

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 -
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИЯ
ПЕТРОВСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА САРАТОВСКОЙ
ОБЛАСТИ)**
АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 5 курса 541 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Гундыревой Анастасии Ивановны

Научный руководитель

д. э. н., профессор

подпись, дата

С.М. Юсупова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2024 г.

Введение

Актуальность темы обосновывается тем, что эффективность любого предприятия зависит от того, насколько компетентны его сотрудники. Чтобы установить эффективность выполнения каждым сотрудником компании своих обязанностей, выявить сильные и слабые стороны каждого члена команды, а также выполнить требования по подтверждению квалификации сотрудников, необходимо провести оценку персонала. С этой целью предприятию следует применять оценку и аттестацию персонала, позволяющие не только оценивать их навыки, умения, опыт, но и составить программу по совершенствованию работы с персоналом, повышению их квалификации, профессиональному отбору и созданию кадрового резерва.

В процессе работы на предприятии каждый сотрудник не только применяет имеющиеся у него навыки, но и приобретает опыт, который необходим для решения новых, более сложных задач. Соответственно, необходимо, чтобы оценка и аттестация персонала проводилась комплексно, с изучением особенностей конкретного рабочего процесса. Это позволяет определить, прежде всего, пригодность сотрудника к занимаемой должности, а также помогает выявить его потенциал, который следует рационально использовать для решения основных целей и задач, поставленных перед компанией.

С помощью оценки и аттестации персонала можно создать рационально работающую структуру, наиболее эффективно распределить трудовые ресурсы компании, а также повысить их эффективность.

В работе были использованы труды известных научных работников в сфере оценки и аттестации персонала: Кибанов А. Я., Зайцева Ю.Н., Лукьянова Т.В., Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р., Осин А.А., Попова В.И., Сакаева В.Ф., Фазлиева О.А., Апенько С.Н.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование оценки и аттестации персонала в Администрации Петровского

муниципального района Саратовской области и разработка направлений ее совершенствования.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

- изучить понятия и сущность оценки персонала
- рассмотреть современные методы и инструменты оценки персонала
- исследовать аттестацию персонала как один из инструментов оценки сотрудников в организации;
- дать характеристику деятельности организации;
- провести анализ методов оценки персонала в администрации Петровского муниципального района;
- провести анализ аттестации персонала в администрации Петровского муниципального района
- разработать направления совершенствования оценки и аттестации персонала;
- выявить эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников.

Основное содержание работы

Понятие оценки персонала в литературных источниках трактуется по-разному. Один из известных авторов в области управления персоналом профессор А.Я. Кибанов рассматривает деловую оценку в качестве целенаправленного процесса по установлению соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места.

Оценка персонала служит в основном трем важным целям:

1. Мотивационные цели. Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важные средства мотивации поведения людей. Определив сильных работников, организация может поощрить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности, а систематическое поощрение поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

2. Информационная цель. Оценка результатов деятельности позволяет информировать людей об относительном уровне их работы и ориентироваться в выборе путей совершенствования.

3. Административные цели возникают как реакция на результат деятельности, на результаты труда работника.

Оценка сотрудников имеет преимущества как для сотрудников, менеджеров, так и для работодателей. Вот лишь несколько ключевых из них:

- выявление потребностей каждого сотрудника в развитии.
 - укрепление отношений между менеджером и сотрудником.
- помощь сотрудникам в принятии ответственности за свой рост.

Оценка сотрудников непосредственно ведет к следующему важному шагу: составлению плана роста.

Люди иногда воспринимают оценку сотрудников как имеющую три основных недостатка:

- она может занять много времени;

– они могут вызывать беспокойство у сотрудников и менеджеров. Однако более частое проведение оценок может заставить их почувствовать себя частью обычной рутины. А при постоянном обмене отзывами не должно быть неожиданностей – и нет необходимости в высоком уровне беспокойства;

– они могут отражать предвзятость, которая затем влияет на продвижение по службе, повышения в должности и другие решения. Но эта предвзятость существовала бы и без формального процесса оценки. И, вероятно, она в большей степени влияла бы на эти решения без формального процесса. Следуя процессу оценки, вы можете работать над выявлением и устранением любой предвзятости.

