

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Оценка и аттестация персонала в организации (на примере ПАО  
«Саратовский НПЗ»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Харитоновна София Алексеевна

Научный руководитель  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Н.С.Землянухина

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023 год

## ВВЕДЕНИЕ

Аттестация и оценка персонала являются важными компонентами управления человеческими ресурсами. Для эффективной работы системы оценки необходим комплексный подход, который учитывает все задачи, решаемые конкретной организацией в области управления кадрами. В настоящее время, компании используют два основных понятия: оценка и аттестация персонала.

В условиях нестабильности и кризиса оценка персонала становится особенно важной. Не стоит забывать, что в периоды экономических трудностей могут значительно сократиться социальные льготы, заработная плата, а также количество сотрудников. Каждый работник должен быть рассмотрен как потенциальный источник инвестиций в финансовый капитал компании. Для эффективного распределения капиталовложений очень важно понимать потенциал каждого из представителей компании. В условиях кризиса сохранение наиболее эффективных сотрудников становится особенно критически важным для компании.

Современные бизнес-технологии подчеркивают **актуальность данной темы**. Большинство руководителей организаций, обладающих значительными финансовыми, информационными и технологическими ресурсами, пришли к выводу, что успех их бизнеса зависит от качества и эффективности человеческих ресурсов. Конкуренция между компаниями происходит на уровне профессионального развития их сотрудников, которое определяется их знаниями, умениями и навыками. Для того, чтобы использовать этот вид капитала эффективно, необходимо корректно оценить его. Оценка персонала и проведение аттестации помогают раскрыть потенциал каждого сотрудника и направить его на достижение стратегических целей компании.

**Цель данной дипломной работы** состоит в исследовании оценки и аттестации персонала в ПАО «Саратовский НПЗ».

### **Задачи дипломной работы:**

- рассмотреть понятия оценки и аттестации персонала в организации, дать определение оценке и аттестации;
- изучить этапы проведения аттестации и функции оценки персонала;
- рассмотреть методы оценки и аттестации персонала в организации;
- изучить общую деятельность ПАО «Саратовский НПЗ»;
- провести анализ проблем оценки персонала в ПАО «Саратовский НПЗ»;
- провести анализ аттестации персонала в ПАО «Саратовский НПЗ»;
- разработать направления совершенствования оценки персонала в ПАО «Саратовский НПЗ»;
- оценить экономическую эффективность предложенных направлений совершенствования оценки;

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**В главе 1 «Теоретические основы оценки и аттестации персонала в организации»** раскрываются понятия оценки и аттестации персонала, их цели, методы оценки и аттестации персонала, функции оценки персонала и этапы проведения аттестации.

Оценка персонала – это важнейшая функция управления персоналом. Именно на основе оценки руководители организации принимают свои решения, они могут оценить эффективность сотрудника. Оценка помогает понять, где сотруднику стоит подтянуть свои знания, а в чем он силен. Важно

чтобы информация, получаемая в ходе оценки, была достоверной и качественной, только тогда оценка будет действительно эффективна.

Ученые дают разные определения понятию "оценка персонала", но общий смысл заключается в том, что это процесс анализа и оценки производительности и способностей работников в рамках их рабочей деятельности.

Например, для профессионалов в области управления человеческими ресурсами (HR) оценка персонала — это процесс сбора, анализа и оценки информации о производительности работников для принятия решений об их оплате, продвижении по службе, тренингах, адаптации и увольнении.

На сегодняшний день оценка персонала представляет собой источник информации об уровне квалификации сотрудника и его соответствии должности, а также является методом изучения его потенциала. Это служит основанием для принятия не только решений, касающихся организационной работы.

Основными целями проведения оценки являются:

- определение соответствия между расходами на удержание работника и его реальной производительностью на конкретном рабочем месте. Другими словами, оценка того, выгодно ли оставлять конкретного сотрудника на своем месте, исходя из соотношения затрат на его содержание и результата его работы.

