

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование аттестации персонала бюджетной организации (на примере  
войсковой части 55000)

Обучающийся

Н.С. Постникова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук С.О.Шаногина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Аттестация персонала - это процедура оценки соответствия профессиональной компетентности работника, а также выявления потребности в его профессиональном или профессиональном развитии. В настоящее время можно выделить три основных цели, для достижения которой проводится аттестация персонала:

- выявление сотрудников, не соответствующих занимаемой должности;
- выявление потребности в профессиональном развитии работника;
- выявление перспективных работников, достойных для карьерного продвижения и способных эффективно выполнять функции на вышестоящих должностях.

Для совершенствования организации аттестации персонала в войсковой части 55000 в рамках настоящей работы было предложено три рекомендации:

- Внедрение системы оценки результативности труда данных работников с помощью показателей КПЭ.
- Установление жестких требований по составлению отзыва, представляемого в аттестационную комиссию.
- Внедрение проверки полноты, а также корректности представления материалов и документов в аттестационную комиссию.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретико-методологические основы организации аттестации персонала бюджетной организации.....	6
1.1 Сущность и значение аттестации персонала.....	6
1.2 Этапы и процедуры проведения аттестации в бюджетных учреждениях .....	11
1.3 Оценка эффективности организации аттестации персонала.....	16
2 Анализ аттестации персонала бюджетной организации войсковой части 55000 .....	21
2.1 Техничко-экономическая характеристика войсковой части 55000 .....	21
2.2 Анализ организации аттестации персонала войсковой части 55000....	25
2.3 Недостатки организации аттестации персонала в войсковой части 55000 .....	40
3 Рекомендации по совершенствованию организации аттестации персонала в войсковой части 55000.....	49
3.1 Основные направления совершенствования организации аттестации персонала в войсковой части 55000 .....	49
3.2 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций .....	57
Заключение .....	61
Список используемой литературы .....	65
Приложение А Оценка членами аттестационной комиссии качества подготовки отзывов на аттестуемых военнослужащих в войсковой части 55000 .....	68
Приложение Б Оценка членами аттестационной комиссии качества подготовки отзывов на аттестуемых гражданских специалистов и рабочих в войсковой части 55000.....	69

## Введение

Актуальность темы исследования. В настоящее время невозможно обеспечить эффективности функционирование и успешное развитие бюджетных организаций без достаточного уровня их кадрового потенциала. Безусловно, большинство подсистем управления персоналом обеспечивают формирование и развитие кадрового потенциала организации. Однако их следует особо выделить организацию аттестации персонала, т.к. именно посредством данного механизма в бюджетных организациях обеспечивается выявление работников, не соответствующих занимаемой должности, что крайне важно для развития кадрового потенциала организации.

Несмотря на важность и значимость аттестации персонала, и его обязательность для бюджетных организаций в настоящее время достаточно часто аттестация проводится формально. Это не позволяет получить ожидаемый результат от её проведения и оказывает негативное влияние на эффективность функционирования бюджетных организаций, а также успешность реализации возлагаемых на них функций. Данное обстоятельство и обуславливает актуальность темы исследования.

Анализ степени разработанности. Вопросам организации аттестации персонала в целом уделяется достаточно большое число исследователей в сфере управления персоналом. В частности, исследованиям организации аттестации персонала были посвящены работы таких авторов, как: Горленко О.А., Дуракова И.Б., Кибанов А.Я., Корнеева А.С., Ленская И.Ю., Термелева Е.Е. и многие другие. Однако в настоящее время, несмотря на большое число исследований, тема продолжает оставаться актуальной, тем более, что исследований, посвященных анализу организации аттестации работников бюджетных организаций очень мало.

Целью исследования является оценка эффективности организации аттестации персонала войсковой части 55000 и выработка рекомендаций,

направленных на её совершенствование. Реализация поставленной цели потребовала решения следующих задач:

- Изучить теоретико-методологические основы организации аттестации персонала бюджетной организации.
- Проанализировать практику организации аттестации персонала в войсковой части 55000.
- Выработать рекомендации по совершенствованию организации аттестации персонала в войсковой части 55000.

Объектом исследования является ФБУ «Войсковая часть 55000».

Предметом исследования является система аттестации в ФБУ «Войсковая часть 55000».

В работе были использованы такие методы исследования, как: синтез, обобщение, статистический и сравнительный анализ, индукции, дедукции, а также анализ литературы и метод экспертной оценки.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения выработанных предположений по совершенствованию организации аттестации персонала в ФБУ «Войсковая часть 55000».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы, включающего 28 источников, и 2 приложения. Работа иллюстрирована 8 таблицами и 9 рисунками. Общий объем работы 67 страниц.

# 1 Теоретико-методологические основы организации аттестации персонала бюджетной организации

## 1.1 Сущность и значение аттестации персонала

В России понятие «аттестация персонала» (аттестация сотрудника) получило очень распространение при управлении персоналом, а также в действующем законодательстве. Однако ни в Трудовом кодексе, ни в федеральных законах, регулирующих прохождение государственной и муниципальной службы (Федеральный закон №197-ФЗ от 19.07.18 года «О службе в уголовно исполнительной системе РФ», Федеральный закон №25-ФЗ от 02.03.07 года «О муниципальной службе в РФ» и т.д.), ни в других нормативно-правовых актах не приводится определение понятия «аттестация». При этом и в научной среде к настоящему времени отсутствует единое и общепризнанное его определение. Поэтому для раскрытия сущности понятия «Аттестация» проанализируем ряд его определений, предложенных российскими исследователями (см. таблица 1).

Таблица 1 – Определения понятия «аттестация персонала»

Автор определения	Определение понятия «аттестация персонала»
Басиева Л.В.	Процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности, с применением методов оценки персонала [8]
Имшеева К.В.	Процедура, проводимая с целью выявления степени соответствия качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям [15, с. 131]
Корнеева А.С.	Процедура выявления квалификации, уровня знаний сотрудника, отзыв о его способностях, профессиональных и личностных компетенция [19, с. 317].
Кибанов А.Я.	Процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности [17, с. 432]

## Продолжение таблицы 1

Автор определения	Определение понятия «аттестация персонала»
Ленская Ю.И.	Процедура, в результате которой устанавливается степень соответствия работника требованиям должности, рабочего места и культуре организации [21].
Москвина Н.В.	Подтверждение соответствия работника занимаемой должности, осуществляемое на основе решения специально созданной комиссии с учетом анализа результатов работы и уровня квалификации [24, с. 97]

В первую очередь следует отметить, что практически во всех определениях, приведенных в таблице 1, аттестация персонала рассматривается в качестве процедуры, направленной на оценку того, соответствует ли аттестуемый сотрудник по уровню профессиональной компетентности и результатам труда занимаемой должности. По мнению автора, данный подход к раскрытию понятия «аттестация персонала» является очень узким, так как проведение аттестации обеспечивает не только оценку соответствия работника занимаемой должности, но также и решение ряда других задач.

Во-первых, посредством проведения аттестации может осуществляться отбор работников организации для включения их в кадровый резерв. В частности, в статье 48 Федерального закона №79-ФЗ «О государственной службе в РФ» указывается, что по результатам аттестации могут быть выработаны рекомендации для включения работников в кадровый резерв [3].

Во-вторых, на основании результатов аттестации в организациях могут приниматься решения о поощрении отдельных работников. В частности, в статье 18 Федерального закона №25-ФЗ от 02.03.07 года «О муниципальной службе в РФ» указывается, что «по результатам аттестации представитель работодателя принимает решение о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе» [4].

В-третьих, посредством проведения аттестации обеспечивается выявление потребности в прохождении сотрудником обучения, направленного на повышение его квалификации, либо профессиональной

подготовки. При это рекомендации по направлению сотрудника на прохождение повышения квалификации как аттестационная комиссия (в частности в статье 18 Федерального закона №25-ФЗ от 02.03.07 года указывается: «аттестационная комиссия может давать рекомендации о направлении отдельных муниципальных служащих для получения дополнительного профессионального образования» [4]), так и результаты аттестации могут входить в состав информационной базы для принятия руководителями решения о необходимости направления сотрудника на обучение.

Исходя из вышеизложенного, можно сформулировать следующее определение понятия «аттестация персонала» - это процедура оценки соответствия профессиональной компетентности работника, а также выявления потребности в его профессиональном или профессиональном развитии. Раскрывая сущность понятия «аттестация персонала» следует сопоставить его с другим близким понятием «оценка персонала». В соответствии с определением, сформулированным профессором Кибановым А.Я., оценка персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места [18, с. 172]. В целом с одной стороны, исходя из этого определения, можно принять понятия «оценка персонала» и «аттестация персонала», как тождественные. Однако фактически между ними есть различия.

Во-первых, если проведение оценки персонала действующим законодательством не регламентировано, то отдельные аспекты организации аттестации (особенно в отношении государственных и муниципальных служащих) регулируются Трудовым Кодексом РФ, а также рядом других нормативно-правовых актов.

Во-вторых, их отличия заключается в том, что результаты оценки персонала, в отличие от результатов аттестации сотрудников не могут выступать в качестве оснований для принятия решений об увольнении, либо



понижении в должности сотрудника. В частности, согласно статье 81 Трудового кодекса РФ в качестве единственным основанием увольнения работника из-за недостаточного уровня знаний, навыков, умений, а также личных или деловых качеств является решения аттестационной комиссии о несоответствии работника занимаемой должности. В целом понятие «оценка персонала» является более широким, чем понятие «аттестация персонала» [2, с. 29]. И фактически аттестация персонала, представляет собой одну из разновидностей оценки персонала, а соответственно и включается в этом понятие. В настоящее время можно выделить три основных цели, для достижения которой проводится аттестация персонала:

- Выявление сотрудников, не соответствующих занимаемой должности, а, следовательно, и не способных обеспечить достаточный уровень результативности, производительности и качества труда. При этом аттестационная комиссия также должна определить, следует ли уволить данного сотрудника, либо только понизить в должности.

- Выявление потребности в профессиональном развитии работника, т.е. установлении в приобретении каких знаний, а выработке каких навыков и умений нуждается работников.

- Выявление перспективных работников, достойных для карьерного продвижения и способных эффективно выполнять функции на вышестоящих должностях.

Периодичность проведение аттестации трудовое законодательство в России регламентирует только в отношении отдельных категорий персонала, а в большинстве случаев она определяется руководством компаний. Регламентируется периодичность организации преимуществе у трех групп работников:

- у государственных служащих (государственных гражданских служащих, военнослужащих, сотрудников полиции, следственного комитета, прокуратуры, службы исполнения наказания и т.д.),

– муниципальных служащих (согласно статьи 18 Федерального закона №25-ФЗ от 02.03.2007 г. она составляет три года [4],

– работников сфер, где от деятельности работников зависит здоровье и безопасность, как и самих, так и других лиц (к примеру, пилотов, сотрудников АЭС и т.д.).

Для обеспечения высокой эффективности аттестации персонала, она должна быть организована и проводится в соответствии с рядом принципов. В целом можно выделить шесть ключевых принципов организации аттестации персонала:

– Принцип всеобщности, в соответствии с которым прохождение аттестации должно быть распространено не на часть трудового коллектива, а быть обязательным для всех работников организации, за исключением лиц, которые в соответствии с правовыми нормами действующего законодательства не подлежат аттестации [21].

– Принцип регулярности, в соответствии с которой организация аттестации работников организации должна осуществляется не хаотически, а с определенной периодичностью, установленной действующим законодательством, либо локальными нормативно-правовыми нормами организации.

– Принцип комплексности, в соответствии с которой при аттестации работников организации должны учитываться не только отдельные его деловые и личностные качества, либо выборочные показатели его труда, а оценка должна быть всесторонней, с учетом особенностей трудовой деятельности данного работника.

– Принцип объективности, предусматривающий, что при оценке работников организации в рамках прохождения ими аттестации должны применяться показатели, которые возможно установить или проверить эмпирически [21]. При этом следует максимально исключать применение показателей или параметров, устанавливаемых на основании субъективных мнений или суждений.

– Принцип гласности (информационной открытости) [21]. Соблюдение данного принципа предполагает, что все заинтересованные лица своевременно получают всю необходимую информации – о графике проведения аттестации, порядка её проведения, используемых методов и показателей, а также её результатов.

– Принцип единства требований. В соответствии с данным принципом для оценки сотрудников, занимающих одинаковую должность, в рамках проведения их аттестации должны применяться одинаковые методы и показатели. Далее рассмотрим основные этапы и процедуры проведения аттестации персонала организации.

## 1.2 Этапы и процедуры проведения аттестации в бюджетных учреждениях

В настоящее время структурно проведение аттестации персонала в отечественных бюджетных организациях можно разделить на три ключевых этапа, представленных на рисунке 1.

