

Султанов Ибрагим Джахпарович
Дагестанский государственный университет

Пути совершенствования процедуры аттестации персонала организации

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена тем, что в настоящее время важное значение в организациях играет аттестация персонала. От успешности проведения процедуры аттестации во многом зависит эффективность деятельности организации и ее основные экономические показатели. Квалифицированный подход к аттестации персонала также позволяет улучшить работу сотрудников, выявить основные проблемы на ранней стадии осуществления деятельности и найти пути их решения, создать необходимые условия для роста и развития работников, условия совершенствования стиля и методов управления персоналом. Следовательно, необходимо уделять пристальное внимание процедуре аттестации персонала организации для достижения поставленных целей и задач, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. В статье определены основные сложности проведения аттестации персонала и разработаны основные направления ее совершенствования.

Ключевые слова: аттестация, персонал, совершенствование, организация.

Sultanov Ibrahim Dzakhparovich
Dagestan State University

Directions for improving staff training and professional development

Annotation. The relevance of the study is due to the fact that at present, personnel certification plays an important role in organizations. The effectiveness of the organization and its main economic indicators largely depend on the success of the certification procedure. A qualified approach to personnel certification also allows you to improve the work of employees, identify the main problems at an early stage of the activity and find ways to solve them, create the necessary conditions for the growth and development of employees, conditions for improving the style and methods of personnel management. Therefore, it is necessary to pay close attention to the certification procedure of the organization's personnel to achieve the goals and objectives, both in the short and long term. The article defines the main difficulties of personnel certification and develops the main directions for its improvement.

Keywords: certification, personnel, improvement, organization.

Совершенствование системы аттестации персонала представляет собой сложный и многогранный процесс, требующий тщательного анализа действующих методов и процессов оценки. Главной целью таких преобразований является создание механизма, обеспечивающего объективность, прозрачность и результативность оценки сотрудников, а также способствующего их профессиональному и личностному развитию. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами подчеркивают необходимость интеграции функций оценки и развития в рамках системы аттестации, чтобы она одновременно выполняла роль инструмента контроля и стратегии повышения эффективности персонала. В таблице 4 отражены основные направления совершенствования системы аттестации и их потенциальное влияние на организацию.

Несмотря на то что в системе оценки персонала организаций уже используются такие инструменты, как КРІ и тестирование профессиональных знаний, проблема субъективности в процессах оценки остается актуальной. Это связано с неизбежным влиянием личных предпочтений, предвзятости и ограниченного восприятия оценщиков. Для повышения объективности и прозрачности аттестации необходимо внедрение дополнительных методов, которые минимизируют влияние субъективных факторов и

обеспечат более точное и многостороннее представление о профессиональных и личностных качествах сотрудников.

Одним из наиболее эффективных подходов в данной области является метод многосторонней оценки, известный как оценка 360 градусов. Этот метод базируется на получении обратной связи из нескольких источников, включая непосредственных руководителей, коллег, подчинённых и, при необходимости, клиентов. Такой подход позволяет сформировать комплексное представление о компетенциях сотрудника, его сильных и слабых сторонах, а также оценить его профессиональную деятельность с различных точек зрения [1].

Таблица 1

Ключевые направления и ожидаемое влияние предложенных изменений в системе аттестации [2]

Направление	Ожидаемое влияние
Снижение субъективности оценки	Повышение справедливости и точности оценки, улучшение мотивации и доверия сотрудников
Повышение прозрачности процесса	Увеличение уровня вовлеченности сотрудников, снижение стресса, укрепление культуры открытости и обратной связи
Оптимизация использования цифровых инструментов	Снижение временных затрат на процесс аттестации, повышение удобства работы с системой, улучшение удовлетворенности сотрудников
Усиление связи с системой мотивации	Повышение заинтересованности сотрудников в достижении высоких результатов, стимулирование карьерного роста
Развитие soft skills	Повышение гибкости и адаптивности персонала, улучшение взаимодействия в команде, усиление лидерских и коммуникативных качеств сотрудников
Персонализация подхода к аттестации	Удовлетворение индивидуальных потребностей сотрудников, повышение мотивации и профессионального удовлетворения
Повышение компетентности руководителей	Уменьшение предвзятости, повышение качества обратной связи, улучшение поддержки и наставничества, более объективное управление результатами оценки
Использование аналитики и данных	Обоснованное принятие решений, своевременные корректировки процесса, повышение точности прогнозирования и стратегического планирования

Целесообразно будет использовать поведенческие индикаторы в оценочных шкалах. Разработка поведенчески анкерированных рейтинговых шкал (BARS) поможет конкретизировать критерии оценки и связать их с конкретными поведенческими проявлениями. Это позволяет оценщикам опираться на наблюдаемые факты, а не на общее впечатление, что снижает вероятность субъективности. Например, вместо абстрактной оценки «коммуникативные навыки» можно использовать конкретные описания, такие как «ясно и структурировано излагает информацию во время презентаций» или «эффективно разрешает конфликты в команде».