- определение профессионального и лидерского потенциала работников, которые могут стать кандидатами на руководящие должности в будущем.

- выявление функциональной роли отдельно взятого сотрудника — является ли он только командным игроком или при создании определенных условий может проявить себя как яркая индивидуальность и пр.

- выявление кандидатов для создания кадрового резерва, который может быть использован в случае возникновения необходимости замены сотрудника на высокую должность или сокращения штатов.

Аттестация персонала является формальной процедурой, которая проводится регулярно в организации и направлена на оценку профессионализма, качества работы и потенциала каждого сотрудника. Она проводится в единой унифицированной форме и предполагает систематический анализ и оценку показателей трудовой деятельности. Объективность процесса позволяет оценить эффективность работы персонала и планировать перспективы его развития в организации. Аттестация персонала направлена на оценку квалификации и уровня знаний, практических навыков и деловых качеств каждого сотрудника, следствием чего является определение степени их соответствия требованиям, предъявляемым к конкретной должности.

Аттестация — это широко распространенный способ оценки работы персонала в соответствии с требованиями конкретной должности. Эта процедура регулярно оценивает деловые и личностные качества сотрудников и их трудовые показатели, с целью улучшения подбора и размещения персонала, постоянного стимулирования работников к повышению квалификации и улучшению качества и эффективности работы. Эффективность работы организации зависит от эффективного использования всех организационных ресурсов, включая потенциал каждого сотрудника.

Под аттестацию могут попадать отдельные разделы организации, в первую очередь управленческие, включая структуру рабочих мест, организацию труда, сложность и условия, влияющие на работников и результаты работы. Примером может быть аттестация рабочего места, которая включает комплексную оценку его соответствия новейшим техническим, технологическим и организационным требованиям в области охраны труда и стандартам. Основная цель аттестации заключается в рационализации и улучшении условий труда, а также в ликвидации несостоятельных или избыточных рабочих мест.

Существует несколько распространенных методов оценки компетенций сотрудников, таких как, например, аттестация, ассессмент-центр, также

называемый центром оценки, является современным методом оценки персонала, который помогает получить точную информацию о деловых и личностных качествах сотрудников, а также об оценке имеющегося кадрового состава организации в соответствии с ее целями, политикой и структурой. Для более полной и объективной оценки кандидатов на должность, используются различные тесты: профессиональные и психологические. Интервьюирование является одним из наиболее распространенных методов отбора кандидатов на должность, основанным на вопросах и ответах. В зависимости от целей и задач, процедура может быть проведена в разных форматах. Самым эффективным видом структурированного интервью является ситуационно-поведенческое интервью. Метод экспертной оценки персонала — это один из наиболее распространенных подходов к оцениванию сотрудников в организации. Он предполагает привлечение экспертов, которые на основе своего опыта и знаний анализируют характеристики персонала и делают обоснованные выводы. Метод 360 градусов направлен на оценку компетенций сотрудника, осуществляемую несколькими специалистами, которые постоянно взаимодействуют с данным сотрудником. Оценка персонала является крайне важной и выполняет множество функций, таких как: конструктивное влияние, координационная функция, контрольная функция, функция определения количественного и качественного результатов работы, индивидуального вклада, достижения целей, аналитическая функция.

**В главе 2 «Анализ оценки и аттестации персонала в ПАО «Саратовский НПЗ»** рассмотрена общая характеристика ПАО «Саратовский НПЗ», проанализирована оценка и аттестация персонала в ПАО «Саратовский НПЗ».

«Саратовский нефтеперерабатывающий завод» — одно из старейших нефтеперерабатывающих российских предприятий, ранее известное как завод «Крекинг», входит в структуру нефтяной компании «Роснефть». Численность персонала на ПАО "Саратовском НПЗ" по состоянию на декабрь 2022 г.

составляет 1 942 человек, включая 211 менеджеров высшего звена и 9 менеджеров высшего уровня в обществе. Из них 551 работник женского пола.