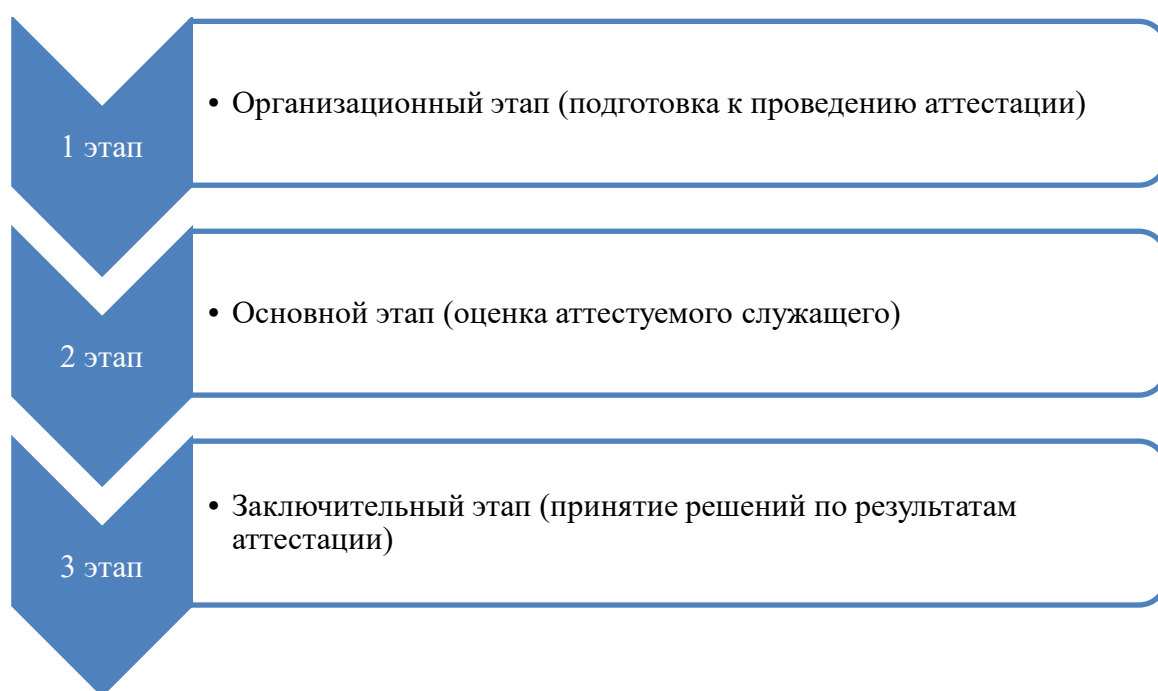


Рисунок 1 – Этапы проведения аттестации служащих [15, с. 131]

Согласно рисунку 1.1, первым этапом проведения аттестации персонала бюджетных организаций в России является организационный этап, на котором осуществляется подготовка к непосредственному проведению аттестации [26, с. 45]. В рамках данного этапа осуществляются следующие действия.

Принятие решение руководителем бюджетного учреждения о проведении аттестации работников учреждения. Данное решение должно быть документально оформлено приказом руководителя бюджетного, включающим в себя данные о списке работников учреждения, подлежащих аттестации, а также графика его проведения.

Создание аттестационной комиссии. В настоящее время действующее российское законодательство не определяет требований к составу и структуре аттестационной комиссии, а также к лицам, для включения в её состав. Но, чаще всего, в бюджетных учреждениях численность членов аттестационной комиссии варьируется в диапазоне от 4 до 6 сотрудников, в том числе: одного председателя аттестационной комиссии (в основном функции председателю возлагаются на одного из руководителей 2-го уровня управления), рядовых членов аттестационной комиссии (их численность может варьироваться в диапазоне от 2 до 4 человек), секретаря комиссии.

Состав аттестационной комиссии, а также сроки её полномочий должны устанавливаются приказе руководителя бюджетного учреждения о формировании аттестационной комиссии.

Разработка проектов локальных нормативно-правовые актов, а также их последующее утверждение руководителем бюджетного учреждения. В первую очередь на данном этапе разрабатывается и утверждается Положение «Об аттестации персонала», которое содержит в себе все ключевые положения о порядке организации аттестации персонала.

Разработка системы документооборота и форм документов, таких как:

- форма характеристики на аттестуемого сотрудника бюджетного учреждения,

- форма оценки работника бюджетного учреждения,
- форма протокола решения аттестационной комиссии.

Ознакомление сотрудников, подлежащих аттестации, с датой проведения заседания аттестационной комиссии.

Предоставление в аттестационную комиссию документов по аттестуемым сотрудникам [20]. В настоящее время нет единых требований по составу и комплектности документов, представляемых в аттестационную комиссию. Но, чаще всего, на каждого аттестуемого работника бюджетного учреждения, не позднее, чем за две недели до непосредственного проведения аттестации, его непосредственным начальником (руководителем) должна быть составлена характеристика, либо отзыв, включающие всестороннюю оценку аттестуемого работника. В них преимущественно указывается:

- соответствия фактического уровня профессиональной подготовки аттестуемого работника бюджетного учреждения требованиям по должности, которую он замещает, а также размеру его заработной платы,
- уровень его профессиональной компетентности,
- отношения аттестуемого работника бюджетного учреждения к трудовой деятельности, выполнению им своих служебных и должностных обязанностей, а также сведения по показателям, характеризующих результаты его трудовой деятельности за аттестуемый период.

Кроме непосредственного руководителя аттестуемого работника бюджетного учреждения сбор материалов на него также возлагается на специалистов кадровой службы учреждения и включает в себя:

- данные о результатах предыдущих аттестаций данного работника бюджетного учреждения,
- личное дело (личную карточку) аттестуемого работника.

Кроме того, кадровой службой (отделу кадров) в аттестационную комиссию должны представляться результаты оценки работника, которая проводится при помощи различных психологических методов,

обеспечивающих выявление, как слабых, так и сильных качеств сотрудника. В заключении, которое составляется по данным оценки, должна быть установлена степень соответствия характеристик конкретного работника бюджетного учреждения характеристикам «идеальной модели», а также требованиям к занимаемой им должности. Чаще всего данные документы передаются в аттестационную комиссию заблаговременно (за 2 недели и более). Чтобы обеспечить наличие возможности ознакомиться с ними, как у членов аттестационной комиссии, так и у аттестуемых служащих.

На следующем этапе аттестационной комиссией осуществляется непосредственная оценка личных и деловых качеств аттестуемых работников бюджетного учреждения, качества, производительности и результативности, их труда, а также тенденций их профессионального и карьерного развития. Преимущественно для этого аттестационная комиссия проводит собеседование с аттестуемым работником путем очного общения, либо в дистанционной форме. В рамках данного этапа кроме собеседования аттестационной комиссией также могут использоваться и иные методы оценки аттестуемых работников – психологическое или профессиональное тестирование, практические испытания, CASE-технологии и т.д.

На заключительном этапе аттестационная комиссия принимает решение по аттестуемому работнику бюджетного учреждения. Сперва члены комиссии уже без аттестуемого работника обсуждают свои мнения и сделанные выводы. После этого посредством открытого голосования членов аттестационной комиссии, принимаются решения по аттестуемому работнику бюджетного учреждения – соответствует данный работник занимаемой им должности или нет (решение принимается простым большинством голосов). Результаты аттестации работников бюджетного учреждения (как основное решение, так и сформулированные рекомендации) заносятся в аттестационный лист. По завершении аттестации чаще всего составляются отчеты, в которых обобщаются и утверждаются ее результаты. После прохождения служащими работников бюджетного учреждения

подготавливается приказ, утверждающий результаты проведенной аттестации. С данным приказом под подпись уведомляются все работники бюджетного учреждения, которые проходили аттестацию.

Несмотря на то, что аттестация применяется на протяжении нескольких десятилетий в научной среде к настоящему времени еще не выработано единое мнения о наиболее оптимальном спектре методов оценки работников, которые следует применять при их аттестации. В значительной степени данное обстоятельство обуславливается тем обстоятельством, что, скорее всего и невозможно разработать единый и универсальный перечень методов оценки, т.к. его следует выстраивать в зависимости от методов организации труда в организации, применяемого оборудования, построения бизнес процессов, а также иных факторов внешней и внутренней среды организации. К наиболее распространенным в настоящее время методам оценки, применяемым при аттестации работников, следует отнести:

- метод структурированного интервью,
- описательный метод,
- профессиональное тестирование,
- метод фотографии рабочего времени,
- метод «180 градусов»
- психологическое тестирование,
- метод психологического или профессионального тестирования,
- метод «ассесмент-центр» [21].

Каждый метод оценки имеет, как свои достоинства, так и недостатки. Поэтому для обеспечения объективной и всесторонней оценки работника при его аттестации наиболее оптимальным является применение нескольких методов, чтобы недостатки одного компенсировались достоинством другого. Далее рассмотрим оценки эффективности организации адаптации персонала.

### 1.3 Оценка эффективности организации аттестации персонала

Отсутствие в научной среде единого и общепризнанного определения понятия «аттестации персонала», а также единой модели её организации и спектра применяемых методов обуславливает и отсутствие единой методики оценки эффективности организации аттестации персонала. В общем виде показатели, при помощи которых можно оценить эффективность организации аттестации персонала можно разделить на две основные группы.

В первую группу следует включить показатели, при помощи которых оценивается соответствия организации аттестации формальным критериям, установленным действующим законодательством, либо локальными нормативными актами. К этой группе можно отнести следующие показатели.

Удельный вес сотрудников, у которых аттестация была проведена несвоевременно к общей численности персонала. Данный показатель позволяет охарактеризовать соблюдение периодичности организации проведения аттестации. Данный показатель, исчисляется по следующей формуле:

$$УВ_{\text{несв}} = \frac{Ч_{\text{несв}}}{Ч_{\text{общ}}} \times 100\%, \text{ где} \quad (1)$$

где  $УВ_{\text{несв}}$  - удельный вес сотрудников, у которых аттестация была проведена несвоевременно к общей численности персонала,

$Ч_{\text{несв}}$  – численность работников, у которых на конец года с предыдущей аттестации прошло больше времени, что установленная периодичность,

$Ч_{\text{общ}}$  – среднесписочная численность работников в целом по предприятию.

Абсолютная численность работников, у которых на конец года с предыдущей аттестации прошло больше времени, что установленная периодичность. Оптимальной является ситуацией, когда все сотрудники



своевременно проходят аттестацию в соответствии с установленной периодичностью. Поэтому в качестве нормативного уровня по обоим показателям следует принимать нулевое значение.

Вторая группа включает в себя показатели, посредством которых осуществляется оценки успешности аттестации персонала с точки зрения достижения поставленных перед аттестацией целями. Как уже было указано ранее, основной целью организации аттестации персонала является установление соответствия работников организации, занимаемой ими должности. Следует отметить, что в ситуации, если работник не соответствует занимаемой им должности, то он не в состоянии полноценно выполнять возложенные на него обязанности, что свою очередь оказывает негативное влияние на показатели его труда. Аттестация же должны обеспечивать своевременное выявление таких работников, чтобы предоставить менеджменту компании принятия кадровых решения для исключения на эффективность компании или её структурного подразделения замещение должности сотрудников, не соответствующим предъявляемым к ней требованиям. Для оценки успешности достижения данной цели можно применять следующие показатели:

- Численность работников организации, которые успешно прошли аттестацию, но в дальнейшем были уволены из-за несоответствия их профессиональной компетентности требованиям, установленным профессиональным стандартам.

- Удельный вес работников организации, успешно прошедших аттестацию, но в последующем уволенных из-за несоответствия их профессиональной компетентности требованиям, установленным профессиональным стандартам, к общей численности работников, прошедших аттестацию.

Как уже было указано ранее, в настоящее время в России трудовое законодательство предусматривает возможность увольнения работников из-за несоответствия их профессиональной компетентности только в случае,

если данный факт был установлен в рамках аттестации данных работников. Вследствие этого, а также достаточно высокой сложности процедуры увольнения работников по инициативе работодателя в России сложилась практика, когда руководители путем оказания на них давления (оказание психологического давления, ухудшая условия труда, занижая их доходы и т.д.) вынуждают своих подчинённых увольняться по собственному желанию.

В результате официальные данные кадрового учета для исчисления данных показателей не могут применяться, а необходимо проводить социологическое исследование, направленное на выявление истинных причин увольнения работников. И уже по результатам данного исследования определять численность работников организации, которые успешно прошли аттестацию, но в дальнейшем были уволены из-за несоответствия и профессиональной компетентности требованиям, установленным профессиональными стандартами. Данные исследования могут предполагать опросы, как самих уволенных работников, так и их руководителей.

Ещё одной целью организации аттестации является выявление потребности в профессиональном развитии работников. Успешность достижения данной цели можно оценивать при помощи следующих показателей:

- Общее число рекомендаций, вынесенных аттестационной комиссией за определённый период.
- Удельный вес аттестационных листов, содержащих рекомендации по профессиональному развитию работников, к общему числу аттестационных листов.
- Удельный вес рекомендации по профессиональному развитию работников, вынесенных аттестационной комиссией и учтенных при составлении плана обучения персонала, к общему числу выработанных рекомендаций по профессиональному развитию аттестуемых работников.

