

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 (на примере ООО «КЭМЗ»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ  
РАБОТЫ

студентки 5 курса 541 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Дмитриева Анастасия Олеговна

Научный руководитель  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

С.М. Юсупова

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Саратов 2024 год

## **Введение**

Аттестация является одной из важнейших функций управления персоналом. Ее роль в системе управления организацией заключается в том, что именно на ее основе управляющий субъект принимает соответствующие решения. От того, насколько эта информация будет качественной и надежной, в конечном счете, зависит эффективность принимаемого решения. Значение оценки высоко еще и потому, что она связывает, объединяет все элементы системы управления персоналом в единое целое. Невозможно осуществить управление персоналом ни по одному направлению, не проводя при этом аттестацию соответствующих деловых, личностных или профессиональных качеств работников.

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми руководят, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие.

Аттестация - один из эффективных инструментов управления персоналом, она позволяет провести диагностику персонала; определить ценность сотрудников не только для подразделения, но и для всей организации; обоснованно принимать управленческие решения, особенно связанные со стратегическими задачами организации.

Теоретической основой написания выпускной квалификационной работы являются нормативно - правовые акты и работы следующих авторов: Кобцева Е. Н., Корнюшин В. Ю., Кибанов А.Я., Вербицкая А.А., Дорофеева, Л. И., Михайлов Ю. М., Овчинников, В. Ф., Шкурихина О. А., Скрипка И.И., Титова О.Г., Чичибабин И.Н., Картушина Е.Н., которые рассмотрели важные аспекты аттестации и управления персонала в организации.

Целью данной работы является изучение аттестации персонала в организации на примере ООО «КЭМЗ».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть цели и задачи аттестации персонала в организации;
2. Изучить критерии и методы оценки персонала в организации;
3. Выделить этапы проведения аттестации персонала в организации;
4. Проанализировать характеристику деятельности ООО «КЭМЗ»;
5. Провести анализ системы управления персоналом в ООО «КЭМЗ»;
6. Проанализировать процедуру аттестации персонала в ООО «КЭМЗ»;
7. Разработать комплекс рекомендаций по совершенствованию системы аттестации персонала;
8. Произвести оценку социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала.

Объектом исследования данной работы является процесс аттестации персонала в организации. Предмет исследования – особенности аттестации персонала в ООО «КЭМЗ».

Методологической основой исследования послужили методы научного исследования, такие как анализ, синтез, сравнение, а также изучение и обобщение статистических данных, материалов научных и периодических изданий.

## **Основное содержание**

### **I Теоретические основы аттестации персонала в организации.**

#### **1.1 Понятие цели и задачи аттестации персонала в организации.**

Аттестация в самом широком значении этого слова обозначает определение квалификации, оценку знаний, способностей, достижений, успехов в работе, учебе, проведенную должностными лицами.

Аттестация персонала в организации – процедура, которая проводится с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям, предъявляемым должностными обязанностями, характером и содержанием труда, а также требованиям, обусловленным эффективной

организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и прочее.

В соответствии с трудовым кодексом, аттестация работников - это процесс проверки их профессиональной подготовки и деловых качеств, которые необходимы для определения уровня их компетентности и соответствия занимаемой должности.

Объектом проверки является теоретические, практические знания и навыки персонала по занимаемой должности, а также его личностные качества, имеющее значение для трудовой деятельности.

Аттестация персонала преследует несколько важных целей. Правильно поставленная цель - необходимое условие построения системы и достижения результата.

1. Административные цели. Главной целью аттестации персонала является юридическое основание.

2. Информационные цели. Главной целью аттестации персонала является информирование о качественном составе персонала, степени загрузки работников и использовании их по специальности.

3. Мотивационные цели. Главной целью аттестации в этом случае является наиболее оптимальное использование денежного стимулирования и социальных гарантий.

После определения целей проведения аттестации сотрудников, определяются задачи.

1. Оценка потенциальных возможностей работника.
2. Оценка профессиональной компетенции.
3. Оценка соответствия процесса выполнения работы к запланированному.
4. Оценка соответствия результатов труда нормативным требованиям, запланированным показателям, поставленным целям.
5. Стимулирование работника.

6. Выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника.

7. Разработка возможных путей совершенствования деловых или личных качеств сотрудника.

8. Определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

Можно выделить самооценку. В практике управления персоналом практикуется самооценка с применением процедуры письменных ответов аттестуемых на вопросы специальных анкет.

Однако следует отметить, что цели оценки персонала значительно шире целей аттестации. Аттестация направлена исключительно на выявление соответствия специалиста занимаемой должности, причем учитываются только профессиональные знания, умения и навыки работника (без учета личностных характеристик, которые тем не менее тоже влияют на эффективность работы) и только на текущий момент, т. е. отсутствует оценка способностей, потенциала работника. Оценка персонала выявляет не только соответствие работника занимаемой им должности, но также направлена и на оценку потенциала сотрудника, планирование его карьерного роста, получение обратной связи и др.