Оценкой в ПАО «Саратовский НПЗ» на постоянной основе занимается отдел развития персонала, который состоит из начальника отдела, главного специалиста по персоналу, главного специалиста по развитию и обучению, ведущего специалиста по персоналу. Оценка проходит не реже чем один раз в два года.

В Стандарте компании написано, что для оценки компетенций работников используются передовые методы, действующие в крупнейших международных компаниях — тестирование, личностные опросники, интервью по компетенциям, центры оценки, деловые оценочные игры, 360° и другие методы, но по факту, в ПАО «Саратовский НПЗ» применяется только метод экспертной оценки, личностные опросники, метод 180 градусов. В методе экспертной оценки мной были выявлены следующие минусы: субъективность. В методе 180 градусов:

1. малоинформативно,
2. в основном идет монолог, а не диалог,
3. фокусировка внимания на личности, а не на знаниях и навыках,
4. зачастую отсутствует конкретных рекомендаций.

Оценка чаще всего проводится по оценочному интервью по профилю профессионально-технических компетенций — это экспертная оценка руководителем совокупности профессиональных знаний и навыков работника на основе анализа поведения подчиненного в реальных рабочих ситуациях. После проведения оценки важно дать работнику обратную связь, ведь это один из важных этапов. С помощью обратной связи, сотрудник может понять, где его сильные стороны, где ему еще стоит поработать, а также помогает выделить те компетенции, которые нужны компании. Подавляющее большинство работников ПАО «Саратовский НПЗ» никогда не

получали обратную связь и относятся к оценке больше формально. Виды обратной связи различаются в зависимости от целей и форм предоставления. В одних случаях цель заключается в мотивации сотрудников, в других — в улучшении его навыков и корректировке недостатков для достижения необходимого результата. Но в любом случае обратная связь должна быть структурированной.

Положительным моментом в оценке персонала в ПАО «Саратовский НПЗ» является то, что:

- оценка проводится с помощью трех методов и учитываются не только профессиональные умения и навыки, но и психологические характеристики личности;
- оценка проводится по оценочному интервью по профилю профессионально-технических компетенций;

Основными недостатками оценки персонала в ПАО «Саратовский НПЗ» является то, что:

- не дается обратная связь по результатам оценки;
- метод 180 градусов малоинформативен и отсутствуют конкретные рекомендации для работника;

Аттестация работников ПАО «Саратовский НПЗ» призвана максимально объективно и всесторонне оценить квалификацию работника, качество выполнения функциональных обязанностей, уровень знаний и навыков каждого работника и установить степень его соответствия занимаемой должности. Работники ПАО «Саратовский НПЗ», подлежащие аттестации, должны проходить её не чаще одного раза в два года и не реже одного раза в пять лет. Выявленные ограничения процедуры аттестации в ПАО «Саратовский НПЗ»:

1. Длительности процедуры (не менее 4-5 мес.)
2. Трудоемкость процедуры,

3. Наличие хорошо зарекомендовавших себя на практике объективных корпоративных процедур оценки управленческих и профессионально-технических компетенций.

Решение: отмена на уровне Компании ЛНД Положение «Порядок аттестации работников ПАО «НК «Роснефть» №П2-03 С-034 ЮЛ-01 и запуск альтернативного механизма принятия кадровых решений – процедура оценка кадрового потенциала Компании (People review).

ПАО «Саратовский НПЗ» принял решение об отмене аттестации, так как с учетом наличия категорий персонала, не попадающих под аттестацию, процедура не может стать единым, универсальным корпоративным механизмом принятия кадровых решений.