Следует отметить, что представленный выше перечень показателей, которые могут быть использованы для оценки эффективности организации

аттестации персонала является не исчерпывающим, и в организациях могут применяться и другие показатели. Спектр применяемых показателей должен устанавливаться для каждой организации персонально с учётом особенностей её деятельности, а также целями и задачами перее аттестации персонала в них.

Вывод по 1 разделу.

Аттестация персонала - это процедура оценки соответствия профессиональной компетентности работника, а также выявления потребности в его профессиональном или профессиональном развитии. В настоящее время можно выделить три основных цели, для достижения которой проводится аттестация персонала:

- выявление сотрудников, не соответствующих занимаемой должности, а, следовательно, и не способных обеспечить достаточный уровень результативности, производительности и качества труда,

- выявление потребности в профессиональном развитии работника, т.е. установлении в приобретении каких знаний, а выработке каких навыков и умений нуждается работников,

- выявление перспективных работников, достойных для карьерного продвижения и способных эффективно выполнять функции на вышестоящих должностях.

В настоящее время структурно проведение аттестации персонала в отечественных бюджетных организациях можно разделить на три ключевых этапа: организационный, основной и заключительный.

Несмотря на то, что аттестация применяется на протяжении нескольких десятилетий в научной среде к настоящему времени еще не выработано единое мнения о наиболее оптимальном спектре методов оценки работников, которые следует применять при их аттестации. Наибольшее распространенным в настоящее время методам оценки, применяемым при аттестации работников следует отнести: метод структурированного интервью, описательный метод, профессиональное тестирование, метод

фотографии рабочего времени, метод «180 градусов», психологическое тестирование, метод CASE-технологии и метод «ассесмент-центр».

Отсутствие в научной среде единого и общепризнанного определения понятия «аттестации персонала», а также единой модели её организации и спектра применяемых методов обуславливает и отсутствие единой методики оценки эффективности организации аттестации персонала. В общем виде показатели, при помощи которых можно оценить эффективность организации аттестации персонала можно разделить на две основные группы. В первую группу следует включить показатели, при помощи которых оценивается соответствия организации аттестации формальным критериям, установленным действующим законодательством, либо локальными нормативными актами. Вторая группа включает в себя показатели, посредством которых осуществляется оценки успешности аттестации персонала с точки зрения достижения поставленных перед аттестацией целей.

## **2 Анализ аттестации персонала бюджетной организации войсковой части 55000**

### **2.1 Техничко-экономическая характеристика войсковой части 55000**

Федеральное бюджетное учреждение «Войсковая часть 55000» (далее – Войсковая часть 55000) расположена по адресу 460055, г. Оренбург, ул. Авиационная. Войсковая часть 55000 является действующей воинской частью, относящейся к Министерству обороны РФ, которое и является единственным учредителем данной войсковой части. При осуществлении своей деятельности, а также возлагаемых на неё функций. При осуществлении деятельности войсковой части 55000 и управлению её командование части руководствуется:

- Конституцией России,
- конституционными и федеральными законами,
- актами Президента РФ, а также постановлениями, указаниями и приказами Министерства обороны РФ.

В выписке из ЕГРЮЛ в качестве основного вида деятельности войсковой части 55000 указана деятельность, направленная на обеспечение военной безопасности. Войсковая часть 55000 имеет статус некоммерческого юридического лица. Деятельность войсковой части 55000 финансируется исключительно за счет средств федерального бюджета, направляемых на основании бюджетной сметы, а также лимитом бюджетных обязательств.

Войсковая часть обладает имуществом, закрепленным за войсковой частью на условиях оперативного управления. Основным источником имущества войсковой части 55000 является имущество, приобретаемое централизованно по линии Министерства обороны, и в дальнейшем направляемое в войсковые части. Далее проанализируем организационную структуру войсковой части 55000 представленную на рисунке 2.

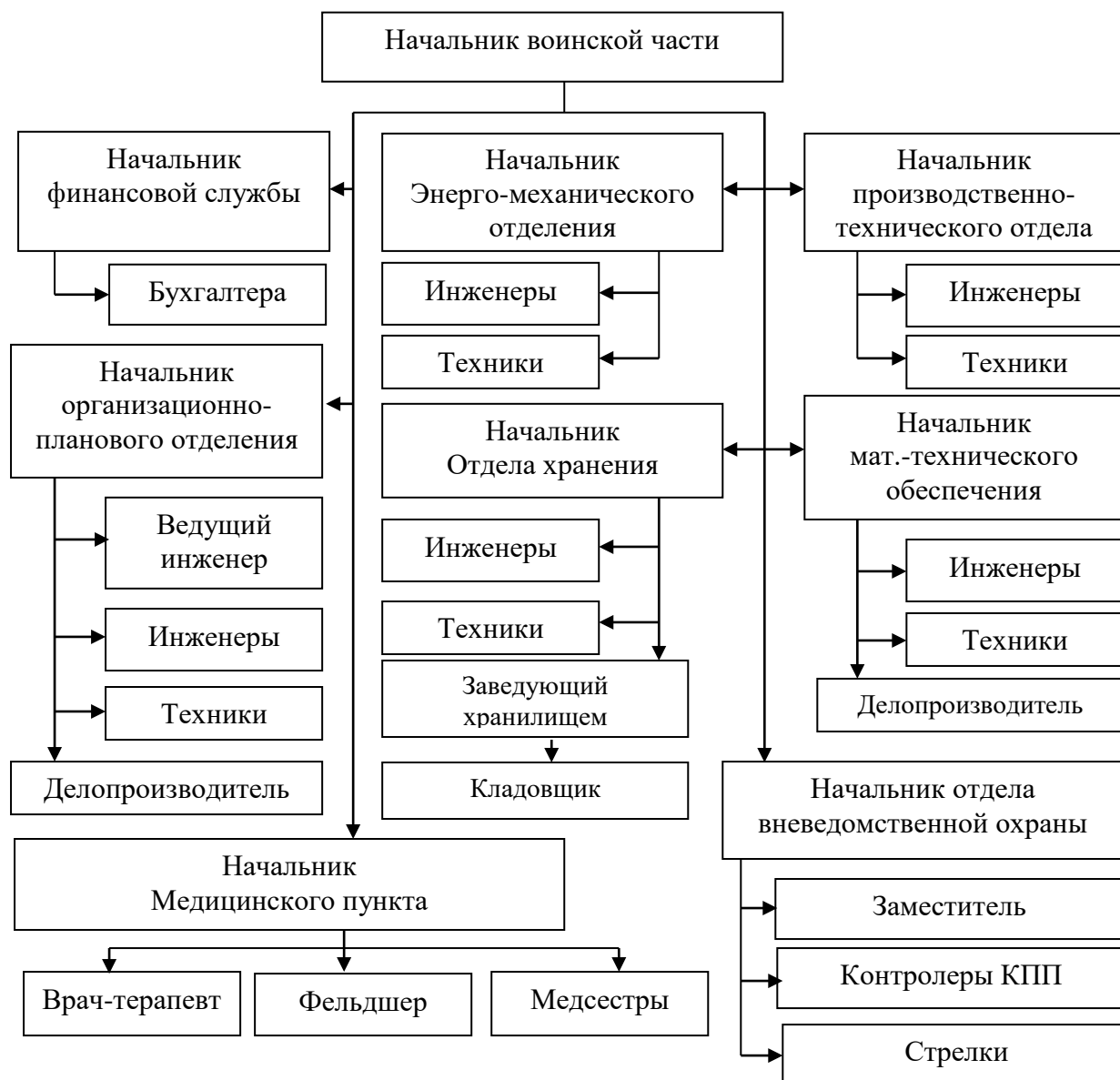


Рисунок 2 – Организационная структура войсковой части 55000

Как видно по данным рисунка 2 непосредственно руководство ФБУ «Войсковая часть 55000» осуществляется начальником войсковой части, который назначается на должность, а также освобождается от неё вышестоящим командованием. Управление ФБУ «Войсковая часть 55000» начальником воинской части осуществляется на основе единоначалия. Для личного состава воинской части (как военнослужащих, так и гражданского персонала) он является прямым начальником и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на него функций и задач.

В процессе реализации своих полномочий начальник войсковой части

действует от имени ФБУ «Войсковая часть 55000» без доверенности. В функции начальник ФБУ «Войсковая часть 55000» входит:

- Принимает на работу (службу) и назначает на должность работников и сотрудников учреждения.
- Осуществляет внутреннее перемещение сотрудников (перемещение сотрудника по службе, либо его перевод на другую работу).
- Увольнение с работы (службы) и освобождает от занимаемой должности работников и сотрудников учреждения.
- Организация работы, связанной с подбором, расстановкой и профессиональной подготовкой кадров в учреждении.
- Утверждение положений о структурных подразделениях ФБУ «Войсковая часть 77360-Н» и должностных инструкций (регламентов).
- Организация проведения в установленном порядке аттестации работников и сотрудников учреждения.
- Назначение проведения служебных проверок.
- Применение в пределах своей компетенции по отношению к работникам и сотрудникам учреждения меры морального и материального поощрения, а также привлечение их к дисциплинарной ответственности в форме дисциплинарных взысканий.
- Принятие решений о расходовании финансовых средств в соответствии утвержденной бюджетной сметой.
- Обеспечение работникам (сотрудникам) безопасных условий труда.

В целом организационная структура войсковой части 55000 является характерной и сформирована на основе установленных Генеральным штабом нормативов и положений. Она в полной мере соответствует отраслевой принадлежности учреждения, её масштабу и позволяет обеспечить эффективное управление войсковой частью. Далее в таблице 2 представим ряд ключевых организационно-экономических деятельности войсковой части

## 55000 за период с 2019 по 2021 годы

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности войсковой части 55000 за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Объем финансирования (доходы) тыс.руб.	475632	485632	478521	10000	2,1	-7111	-1,5
2. Себестоимость т.р.	475632	485632	478521	10000	2,1	-7111	-1,5
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
8 Основные средства, млн. руб.	4352	4357	4356	5	0,1	-1	0
9. Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.	Данное понятие отсутствует с учетом особенностей исследуемого учреждения						
10 Численность ППП,	170	169	170	-1	-0,6	1	-100
12. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	89760	97344	104040	7584	8,4	6696	-100
Производительность труда работающего, тыс.руб.	Данное понятие отсутствует с учетом особенностей исследуемого учреждения						
14..Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	528	576	612	48	9,1	36	6,3
15. Фондоотдача	Данное понятие отсутствует с учетом особенностей исследуемого учреждения						
16. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	Данное понятие отсутствует с учетом особенностей исследуемого учреждения						
1.7 Рентабельность продаж	Данное понятие отсутствует с учетом особенностей исследуемого учреждения						
1.8 Затраты на рубль выручки	1,0	1,0	1,0	0	0	0	0



Продолжение таблицы 2

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1.9. Объем грузоперевозок, тонн	11324	11628	11973	304	116,3	345	103
1.20 Число вылетов	298	306	307	8	3,1	1	100,3

Согласно данным, представленным в таблице 2, объемы финансирования войсковой части 55000 в 2019 года были стабильными, а ежегодные отклонения составляли 1,5-2,1%. Расходы войсковой части строго соответствовали доходам, что является характерным для войсковых частей. Войсковая часть обладает достаточно большим объемом основных средств, что обуславливается высокой балансовой стоимостью боевой техники и вооружения, числящихся на балансе войсковой части и относящихся по основным признакам к основным средствам. Объем выполняемых грузоперевозок войсковой части 55000, как по тоннажу, так и числу вылетов в 2019-2021 годах увеличивался. Численность персонала войсковой части в 2019-2021 годах была стабильной, но при этом наблюдался рост фонда заработной платы, что обуславливалось увеличением средней заработной платы работников. Далее оценим кадровый потенциал войсковой части 55000.

## **2.2 Анализ организации аттестации персонала войсковой части 55000**

Изначально проанализируем структуру личного состава войсковой части 55000 (см. таблицу 3).

Таблица 3 – Структура личного состава войсковой части 55000 в 2019-2021 годах

Категория персонала	2019 год	2020 год	2021 год	Абсолютный прирост, чел		Темп роста, %	
				2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
Военнослужащие, в том числе	76	76	76	0	0	100	100
офицеры	17	17	17	0	0	100	100
рядовой и сержантский состав	59	59	59	0	0	100	100
Гражданский персонал	94	93	94	-1	1	98,9	101,1
Итого	170	169	170	-1	1	99,4	100,6

Согласно данным, представленным в таблице 3, общая численность личного состава войсковой части 55000 на протяжении трех последних лет было стабильной, за исключением сокращения численности гражданских специалистов на одного работника в 2020 году. В структуре личного состава войсковой части 55000 превалирует гражданский персонал, что обуславливается особенностями данной части. Далее оценим укомплектованность штата войсковой части 55000 личным составом согласно штатного расписания части (см. таблицу 4).