Как можно заметить, эти «минусы» отражают опасения по поводу оценок, которые может развеять хороший процесс. Использование высококачественного программного обеспечения может упростить процесс. Кроме того, это поможет устранить предвзятость за счет стандартизации вопросов.

В зависимости от поставленной задачи HR-специалисты используют разные методы оценки. Их условно разделяют на три основные группы: количественные, качественные, комбинированные.

Стоит подробнее разобрать некоторые оценочные инструменты:

1. Психометрические тесты.
2. Тест-Ассессмент.
3. Ассессмент-центр.
4. Интервью по компетенциям.
5. Метод «360 градусов».
6. Метод парных сравнений.
7. Метод ключевых показателей эффективности (KPI).

Аттестация персонала – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника

стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности, с применением методов оценки персонала.

Главная цель аттестации персонала – получение информации, которая поможет руководству принимать правильные управленческие решения. На основании полученных результатов руководство может скорректировать цели компании, сформулировать задачи и наметить дальнейшие шаги развития¹.

Также есть и другие цели аттестации:

- регулярная оценка успешности деятельности сотрудника;
- осуществление поощрительных и санкционирующих мероприятий;
- основание для оперативного перераспределения задач между сотрудниками;
- формирование кадрового резерва;
- составление плана обучения и развития сотрудников;
- планирование карьеры сотрудников;
- внедрение систем гибкой оплаты труда (изменения системы оплаты труда).

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 и только на текущий момент, то есть отсутствует оценка способностей, потенциала работника, именно поэтому аттестация является одним из инструментов оценки персонала.

Администрация Петровского муниципального района Саратовской области – исполнительно-распорядительный орган местного самоуправления, наделенный полномочиями по решению вопросов местного значения и

¹ Романова Е.Е. Аттестация персонала организации // Экономика и социум. 2019. № 3 (12). С. 120.

полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Саратовской области.

Основной целью деятельности районной администрации является создание условий для комплексного социально-экономического развития подведомственной территории и обеспечение жизнедеятельности жителей района.

Основной задачей деятельности является выполнение исполнительно-распорядительных полномочий органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения на подведомственной территории.

Обязанность за оценку и аттестацию персонала выполняет отдел по кадровой, организационной работе, муниципальной службе и делопроизводству администрации Петровского муниципального района, в работе мы анализируем методы оценки используют в администрации.

Исходя из диаграмм, предоставленных в выпускной квалификационной работе, можно сделать вывод, что

Можно сделать вывод, что из всего спектра целей и задач аттестации и оценки персонала выполняется всего несколько.

Делая вывод по второй главе, стоит отметить структурированный процесс аттестации персонала, а также положительную финансовую экономию средств бюджета на неэффективные для данной организации методов оценки персонала. Из недостатков можно выделить:

- отсутствие ключевых показателей эффективности для оценки и аттестации персонала;
- редкое использование таких простых, но достаточно эффективных методов оценки как: тест-ассесмент и метод «360 градусов».

С учетом этих недостатков в третьей главе будут разработаны мероприятия по усовершенствованию оценки персонала в Администрации Петровского муниципального района Саратовской области.

KPI сейчас очень популярен, по причине того, что он помогает организациям измерять и контролировать эффективность работы сотрудников и подразделений. С помощью KPI можно определить, какие области требуют улучшения, и разработать стратегию для достижения поставленных целей. Кроме того, KPI могут использоваться для мотивации сотрудников, так как они наглядно показывают, как их работа влияет на общий результат компании.

KPI не является дешевым методом оценки персонала, так как его внедрение и использование требует определенных затрат. Однако, в некоторых случаях, использование KPI может быть более эффективным и экономичным, чем другие методы оценки персонала. Затраты могут включать оплату труда специалистов по разработке и внедрению системы, обучение сотрудников, а также затраты на сбор и анализ данных, но данное мероприятие по усовершенствованию оценки персонала уже подразумевает под собой разработку и внедрение на исследуемое предприятие, затраты на сбор и анализ данных не будут требовать вложений, так как сбор будет происходить с помощью Google-форм, а анализом данных будет заниматься специалист отдела по кадровой работе, это не будет занимать много времени из-за маленькой численности персонала.

