УДК: 331.108

М.С. Науменко
Магистрант
ТИУиЭ, г. Таганрог

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В РАМКАХ ПРОЦЕССА АТТЕСТАЦИИ КАК СОЦИАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Оценка персонала в процессе аттестации выступает не просто как контрольная процедура, а как стратегический инструмент развития, позволяющий не только измерить текущий уровень компетенций сотрудников, но и спрогнозировать их потенциал, а также сформировать индивидуальные и корпоративные программы развития. В статье анализируются теоретические основы и методологические подходы к оценке персонала, рассматривается аттестация как системный процесс, включающий различные методы оценки, а также обсуждаются преимущества и риски, связанные с ее внедрением и проведением. Особое внимание уделяется роли оценки в повышении эффективности работы сотрудников и организации в целом.

Ключевые слова: оценка персонала, аттестация, управление человеческими ресурсами, человеческий капитал, компетенции, компетентностный подход, ассессмент-центр, кадровый резерв, эффективность организации.

M.S. Naumenko
Master’s student
Taganrog Institute of Management and Economics, Taganrog

ASSESSMENT OF PERSONNEL WITHIN THE FRAMEWORK OF THE ATTESTATION PROCESS AS A SOCIAL MECHANISM FOR HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT

The evaluation of personnel during the attestation process serves not merely as a control procedure but as a strategic development tool. It not only measures the current level of employees' competencies but also forecasts their potential, as well as shapes individual and corporate development programs. The article analyzes the theoretical foundations and methodological approaches to personnel assessment, considers attestation as a systematic process that includes various assessment methods, and discusses the advantages and risks associated with its implementation. Special attention is paid to the role of assessment in enhancing the efficiency of both individual employees and the organization as a whole.
Keywords: personnel assessment, attestation, human resource management, human capital, competencies, competency-based approach, assessment center, personnel reserve, organizational efficiency.

Для развития организаций в современном обществе существует необходимость в постоянной адаптации к внешней среде, это требует гибкости, инновационности и высокой квалификации персонала. Человеческий капитал является одним из наиболее ценных активов, а его развитие и эффективное использование становятся приоритетными задачами менеджмента. В этом контексте, оценка персонала приобретает статус не просто административной процедуры, но и важнейшего управленческого инструмента, способствующего стратегическому планированию и развитию.

В данной статье использовались такие теоретические методы исследования, как анализ научной литературы, системный и структурно-функциональный анализ, а также контент-анализ.

Оценка персонала в процессе аттестации представляет собой систематическую процедуру, направленную на определение соответствия профессиональных, личностных и деловых компетенций сотрудника требованиям занимаемой должности, а также потенциала для дальнейшего роста. Целью данной статьи является комплексный анализ теоретико-методологических основ оценки персонала в рамках аттестации, выявление актуальных методов и рассмотрение практических аспектов их применения для повышения эффективности функционирования организации.

Оценка персонала с точки зрения А.Я. Кибанова — это целенаправленный процесс определения степени соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации, профессиональных знаний, навыков, умений, опыта, личностных компетенций) требованиям должности, рабочего места, а также потенциалу работника [1].

К целям оценки персонала относятся:

- Принятие решений о продвижении, ротации, понижении, увольнении, повышении заработной платы.
- Выявление потребностей в обучении, планирование карьеры, формирование кадрового резерва.
- Предоставление обратной связи, стимулирование к улучшению результатов, повышение удовлетворенности трудом.
- Сбор данных для HR-аналитики, планирования человеческих ресурсов.

К ключевым принципам эффективной оценки персонала можно отнести использование четких, измеримых критериев, регулярность проведения и взаимосвязь с другими HR-процессами, оценку различных аспектов деятельности и качеств сотрудника, информирование сотрудников о целях, критериях и результатах оценки, ориентацию на улучшение, а не только на контроль.

Существует несколько подходов к оценке персонала предприятия, один из основных - компетентностный подход, он фокусируется на оценке набора компетенций (знаний, навыков, личностных качеств), необходимых для успешного выполнения работы и достижения стратегических целей организации.