## **1.2 Методы аттестации персонала в организации.**

Выбор критериев оценки персонала является одним из важнейших аспектов при проведении аттестации в организации. Это связано с необходимостью определить основные качества сотрудников, которые являются приоритетными для достижения целей компании.

Критерии, которые используются для оценки работников всех категорий, можно разделить на три группы:

1. Качество работы.
2. Количественные показатели.
3. Личностные характеристики работников. характер.

Влияние всех трех групп критериев на результативность работника значительно. Однако, важность каждой из них зависит от функциональных обязанностей специалиста.

Для оценки специалистов можно использовать критерии, разработанные Министерством труда и социального развития РФ. Эти критерии можно разделить на два блока.

Первый блок критериев отражает деловые качества работника, которые необходимы для данной должности или организации. Второй блок критериев относится к оценке трудового вклада сотрудника.

Исходя из многообразия критериев оценки персонала в организации, существует большое множество методов оценки сотрудников. Рассмотрим некоторые из них.

1. Источниковедческий метод.
2. Метод интервьюирование
3. Метод анкетирование.
4. Метод социологического опроса.
5. Метод наблюдения.
6. Метод экспертной оценки.
7. Метод «Критический инцидент».
8. Метод тестирования. Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов,
9. Метод «Деловая игра».
10. Метод анализа конкретных ситуаций.
11. Метод ранжирования.
12. Метод программированного контроля.

Методы оценки персонала постоянно совершенствуются. Рассмотрим основные современные методы оценки результативности труда работников.

1. Метод «Управление по целям».
2. Метод шкалы графического рейтинга.
3. Метод «Вынужденный выбор».

4. Описательный метод.
5. Метод оценки по решающей ситуации.
6. Метод анкет и сравнительных анкет.
7. Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок.
8. Метод шкалы наблюдения за поведением.
9. Метод оценки 360 градусов.
10. Метод KPI.
11. Метод Assessment centre.

В экономической литературе все методы оценки персонала можно разделить на три группы: качественные, количественные и комбинированные.

### **1.3 Этапы проведения аттестации персонала организации.**

Аттестация персонала в организации — это сложный процесс, который включает несколько этапов.

- 1 этап - Подготовка к проведению аттестации персонала в организации
- 2 этап - Проведение аттестации.
- 3 этап - Заключительный этап.

После завершения аттестации все материалы в установленные сроки должны быть переданы руководителю фирмы, который принимает решение по итогам аттестации: оставить работника на прежнем рабочем месте, перевести на другую работу, направить на обучение с целью повышения квалификации, уволить и т. д.

После завершения аттестации и принятия соответствующего решения аттестационной комиссией, руководитель выдает приказ о дальнейших мероприятиях. Затем необходимо составить отдельные приказы по различным аспектам: о переводах, поощрениях и других назначениях.

## **II Анализ аттестации персонала в ООО «КЭМЗ»**

### **2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «КЭМЗ»**

ООО «Краснокутский электромеханический завод» работает с 1969 года, место нахождения: Саратовская область, Краснокутский район, г. Красный Кут, ул. им. Войтенко, 1. У завода давние крепкие партнерские отношения по всей

России, и основа этих отношений – это качество выпускаемой продукции. Рынок сегодня требует хорошего производителя, а Краснокутский электромеханический завод как раз таковым и является. На предприятии в настоящий момент трудятся 429 человек, средняя зарплата – 59900 рублей.

Организационная структура ООО «КЭМЗ» включает в себя следующие отделы:

1. отдел главного конструктора;
2. отдел технического контроля;
3. финансовый отдел;
4. инженерный отдел;
5. отдел информационных технологий и программного обеспечения;
6. отдел производственного планирования;
7. отдел сбыта;
8. отдел организации и мотивации труда;
9. отдел по охране труда и техники безопасности;
- 10.отдел технического контроля;
- 11.отдел снабжения;
- 12.планово-экономический отдел;
- 13.отдел охраны;
- 14.транспортный отдел;
- 15.отдел управления кадрами и трудовыми отношениями.

Линейная структура управления ООО «КЭМЗ»: нижестоящее звено (подразделение, работник) полностью подчиняется вышестоящему руководителю. При главном директоре ООО «КЭМЗ» создан аппарат из его заместителей (руководителей структурных секторов), подготавливающих проекты решений, что требует от директора высокого профессионализма при процессе принятия решения.