Таблица 4 – Укомплектованность штата войсковой части 55000 личным составом согласно штатному расписанию в 2019-2021 годах

Категория личного состава	2019 год	2020 год	2021 год
Штатная численность, чел.			
Военнослужащие, в том числе	76	76	76
офицеры	17	17	17
рядовой и сержантский состав	59	59	59
Гражданский персонал	94	94	94
Итого	170	170	170
Укомплектованность штата, %			
Военнослужащие, в том числе	100,0	100,0	100,0
офицеры	100,0	100,0	100,0
рядовой и сержантский состав	100,0	100,0	100,0

Продолжение таблицы 4

Категория личного состава	2019 год	2020 год	2021 год
Гражданский персонал	100,0	98,9	100,0
Итого	100,0	99,4	100,0

Согласно данным, представленным в таблице 4, войсковая часть 55000 на протяжении исследуемого периода в целом была полностью укомплектована, как военнослужащими, так и гражданским персоналом. И только в 2019 года была одна вакантная должность гражданского специалиста, но это не оказало сколько-нибудь существенного влияния на функционирование части. В целом, исходя из вышеизложенного, кадровый потенциал войсковой части 55000 с точки зрения количественных характеристик следует оценить, как достаточно высокий. Далее анализируем его качественные характеристики, начиная с уровня образования работников (см таблицу 5).

Таблица 5 – Структура личного состава войсковой части 55000 по уровню образования по состоянию на 30.04.2022 г.

Категория личного состава	Высшее		Среднее профессиональное		Общее среднее	
	чел.	%	чел	%	чел	%
Военнослужащие, в том числе	26	34,2	43	56,6	7	9,2
офицеры	17	100	0	0	0	0
рядовой и сержантский состав	9	15,3	43	72,9	7	11,9
Гражданский персонал	74	78,7	23	24,5	-	0
В целом по части	100	58,8	66	38,8	7	4,1

Согласно таблице 5 большая часть личного состава войсковой части 55000 имеют высшее профессиональное образование. В частности, оно есть у всех офицеров, а также почти у  $\frac{4}{5}$  гражданского персонала. По состоянию на 30 апреля 2022 года в штате войсковой части 55000 числилось всего 7 военнослужащих без профессионального образования. Все они имеют звание рядовой и заключили контракт после прохождения срочной службы.

Необходимо отметить, что у всех военнослужащих и гражданских специалистов фактический уровень образования соответствует установленным профессиональным стандартам требованиям. Таким образом, кадровый потенциал войсковой части 55000 с точки зрения образования личного состава является достаточно высоким. Далее проанализируем возрастную структуру личного состава войсковой части 55000 (см. рисунок 3).

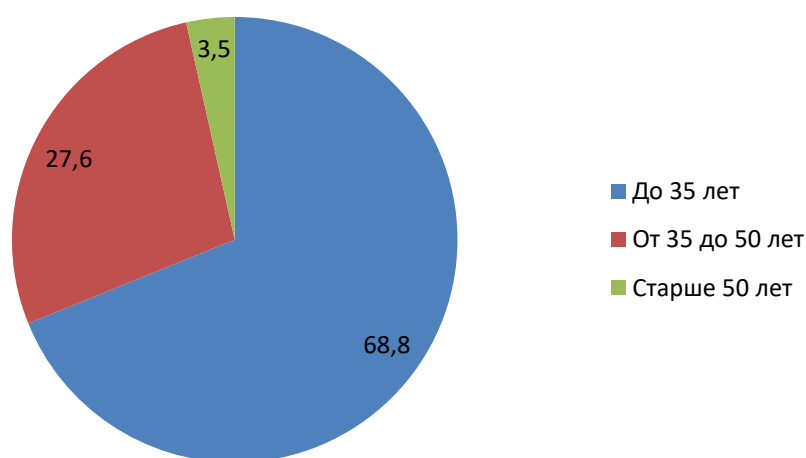


Рисунок 3 – Возрастная структура личного состава войсковой части 55000 по состоянию на 30 апреля 2022 года, %

Согласно рисунку 3 в структуре личного состава войсковой части №5500 преобладают военнослужащие и гражданские специалисты в возрасте до 35 лет, на которые приходится более  $\frac{2}{3}$  от общей численности личного состава. Всего у 3,5% военнослужащих и гражданских специалистов войсковой части 55000 возраст превышает 50 лет. В целом личный состав части является достаточно молодым (средний возраст составляет чуть больше 27 лет).

Трудовой потенциал войсковой части 55000 характеризуется оптимальной структурой личного состава, полной обеспеченности части персоналом, высоким уровнем образования военнослужащих и гражданского

персонала части, а также достаточно молодым трудовым коллективом. В целом кадровый потенциал войсковой части 55000 следует оценить как достаточно высокий. Однако для поддержания высокого уровня кадрового потенциала крайне важное значение имеет эффективность организации аттестации. Поэтому далее рассмотрим организацию аттестации в войсковой части 55000.

В войсковой части 55000 порядок организации аттестации личного состава войсковой части 55000 в первую очередь зависит от того, к какой категории персонала относится данный сотрудник военнослужащий, проходящий службу по контракту либо гражданский персонал (сотрудники, не являющиеся военнослужащими). Военнослужащие, проходящие службу по призыву, согласно действующему законодательству в России не подлежат аттестации.

В войсковой части 55000 аттестации военнослужащих организуется в соответствии с двумя локальными нормативно-правовыми актами:

- Положением «О порядке прохождения военной службы» (VI раздел), утвержденным Указом Президента РФ №1237 от 16.09.99 г.,
- Приказом Министра обороны РФ №444 от 29.02.2012 г. «О порядке проведения и организации аттестации военнослужащих, проходящих службу в ВС РФ по контракту».

Основная цель проведения аттестации военнослужащих в войсковой части 55000 в соответствии со статьей 26 Положением «О порядке прохождения военной службы» является установление с помощью всесторонней, а также объективной оценки соответствия аттестуемого военнослужащего, занимаемой им в настоящее время должности, а также перспектив его служебного и профессионального роста [5]. В войсковой части 55000 в соответствии с Положением «О проведении аттестации военнослужащих в войсковой части 55000» организация аттестации военнослужащих преследует решение следующих задач:

- определению того, соответствуют ли аттестуемые военнослужащие с точки зрения уровня их профессиональной компетентности, а также успехов в служебной деятельности, занимаемой ими должности,

- степень целесообразности продления контрактов с военнослужащими, у которых завершается срок действия их контракта, либо возраст которых достиг установленного действующим законодательством предельного возраста нахождения на военной службе,

- установление военнослужащих, по которым целесообразно будет рекомендовать направление их прохождения дальнейшего обучения и последующего служебного продвижения.

В войсковой части 55000 аттестация военнослужащих проводится с периодичностью 1 раз за 5 лет службы, за исключением военнослужащих, которые согласно приказа вышестоящего штаба направляются для дальнейшего прохождения воинской службы в другую воинскую часть. Функции по формированию списка военнослужащих, подлежащих плановой аттестации в течение следующего календарного года, а также составления графика возлагаются на командира войсковой части 55000.

Согласно локальным нормативным актам войсковой части 55000 данные документы должны быть подготовлены и утверждены до 1 августа.

Для проведения аттестации военнослужащих в войсковой части 55000 формирует аттестационная комиссия, что и предусматривается статьей 27 Положения «О порядке прохождения военной службы» Численность аттестационной комиссии в войсковой части 55000 включает в себя 4 члена, в том числе:

- Председатель комиссии - в войсковой части 55000 на протяжении последних 5 лет данные функции возлагались на начальника штаба.

- Два члена аттестационной комиссии. В войсковой части 55000 в состав аттестационной комиссии включаются офицеры в звании не ниже

капитана. При этом один из членов является офицером войсковой части, а другой – из вышестоящих штабов.

– Секретарь аттестационной комиссии. На протяжении последних как минимум 5 лет данные функции возлагались на офицера, отвечающего за организацию делопроизводства в штабе войсковой части.

Согласно установленному в войсковой части 55000 регламенту принятые аттестационной комиссией являются правомочными только при условии, что в её заседании участвовало не менее половины её членов и в обязательном порядке должен присутствовать председатель комиссии.

Решения аттестационной комиссией принимаются посредством проведения открытого голосования, в котором участвуют все её члены, за исключением секретаря комиссии. При этом, как председатель, так и другие члены аттестационной комиссии имеют равный голос.

На председателя комиссии возлагается следующий спектр функций:

- организация общего управления деятельности аттестационной комиссии,
- осуществление контроля за соблюдение требований установленного регламента проведения аттестации военнослужащих,
- ведение заседания комиссии, а также подпись протоколов и иных документов, составленных по итогам проведения заседания аттестационной комиссии.

Следует отметить, что председатель аттестационной комиссии в войсковой части 55000 обладает также всеми правами и обязанностями, как и другие рядовые члены комиссии, в том числе:

- правом получения беспрепятственного доступа при исполнении своих обязанностей ко всем документам, представленным в аттестационную комиссию, либо составленными ей,
- право открытого высказывания своей позиции на заседаниях комиссии по вопросам, относящимся в организации и проведения аттестации военнослужащих,

– осуществления контроля за корректностью, а также  
правильностью составления по итогам заседания протоколов,

– правом голоса на заседаниях аттестационной комиссии,

Секретарь аттестационной комиссии не участвует в принятии решений и в осуществлении оценки уровня профессиональной компетентности и результатов служебной деятельности военнослужащего, а только осуществляет организационное, информационное и документационное обеспечение деятельности аттестационной комиссии.

Военнослужащие войсковой части 55000, которые согласно утвержденному командиром части списку подлежат аттестации в следующем календарном году, в письменной форме уведомляются о дате проведения их аттестации. На протяжении трех последних лет информирование военнослужащих об их аттестации осуществляет до 30 ноября предшествующего года, поэтому в войсковой части 55000 полностью соблюдаются требования о заблаговременном информировании военнослужащих об их аттестации - согласно Приказом Министра обороны РФ №444 от 29.02.2012 военнослужащие должны быть проинформированы об их аттестации за 1 месяц. На каждого аттестуемого военнослужащего войсковой части 55000 его непосредственный командир подготавливает аттестационный лист по форме, утвержденной Приказом Министра обороны РФ №444. Данный приказ устанавливает не только форму аттестационного листа, но также и сроки его предоставления в аттестационную комиссию – не позднее, чем за 14 календарных дней до аттестации военнослужащего. По результатам анализа документации аттестационной комиссии была дана оценки своевременности представления в аттестационную комиссию аттестационных листов (см. рисунок 4).



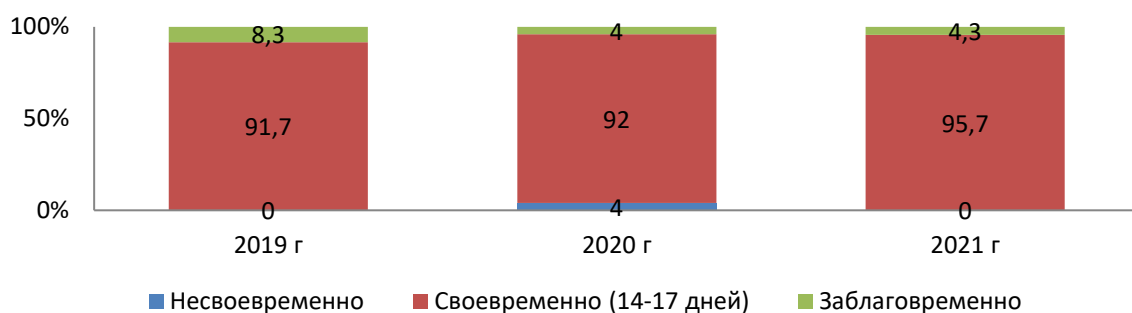


Рисунок 4 – Структура аттестационных листов на военнослужащих воинской части 55000 с точки зрения своевременности предоставления их в аттестационную комиссию, %

Согласно данным, представленным на рисунке 4, на протяжении последних трех лет только в 2020 году был зафиксирован факт несвоевременного представления секретарю аттестационной комиссии аттестационных листов. И то это был единственный случай, обусловленный болезнью командира, а нормативный срок был нарушен только на 1 день. Поэтому в целом требования Приказом Министра обороны РФ №444 от 29.02.2012 по своевременности представления аттестационных листов в целом соблюдается. Хотя с другой стороны, в войсковой части 55000 не получила распространение практика заблаговременного представления аттестационных листов.

Ключевым компонентом аттестационного листа, несущим наиболее ценную информацию об аттестуемом военнослужащем, является отзыв его командира, который составляется в произвольной форме. Для обеспечения полноты и достаточной информационной ценности данного отзыва в Приказе Министра обороны РФ №444 был утвержден перечень данных, которые должны быть отражены в отзыве на военнослужащего:

- Характеристика уровня профессиональной подготовки военнослужащего к моменту прохождения аттестации, а именно: уровень и достаточность его знаний воинского устава, общевоинских наставлений, а также других ведомственных и локальных нормативно-правовых актов, уровень знаний аттестуемого в военном деле, уровень знаний в сфере

командирской подготовки (только для офицеров), уровень и профиль образования военнослужащего, а также наличие или отсутствие у него ученых степеней или званий.

– Способности аттестуемого военнослужащего применять в служебной деятельности свои знания.