Результативный подход к оценке персонала основывается на анализе достигнутых сотрудником результатов и их соответствия поставленным целям. Поведенческий подход оценивает наблюдаемое поведение сотрудника, его соответствие корпоративным стандартам и требованиям к выполнению рабочих задач.

Сравнительный подход к оценке включает в себя сопоставление сотрудника с другими сотрудниками, идеальной моделью или ранее установленными стандартами. Каждый из этих подходов применим к процессу аттестации на предприятиях [2].

Рассмотрим процесс аттестации персонала, как механизм социального развития потенциала сотрудника. По мнению Одегова Е.Г., аттестация персонала — это периодическая, формализованная процедура комплексной оценки соответствия сотрудника занимаемой должности и его потенциала, проводимая в соответствии с установленными нормативными требованиями и стандартами организации. Она является ключевым компонентом системы оценки персонала, обеспечивающим системность и регулярность процесса [3].

Процесс аттестации, как правило, включает в себя следующие этапы:

1. Подготовительный этап, к которому относится разработка критериев оценки, выбор методов, формирование аттестационной комиссии, информирование персонала.

2. Оценочный этап заключается в непосредственном проведении оценочных мероприятий, таких как тестирование, интервью, сбор данных.

3. Аттестационный этап включает в себя заседание аттестационной комиссии, анализ результатов, вынесение решений.

4. Постаттестационный этап – это доведение результатов до сотрудников, разработка индивидуальных планов развития, принятие кадровых решений, мониторинг выполнения планов.

В рамках аттестации оценка персонала играет центральную роль, предоставляя необходимую информацию для принятия обоснованных решений. Она позволяет объективизировать процесс принятия кадровых решений, выявить уровень профессиональной подготовки и соответствие квалификации, определить потенциал сотрудников для карьерного роста, планировать мероприятия по развитию и обучению, а также улучшать систему мотивации и стимулирования труда.

Выбор методов оценки определяется целями аттестации, спецификой должности, корпоративной культурой и доступными ресурсами. Хотелось бы подробнее остановится на методах оценки персонала в рамках аттестации предприятия, взявшего за основу компетентностный подход к оценке персонала. «В структуру профессиональной компетентности входят обобщенные профессиональные знания и умения, практические технические навыки, алгоритмы выполнения конкретных действий и операций, способности и другие профессионально важные качества личности, а также убеждения, ценностные ориентации, личностные и профессиональные диспозиции как компоненты профессионального самосознания. Все эти компоненты профессиональной компетентности позволяют работнику решать профессиональные задачи различных уровней сложности, в том числе в условиях неопределенности и риска, принимая во внимание множество различных потенциальных результатов, а также принимать личную и корпоративную ответственность за эти результаты» [4, с. 67].

Для оценки компетенций используется широкий спектр инструментов:

- Центры оценки и развития (ассессмент-центр) - комплекс методов (деловые игры, групповые дискуссии, индивидуальные упражнения) для

наблюдения за поведением участников в моделированных рабочих ситуациях.

- Интервью по компетенциям - структурированное интервью, ориентированное на сбор примеров прошлого поведения, демонстрирующих наличие или отсутствие определенных компетенций [5].
- Метод «360 градусов». Оценка сотрудника не только непосредственным руководителем, но и коллегами, подчиненными, а иногда и клиентами. Обеспечивает многостороннюю обратную связь.
- Психометрические тесты. Оценка личностных качеств, мотивации, способностей, которые являются основой для развития компетенций. Также есть возможность оценить уровень эмоционального интеллекта, проактивности, уровня IQ и обучаемости.
- Кейсы и ситуационные тесты: Анализ реакции сотрудника на гипотетические или реальные рабочие ситуации.

Использование данных методов дает возможность комплексной оценки развития знаний, умений и навыков сотрудника. Включение в процесс аттестации преимущественно валидных методов оценки, таких как ассессмент центр, интервью по компетенциям, обеспечивает более объективную оценку уровня развития компетенций. Оценка 360 градусов и психометрические тесты являются дополняющими методами оценки, позволяющими сформировать полную картину развития компетенций конкретного сотрудника. На основании результатов оценки для сотрудников разрабатывается индивидуальный план развития, акцентирующий внимание на зонах роста. Индивидуальный план развития сотрудника включает в себя формирование методов развития компетенций, уровень которых не достиг требуемого.

