

Кузьменко Наталья Ивановна,
кандидат географических наук, доцент,
Воронежский экономико-правовой институт, ВЭПИ
Kuzmenko Natalia Ivanovna,
Voronezh Institute of Economics and Law, VEPI

Вихорев Егор Викторович, студент,
Воронежский экономико-правовой институт, ВЭПИ
Vikhorev Egor Viktorovich, Student,
Voronezh Institute of Economics and Law, VEPI

**К ВОПРОСУ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ
ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
ON THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL EVALUATION
AND ATTESTATION IN LARGE ENTERPRISES**

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты оценки и аттестации персонала. На примере АО «ОКБ САПР» проведён анализ действующей системы оценки и аттестации персонала, выявлены проблемы её функционирования и обоснована необходимость совершенствования.

Abstract. The article examines theoretical and practical aspects of personnel evaluation and certification. Using the example of JSC “OKB SAPR”, the current system is analyzed, its shortcomings are identified, and the need for improvement is substantiated.

Ключевые слова: Оценка персонала, аттестация персонала, управление персоналом, эффективность.

Keywords: Personnel assessment, personnel certification, personnel management, efficiency.

Система оценки и аттестации персонала является одной из ключевых функций управления человеческими ресурсами в современной организации. В условиях усиления конкуренции и усложнения требований к квалификации работников организации стремятся к повышению эффективности использования кадрового потенциала.

Как отмечается в научной литературе, оценка и аттестация персонала позволяют определить вклад работников в деятельность организации, выявить их потенциал развития и обосновать управленческие решения в области мотивации и продвижения [1]. В то же время в практике многих организаций данные процессы характеризуются недостаточной объективностью, отсутствием единых критериев и слабой связью с результатами деятельности работников, что снижает их эффективность.

Это обуславливает актуальность исследования вопросов эффективности оценки и аттестации персонала в деятельности малых предприятий, для которых характерны ограниченные кадровые и организационные ресурсы, что повышает значимость эффективности процедур управления персоналом.

В научной литературе отсутствует единое определение понятий «оценка персонала» и «аттестация персонала», что связано с многоаспектностью данных процессов.

Так, Н. Н. Мехтиханова определяет оценку персонала как процедуру определения уровня развития характеристик работников, связанных с эффективностью их профессиональной деятельности, с последующим сопоставлением с установленными стандартами [1]. А. А. Литвинюк рассматривает оценку как систематический процесс



измерения и анализа характеристик труда работников, а И. А. Максимцев подчёркивает её роль в принятии управленческих решений [2].

Аттестация персонала, по мнению Т. О. Соломанидиной, представляет собой периодически проводимую процедуру проверки соответствия работника занимаемой должности [3]. М. Ф. Мизинцева рассматривает аттестацию как комплексную оценку соответствия работника требованиям должности с возможностью принятия кадровых решений [4].

Анализ научных подходов позволяет сделать вывод о том, что оценка персонала носит непрерывный и диагностический характер, тогда как аттестация является более формализованной процедурой, направленной на подтверждение соответствия работника требованиям должности. При этом в современной практике данные процессы должны рассматриваться как взаимосвязанные элементы системы управления персоналом.

В современных условиях система оценки и аттестации персонала рассматривается как важнейший элемент управления человеческими ресурсами, обеспечивающий руководство информацией о профессиональном уровне работников, результатах их деятельности и потенциале развития. Как показано в теоретической части исследования, эффективная система оценки должна носить системный, формализованный и регулярный характер, сочетая текущую оценку и периодическую аттестацию. Однако анализ практики, сложившейся в АО «ОКБ САПР», свидетельствует о наличии специфических особенностей, отличающих её от классических моделей.

Прежде всего установлено, что в организации отсутствует формализованная система аттестации персонала в её традиционном понимании. В компании не разработаны внутренние регламенты, определяющие порядок проведения аттестации, её периодичность и критерии оценки соответствия работников занимаемым должностям. В связи с этим аттестация как самостоятельная, нормативно закреплённая процедура фактически не применяется и не выделена в отдельный элемент системы управления персоналом.