На рисунках из работы мы рассматриваем алгоритм внедрения системы KPI для администрации Петровского района. Рассматриваем каждый этап алгоритма в отдельности.

Данное мероприятие обойдется примерно в 24 000 – 25 000 рублей.

Можно сказать, что внедрение KPI, а вместе с ним, хоть и небольшой системы поощрения, позволит оценить сотрудника каждого отдела и вместе с этим поощрять их стремления достигнуть плановых показателей или превысить их.

360-градусный процесс служебной аттестации – это своего рода процесс проверки сотрудников, который проводится коллегами сотрудника, которые работают вместе с ним в одной организации. Весь процесс

осуществляется путем сбора отзывов и объединения их воедино для формирования отчета, на основе которого проводится окончательная проверка сотрудника.

Основной принцип 360-градусной аттестации заключается в том, что, когда сотрудник получает обратную связь на рабочем месте от множества людей относительно его общей эффективности, он получает полную картину того, насколько он эффективен на работе и что необходимо сделать для его личного и профессионального развития. Это происходит потому, что он может соответствовать стандартам, установленным для него организацией.

Администрация может извлечь выгоду из введения системы KPI и профессиональной 360-градусной оценки с участием всех сотрудников.

Стоит разобраться, что изменит в социальном и психологическом аспекте введение KPI в администрации:

1. Внедрение ключевых показателей эффективности как способа оценки персонала может произвести существенные изменения администрации. Большинство сотрудников хотят совершенствоваться, и когда правильные ключевые показатели эффективности используются надлежащим образом, они предоставляют важную информацию о результатах деятельности. Если эта информация будет представлена, объяснена и использована должным образом, она может дать сотрудникам и руководству возможность принимать более правильные решения и повышать производительность.

2. Сотрудники хотят видеть, что то, что они делают, имеет значение. Если они смогут оценить связь между тем, что они делают ежедневно, и стратегией развития администрации, они, вероятно, будут более вовлечены. Информация, доступная с помощью правильных ключевых показателей эффективности, может рассказать сотрудникам, как работают они сами и бизнес в целом, находятся ли они на верном пути или сбились с него. Затем они могут самостоятельно исправляться. В данном контексте ключевые показатели эффективности – это не оружие руководства, а научно

обоснованный инструмент для постоянного совершенствования и более эффективного принятия решений – на всех уровнях.

3. Общение требует времени, особенно в сложных и непредсказуемых ситуациях. В муниципальных организациях общение является ключом к обеспечению быстрой адаптации к новым обстоятельствам. КРІ могут повысить эффективность общения при наличии надежной командной модели.

4. Одной из самых больших проблем при принятии решений является предвзятость. Это особенно очевидно в области управления. При правильной формулировке ключевые показатели эффективности могут помочь свести к минимуму предвзятость и сосредоточиться на фактах и цифрах. Эта форма управления, основанная на фактических данных, помогает повысить качество решений и снизить неопределенность за счет управления рисками.

Также стоит разобрать к чему приведет введение метода 360 градусов в администрацию:

1. Ценность обратной связи. Благодаря 360-градусной системе обратной связи повысится ценность процесса сбора отзывов и станет эффективен сбор важной информации. Система также упрощает понимание собранных отзывов для принятия соответствующих решений в области управления и оценки.

2. Продвигает культура открытости. Культура открытого открытости является ключом к удержанию и поощрению продуктивных сотрудников, команд и более сплоченной рабочей среды. Сотрудники, которые могут свободно делиться своим мнением и чувствуют, что их голоса важны для организации, получают возможность работать более эффективно и в гармонии с другими. 360-градусная система обратной связи помогает достичь этого, наряду с улучшением навыков слушания каждого сотрудника, позволяющих позитивно рассматривать конструктивную обратную связь и работать над ней. Администрация также выиграет от культуры открытости, поскольку она улучшает отношения между сотрудниками и руководством.