Важно отметить, что оценка персонала в процессе аттестации зачастую позволяет выявить сотрудников, обладающих управленческим

потенциалом, что в дальнейшем дает возможность сотруднику попасть в кадровый резерв предприятия.

Если говорить о преимуществах оценки персонала в рамках аттестации, можно отметить получение объективной обратной связи, понимание своих сильных сторон и зон развития, планирование карьерного роста и повышение мотивации, как плюсы для сотрудника Для организации оценка персонала в рамках аттестации является фактором, повышающим производительность труда, оптимизирующим процессы обучения и развития, формирующим эффективную систему стимулирования, выявляющим лидеров для кадрового резерва, улучшающим управленческие решения. Оценка персонала в рамках аттестации является инструментом для более эффективного управления командой, принятия обоснованных решений по кадровым вопросам, планирования развития подчиненных.

При всем обилии преимуществ стоит отметить, что существует риск предвзятости оценщиков, а также влияние личных отношений, для минимизации данного риска требуется использование нескольких независимых оценщиков и четких критериев. К числу рисков можно отнести тот факт, что сотрудники могут воспринимать аттестацию как угрозу, это приводит к стрессу и снижению мотивации, здесь крайне важна прозрачность процесса и разъяснительная работа [5]. Не стоит забывать и о высоких затратах на оценку персонала в рамках аттестации, так как внедрение и проведение комплексных методов оценки (например, ассессмент-центр) требует значительных финансовых и временных ресурсов. Существует риск недостаточной квалификации оценщиков, ведь отсутствие у оценщиков необходимых навыков может снизить достоверность результатов в таком случае требуется обучение и сертификация оценщиков. К рискам так же можно отнести отсутствие связи аттестации с системой мотивации - если результаты аттестации не связаны с поощрением или развитием, ее ценность для сотрудников снижается. Для минимизации этих вызовов необходимо тщательно планировать процесс

аттестации, обучать персонал и оценщиков, а также интегрировать систему оценки в общую стратегию управления человеческими ресурсами.

Оценка персонала в процессе аттестации является не просто процедурой контроля, а стратегическим инструментом, способствующим развитию человеческого потенциала и повышению конкурентоспособности организации. Компетентностный подход к аттестации, включающий использование разнообразных и валидных методов оценки, позволяет получить всестороннюю информацию о компетенциях сотрудников, выявить их потенциал и потребности в развитии. Несмотря на существующие риски, связанные с субъективностью и затратами, преимущества правильно организованной и проводимой оценки значительно перевешивают. Она способствует формированию высококвалифицированной, мотивированной и лояльной команды, способной достигать поставленных стратегических целей [6]. Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на разработку новых, более адаптивных и экономически эффективных методов оценки, а также на изучение влияния цифровизации и искусственного интеллекта на процессы аттестации персонала.

Список источников

1. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. — Москва: ИНФРА-М, 2026. — 224 с.

2. Воронина, А.В., Безуглова, М.Н., Палиенко, Е.Ю. Развитие инновационных кадровых технологий в системе управления персоналом организации // Вестник Академии знаний. – 2024. – №3 (62). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-innovatsionnyh-kadrovyh-tehnologiy-v-sisteme-upravleniya-personalom-organizatsii/viewer

3. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 445 с.

4. Егорова И. А. Современные подходы к управлению персоналом // Современные методы, технологии и практики управления : сборник научных трудов Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции, Челябинск, 21–22 мая 2025 года. – Челябинск: Южно-Уральский государственный университет, 2025. – С. 66-71.

5. Лаас, Н. И., Особенности адаптации и развития персонала в современных организациях : монография / Н. И. Лаас, Е. В. Гурова, И. А. Романова. — Москва : Русайнс, 2023. — 256 с. — ISBN 978-5-466-03722-7. — URL: https://book.ru/book/951060

6. Болдырева, Н. В. Ключевые компетенции в современных условиях / Н. В. Болдырева, Н. П. Болдырева // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 2. — URL: https://esj.today/PDF/08ECVN222.pdf