– Соответствие аттестуемого военнослужащего формальным требованиям, которые в соответствии с профессиональным стандартом предъявляются к его должности.

– Степень готовности аттестуемого военнослужащего исполнять свои служебные обязанности в боевых условиях, либо в режиме высшей степени боевой готовности.

– Оценка своевременности и качества исполнения аттестуемым военнослужащим своих служебных, а также специальных обязанностей.

– Оценка успешности устранения аттестуемым военнослужащим замечаний и недостатков, выявленных по итогам предшествующей его аттестации.

– Уровень персональной дисциплинированности, а также исполнительности аттестуемого военнослужащего.

– Уровень организованности у военнослужащего его служебной деятельности.

– Уровень умений и навыков аттестуемого военнослужащего по командованию личным составом, а также обеспечения обучения и воспитания подчиненных (для офицеров и сержантского состава).

– Уровень фактического состояния дел, находящихся в зоне ответственности аттестуемого военнослужащего (к примеру, у командира взвода охраны – состояние дисциплины среди военнослужащих данного взвода, степень их боевой готовности, владения стрелковым оружием, уровень материально-технической обеспеченности взвода и т.д.).

– Степень соблюдения аттестуемым военнослужащим установленных действующим законодательством запретов и ограничений в соответствии с его званием, должностью, а также уровнем секретности.

– Уровень физического здоровья аттестуемого военнослужащего исходя из заключений медицинской комиссии, а также его физического развития.

– Темпы роста уровня профессиональной компетентности аттестуемого военнослужащего и его мотивация к продолжению военной службы.

Перед предоставлением отзыва в аттестационную комиссию командир военнослужащего, на которого он составляется, должен обеспечить ознакомление с ним данного военнослужащего. Если военнослужащий не согласен с оценками или информацией, содержащимися в отзыве, то он имеет право предоставить в аттестационную комиссию рапорт со своим несогласием, подкрепив его документами или данные подтверждающими недостоверность, неточность или некорректность содержащихся в отзыве оценок или информации. Однако за последние три года ни один из аттестуемых военнослужащих воинской части 55000 не подал в аттестационную комиссию такого рапорта.

В войсковой части 55000 на заседаниях аттестационной комиссии в обязательно личное присутствие аттестуемого военнослужащего. На заседание аттестационной комиссии вызывается командир аттестуемого военнослужащего, если в отзыве указывается на то, что военнослужащий не соответствует занимаемой должности. Изначально с аттестуемым военнослужащим члены аттестационной комиссии проводят собеседования, а далее уже без него проводят совещания и принимают решение по данному военнослужащему. В первую очередь аттестационная комиссия принимает решение о том соответствует ли аттестуемый военнослужащий занимаемой им должности или нет. В случае, если по оценкам аттестационной комиссии военнослужащий не соответствует занимаемой должности, то они должны

принять одно из двух решений – о расторжении контракта с военнослужащим, либо о его переводе на нижестоящую должность.

В случае, если в соответствии с решением аттестационной комиссией военнослужащий был признан соответствующим занимаемой должности, то аттестационная комиссия может предложить следующие рекомендации:

- о включении военнослужащего в кадровый резерв,
- о предоставлении военнослужащему более высокую должность с указанием должности и даты перевода (при условии наличия вакантной подходящей должности на момент аттестации военнослужащего),
- о направлении для дальнего обучения на курсах, либо в образовательном учреждении военного профиля,
- о горизонтальной ротации военнослужащего (при этом указывается должность, на которую должен быть переведен военнослужащий и обосновывается данное решение).

Следует отметить, что, хотя с военнослужащим в войсковой части 55000 и проводится собеседование с военнослужащим, но именно отзыв является, но заключение аттестационной комиссии преимущественно основывается именно на содержании отзыва на аттестуемого военнослужащего.

Принятое аттестационной комиссией решение, фиксируется в протоколе и в аттестационной листе на военнослужащие, которые подписываются всеми членами комиссии, присутствующими на её заседании. Вступают в силу принятые аттестационной комиссией решения после их утверждения командиром войсковой части. В 10-ти дневный период после утверждения командиром части аттестационных листов до аттестуемых военнослужащих и их командиров доводятся принятые и утвержденные решения. В целом процедура проведения аттестации полностью соответствуют нормам и требованиям, как Положения «О порядке прохождения военной службы», так и Приказа Министра обороны РФ №444 от 29.02.2012 г.

В войсковой части 55000 также организуется аттестация и другой категории персонала – гражданского персонала (специалистов и рабочих, не имеющих статуса военнослужащих). Следует отметить, что порядок организации гражданских специалистов и рабочих в отличие от военнослужащих действующим законодательством практически не регламентирован действующим законодательством и в основной определяется локальными нормативными актами.

Первым отличием организации аттестации гражданского персонала от организации военнослужащих является установление другой периодичности аттестации – 3 года, вместо 5 лет у военнослужащих. Вторым отличием является то, что не все гражданские специалисты и рабочие подлежат аттестации. В частности, согласно Положению «Об аттестации гражданского персонала в войсковой части 55000» не подлежат аттестации следующие работники:

- беременные женщины (при подтверждении беременности справкой из учреждения здравоохранения),
- гражданские специалисты и рабочие, находящиеся в декретном отпуске, либо в отпуске по уходу за ребенком до 1,5 и до 3-х лет,
- гражданские специалисты и рабочие, продолжительность работы которых на занимаемой ими должности составляет менее 1 года,

Основание для организации аттестации гражданского персонала в войсковой части 55000 является приказ её командира. В войсковой части 55000 распространена практика формирования списка гражданских специалистов и служащих, которые в течение следующего года должны будут пройти плановую аттестацию – до 1 ноября. Данные списки и график проведения аттестации формируются отделом кадров, а утверждают они – командиром части. После утверждения списков гражданских специалистов и рабочих, подлежащих аттестации, а также графика её проведения командиром части отделом кадров подготавливается проект приказа о проведении аттестации гражданского персонала. После подписи данного

приказа все гражданские рабочие и специалисты, которые должны будут пройти аттестацию, а также их непосредственные начальники под роспись уведомляются о датах проведения аттестации.

Функции по непосредственному проведению аттестации в войсковой части 55000 возлагаются на аттестационную комиссию, состав которой идентичен аттестационной комиссии, проводящей аттестацию военнослужащих. Иными словами, одна и та же аттестационная комиссия занимается организацией аттестацией, как военнослужащих, так и гражданского персонала. При этом аттестационная комиссия при организации аттестации обеих категорий персонала имеет одинаковые права и исполняет одинаковые функции.

Согласно Положению «Об аттестации гражданского персонала в войсковой части 55000» за 2 недели до даты аттестации гражданского специалиста или рабочего аттестационной комиссии должны быть предоставлены данные по аттестуемому. Отдел кадров предоставляет в аттестационную комиссию форму с основными данными по аттестуемому гражданскому специалисту или служащему:

- информация о его образовании (завершенные образовательные учреждения и профиль обучения) и присвоенных квалификационных категориях,
- данные о предыдущей трудовой деятельности - общая продолжительность трудового стажа, данные о предыдущих местах работы (названия учреждений и занимаемые должности),
- формальные данные трудовой деятельности и карьерном росте в войсковой части 55000,
- данные о соответствии аттестуемого гражданского специалиста или рабочего формальным требованиям к занимаемому им должности,
- данные о результатах предыдущей аттестации гражданского специалиста или рабочего).

Кроме того, к этому же времени в аттестационную комиссию непосредственный начальник аттестуемого гражданского специалиста или рабочего должен предоставить отзыв на аттестуемого гражданского специалиста или рабочего. В данном отзыве согласно Положению «Об аттестации гражданского персонала в войсковой части 55000» представляется следующая информация:

- об уровне профессиональной подготовки,
- о навыках применений знаний на практике,
- о результативности, производительности и качестве труда аттестуемого,
- о деловых качествах аттестуемого,
- о личностных качествах аттестуемого и психологических особенностях его характера,
- о сильных и слабых сторонах аттестуемого,
- об уровне трудовой дисциплины аттестуемого,
- устранении недостатков и слабых сторон аттестуемого, выявленных по итогам предыдущей аттестации.

Данный отзыв не только направляется в аттестационную комиссию, но и предоставляется на ознакомление непосредственно самому аттестуемому гражданскому специалисту или рабочему. Как и в случае с военнослужащими, проведение аттестации гражданских рабочих и служащих предусматривает проведение с ними очных собеседований на заседаниях аттестационной комиссии. Хотя при неявке без уважительной причины аттестуемого гражданского рабочего и специалиста согласно Положению «Об аттестации гражданского персонала в войсковой части 55000» заседание аттестационной комиссии может быть проведено и в его отсутствии. Члены аттестационной комиссии могут вызвать на заседание аттестационной комиссии и непосредственного начальника аттестуемого.

После проведения собеседования с аттестуемым гражданским рабочим или специалистами члены аттестационной комиссии проводят дискуссию, обмениваются мнениями и принимают путем голосования решение по аттестуемому. Принятое решение, а также сформулированные рекомендации по аттестуемому гражданскому специалисту или рабочему вносятся в аттестационный лист, который подписывается членами аттестационной комиссии, а в дальнейшем утверждается командиром части. Далее рассмотрим недостатки организации аттестации персонала в войсковой части 55000

### **2.3 Недостатки организации аттестации персонала в войсковой части 55000**

Хотя с формальной точки зрения в войсковой части 55000 аттестация персонала организуется с соблюдением всех установленных требований, это но может свидетельствовать и её реальной эффективности. Следует отметить, что отзыв на военнослужащего является ключевым источником информации для аттестационной комиссии, на основании которого принимается решение. Поэтому от уровня его информативности, а также объективности, точности и полных данных, содержащих в нем, в значительной степени зависит качество оценки аттестуемого военнослужащего. Для оценки качества составления отзывов в рамках настоящей работы был проведен опрос членов аттестационных комиссий, действующих в период с 2019 по 2021 годы (всего было опрошено 5 офицеров, в том числе начальник штаба воинской части). Для оценки опрашиваемых членов аттестационной комиссии была предложена шкала оценки от 0 до 4 баллов, где:

- 4 балла – предоставленная информация является объективной, точной и характеризуется необходимым уровнем информативности,
- 3 балла – предоставленная информация является объективной, точной, но недостаточной для полной и всесторонней оценки,



– 2 балла - предоставленная информация является не в полной мере объективной (содержит субъективные оценки), имеет определенные неточности, а также является недостаточной для полной и всесторонней оценки,

– 1 балл - предоставленная информация является недостаточной и формальной, не позволяющей дать объективную оценку данной характеристики военнослужащего,

– 0 баллов – в отзыве в основном нет данной информации.

Результаты опроса опрашиваемых офицеров войсковой части 55000 представлены в приложении А. Усредненные оценки качества составления отзывов представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Усредненная оценка членов аттестационной комиссии в войсковой части 55000 качества составления отзывов на аттестуемых военнослужащих, баллы

Согласно данным, представленным на рисунке 5, из 13 разделов отзыва на аттестуемого военнослужащего их командиры только в 4 раздела

представляют объективную, точную и в достаточной степени полную информацию. таким разделам, как «состояние здоровья», «соблюдение аттестуемым военнослужащим запретов и ограничений», «соответствие военнослужащего формальным требованиям к занимаемой им должности», а также «уровень дисциплинированности и исполнительности»).

Еще по одном разделу (устранение недостатков, выявленных по итогам прошлой аттестации) предоставляется, хотя объективная и точная, но недостаточно полная информация. Однако по остальным 8 разделам (т.е. 61% от общего числа разделов отзыва на аттестуемого военнослужащего) предоставляется только формальная информация и в недостаточном объеме, не позволяющая дать полную и объективную оценку военнослужащему по данной характеристике.

Таким образом, в целом можно сделать вывод, что информативность отзыва, и качество содержащейся в нем информации, является недостаточной для объективной, точной и всесторонней оценки членами комиссии аттестуемых военнослужащих. В таблице 6 представлены данные о численности военнослужащих, проходящих аттестацию на протяжении трех последних лет и принятые по её результатам решения.