**В главе 3 «Направления совершенствования оценки персонала в ПАО «Саратовский НПЗ» обосновываются основные направления совершенствования оценки, в качестве которых автор предлагает замену метода оценки 180 градусов на метод оценки 360 градусов, а также внедрение обратной связи после процедуры оценки.**

Предлагается заменить метод 180 градусов на метод 360 градусов, так как метод 360 градусов более комплексный и затрагивает разные уровни, используя различные модели поведения. Кроме того, такая оценка этим методом позволяет продемонстрировать нашим работникам и клиентам, что их мнение оценивается и учитывается, что способствует созданию доверительных отношений. Данный метод также обеспечивает анализ соответствия полученных результатов требуемым стандартам, что позволяет определить, насколько эффективно выполняются поставленные задачи и каким образом можно улучшить нашу деятельность.

Ожидаемая экономическая эффективность метода оценки 360 градусов:  $113\,529/72\,000 = 1,57$  т.е. > 1, что означает хорошую степень экономической эффективности.

Можно сделать вывод о том, что внедрение нового метода оценки 360 градусов, повысит желание людей работать в данной организации, улучшит

систему оценки персонала, повысит производительность труда и поможет предприятию выявлять лидеров и формировать кадровый резерв.

В ПАО «Саратовский НПЗ» практически отсутствует обратная связь. Но обратная связь от руководителей и коллег имеет большое значение для улучшения оценки персонала. Необходимо создать политику, которая поощряет обратную связь и принимает во внимание принципы конструктивной критики.

После внедрения эффективной обратной связи ожидается повышение лояльности сотрудников, число увольняющихся сотрудников сократится с 27 до 10 человек в месяц. Из увольняющихся сотрудников 17 человек указывают отсутствие обратной связи как одну из причин ухода.

Экономическая эффективность внедрения обратной связи составит:  $250\ 000/130\ 000=1,9$ , т.е.  $> 1$ , что означает хорошую степень экономической эффективности.

Предложенное нами мероприятие, а именно внедрение обратной связи, достаточно эффективно для компании, оно позволит повысить лояльность сотрудников.

Прогнозируемые результаты от внедрения обратной связи:

- стимулирование профессионального самосовершенствования;
- повышение эффективности деятельности каждого специалиста;
- повышение репутации и конкурентоспособности компании.

**В ЗАКЛЮЧЕНИИ** содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования.

В экономической практике оценка персонала является важнейшей инвестицией в будущее, которая может оказать положительное влияние как на работника, так и на бизнес в целом. Реализация системы оценки способствует увеличению производительности труда путем предоставления развивающей обратной связи, которая мотивирует сотрудников к повышению результативности. Кроме того, оценка персонала позволяет планировать развитие компании и команды в соответствии со

стратегическими целями, учитывая уровень квалификации и потенциал сотрудников.

В ПАО «Саратовский НПЗ» оценка происходит тремя методами, а именно, 180 градусов, метод экспертных оценок, личностные опросники. Было выявлено, что на предприятии отсутствует обратная связь, что негативно сказывается на производительности. Введение обратной связи поможет сплотить коллектив, повысит стимулирование работы, улучшит её качество и производительность. Обязательным результатом внедрения метода обратной связи и оценки 360 градусов является повышение эффективности деятельности каждого сотрудника, укрепление лояльности персонала к компании и увеличение конкурентоспособности предприятия в современных условиях. Эти результаты являются ключевыми и позволяют не только повысить квалификацию и компетентность работников, но и сделать бизнес более привлекательным для новых специалистов, что является важным фактором в условиях жесткой конкуренции на рынке труда. Кроме того, улучшение качества работы и уровня профессионализма каждого работника благоприятно сказывается на общей эффективности бизнеса и его результативности, что, в свою очередь, обеспечивает более успешное развитие компании в долгосрочной перспективе.

Аттестация в ПАО «Саратовский НПЗ» была отменена, так как процедура аттестации имеет ряд непреодолимых системных ограничений – высокие временные и трудовые затраты, невозможность применения процедуры для всех работников, неочевидная целесообразность и эффективность процедуры при наличии иных инструментов принятия кадровых решений, а также процедура аттестации влечет высокие судебные риски.