3. Повышение уровня самосознания. Сотрудники могут пренебрегать результатами обратной связи или не соглашаться с ними, когда обзоры эффективности и обратная связь носят только односторонний характер, что в основном имеет место при типичной системе обратной связи. Однако 360-градусная система обратной связи поможет сотрудникам получать непредвзятые мнения об их сильных и слабых сторонах и возможностях для совершенствования из различных источников. Сотрудники могут позитивно работать над преодолением своих слабостей и развитием своих сильных сторон.

4. Поощряет карьерный рост. Конструктивная обратная связь, полученная благодаря 360-градусной системе обратной связи, может помочь сотрудникам повысить уровень своих навыков и развиваться. Лучшее знание слабых и сильных сторон сотрудников также может помочь менеджерам и администраторам назначать задачи, для которых сотрудник лучше всего подходит. Оптимальное использование набора навыков для достижения бизнес-целей может способствовать карьерному росту сотрудников. Возможности для роста есть всегда, и когда сотрудники растут, растет и организация.

5. Повышает производительность. 360-градусная система обратной связи помогает сотрудникам лучше осознать свои сильные и слабые стороны. Они получают четкое представление о том, что они делают правильно, где им нужно совершенствоваться и какие навыки можно развить для повышения своей производительности и роста. Это приводит к повышению производительности, а когда каждый отдельный член команды стремится к совершенствованию, это приводит к высокому уровню производительности организации в целом.

В заключение хочется отметить, что предложенные направления совершенствования методов оценки персонала администрации Петровского муниципального района Саратовской области будут эффективны.

Заключение

Подводят итог по выпускной квалификационной работе, можно сделать вывод, что:

- основным понятием оценки персонала является понятие Т.Ю. Базарова «оценка персонала – это комплекс мероприятий, цель проведения которых – установление соответствия количества и качества труда заданным требованиям производства». Оценка персонала служит в основном трем важным целям. Мотивационные цели – оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важные средства мотивации поведения людей, информационная цель – оценка результатов деятельности позволяет информировать людей об относительном уровне их работы и ориентироваться в выборе путей совершенствования, административные цели возникают как реакция на результат деятельности, на результаты труда работника;

- существуют три вида методов оценки: количественные, качественные, комбинированные. Количественные измеряют результативность работников. Примеры количественных методов: ранжирование, KPI и традиционный (балльной оценки). Качественные помогают описать личностные и поведенческие характеристики сотрудников. Примеры качественных: собеседование, «360 градусов», анкетирование. Комбинированные сочетают в себе количественные и качественные методы оценки. Примеры комбинированных: психометрические тесты, тест-ассессмент;

- Под аттестацией работников, как правило, понимают периодическую комплексную проверку уровня деловых, личностных, а порой и моральных качеств работника по соответствующей должности. Главная цель аттестации персонала – получение информации, которая поможет руководству принимать правильные управленческие решения;

– администрация Петровского муниципального района Саратовской области – исполнительно-распорядительный орган местного самоуправления, наделенный полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Саратовской области. Основной вид деятельности: деятельность органов местного самоуправления по управлению вопросами общего характера;

– анализируя деятельность по оценке персонала, было выявлено, что в администрации редко применяется тестирование в качестве метода оценки персонала, отдел кадров обосновывает это тем, что иногда выводы, сделанные по результатам тестов, в некоторых случаях могут быть неверными, в 42% случаях интервью используется, отмечается, что данный метод чаще всего используется при ротации кадров, как такого метода «360 градусов» на исследуемом предприятии – нет, но при оценке сотрудника в счет принимается мнение его непосредственного руководителя. Стоит отметить структурированный процесс аттестации персонала, а также положительную финансовую экономию средств бюджета на неэффективные для данной организации методов оценки персонала;

– было предложено внедрить систему KPI для администрации, внедрение KPI, а вместе с ним, хоть и небольшой системы поощрения, позволит оценить сотрудника каждого отдела и вместе с этим поощрять их стремления достигнуть плановых показателей или превзойти их.

– была разработана система по методу 360 градусов, с примером полного отчета по данному методу.

– с помощью анализа эффективности каждого направления совершенствования было доказано, что оба направления являются эффективными для Администрации Петровского муниципального района Саратовской области.