Таблица 6 – Информация о результатах аттестации военнослужащих в войсковой части 55000 в 2019-2021 годах

Наименование показателя	2019 г	2020 г	2021 г	Всего
Численность военнослужащих, прошедших аттестацию	24	25	23	72
Удельный вес военнослужащих, охваченных аттестацией, к общей численности военнослужащих подлежащих аттестации	31,6	32,9	30,3	94,7
Численность военнослужащих, у которых с предыдущей аттестации прошло более 5 лет	0	0	0	0
Решение аттестационной комиссии о соответствии занимаемой должности				
Соответствует	24	25	23	72
Не соответствует	0	0	0	0
Данные о вынесенных аттестационной комиссией рекомендациях				
Включение в кадровый резерв	0	0	1	1

Продолжение таблицы 6

Наименование показателя	2019 г	2020 г	2021 г	Всего
Предоставление более высокой должности	0	0	0	0
Направление на обучение	0	0	0	0
Предоставление другой равнозначной должности	0	0	0	0
Понижение в должности	0	0	0	0
Увольнение с военной службы	0	0	0	0

В первую очередь следует отметить, что уровень охвата личного состава войсковой части 55000 аттестацией является достаточно высокой. И за последние три года не было ни одного факта, свидетельствующего о нарушении периодичности проведения аттестации военнослужащих. За весь исследуемый периода аттестационной комиссией не было вынесено ни одного решения о несоответствии военнослужащего занимаемой должности. С формальной точки отсутствие решений аттестационной комиссии о том, что никто из аттестуемых военнослужащих не соответствует занимаемой должности не является свидетельством недостаточного качества организации аттестации персонала. Однако из 72 военнослужащих, в течении года 3 были переведены в другие части по инициативе командира части, что является косвенный свидетельством ошибочных решений, принятых аттестационной комиссией (ведь командир части не будет добиваться перевода военнослужащих, которые по уровню профессиональной компетентности и результатам служебной деятельности соответствуют занимаемой должности). Также следует отметить, крайне низкую активность аттестационной комиссии при выработке рекомендаций по итогам аттестации персонала. В частности, за последние 3 года была выработана только одна рекомендации, т.е. только в 1,4% от общей численности аттестуемых военнослужащих. В целом, исходя из вышеуказанного, можно сделать вывод, что в настоящее время аттестация в войсковой части 55000 является не эффективным кадровым механизмом, а представляет собой формальную процедуру,

проведение которой необходимо для соблюдения действующего законодательства.

Для оценки качества составляет отзывов на гражданских рабочих и специалистов в рамках настоящей работы был проведен опрос членов аттестационных комиссий, действующих в период с 2019 по 2021 годы (всего было опрошено 5 офицеров, в том числе начальник штаба воинской части) по аналогии с оценкой качества составления отзывов на военнослужащих. Результаты опроса опрашиваемых членной аттестационной комиссии представлены в приложении Б. Усредненные оценки качества составления отзывов представлены на рисунке 6.

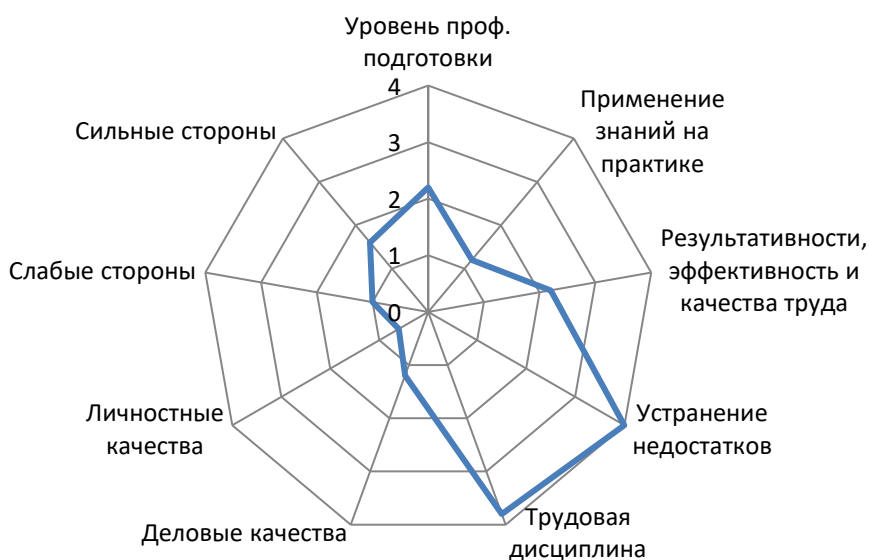


Рисунок 6 – Усредненная оценка членов аттестационной комиссии в войсковой части 55000 качества составления отзывов на аттестуемых гражданский специалистов и рабочих, баллы

Согласно данным, представленным на рисунке 6, по оценкам опрошенных членов аттестационной комиссии только информация о соблюдении гражданскими специалистами и рабочими трудовой дисциплины, а также устранения ими недостатков, выявленных на предыдущей аттестации, является объективной и полной. Остальная

информация в целом является недостаточно объективной и не полной. Таким образом, в целом можно сделать вывод, что уровень информативности и качества составления представляемых в аттестационную комиссию отзывов на гражданских специалистов и служащих является недостаточно.

Вследствие этого на основании данного отзыва члены аттестационной комиссии не могут дать объективную, точную и всестороннюю оценку аттестуемого гражданского специалиста и рабочего. В таблице 7 представлены данные о численности гражданских специалистов и рабочих, проходящих аттестацию на протяжении трех последних лет и принятые по её результатам решения.

Таблица 7 – Информация о результатах аттестации гражданских специалистов в войсковой части 55000 в 2019-2021 годах

Наименование показателя	2019 г	2020 г	2021 г	Всего
Численность гражданских специалистов и рабочих, прошедших аттестацию	29	34	31	94
Удельный вес гражданских специалистов и рабочих, охваченных аттестацией, к общей численности гражданских специалистов и рабочих, подлежащих аттестации	30,9	36,2	33	100
Численность гражданских специалистов и рабочих, у которых с предыдущей аттестации прошло более 3 лет	0	0	0	0
<b>Решение аттестационной комиссии о соответствии занимаемой должности</b>				
Соответствует	29	34	31	94
Не соответствует	0	0	0	0
<b>Данные о вынесенных аттестационной комиссией рекомендациях</b>				
Включение в кадровый резерв	0	0	0	0
Предоставление более высокой должности	0	1	0	1
Направление на обучение	0	0	0	0
Предоставление другой должности	1	0	0	1
Понижение в должности	0	0	0	0
Увольнение	0	0	0	0

Согласно данным, представленным в таблице 7, за последние три года прошли аттестацию все гражданские рабочие и специалисты. При этом в 2019-2021 годах отсутствовали бы факты, чтобы у кого-либо из гражданских специалистов или рабочих с предыдущей аттестации прошло бы более, чем 3

года. Таким образом, как и в случае в войсковой части 55000 соблюдается установленные нормы по периодичности проведения аттестации. Всего за последние три года аттестацию прошло 94 гражданских специалистов и рабочих и при этом ни по одному из них аттестационной комиссией не было бы принято решения, что он не соответствует занимаемой должности.

Следует отметить, что за последние 3 года было увеличено 8 гражданских специалистов и рабочих, которые предварительно (не более, чем за год до увольнения) успешно аттестацию. Формально все эти гражданские специалисты и служащие были уволены в соответствии со статьей 80 ТК РФ (увольнение по инициативе работника). Однако следует отметить, что российское трудовое законодательство предусматривает достаточно сложную процедуру увольнения работников по инициативе представления организации (по инициативе работодателя). Поэтому в России распространена практика, когда руководители вынуждают работников увольняться по собственному желанию, путем создания ухудшения их условий труда, либо путем психологического воздействия. Поэтому для выявления истинных причин увольнения гражданских специалистов и служащих, успешно прошедших аттестацию в рамках настоящей работы, был проведен опрос их бывших начальников. Изначально у них уточнили – принимали ли они меры, побуждающие или подталкивающие данных гражданских рабочих и специалистов к увольнению. По данным проведенного опроса только 1 начальник указал, что не принимал такие меры, а остальные 7 начальников ответили утвердительно. Далее у 7 начальников, которые сообщили, что принимали меры побуждающие или подталкивающие своих подчиненных к увольнению, уточнили, что именно их не устраивало к данном сотруднике. Результаты опроса представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Причины, побуждающие начальников оказывать на подчиненных влияния для их увольнения по собственному желанию, %

Согласно рисунку 7 большинство начальников указали, что воздействовали на своих подчиненных для их увольнения из-за недостаточного уровня их профессиональной компетентности, а один из руководителей указал в качестве причины высокий уровень конфликтности. Следует отметить, что как недостаточный уровень профессиональной компетентности гражданских специалистов и руководителей, так и высокий уровень конфликтности у них должен был быть выявлен в рамках аттестации данных работников, но он не был выявлен. Это свидетельствует о том, что, хотя процедура аттестации гражданских рабочих и специалистов соответствует утвержденному регламенту и требования действующего законодательства, но фактически оценка гражданского персонала в её рамках носит формальный характер, а сама аттестация не обеспечивает достижение стоящей перед ней цели. Также следует отметить, что, как и в случае с военнослужащими, аттестационная комиссия практически не вырабатывает рекомендации по итогам аттестации гражданских рабочих и специалистов.

Вывод по 2 разделу.

С одной стороны, в войсковой части 55000 аттестация, как военнослужащих, так и гражданских специалистов и рабочих организовано строго в соответствии с действующим законодательством и установленными нормами. В частности, соблюдается периодичность организации аттестации персонала, порядок формирования аттестационной комиссии, структура этапов аттестации и т.д. Однако, несмотря на то, что в целом аттестация в войсковой части организуется строго в соответствии с действующим законодательством её нельзя оценить, как эффективную, т.к. она не обеспечивает достижение стоящих перед ней целей:

- фактически аттестация не обеспечивает выявление работников и военнослужащих, не соответствующих занимаемой должности,
- результаты аттестации не могут выступать в роли ключевого источника информации по выявлению потребности в профессиональном развитии персонала.

Основным недостатком организации аттестации в войсковой части является низкое качество информационной базы, не позволяющей обеспечить объективную, корректную и всестороннюю оценку аттестуемых.



### **3 Рекомендации по совершенствованию организации аттестации персонала в войсковой части 55000**

#### **3.1 Основные направления совершенствования организации аттестации персонала в войсковой части 55000**

Выработанные в рамках настоящей работы рекомендации, направленные на совершенствовании организации аттестации в войсковой части 55000 представлены на рисунке 8.

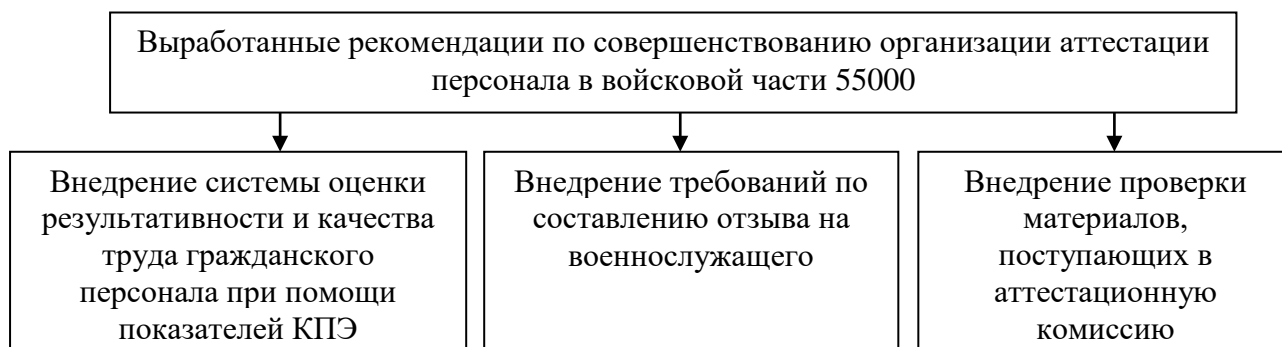


Рисунок 8 – Выработанные рекомендации по совершенствованию организации аттестации персонала в войсковой части 55000

Согласно рисунку 8 первым предлагаемым направлением является внедрение системы оценки результативности труда данных работников с помощью показателей КПЭ. Следует отметить, что информация о результативности и качестве труда гражданских специалистов и рабочих является ключевой, т.к. с её помощью можно оценить, насколько работник справляется с возлагаемыми на него функциями. В настоящее время в войсковой части 55000 фактически отсутствует комплексная система оценки результативности и качества труда гражданских специалистов и рабочих. В большей степени оценка результативности и качества труда гражданских рабочих и специалистов осуществляется на основании субъективных мнений и суждений их начальников, а также данных о наличии или отсутствии

нарушений или ошибок – нарушений трудовой дисциплины, допущенного брака и т.д. Данные обстоятельства оказывают негативное влияние на качество оценки успешности и результативности труда гражданских специалистов аттестационной комиссией, а соответственно и на эффективность аттестации в отношении данной категории персонала. Хотя именно результативность труда является ключевым индикатором того, соответствует ли работник занимаемой должности.

Суть данного направления заключается в том, что оценка результативности труда гражданских специалистов будет осуществляться посредством системы показателей КПЭ. Чтобы обеспечить всесторонность и комплексность оценки будет применяться система, включающая от 4 до 5 показателей КПЭ. Для каждого показателя КПЭ должна быть разработана шкала успешности его достижения от 0 до 3 баллов, где

- 3 балла - идеальный, либо почти идеальный уровень,
- 2 балла – хороший уровень,
- 1 балл – допустимый уровень,
- 0 баллов – неудовлетворительный уровень.

При этом по каждому показателю должно быть максимально четко и подробно характеризована ситуация, при которой успешность достижения этого показателя КПЭ оценивается на тот или иной балл. Общая результативность и качество труда гражданских специалистов будет осуществляться по общему коэффициенту успешности. Он будет исчисляться по следующей формуле:

$$K_y = \frac{O_i \times K_{yB}}{3}, \quad (2)$$

где  $K_y$  – коэффициент успешности,

$O_i$  – балльная оценка успешности достижения  $i$ -го показателя,

$K_{уд}$  – коэффициент удельного веса.