Кроме того, можно внедрить калибровочные сессии, на которых руководители совместно обсуждают и выравнивают оценки своих подчинённых. Это помогает установить единые стандарты оценки по всей организации и снизить влияние индивидуальных предпочтений оценщиков.

Другим важным для повышения доверия сотрудников к системе оценки и их вовлеченности в процесс собственного развития является прозрачность процесса. Необходимо создать детальную и доступную документацию по процедурам аттестации. В этой документации должны быть чётко описаны цели аттестации, критерии оценки, методы

и инструменты, используемые в процессе, а также возможные последствия результатов оценки [5].

Перед началом аттестационного периода рекомендуется проводить информационные сессии, семинары или вебинары, где сотрудники смогут получить ответы на все интересующие вопросы. Размещение информации на внутреннем корпоративном портале обеспечит постоянный доступ к необходимым материалам. Обеспечение доступности информации о результатах аттестации и их влиянии на карьерное развитие также способствует повышению прозрачности. Сотрудники должны иметь возможность ознакомиться с результатами своей аттестации, понять свои сильные и слабые стороны и обсудить с руководителем пути дальнейшего развития. Такой подход повышает ответственность сотрудников за собственное развитие и способствует формированию культуры открытой обратной связи.

Эффективное использование платформы «Старт» является критически важным для успешного проведения аттестации и обучения персонала. Для повышения её полезности необходимо:

- улучшить пользовательский интерфейс платформы, сделав его более интуитивно понятным и удобным.
- организовать специализированные тренинги и семинары по использованию платформы.
- внедрить надёжную и оперативную техническую поддержку.

Связь системы аттестации с системой мотивации и вознаграждения сотрудников является ключевым фактором повышения её эффективности и вовлечённости персонала в процесс оценки. Прямая зависимость результатов аттестации от карьерного роста, уровня заработной платы и дополнительных бонусов формирует у сотрудников высокий уровень заинтересованности в достижении высоких показателей. Для реализации данной взаимосвязи необходимо разработать прозрачную, справедливую и детализированную систему вознаграждений, интегрированную с результатами оценки.

Первым шагом является установление чётких и измеримых критериев, которые определяют влияние результатов аттестации на материальное вознаграждение. Например, дополнительные бонусы могут предоставляться за высокие оценки, премии – за достижение ключевых показателей эффективности или выполнение индивидуальных планов развития. Важным условием является прозрачность этих критериев, чтобы каждый сотрудник понимал, какие конкретные результаты приведут к увеличению дохода и как их усилия будут вознаграждены.

Второй аспект – внедрение системы карьерного роста, связанной с итогами аттестации. Сотрудники, демонстрирующие высокие результаты, должны получать возможности продвижения, новые проекты и расширенные полномочия. Такая стратегия не только стимулирует профессиональное развитие, но и формирует у сотрудников стремление к достижению амбициозных целей. Примером успешной практики в этой области является система Session C, внедрённая в компании General Electric (GE). Результаты ежегодной аттестации в GE играли ключевую роль при принятии решений о повышении, предоставлении бонусов и карьерном планировании. Такая интеграция позволила компании эффективно развивать таланты, минимизировать текучесть кадров и повысить производительность труда.

Третий элемент – обеспечение полной прозрачности системы вознаграждений. Для этого важно информировать сотрудников о правилах, принципах и взаимосвязях между аттестацией и вознаграждением через регулярные разъяснительные сессии, корпоративные публикации и индивидуальную обратную связь. Подобная открытость укрепляет доверие персонала к системе оценки и стимулирует их осознанное участие в процессе [4].

В современном деловом мире "мягкие" навыки (soft skills) становятся не менее важными, чем профессиональные компетенции. Такие навыки, как коммуникация, лидерство, командная работа, адаптивность, критическое мышление и эмоциональный

интеллект, являются ключевыми для успешной работы и карьерного роста сотрудников. Поэтому включение оценки и развития soft skills в процесс аттестации является необходимым шагом для повышения эффективности системы и соответствия требованиям рынка.

