспечить основу для поощрения продвижения по службе или повышения. Количественные методы считаются наиболее объективными, поскольку все результаты их проведения выражены в цифрах.

Комбинированные методы оценки персонала сочетают в себе несколько оценочных методов, т.е. в них применяются, как описательные, так и количественные аспекты.

В АО «ПФК Обновление» аттестацией персонала занимается отдел обучения персонала, относящийся к департаменту по работе с персоналом. При аттестации персонала важными критериями является профессиональные качества, конкретные результаты трудовой деятельности и личные качества работника. Аттестация персонала проводится для всех категорий работников. Проводятся следующие виды аттестации: первичная и периодическая. Первичная аттестация проводится для сотрудников, которые впервые назначены на должность, либо же переведены на должность, требующую переаттестации. Первичная аттестация проводится не позднее, чем через 3 месяца после вступления в должность. Периодическая аттестация проводится для сотрудников каждые 3 года. Она включает в себя комплексную проверку качеств работника и профессиональную подготовку в целях определения уровня квалификации и соответствия той должности и той работе, которую он выполняет.

Основным способом оценки в организации АО «ПФК Обновление» является систематическая аттестация персонала, которая представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей.

Аттестация сотрудников носит, как очередной, так и внеочередной характер. Очередная аттестация проводится периодически каждые 3 года, внеочередная аттестация в свою очередь проводится в следующих случаях: при продвижении по карьерной лестнице, для выявления соответствия знаний работника для более высокой должности и готовности перейти к выполнению

новых обязанностей; при переходе в другое структурное подразделение; при неоднократных или серьезных нарушениях трудовых обязанностей.

По итогам аттестации устанавливается соответствие профессиональных и личностных качеств сотрудника требуемым по должностным инструкциям, а также достигнутых результатов деятельности предъявляемым работнику данной должности квалификационным требованиям в соответствии с квалификацией выполняемой ими работы.

Проведенный анализ процедуры аттестации персонала в АО «ПФК Обновление» позволил выделить проблемы, существующие в системе аттестации персонала:

- отсутствие аттестации с помощью сторонних организаций;
- проведение аттестации только в форме собеседования;
- отсутствие четких критериев оценки персонала;
- межгрупповой конфликт производственных рабочих и сотрудников департамента по работе с персоналом;
- работники не заинтересованы в прохождении аттестации персонала, в соответствии с этим складывается ситуация, в которой работники негативно относятся к данной процедуре, и не видят в ней пользы для себя.

Для совершенствования системы аттестации персонала в АО «ПФК Обновление» необходимо:

- ввести систему стимулирования работников в виде премирования за успешную сдачу аттестации персонала;
- внедрить систему самооценки и разработки индивидуального плана развития для каждого рабочего;
- провести тренинги по урегулированию межгруппового конфликта между группой административных и производственных рабочих;

— периодически проводить совместные обучающие тренинга для производственного и административного персонала для достижения сплоченности коллектива.

При введении системы стимулирования работников по итогам аттестации персонала они должны быть премированы, следующим образом:

— работник, получивший оценку «5» получает премию в размере 15% к среднемесячной зарплате;

— работник, получивший оценку «4» получает премию в размере 5% к среднемесячной зарплате;

— работники, получившие оценку «3» или «2» премию не получают.

Работники, которые успешно сдали аттестацию персонала и по итогам должны быть премированы – являются более высококвалифицированными кадрами, чем тем, кто не справился с аттестацией персонала. По оценкам экспертов (руководитель цеха и мастера смены) производительность труда рабочих, успешно сдавших аттестацию, при прочих равных условиях возрастает на 15%.

Для расчета годового экономического эффекта воспользуемся формулой: Годовой экономический эффект = Р – З, где Р – результаты, З – затраты.

К затратам у нас относятся средства, которые будут потрачены на премирование, к результатам размер производительности труда с учетом повышенной квалификации рабочих. Результатом является прирост объема производства, который будет рассчитываться через рост производительности труда.

Всего в организации на 2021 год – 1367 сотрудников из категории «рабочие». В среднем каждый год аттестовывается 25% рабочих от общего количества, при этом условии и прочих равных условиях в 2022 году должно быть аттестовано 342 работника.

При условии, что по результатам аттестации 205 человек получат оценку «5» и премию 15%, 69 человек получат оценку «4» и премию 5%, а

оставшиеся 68 человек будут аттестованы на оценку «3» или «2» без дальнейшего премирования, при средней заработной 23 000 рублей плате затраты будут равны 786 600 рублей.

Годовой экономический эффект рассчитывается по формуле:
Годовой экономический эффект = Р – З, где Р – результаты, З – затраты.

$$\text{Год. эк. эффект} = 1\,354,1 - 0,787 = 1353,3 \text{ (млн. руб.)}$$

Таким образом, предлагаемые мероприятия являются экономически обоснованными.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы аттестации персонала требует определения не только экономической оценки, но и социальных последствий их реализации.

При внедрении всех разработанных мероприятий, они будут способствовать повышению эффективности организации, мотивации и взаимодействию персонала в АО «ПФК Обновление». Эффективность комплекса мероприятий будет проявляться:

- в повышении мотивации сотрудников к прохождению аттестации персонала;
- в снижении текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);
- в улучшении социально-психологического климата в организации;
- в улучшении имиджа компании, как работодателя (не все организации материально стимулируют сотрудников по результатам аттестации персонала).

Заключение. По итогам проведенного исследования были поставленные исследовательские задачи были решены, а именно: изучены теоретические основы аттестации персонала. аттестация персонала - важная часть всей системы управления персоналом любой организации. Она представляет собой целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего

места. На результатах оценки базируются многие управленческие решения относительно кадров организации.

Анализ основных показателей экономической деятельности АО «ПФК Обновление» за 2019-2021 гг. показал, что предприятие находится в устойчивом экономическом положении и эффективно ведет свою деятельность.

Основным способом оценки персонала в АО «ПФК Обновление» является – аттестация персонала, которая преимущественно проводится с помощью собеседования. Ежегодно аттестацию персонала проходят в среднем 20% сотрудников.

Основные проблемы в системе аттестации персонала: проведение аттестации только в форме собеседования; межгрупповой конфликт между административными и производственными рабочими; работники не заинтересованы в прохождении аттестации персонала.

Для решения данных проблем были предложены следующие мероприятия: ввести систему материального стимулирования по итогам аттестации персонала; внедрить систему самооценки и разработки индивидуального плана развития; для урегулирования конфликта между группами работников – провести совместный тренинг.

Сумма затрат на реализацию мероприятий составит 0,787 млн.руб. в год, годовой экономический эффект будет равен 1353.3 млн. руб.

При внедрении всех разработанных мероприятий, они будут способствовать повышению эффективности организации, мотивации и взаимодействию персонала в АО «ПФК Обновление». Эффективность комплекса мероприятий будет проявляться:

- в повышении мотивации сотрудников к прохождению аттестации персонала;
- в снижении текучести;
- в улучшении социально-психологического климата в организации;
- в улучшении имиджа компании, как работодателя.