

деятельности. Благодаря философии руководство компании осознает смысл ее существования, выстраивает стратегию ведения деятельности, а также формирует корпоративную культуру, которая необходима для сотрудников и клиентов. Все это в результате ведет к созданию положительного имиджа, росту дохода и успеху.

### Список использованных источников

1. Богомолов М. Стратегический менеджмент: философия фирмы. – 2008.
2. Миссия и философия компании [Электронный ресурс] // Psyera: гуманитарно-правовой портал. – URL: <http://psyera.ru/3028/missiya-i-filosofiya-kompanii> (дата обращения: 17.11.20123).
3. Красновский Ю.Ю. Социокультурные основы управления бизнес – организацией: учеб. пособие/ Ю.Ю. Красновский. - М.: Юнити-Дана, 2017.- 391с.
4. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. – М.: Инфра-пресс, 2017. – 436с.
5. Горин А.Ж. Формирование корпоративной культуры // А.Ж. Горин.- М.: Социологические исследования, 2018.- №7.
6. Сухорукова М. Я. Ценности как ключевой элемент организационной культуры/ М.Я. Сухорукова. –М.: Управление персоналом, 2015 -№4- С.56.
7. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2018.

## АТТЕСТАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Д.А. Лубинец**

Научный руководитель А.Б. Лисянский  
Самарский национальный исследовательский университет  
имени академика С.П. Королева

Неоспоримым фактом является то, что правильно выстроенная система аттестации является эффективным инструментом реализации как стратегии управления персоналом, так и организацией в целом. Как метод оценки персонала, она эффективна для решения систематических задач, связанных с человеческими ресурсами, с целью повышения их эффективности, а значит уровня конкурентоспособности организации в целом.

Благодаря аттестации работодатель может эффективно распределять ресурсы компании, планировать бюджеты и предвидеть потребность в новых сотрудниках. Постоянное обновление знаний и компетенций сотрудников позволяет компаниям быть на шаг впереди своих конкурентов и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. [1]

Оценка персонала способствует повышению мотивации и удовлетворенности сотрудников. Каждый сотрудник чувствует, что его профессиональный рост важен для компании и что работодатель заинтересован в его развитии. Это создает благоприятную рабочую атмосферу, укрепляет командный дух и способствует общему росту компании.

Цели проведения аттестации с их характеристиками представлены в таблице 1

Таблица 1. Функции аттестации в системе управления персоналом

Административная	Управленческая	Информационная	Мотивационная
Перемещение	Постановка целей	Информация о требованиях должностям	Интерес к результатам

Уровень ЗП	Контроль исполнения	Отзывы об уровне профессионализма	Стимулы для роста квалификации
Понижение и повышение			
Зачисление в штат			
Увольнение			

Организуя аттестацию, компания исходит из того, что ее процедура состоит из двух уровней.

#### 1-Й УРОВЕНЬ: УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ

Сертификацию на этом уровне можно представить как процедуру аудита организационной структуры и персонала, проводимую в рамках стратегического плана. Иными словами, в результате этой деятельности руководство компании получит материал для ответа на вопрос: "В какой степени организация и персонал соответствуют тому, что задумано и сформулировано в стратегическом плане компании?"

Получить данную информацию можно, если разложить рассматриваемый предмет (развитие организации и персонала) на два фактора: на квалификацию и на корпоративную культуру. Для наглядности эти факторы представлены в системе координат.

Квалификация — это первая ось. Корпоративная культура - вторая. Что означает ось корпоративная культура? Формально — это линейка, посредством которой возможно измерить степень соответствия.

Соответствия чего? Человеческих качеств, присущих подразделению в целом и каждому работнику в частности. Соответствия чему? Замыслам, установленным в стратегических планах.

Более подробно это можно описать следующим образом: все менеджеры имеют хотя бы интуитивное представление о корпоративной культуре компании. В более развитых организациях, перешедших к нормальному менеджменту, корпоративная культура еще более документирована. В таких компаниях разработан документ, определяющий, какие люди у нас работают, а какие нет. В упрощенном виде корпоративная культура состоит из двух элементов:

- 1) Первая это отношение к работе;
- 2) Вторая охватывает человеческие отношения в целом, характеризует также особенности поведения вне работы.