Следует разработать четкие критерии и индикаторы для оценки soft skills. Это могут быть описания поведения, демонстрирующего наличие определенного навыка, ситуации, в которых этот навык проявляется, и ожидаемые результаты. Например, для навыка коммуникации можно оценивать умение ясно и убедительно излагать мысли, слушать и понимать собеседников, эффективно проводить презентации. Помимо этого, необходимо включить оценку soft skills в аттестационные процедуры.

Необходимо учитывать индивидуальные цели и потребности сотрудников при проведении аттестации. Одним из вариантов реализации подобного является совместное определение целей развития между сотрудником и его непосредственным руководителем. В процессе аттестации следует не только оценивать текущие достижения и компетенции, но и обсуждать долгосрочные карьерные планы работника, его профессиональные интересы и области, в которых он хотел бы развиваться. Такой диалог позволяет создать более глубокое понимание потребностей сотрудника и выработать стратегии, которые будут способствовать его профессиональному росту и одновременно соответствовать целям организации. Такая динамичная коммуникация способствует повышению вовлеченности, мотивирует на достижение поставленных целей и способствует развитию целевых компетенций. В корпорации IBM реализована система Career Development Plan, в рамках которой каждый сотрудник совместно с руководителем разрабатывает индивидуальный план профессионального роста, согласующий его личные карьерные цели с приоритетами организации. Данный подход позволяет точно направлять усилия на развитие ключевых компетенций, что положительно влияет на удовлетворенность сотрудников и усиливает их чувство причастности к достижению корпоративных целей.

Руководители играют центральную роль в системе аттестации, так как именно они оценивают работу своих подчинённых, предоставляют обратную связь и формируют планы развития, что делает их компетентность в вопросах объективной и конструктивной оценки ключевым фактором эффективности всей системы. Для достижения этого необходимо разработать специализированные тренинги и программы обучения, направленные на повышение осведомлённости менеджеров о принципах объективной оценки и методах предотвращения предвзятости. Руководители должны понимать природу возможных когнитивных искажений, таких как эффект ореола, подтверждающая предвзятость и стереотипизация, и обладать навыками их минимизации. Обучающие программы должны включать практические занятия, кейсы и ролевые игры, позволяющие менеджерам выявлять и преодолевать такие искажения в повседневных ситуациях оценки. Примером успешного подхода является практика компании Google, которая регулярно проводит тренинги по Unconscious Bias для сотрудников и руководителей, помогая им осознать и минимизировать влияние неосознанных предубеждений на процессы оценки и принятия решений. Такой подход содействует повышению объективности и справедливости аттестационных процедур, укрепляя доверие сотрудников к системе и обеспечивая более точную и честную оценку их профессиональных качеств [3].

Развитие навыков предоставления конструктивной обратной связи является основополагающим элементом компетентности руководителя в процессе аттестации и способствует повышению эффективности оценочной деятельности. Конструктивная обратная связь должна быть детализированной, основанной на объективных данных, сбалансированной по содержанию и ориентированной на развитие сотрудника. Руководители должны владеть навыками эффективной коммуникации, включая умение слушать и понимать реакции сотрудников, а также участвовать в совместном поиске путей улучшения их профессиональной деятельности. Для этого рекомендуется проведение тренингов по таким направлениям, как эффективная коммуникация, эмоциональный

интеллект и управление конфликтами, которые позволяют руководителям развивать критические межличностные навыки. Применение методики SBI (Situation-Behavior-Impact) может стать ценным инструментом для структурирования обратной связи: метод включает описание конкретной ситуации, наблюдаемого поведения сотрудника и его последствий для результатов или работы команды.

Развитие навыков наставничества и коучинга у руководителей позволит им более эффективно поддерживать своих подчиненных в процессе развития. Руководители должны уметь задавать правильные вопросы, стимулировать самостоятельное мышление, помогать сотрудникам ставить цели и планировать их достижение. Это способствует формированию культуры поддержки и сотрудничества, повышает доверие между менеджером и сотрудником. Кроме того, важно создать систему оценки эффективности самих руководителей в проведении аттестации. Это может включать сбор обратной связи от сотрудников о качестве предоставляемой оценки и обратной связи, а также мониторинг результатов развития подчиненных. Такой подход будет стимулировать руководителей к постоянному совершенствованию своих навыков и ответственности за развитие команды.

Внедрение аналитических инструментов для обработки данных, собранных в процессе аттестации, значительно расширяет возможности управления системой оценки персонала, позволяя оптимизировать процессы, улучшить мониторинг изменений и повысить точность принимаемых решений. Систематический сбор и анализ данных не только обеспечивает оценку текущих показателей, но и выявляет ключевые тренды, помогает прогнозировать потребности в обучении и корректировать аттестационные процедуры в зависимости от меняющихся условий.