Вместе с тем в организации сформировалась практика оценки персонала, носящая комбинированный характер. Она включает как элементы периодической проверки профессиональных знаний сотрудников, так и текущую оценку их деятельности, осуществляемую руководителями подразделений. Такой подход в большей степени соответствует современному пониманию оценки как непрерывного процесса, интегрированного в повседневную управленческую деятельность.

Одним из ключевых инструментов оценки являются внутренние тестирования, проводимые ориентировочно один раз в год и направленные на проверку уровня профессиональных знаний работников с учётом специфики деятельности предприятия. При этом они не обладают признаками классической аттестации, поскольку не регламентированы внутренними документами, не сопровождаются обязательным оформлением результатов и не влекут прямых кадровых решений, выполняя преимущественно диагностическую функцию и позволяя определить направления профессионального развития сотрудников.

Наряду с этим ведущую роль в системе оценки играет текущая оценка персонала, осуществляемая непосредственными руководителями. Она носит непрерывный характер и реализуется в процессе повседневной деятельности без формализованной процедуры. Оценка основывается на наблюдении за результатами труда работников, качеством выполнения задач, соблюдением сроков, уровнем профессиональных знаний, а также поведенческими характеристиками, включая ответственность, дисциплинированность и способность к взаимодействию в коллективе.

Процесс оценки фактически строится на последовательном формировании руководителем представления о профессиональном уровне сотрудника на основе длительного



наблюдения за его деятельностью. Данное представление может обсуждаться с вышестоящим руководством, что в определённой степени снижает субъективность оценивания, однако не устраняет её полностью.

На основе сформированной оценки принимаются управленческие решения, касающиеся положения сотрудника в организации, включая его возможное продвижение, сохранение занимаемой должности либо применение мер воздействия. При этом данные решения принимаются преимущественно без использования формализованных критериев и стандартизированных показателей, что является одной из ключевых особенностей действующей системы.

Таким образом, специфика оценки и аттестации персонала в АО «ОКБ САПР» заключается в отсутствии формализованной аттестации как самостоятельного элемента системы управления персоналом и преобладании неформализованных, интегрированных в текущую деятельность методов оценки, основанных на профессиональном суждении руководителей. Анализ показал, что действующая система оценки и аттестации персонала в АО «ОКБ САПР» характеризуется рядом проблем.

Одной из ключевых проблем является недостаточная объективность оценивания, обусловленная отсутствием чётко разработанных критериев и единых подходов, что приводит к усилению субъективности оценки и, как следствие, снижению её достоверности.

Кроме того, оценка и аттестация персонала не в полной мере выполняют функцию развития кадрового потенциала, что противоречит современным подходам к управлению персоналом, ориентированным на выявление и развитие способностей работников [4].

В целом выявленные проблемы соответствуют типичным недостаткам систем оценки персонала, отмечаемым в научной литературе, включая субъективность оценивания, недостаточную стандартизацию и ограниченность использования результатов оценки [3].

Таким образом, на основе анализа системы оценки и аттестации персонала в АО «ОКБ САПР» установлено, что в организации отсутствует формализованная процедура аттестации, а оценка персонала осуществляется преимущественно в неформализованной форме и интегрирована в текущую управленческую деятельность. Применяемые подходы позволяют получать общее представление о профессиональном уровне сотрудников, однако характеризуются недостаточной объективностью, отсутствием единых критериев и ограниченными возможностями использования результатов оценки в целях развития персонала.

Полученные результаты позволяют сделать более общий вывод о том, что для малых предприятий характерна тенденция смещения акцента от формализованных процедур аттестации к гибким, встроенным в повседневную деятельность методам оценки персонала. Вместе с тем отсутствие регламентации и стандартизации таких процессов может снижать их эффективность и ограничивать управленческий потенциал оценки.

В этой связи повышение эффективности систем оценки и аттестации персонала предполагает их комплексное развитие, включающее разработку единых критериев оценивания, повышение объективности процедур, а также усиление связи результатов оценки с управленческими решениями и развитием кадрового потенциала организации.

Список литературы:

1. Мехтиханова, Н. Н. Психологическая оценка персонала: учебник для вузов / Н. Н. Мехтиханова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 169 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-19674-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/587192>.



2. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / под редакцией А. А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 461 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/582749>

3. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 323 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01100-5. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/583024>

4. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 283 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-19812-6. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/583045>.