Ось квалификация определяет, насколько люди, работающие в компании, соответствуют деятельностным позициям (стандартам), заложенным в структуре.

Таким образом, оценка эффективности может быть представлена как процедура управления отклонениями. Если критерии квалификации и организационной культуры установлены и задокументированы, то по результатам документации менеджеры могут узнать, насколько данное подразделение соответствует (или отклоняется от) требованиям, определенным в стратегии компании.

При подборе персонала каждый руководитель старается сделать вывод о культуре и качествах сотрудников компании. По обоим показателям наблюдается практически 100% соответствие, и можно говорить об определенном приближении к требуемым стандартам. Как правило, руководитель отмечает, что кандидат в той или иной степени подходит по квалификации, но ему еще предстоит работать с этим человеком. Человек более или менее подходит по культуре компании, но все равно нуждается в предварительном обучении. Насколько удастся провести предварительную подготовку и приобрести необходимые компетенции, станет ясно только на практике.[3]

Рекрутинг — это только верхняя часть айсберга, далее необходимо подключать всю грамоту менеджмента и внутреннюю работу над собой.

Регулярная аттестация позволяет более основательно подойти к данной проблеме, ответить на вопрос о том, насколько люди, которых приняли на работу, освоили форму компании, акклиматизировались и сжились с корпоративной культурой.

## 2-Й УРОВЕНЬ: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ

На втором уровне аттестация может служить инструментом для личностного роста сотрудников компании и организации в целом.

Если аттестация вводится как регулярная процедура - 1 раз в год в определенное время; как публичная процедура - проводится открыто и гласно; как понятная процедура, понятная по критериям и способам получения информации, то она уподобляется соревнованию. Однако соперником аттестуемому является он же сам, но не сегодняшний, а вчерашний.

Конечно, аттестация как обратная связь никогда не может быть беспроблемной. Ведь самым приятным и комфортным для человека является он сам. Однако если место (организация, культура), где живет (работает) человек, ему дорого, то, кроме стремления к своим идеалам, он должен стремиться соответствовать также ожиданиям окружающих. Развивающийся человек способен в каждой новой ситуации согласовывать свои цели с целями окружающих. Социализироваться по плану квалификации и корпоративной культуры означает узнавать от окружающих, насколько в плане корпоративной культуры и плане квалификации человек соответствует тем ожиданиям и стандартам, которые к нему предъявляет социум. Узнавая об этом, личность делает те или иные коррективы и правки. [2]

Здесь работают следующие принципы:

1. Регулярность: аттестация выполняется регулярно в определенное время.
2. Публичность: должна быть публичной и открытой для всех.
3. Рефлексивность: аттестуемый должен получить оценку себя со стороны, побуждающую к развитию.

Исходя из всего выше сказанного можно сделать следующие выводы:

1. Значение оценки результатов деятельности можно рассматривать на двух уровнях: управление организационным развитием и развитие человеческих ресурсов
2. На уровне управления организационным развитием оценки позволяют получить информацию о реальном положении дел в компании в целом, отдельных подразделениях и квалификации сотрудников, корпоративной культуре и сравнить их с эталонными показателями.
3. На уровне развития человеческих ресурсов оценка обеспечивает подразделениям и отдельным сотрудникам конструктивную обратную связь, мотивирующую профессиональное развитие в компании.
4. Результаты, полученные в процессе оценки, должны способствовать формированию планов развития (карьеры) отдельных сотрудников и отрасли в целом.

### Список использованных источников

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб. : Питер, 2020. - 255 с. - (Серия "Теория и практика менеджмента").
2. Сиван Бриджитт. Аттестация персонала - путь к взаимопониманию (на спирали) / Б. Сиван. – М.: Претекст, 2021. - 821 с.
3. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М.: Проспект, 2020. 687 с