## **2.2 Анализ системы управления персонала в ООО «КЭМЗ»**

Управление персоналом и всю кадровую работу в ООО «КЭМЗ» осуществляет отдел кадров. В структуру отдела кадров входит два специалиста:

начальник отдела кадров и специалист отдела кадров. В ООО «КЭМЗ» подбором кадров занимается директор и отдел кадров. При подборе персонала на вакантные должности рассматривается компетентность, наличие высшего профессионального образования, стаж работы, продолжительность работы на одном месте, достижения, деловые и личностные качества, состояние здоровья.

При приеме на работу молодых специалистов решающим аргументом являются, в первую очередь, желание трудиться, достойные теоретические знания и потенциал к развитию.

ООО «КЭМЗ» сотрудничает с «Краснокутским политехническим лицеем», привлекает студентов к практике и выполнению дипломных проектов. Это позволяет готовить специалистов еще в процессе обучения.

Повышение профессионализма сотрудников - приоритетная задача руководства и основа развития производства. Поэтому на заводе поддерживают любую инициативу по саморазвитию и обеспечивают условия. Стремление к личному повышению квалификации - ответственность сотрудника, поэтому здесь оказывается адресная социальная помощь для соответствующего обучения.

### **2.3 Анализ процедуры аттестации персонала в ООО «КЭМЗ»**

В ООО «КЭМЗ» основным способом оценки персонала является регулярная аттестация персонала, которая представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей.

Внутренняя процедура аттестации в ООО «КЭМЗ» проходит через несколько стадий:

1) подбор членов комиссии и его утверждение, подготовка документации (в т.ч. тестов) и другие подготовительные мероприятия.

2) предварительное информирование всех сотрудников с целями, датой и методом аттестации.

3) основной этап - процесс аттестации и организация работы аттестационной комиссии.

4) заключительный этап - подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников.

Внутренняя аттестация в ООО «КЭМЗ» проводится в форме собеседования и с помощью сравнительного метода. При их использовании производится сравнение одного сотрудника своего подразделения с другими.

Организацию и проведение аттестации в ООО «КЭМЗ» осуществляет начальник отдела кадров, который помимо основных должностных обязанностей выполняет вышеуказанные функции. Тем самым, рабочая нагрузка на специалиста возрастает, происходит потеря рабочего времени, сокращается производительность труда в целом.

В результате аттестации работнику предприятия ООО «КЭМЗ» дается одна из следующих оценок:

- 1) отвечает требованиям должности;
- 2) отвечает требованиям должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности;
- 3) не соответствует занимаемой должности.

На ООО «КЭМЗ» один раз в пять лет проводится очередная аттестация сотрудников. Внеочередная аттестация осуществляется если сотрудников ставят на новую должность, а также по инициативе начальника отдела.

Аттестацию персонала чаще проводится среди работников и специалистов, так как на заводе выпускаются изделия для гражданской и оборонной промышленности, которые должны соответствовать нормам и стандартам. В ООО "КЭМЗ" активно вводятся станки с числовым программным управлением, что является новшеством для завода. Работа с новым оборудованием требует новых знаний и подготовки персонала. За минувший 2023 год в ООО "КЭМЗ" было приобретено оборудование на 125 млн. рублей.

### **III. Направления совершенствования аттестации персонала ООО «КЭМЗ»**

#### **3.1 Совершенствование «положения об аттестации персонала ООО «КЭМЗ»**

Изучив состояние системы управления персоналом ООО «КЭМЗ», мы выделили ее основные проблемы и пути решения (см. таблица 3.1)

Таблица 3.1 - Рекомендации по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «КЭМЗ»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия
1.	Применение устарелых, шаблонных форм Аттестации	Анализ существующего положения об аттестации персонала	Оптимизация положения об аттестации персонала.
2.	Высокая нагрузка на начальника отдела кадров	Назначить ответственным по проведению аттестации персонала - специалиста по кадровой службе	Ввести в штат должность «специалист кадровой службы», ответственную за проведение аттестации персонала

Кадровая служба ООО «КЭМЗ» формирует требования к работникам при согласовании с руководством, определяет время прохождения аттестации, количество работников, которые проходят аттестацию.

Работники кадровой службы разрабатывают положение об аттестации. Аттестация персонала проводится нерегулярно, а результаты аттестации остаются в ведении только руководства предприятия. С этой целью предлагается оптимизировать «Положение об аттестации персонала».

Начальной стадией планирования мероприятий станет создание положения об аттестации работников ООО «КЭМЗ» (см. приложение А). В оптимизированном положении будет прописано, что такое аттестация, порядок проведения плановой и внеплановой аттестации, решение по результатам проведенной аттестации. Также регламентируем сам процесс аттестации.

В существующем положении об аттестации персонала применяются устарелые, шаблонные формы аттестации. Предлагается внедрить новые формы.