Коэффициент удельного веса будет обеспечивать дифференциацию влияния отдельных показателей в зависимости от их значимости и важности в общей результативности труда работника. Значения коэффициентов удельного веса отдельных показателей КПЭ могут варьироваться в диапазоне от 0,05 до 0,50. Но в сумме коэффициенты удельного веса по всем показателям КПЭ, входящих в систему по определенной должности, должны быть равным единице.

Реализация данной рекомендации будет обеспечивать формирование объективной и полной информационной базы по результативности и качеству труда гражданских специалистов, что в свою очередь будет способствовать повышению качества оценка гражданского специалиста аттестационной комиссией.

Вторым предлагаемым направлением совершенствования организации аттестации военнослужащих в войсковой части 55000 является установление жестких требований по составлению отзыва, представляемого в аттестационную комиссию. Ни в Приказе Министра обороны РФ №444, ни в Положении «О порядке прохождения воинской службы» не содержатся конкретных требований об информации, которая должна содержаться в том или ином разделе отзыва.

В значительной степени это обуславливается тем обстоятельством, что эти нормативно-правовые акты были разработаны на уровне министерства и рассчитаны на очень большой круг войсковых частей. Для повышения уровня информационной ценности отзывов на военнослужащих, предоставляемых в аттестационную комиссию войсковой части 55000 следует разработать локальный нормативный акт Положение «О порядке заполнения отзывов на аттестуемых военнослужащих войсковой части №55000», который с одной стороны не будет противоречить ведомственным нормативным актам, регламентирующим организацию проведения аттестации военнослужащих. А с другой стороны будет обеспечивать, чтобы указанной в отзыве на военнослужащего информации было бы достаточно

для полной и объективной оценки аттестационной комиссии соответствия военнослужащего занимаемой должности. В первый раздел этого положения будет включаться общая информация, такая как:

- указана обязательность его применения при составлении отзывов,
- указаны случаи, когда положение будет необходимо применять,
- даны определения основным терминам

В следующем разделе будут содержать четкие требования по заполнению отдельных разделов отзыва на военнослужащего.

Знания военнослужащего воинских уставов, общевойсковых наставлений, а также ключевых локальных актов в/ч 55000. В положении должны быть указаны все данные акты, знания которых будет оцениваться. При этом по каждому акту должны быть выделены отдельные аспекты, значения которых военнослужащим должен оценивать его командир (вышестоящий начальник). Оценка знаний должна осуществляться посредством проведения тестирования, либо устного экзамена. При этом необходимо применять следующую шкалу оценки знаний:

- 5 баллов – очень глубокие знания и концептуальное понимание,
- 4 балла – хорошие знания, но полного концептуального понимания нет,
- 3 балла - достаточный уровень знаний,
- 2 балла - недостаточный уровень знаний,
- 1 балл – очень низкий уровень знаний,
- 0 баллов – знания отсутствуют.

Уровень умений аттестуемого военнослужащего. Положение должно предусматривать обязательную оценку каждого умения и навыка, указанного в контракте военнослужащего. При оценке начальник аттестуемого военнослужащего должен будет применять шкалу оценки, по аналогии с оценкой знаний военнослужащим уставов и общевойсковых наставлений.

Соответствие военнослужащего формальным требованиям, которые предъявляются к занимаемой им должности. В случае, если по оценке

командира аттестуемого военнослужащего оценивает, что военнослужащий строго соответствует всем требованиям, то он указывает в графе по этому разделу отзыва – «полное соответствие». При наличии незначительных несоответствий он должен указывать «условно соответствует» и указывать причины, почему он не оценил соответствие как полное. В остальных случаях он должен указывать в данной графе «не соответствует» и детально расписывать, по каким требованиям (характеристикам) он не соответствует.

Степень готовности аттестуемого военнослужащего к выполнению им своих обязанностей в боевых условиях. В Положении должно быть указываться, что эта характеристика должна оцениваться исходя из результатов поведения военнослужащего при учебных тревогах и на учениях.

По следующей шкале:

- очень высокая (четкое выполнение обязанностей, высокая собранность, быстрое прибытие по тревоге и т.д.),
- высокая (наличие несущественных нареканий к военнослужащего по результатам учебной тревоги),
- средняя (наличие нескольких существенных нареканий к аттестуемого военнослужащему на учениях и при учебных тревогах),
- низкая (наличие значительных нареканий к аттестуемого военнослужащему на учениях и при учебных тревогах).

Также при оценке готовности военнослужащего командир должен обеспечить его направление к штатному психологу включить в отзыв заключение психолога о психологической готовности военнослужащего к участию в боевых действиях.

Качество выполнения служебных обязанностей. Эта характеристика должна оцениваться его вышестоящим начальником исходя из числа вынесенных военнослужащему в письменной форме замечаний за период с предыдущей аттестации.

Данные по устранению аттестуемым военнослужащим недостатков, которые были выявлены на предыдущей аттестации. В отзывы должны быть

указаны все замечания, вынесенные военнослужащему по итогу прошлой аттестации и по каждой указано, как текущее состояние, так и действия, которые предпринимал военнослужащий для их устранения.

Личная исполнительность и дисциплинированность военнослужащего. Эта характеристика должны оцениваться исходя из выявленных и установленных командиром аттестуемого военнослужащим фактов нарушения дисциплины, либо неисполнения приказов вышестоящих начальников.

Данные по совершенствованию аттестуемым военнослужащим своих профессиональных знаний (динамика развития военнослужащего). При этом необходимо оценивать успешность получения новых знаний, как в рамках системы командирской подготовки, так и самостоятельно (по собственной инициативе). В отзывы начальник аттестуемого военнослужащего должен указывать следующую информацию:

- наименование пройденных военнослужащим курсов или программ, за период с предыдущей аттестации,
- объем учебных часов по каждому курсу/программе,
- даты завершения курсов/программ,
- о направленности данных курсах,
- форме прохождения.

Состояние здоровья военнослужащего. Данный раздел содержит информацию из результатов прохождения военнослужащим медкомиссии и предполагает итоговую оценку – годен или нет военнослужащий по заключению медицинской комиссии.

Соблюдение аттестуемым военнослужащим запретов и ограничений, а также установлений к служебному поведению требований и урегулированию конфликта интересов в рамках прохождения военной службы. В данных требованиях должен быть приведен полный перечень ограничений и запретов, распространяющихся на всех военнослужащих, и по каждому

должен быть указано: соблюдает его военнослужащий или нет. Если были какие-то нарушения, то приводится ввернутая информация по ситуации.

Последние характеристики, содержащиеся в отзыве должны будут оцениваться при помощи показателей КПЭ, по аналогии с оценок результативности труда гражданских специалистов. В приложении данного нормативного акта должно быть приложено несколько образцов заполнения характеристик на разные категории военнослужащих (рядовых, сержантов и младших офицеров). Реализация данной рекомендации позволит обеспечить повышение объективности и информационной ценности отзывов, составляемых на военнослужащих, что в свою очередь будет способствовать повышению точности оценки соответствия военнослужащего занимаемой им должности, а также корректности вырабатываемых рекомендаций.

Третьим предлагаемым направлением совершенствования организации аттестации в войсковой части 55000 является внедрение проверки полноты, а также корректности представления материалов и документов в аттестационную комиссию.

В настоящее время в войсковой части 55000 фактически документы и материалы, поступающие в аттестационную комиссию, не подвергаются какой-либо проверки и принимаются как достоверные. Это создает риски представления членам аттестационной комиссии документов с искаженными или неточными данными, а главное, что офицеры, составляющие отзывы не получают обратной связи по их составлению. В результате одни и те же ошибки повторяются из года в год, и это способствует дальнейшему превращению аттестации в исключительно формальную процедуру.

На рисунке 9 приведен проект модели организации проверки отзыва, которую предлагается внедрить при организации аттестации в войсковой части 55000.



Рисунок 9 – Предлагаемая к внедрению модель осуществления проверки отзыва на военнослужащего, поступающего в аттестационную комиссию в войсковой части 55000

Реализация данного мероприятия в войсковой части 55000 позволит:

- Обеспечить внедрение предварительной проверки отзывов, как на военнослужащих, так на гражданских специалистов, а соответственно и возможность их коррекции. В свою очередь это будет способствовать



повышению точности и объективности оценки аттестуемого военнослужащего или гражданского специалиста аттестационной комиссией

– Обеспечение контроля аттестационной комиссии предоставления аттестуемым служебных характеристик для ознакомления с ними. Далее оценим эффективность предлагаемых рекомендаций.

### **3.2 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций**

В рамках оценки эффективности реализация предлагаемых рекомендаций, направленных на совершенствование организации аттестации в войсковой части 55000 необходимо отметить ряд очень значимых отличий войсковой части от других организаций.

Во-первых, войсковая часть входит в высокой интегрированную структуру Министерства обороны РФ. Данное обстоятельство обуславливает более низкий, чем в других сферах уровень самостоятельности её руководителя (командира части). В частности, если руководители организаций других сфер обладают полномочиями по регулированию численности работников, то командир части таких полномочий не имеет, т.к. штатное расписание войсковой части определяется решениями вышестоящих штабов.

Во-вторых, войсковая часть является некоммерческой организацией и соответственно она не ориентирована на извлечение прибыли. Более того, войсковая часть не имеет как такового и собственного дохода, а её деятельность, как уже было указано ранее, финансируется за счет средств федерального бюджета. При этом объем финансирования устанавливается исходя из нормативов, установленных Министерством обороны РФ, и они не зависят от кадровой ситуации в войсковой части. Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что совершенствование организации аттестации персонала в войсковой части 55000 не способно ни повысить доходы или финансирование, ни снизить затраты.

Необходимо отметить, что текущая деятельность войсковой части 55000 (как и любой другой воинской части), а соответственно и реализация всех направлений кадровой работы в части направлены исключительно на обеспечение боеспособности войсковой части и готовности её личного состава к исполнению в случае необходимости боевых задач, определенных вышестоящим командованием. При этом крайне важно, чтобы к моменту необходимости выполнения личным составом части боевых задач все военнослужащие части полностью бы соответствовали бы занимаемой должности, т.к. в противном случае это будет оказывать негативное влияние на боеспособность войсковой части.

«Селективная» работа по повышению кадрового потенциала войсковой части предполагает увольнению или понижению в должности военнослужащих, либо гражданских специалистов, не соответствующих занимаемой должности, а также замещению вакантных мест военнослужащими или гражданскими специалистами с более высоким уровнем профессиональной компетентности. При этом в мирное время выполнение данной «селективной» работы, не оказывает существенного влияния на функционирование войсковой части и успешному решению стоящих перед ней задач. То в боевых условиях реализация данных мер связано с большими трудностями и оказывает негативное влияние на боеспособность подразделений войсковой части. Высокая эффективность аттестации позволяет обеспечить своевременное выявление военнослужащих или гражданских специалистов войсковой части не соответствующих занимаемой должности и соответственно принять меры к их увольнению, либо переводу. Благодаря этому риск, что к моменту необходимости участия личного состава в боевых действиях среди личного состава будут лица, не соответствующие занимаемой должности, будет сведен к минимуму.

Реализация предлагаемых мероприятий в первую очередь направление на повышение эффективности аттестации, как механизма выявления

военнослужащих или гражданских специалистов, не соответствующих занимаемой должности.

Для оценки того, насколько реализация предлагаемых рекомендаций будет способствовать достижению данной цели в рамках настоящей работы был применен метод экспертных оценок. В качестве экспертов выступили:

- командир войсковой части 55000,
- заместитель командира части,
- начальник штаба войсковой части 55000,
- два офицера, на которых в 2019-2021 возлагались функции членов аттестационной комиссии,

Изначально привлекаемых экспертов ознакомили с результатами проведенного исследования организации и выявленными недостатками, а после этого с выработанными в рамках настоящей работы рекомендациями. Далее экспертам предложили оценить, как повлияет реализация предлагаемых рекомендаций на эффективность выявления при прохождении военнослужащих или гражданских специалистов аттестации факта их несоответствия занимаемой должности. Для оценки экспертам была предложена следующая шкала:

- 4 балла – очень сильное влияние,
- 3 балла – значительное влияние,
- 2 балла – заметное влияние,
- 1 балл – слабое влияние,
- 0 баллов, влияние отсутствует.