Регулярный мониторинг данных об аттестации предоставляет руководству организации ключевую информацию о динамике профессионального роста сотрудников и эффективности программ обучения и развития. Сравнительный анализ результатов аттестации до и после участия в образовательных инициативах или получения обратной связи позволяет оценить оправданность вложений в развитие кадров. Положительная динамика подтверждает успешность применяемых подходов, в то время как стабильность или снижение показателей указывает на необходимость корректировки учебных программ или методов развития. Такой аналитический подход способствует оптимизации управления человеческим капиталом, обеспечивая устойчивое повышение производительности и достижение стратегических целей организации.

Кроме того, аналитические инструменты позволяют эффективно накапливать и структурировать данные, служащие базой для долгосрочного прогнозирования и стратегического планирования. В крупных организациях, где управленческие решения должны опираться на четкие и измеримые показатели, это приобретает особую значимость. Исторический анализ результатов аттестации предоставляет руководству возможность предвидеть потребности в развитии определенных компетенций, выявлять кадровые риски и заблаговременно планировать мероприятия по их минимизации. Например, если аналитика указывает на будущую потребность в специалистах в конкретной области, руководство может оперативно запланировать меры по привлечению, обучению и профессиональному развитию таких сотрудников. Такой проактивный подход позволяет избежать значительных затрат на экстренные наймы и форсированную подготовку кадров, обеспечивая более стабильную и адаптированную к изменениям кадровую политику.

Принятие решений на основе данных также позволяет оперативно корректировать систему аттестации, реагируя на результаты анализа. Например, если анализ показывает, что определенные методы оценки не дают желаемых результатов или вызывают трудности у сотрудников, можно внести необходимые изменения в критерии или методы оценки, сделать процесс более прозрачным и справедливым. Использование данных в реальном времени позволяет оценивать, как конкретные изменения влияют на результаты аттестации, что значительно упрощает процесс адаптации системы к новым требованиям.

Внедрение аналитики позволяет повысить прозрачность и объективность процесса аттестации. Сотрудники могут видеть, как их результаты соотносятся с данными других участников процесса, что снижает возможность субъективности и усиливает доверие к системе. Например, создание индивидуальных отчетов о результатах аттестации, доступных для сотрудников, позволяет им понимать свои сильные и слабые стороны и видеть, как их прогресс влияет на общие результаты подразделения и организации.

Таким образом, можно выделить следующие ключевые направления для совершенствования системы аттестации персонала:

- внедрение многосторонней оценки, такой как метод 360 градусов;
- создание доступной документации по процедурам аттестации, информирование сотрудников о критериях и этапах оценки, обеспечение постоянного доступа к результатам и их влиянию на карьерное развитие сотрудников;
- оптимизация использования платформы «старт»;
- разработка прозрачной системы вознаграждений, где результаты аттестации напрямую влияют на бонусы, премии и карьерный рост;
- обучение менеджеров объективной оценке и предоставлению конструктивной обратной связи, а также развитие их навыков наставничества для поддержки подчинённых;
- внедрение инструментов для анализа результатов аттестации.

Предлагаемые меры направлены на создание более объективной, прозрачной и мотивирующей системы аттестации, которая способствует развитию и эффективности кадрового потенциала, укрепляя позиции организации на рынке и улучшая внутреннюю культуру организации.

Список источников

1. Семина А.П. Оценка персонала методом «360 градусов» // *Фундаментальные исследования*. 2020. № 2. С. 178-182.
2. Тихонова Л.М., Андреева И.А. Проблемы и перспективы развития системы аттестации персонала на промышленных предприятиях // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2019. № 5. С. 24-29.
3. Aguinis H., O'Boyle E.H. Star performers in twenty-first-century organizations // *Personnel Psychology*. 2014. Vol. 67. № 2. P. 313-350.
4. DeNisi A.S., Smith C.E. Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research // *Academy of Management Annals*. 2014. Vol. 8. № 1. P. 127-179.
5. Hunt S.T. The new normal of performance management // *Workforce Solutions Review*. 2016. Vol. 7. № 2. P. 10-13.

Сведения об авторе

Султанов Ибрагим Джахпарович, студент, кафедра экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Научный руководитель

Алиева Патимат Руслановна, к.э.н., доц. кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the author

Sultanov Ibrahim Dzakhparovich, student of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Scientific supervisor

Alieva Patimat Ruslanovna, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