### **3.2 Внедрение в штат специалиста, ответственного за проведение аттестации, в ООО «КЭМЗ»**

Для решения проблемы высокой нагрузки на начальника отдела кадров необходимо назначить ответственного по проведению аттестации персонала.

Ввести в штат должность «специалист кадровой службы», ответственного за проведение аттестации персонала. Наиболее приемлемыми вариантами для изменения системы аттестации в ООО «КЭМЗ» считают: принять в штат соответствующего специалиста.

Принятие нового специалиста кадровой службы позволит значительно сократить рабочую нагрузку начальника отдела кадров.

Для аттестации сотрудников на ООО «КЭМЗ» используется методом тестирования и при помощи сравнительного метода. Данный метод аттестации можно усовершенствовать при помощи новых технологий. Тестирование можно проводить в электронном формате. Например, тестирование можно проводить на платформе Google Форма. Данная платформа легка в использовании и упростит анализ тестирования.

### **3.3 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию аттестации персонала**

Рассмотрим экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию аттестации персонала. В результате реализации мероприятия по совершенствованию системы оценки и аттестации персонала произойдет прирост выручки предприятия. Позитивный опыт работы аналогичных предприятий показывает, что в результате реализации предложенных мероприятий, прирост выручки составит от 2%.

В 2023 году выручка ООО «КЭМЗ» составила 31 913 тыс. рублей в год.

Рассчитаем предполагаемый прирост выручки исходя из опыта подобных предприятий. В среднем повышение производительности труда (выручки) после проведения аттестации увеличивается на 2%, следовательно в нашем случае прирост выручки составит:

Прирост выручки =  $31\,913 \times 2/100 = 638,26$  тыс. руб.

Для оценки стоимости мероприятий применялась экспертная оценка. В экспертную группу входили: директор в ООО «КЭМЗ», главный бухгалтер, начальник отдела кадров.

Рассчитаем затраты в год на ресурсы для введения специалиста кадровой службы. Для этого необходимо рассчитать затраты за год. Начальник отдела кадров в рамках своей заработной платы в рабочее время.

В среднем в нашем городе и на предприятии заработная плата сотрудника отдела кадров составляет 28 580 рублей. Для того что бы определить расход за год, необходимо рассмотреть оплату труда данного сотрудника за 12 месяцев работы. Таким образом, получается 342 960 рублей в год.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятия по формуле:

Эффект = прирост выручки от мероприятия - затраты

Эффект = 638,26 – 342,96 = 295,3 тыс. руб.

Рассчитаем эффективность мероприятия. Она подразумевает под собой оценку соответствия достигнутых результатов по итогам мероприятия поставленным целям и задачам [6]. Эффективность мероприятия рассчитывается по следующей формуле:

Эффективность = эффект / затраты x 100%.

Эффективность = 295,3/ 342,96 x 100% = 86%

Рассчитаем окупаемость мероприятия по формуле:

Окупаемость = затраты / эффект

Окупаемость = 342,96 / 295,3 = 1,2 года

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий приведет к приросту выручки на 638,26 тыс. руб. Затраты при этом составят 342,96 тыс. руб. Планируемая прибыль в результате превышает сумму расходов, что говорит об экономической эффективности. Экономический эффект внедрения мероприятий составят 295,3 тыс. руб., а эффективность – 86%.

### **Заключение**

Аттестация персонала трудоемкий процесс, который можно разделить на несколько этапов. Первый этап – подготовка к проведению аттестации персонала. На данном этапе определяется цель аттестации, выбираются критерии и методы оценки, бюджет, список сотрудников, подлежащих

аттестации и прочие организационные моменты. Второй этап подразумевает под собой проведение самой аттестации. На этапе проведения аттестации так же проходит обсуждение полученных материалов. Третий этап – заключительный. Собранные данные анализируются и предлагаются пути совершенствования.

Управление персоналом и всю кадровую работу в ООО «КЭМЗ» осуществляет отдел кадров. В ООО «КЭМЗ» аттестация персонала сотрудников осуществляют два специалиста: начальник отдела кадров и специалист отдела кадров.

Процедура аттестации сотрудников ООО «КЭМЗ» состоит из нескольких этапов: формирование состава аттестационной комиссии; ознакомление заранее всех сотрудников с целями, датой и методом аттестации; процесс аттестации; заключительный этап. Внутренняя аттестация в ООО «КЭМЗ» проводится в виде теста и с помощью сравнительного метода.

В ходе исследования был предложен комплекс рекомендаций по совершенствованию системы аттестации персонала. Основными рекомендациями являются анализ существующего положения аттестации персонала и введение специалиста по кадровой службе.

Предложенные мероприятия эффективны с точки зрения социально-экономического аспекта. Данные мероприятия положительно отобразятся на деятельности предприятия.