При этом если реализация предлагаемых рекомендаций будет оказывать положительное влияние, то оценка в баллах будет указываться со знаком «+», а если отрицательная, то «-». Результаты оценки приглашенным экспертами влияния предлагаемых рекомендаций на эффективность выявления при прохождении военнослужащих или гражданских

специалистов аттестации факта их несоответствия занимаемой должности представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Экспертная оценка влияния предлагаемых рекомендаций на эффективность выявления при прохождении военнослужащих или гражданских специалистов аттестации факта их несоответствия занимаемой должности

Эксперт	Оценка в баллах
Командир части	+3
Заместитель командира части	+4
Начальник штаба	+3
Офицер 1, ранее исполнявший обязанности члена комиссии	+3
Офицер 2, ранее исполнявший обязанности члена комиссии	+4
Средний балл	+3,5

Согласно таблице 8 никто из привлеченных экспертов не только не указал, что реализация предлагаемых рекомендаций окажет негативное влияние, но и не оценил силу влияния ниже, чем 3 балла. В средней по оценкам экспертов реализация предлагаемых рекомендаций окажет значительное влияние на эффективность выявления при прохождении военнослужащих или гражданских специалистов аттестации факта их несоответствия занимаемой должности. Поэтому в целом реализация предлагаемых рекомендаций является целесообразной.

## Заключение

Аттестация персонала - это процедура оценки соответствия профессиональной компетентности работника, а также выявления потребности в его профессиональном или профессиональном развитии. В настоящее время можно выделить три основных цели, для достижения которой проводится аттестация персонала

- выявление сотрудников, не соответствующих занимаемой должности, а, следовательно, и не способных обеспечить достаточный уровень результативности, производительности и качества труда,

- выявление потребности в профессиональном развитии работника, т.е. установлении в приобретении каких знаний, а выработке каких навыков и умений нуждается работников,

- выявление перспективных работников, достойных для карьерного продвижения и способных эффективно выполнять функции на вышестоящих должностях.

Несмотря на то, что аттестация применяется на протяжении нескольких десятилетий в научной среде к настоящему времени еще не выработано единое мнения о наиболее оптимальном спектре методов оценки работников, которые следует применять при их аттестации. Наибольшее распространенным в настоящее время методам оценки, применяемым при аттестации работников следует отнести: метод структурированного интервью, описательный метод, профессиональное тестирование, метод фотографии рабочего времени, метод «180 градусов», психологическое тестирование, метод CASE-технологии и метод «ассесмент-центр». Отсутствие в научной среде единого и общепризнанного определения понятия «аттестации персонала», а также единой модели её организации и спектра применяемых методов обуславливает и отсутствие единой методики оценки эффективности организации аттестации персонала. В общем виде показатели, при помощи которых можно оценить эффективность

организацию аттестации персонала можно разделить на две основные группы. В первую группу следует включить показатели, при помощи которых оценивается соответствия организации аттестации формальным критериям, установленным действующим законодательством, либо локальными нормативными актами. Вторая группа включает в себя показатели, посредством которых осуществляется оценки успешности аттестации персонала с точки зрения достижения поставленных перед аттестацией целей.

В рамках настоящей работы исследовалась эффективность организации аттестации персонала в войсковой части 55000. Трудовой потенциал войсковой части 55000 характеризуется оптимальной структурой личного состава, полной обеспеченности части персоналом, высоким уровнем образования военнослужащих и гражданского персонала части, а также достаточно молодым трудовым коллективом. В целом кадровый потенциал войсковой части 55000 следует оценить, как достаточно высокий. Однако для поддержания высокого уровня кадрового потенциала крайне важное значение имеет эффективность организации аттестации.

В войсковой части 55000 порядок организации аттестации личного состава войсковой части 55000 в первую очередь зависит от того, к какой категории персонала относится данный сотрудник военнослужащий, проходящий службу по контракту либо гражданский персонал (сотрудники, не являющиеся военнослужащими). Это обуславливается различие в регламентации аттестации данных категорий персонала. Основная цель проведения аттестации в войсковой части 55000 является установление с помощью всесторонней, а также объективной оценки соответствия аттестуемого военнослужащего, либо гражданского специалиста, занимаемой им в настоящее время должности, а также перспектив его служебного и профессионального роста.

В войсковой части 55000 аттестация военнослужащих проводится с периодичностью 1 раз за 5 лет службы, за исключением военнослужащих,

которые согласно приказу вышестоящих штабов, направляются для дальнейшего прохождения воинской службы в другую воинскую часть. А гражданских специалистов – раз в три года. Для проведения аттестации военнослужащих в войсковой части 55000 формирует аттестационная комиссия из офицеров части, председателем которой является начальник штаба. С одной стороны, в войсковой части 55000 аттестация, как военнослужащих, так и гражданских специалистов и рабочих организовано строго в соответствии с действующим законодательством и установленными нормами. В частности, соблюдается периодичность организации аттестации персонала, порядок формирования аттестационной комиссии, структура этапов аттестации и т.д. Однако, несмотря на то, что в целом аттестация в войсковой части организуется строго в соответствии с действующим законодательством её нельзя оценить, как эффективную, т.к. она не обеспечивает достижение стоящих перед ней целей:

- фактически аттестация не обеспечивает выявление работников и военнослужащих, не соответствующих занимаемой должности,
- результаты аттестации не могут выступать в роли ключевого источника информации по выявлению потребности в профессиональном развитии персонала.

Основным недостатком организации аттестации в войсковой части является низкое качество информационной базы, не позволяющей обеспечить объективную, корректную и всестороннюю оценку аттестуемых.

Для совершенствования организации аттестации персонала в войсковой части 55000 в рамках настоящей работы было предложено три рекомендации:

- Внедрение системы оценки результативности труда данных работников с помощью показателей КПЭ. Суть данной рекомендации заключается в том, что оценка результативности труда гражданских специалистов будет осуществляться посредством системы показателей КПЭ. Чтобы обеспечить всесторонность и комплексность оценки будет применяться система, включающая от 4 до 5 показателей КПЭ. Реализация

данной рекомендации будет обеспечивать формирование объективной и полной информационной базы по результативности и качеству труда гражданских специалистов, что в свою очередь будет способствовать повышению качества оценка гражданского специалиста аттестационной комиссией.

– Установление жестких требований по составление отзыва, представляемого в аттестационную комиссию. Реализация данной рекомендации позволит обеспечить повышение объективности и информационной ценности отзывов, составляемых на военнослужащих, что в свою очередь будет способствовать повышению точности оценки соответствия военнослужащего занимаемой им должности, а также корректности вырабатываемых рекомендаций.

– Внедрение проверки полноты, а также корректности представления материалов и документов в аттестационную комиссию. В настоящее время в войсковой части 55000 фактически документы и материалы, поступающие в аттестационную комиссию, не подвергаются какой-либо проверки и принимаются как достоверные. Это создает риски представления членам аттестационной комиссии документов с искаженными или неточными данными, а главное, что офицеры, составляющие отзывы не получают обратной связи по их составлению. В результате одни и те же ошибки повторяются из года в год, и это способствует дальнейшему превращению аттестации в исключительно формальную процедуру. Реализация данного мероприятия в войсковой части 55000 позволит обеспечить внедрение предварительной проверки отзывов, как на военнослужащих, так на гражданских специалистов, а соответственно и возможность их коррекции. В свою очередь это будет способствовать повышению точности и объективности оценки аттестуемого военнослужащего или гражданского специалиста аттестационной комиссией.



## Список используемой литературы

1. Аверченко, Л.К. Управление персоналом в организации: учебное пособие для всех форм обучения [Текст] / Л.К. Аверченко. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2020. - 203 с.
2. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов [Текст] / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 278 с.
3. Басиева Л.В. Аттестации персонала: понятие и сущность / Л.В. Басиева, И.И. Севостьянова // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/attestatsii-personala-ponyatie-i-suschnost> (дата обращения: 02.05.2022).
4. Гершанок, А. А. Менеджмент: учебное пособие [Текст] / А. А. Гершанок, А. М. Ощепков. – Пермь, 2018. - 310 с.
5. Глухов, В.П. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст] / Глухов В.П., Скиба М.В.– Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 80с.
6. Горленко, О.А. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования [Текст] / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можяева.- М.: Издательство Юрайт, 2019.- 249 с.
7. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учебник [Текст] / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, под ред. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 570 с.
8. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: учебное пособие [Текст] / О.В. Евтихов. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 297 с.
9. Иванов, Н.П. Технологии управления персоналом: учебно-методическое пособие [Текст] / Н.П. Иванов, И.Н. Киселёва, Л.В. Малкина – Ставрополь: Изд-во СтГМУ, 2019. – 136 с.
10. Имешева, К. В. Процедура и этапы проведения аттестации персонала / К. В. Имешева. // Молодой ученый. - 2018. - № 50 (236). - С. 131-132.

11. Кафидов, В.В. Современный менеджмент: учебное пособие [Текст] / В.В. Кафидов, Н.Ю. Сопилко. – Москва: РУДН, 2018. – 380 с.
12. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2020. - 695 с.
13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - 6-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2018. - 202 с.
14. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации от 4 августа 2014 г. №31 ст. 4398.
15. Корнеева, А.С. Аттестация персонала организации / А.С. Корнеева. // Молодой ученый. - 2020. - № 45 (335). - С. 317-318.
16. Кулагина Е. Аттестация персонала: пример и правила проведения. / Е. Кулагина. [Электронный ресурс] // Практический журнал «Директор по персоналу» - Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66370-attestatsiya-personala-19-m1> (дата обращения 01.05.2022 г.)
17. Ленская, И.Ю., Управление персоналом организации: учебное пособие / И.Ю. Ленская, И.В. Шиндряева, В.А. Ширяева. [Электронный ресурс] – URL: <http://izd-mn.com/PDF/06MNNPU17.pdf> (Дата обращения: 30.04.2022).
18. Маслов, Е.В. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник [Текст] / Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов, под ред. С.И. Сотниковой. – М.: ИНФРА-М, 2019. - 513 с.
19. Моисеев, А. В. Аттестация персонала / А. В. Моисеев. // Молодой ученый. - 2019. - № 39 (277). - С. 44-46.
20. Москвитина Н. В. Кадровая политика и кадровый аудит: учебное пособие / Н. В. Москвитина. – Иркутск: Изд-во ИГУ, 2018. – 109 с.
21. Положение «О порядке прохождения военной службы» / утверждено Указом Президента РФ №1237 от 16.09.99 г.

22. Термелева Е.Е. Государственная и муниципальная служба: учебное пособие / Е.Е. Термелева, А.Я. Ябарова. – Самара: Издательство Самарского университета, 2020. – 92 с.

23. Тлехурай-Берзегова Л.Т. Актуальные проблемы организации проведения аттестации персонала на предприятии / Л.Т. Тлехурай-Берзегова, Е.А. Бюллер Е.А. // The Scientific Heritage. - 2020. - №52-3. – С 29-32

24. Трудовой кодекс Российской Федерации принят Федеральным законом №197-ФЗ от 30 декабря 2001 года // Собрание законодательства Российской Федерации от 7 января 202 г. №1 (часть I) ст. 3

25. Федеральный закон №25-ФЗ от 2 марта 2007 г. «О муниципальной службе в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации от 5 марта 2007 года. №10 ст. 1152.

26. Федеральный закон №79-ФЗ от 27.07.2004 г. «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации от 2 августа 2004 г. №31 ст. 3215.

27. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник. [Текст] / Фёдорова Н.В., Минченкова О.Ю. - Москва: КноРус, 2020. - 216 с.

28. Филющенко, Л. И. Трудовое право: учебное пособие [Текст] / Л.И. Филющенко, И. Н. Плешакова. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 204 с

## Приложение А

### **Оценка членами аттестационной комиссии качества подготовки отзывов на аттестуемых военнослужащих в войсковой части 55000**

Таблица А.1-Оценка качества подготовки

Модуль отзыва объективность, точность и полнота данных которых оценивается	Оценка опрашиваемого члена аттестационной комиссии				
	№1	№2	№3	№4	№5
Уровень профессиональной подготовки	1	2	1	1	1
Умение применять знаний на практике	1	1	1	1	1
Соответствие формальным требованиям	3	4	4	4	4
Готовность к выполнению обязанностей в боевых условиях	1	2	1	1	1
Качество выполнения служебных обязанностей	1	1	1	1	1
Устранение недостатков (предыдущая аттестация)	3	2	3	3	3
Исполнительность и дисциплинированность	4	4	4	4	4
Организованность в работе	1	1	1	1	1
Навыки по работе с личным составом	2	1	2	2	1
Состояние подразделения/участка работ	2	1	1	1	1
Соблюдение ограничений и запретов	4	4	4	3	4
Состояние здоровья	4	4	4	4	4
Динамика развития военнослужащего	1	1	2	1	1

## Приложение Б

### **Оценка членами аттестационной комиссии качества подготовки отзывов на аттестуемых гражданских специалистов и рабочих в войсковой части 55000**

Таблица Б.1-Оценка качества подготовки

Оцениваемая сфера информации в отзыве	Оценка опрашиваемого члена аттестационной комиссии				
	№1	№2	№3	№4	№5
Уровень профессиональной подготовки	2	2	2	3	2
Умение применять знаний на практике	1	1	2	1	1
Данные о результативности, эффективности и качества труда	2	3	2	2	2
Устранение недостатков (предыдущая аттестация)	4	4	4	4	4
Уровень трудовой дисциплины	4	3	4	4	4
Деловые качества	1	1	1	1	2
Личностные качества и психологические особенности личности	0	1	0	1	1
Слабые стороны	1	1	1	1	1
Сильные стороны	1	2	2	1	2