

в различные учебные заведения, кадровые агентства, службы занятости и т. д. Для привлечения персонала из внутренних источников используют кадровый резерв, опрос руководителей, анализ личных дел и кадровой базы данных.

Т а б л и ц а 4

**Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников
привлечения персонала**

Источники привлечения персонала	Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Внутренние	Низкие затраты на привлечение кадров Появление у работников шансов для служебного роста Претендентов на должность хорошо знают в организации Претендент на должность хорошо знает данную организацию Сокращение времени отбора претендентов и сроков адаптации Снижение текучести кадров Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желанием претендента) Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом	Ограничение возможности для выбора претендентов Возможное наличие нескольких претендентов на руководящую должность может привести к повышению напряженности в коллективе Возможность появления панибратства при решении деловых вопросов, так как в прошлом претендент на должность руководителя был наравне с коллегами Ограничение общего числа переводов на новую должность Отсутствие удовлетворения количественной потребности в кадрах Дополнительные затраты на переподготовку и повышение квалификации претендентов
Внешние	Прием на работу удовлетворяет как количественную, так и качественную потребность в кадрах Широкие возможности для выбора претендентов	Более высокие затраты на привлечение кадров Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров

Управление человеческими ресурсами организации – целенаправленная совместная деятельность руководства организации и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку кадровой политики, внедрение текущих принципов и методов управления персоналом организации, осуществление комплекса взаимосвязанных функций, от приема до увольнения кадров.

Наем персонала

Н а е м п е р с о н а л а – это совокупность действий, направленных на поиск и отбор потенциальных работников, обладающих необходимыми качествами, соответствующими определенным критериям отбора для удовлетворения кадровых потребностей организации как в качественном, так и в количественном отношении.

В зависимости от текущей ситуации организация выбирает один из двух источников привлечения персонала: внутренний (из претендентов, работающих в данной организации) и внешний (из претендентов, не работающих в данной организации). Каждый из источников привлечения персонала имеет как достоинства, так и недостатки (см. табл. 4).

Разумное сочетание внутренних и внешних источников привлечения персонала позволяет организации повысить эффективность кадровой политики и снизить затраты на привлечение персонала. Для привлечения персонала из внешних источников используют рекламу в СМИ, в социальных сетях, Интернете, обращения

Источники привлечения персонала	Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
	Появление новых работников приводит к новым импульсам для развития организации Снижение рисков возникновения интриг внутри организации	Длительный период адаптации Снижение возможностей для служебного роста у работников организации Нового работника плохо знают в организации

В качестве альтернативы найму новых работников организация может применять сверхурочную работу. Использование данного метода позволяет организации избежать дополнительных затрат на наем и прием на работу новых работников и обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом. Недостатком данного метода является потенциальное снижение производительности труда и увеличение производственного травматизма из-за проблем усталости в случае длительных или частых сверхурочных работ.

Подбор персонала

Подбором персонала на вакантные должности занимаются сотрудники кадровых служб совместно с линейными руководителями. Правильная организация процесса подбора кандидатов позволяет сократить расходы на набор персонала, а также обеспечить организацию кадрами с необходимым опытом работы, требуемыми квалификационными и личными характеристиками.

Для упрощения процесса подбора кандидатов многие организации разрабатывают квалификационные карты и карты компетенций, в которых описывают квалификационные и личные характеристики работников для каждой должности.

К в а л и ф и к а ц и о н н а я к а р т а – документ, разработанный совместно специалистами кадровых служб и руководителями структурных подразделений на основе должностной инструк-

ции, подробно описывающий квалификационные и личные характеристики идеального работника для каждой должности.

Квалификационная карта позволяет структурировать оценки различных кандидатов по каждой характеристике, чтобы сравнивать их между собой. Недостатком данного документа является сложность выставления оценок по неизмеримым личностным характеристикам.

К а р т а к о м п е т е н ц и и – документ, разрабатываемый как дополнение к квалификационной карте и описывающий личностные характеристики идеального работника, его способности к выполнению тех или иных функций, предпочитаемый тип поведения и социальную роль. Разработка карты компетенции – сложный и трудоемкий процесс, для которого требуются специальные знания, так как при описании компетенций необходимо подробное описание каждой детали портрета идеального сотрудника.

При оценке кандидатов на вакантную должность специалисты кадровых служб используют совместно карту компетенции и квалификационную карту, сравнивая характеристики и компетенции кандидата с характеристиками и компетенциями идеального сотрудника.

Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность

Процесс отбора претендентов достаточно трудоемкий и включает в себя несколько этапов, количество которых может варьироваться в зависимости от кадровой политики организации. Отбор персонала в организации на замещение вакантных должностей осуществляют работники кадровых служб (менеджеры по управлению персоналом).

Традиционно процесс отбора претендентов на вакантные должности включает в себя следующие этапы:

- формирование перечня критериев отбора;
- проведение предварительной отборочной беседы;
- анализ поступивших резюме и анкет претендентов на соответствие выбранным критериям отбора;
- проведение отборочного собеседования;

- проведение тестирования;
- анализ рекомендаций, отзывов предыдущих работодателей, проверка послужного списка;
- проведение медицинского осмотра;
- принятие конечного решения при отборе.

Формирование перечня критериев отбора

Формированием перечня критериев отбора занимаются специалисты кадровых служб совместно с линейными руководителями. Для каждого вида деятельности формируется индивидуальный перечень критериев и их уровень, который должен соответствовать квалификационным и личным характеристикам работников, успешно справляющихся с должностными обязанностями.

Как правило, основными критериями для отбора претендентов являются наличие определенного уровня образования по соответствующей специальности и необходимого опыта работы. При наличии более одного претендента на вакантное место большинство руководителей выбирают претендента с более высоким уровнем образования и большим стажем работы.

Однако уровень общеобразовательной и профессиональной подготовки, ее содержание, продолжительность обучения, профессиональные навыки и опыт работы должны соответствовать квалификационным требованиям выполняемой работы.

Большинство работодателей включают в перечень критериев такие личные характеристики работников, как семейное положение, готовность к ответственности и дополнительным нагрузкам, стремление к профессиональному росту, наличие определенных навыков и компетенций, среди которых: способность ясно выражать свои мысли при контактах с сотрудниками, знание основ делопроизводства, умение составлять документы, общение с посетителями, умение вести переговоры, умение принимать самостоятельные решения, наличие организаторских способностей (в частности при организации трудовой деятельности на рабочем месте), навыки работы в различных пакетах прикладных программ и т. д.

В случае, если для выполнения определенного вида деятельности требуется наличие хорошего состояния здоровья, силы, вы-

носливости, то в перечень критериев отбора включают дополнительно и физические характеристики работников.

Любой конкретный критерий отбора работников должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в организации. Для этого специалисты кадровых служб анализируют квалификационные и личные характеристики работающих и успешно справляющихся с должностными обязанностями и используют эти данные в качестве критериев, если абсолютное большинство работников им соответствуют.

Сформированный перечень критериев отбора передается в кадровую службу для использования в предварительной отборочной беседе с претендентами, а также применяется для составления рекламных объявлений о наличии вакантных мест и информирования кадровых агентств и службы занятости.

Проведение предварительной отборочной беседы

Цель предварительной отборочной беседы состоит в том, чтобы определить, соответствует ли претендент на вакантное место минимальному уровню критериев отбора. Специалист кадровой службы в процессе предварительной отборочной беседы выясняет уровень образования претендента, наличие опыта работы в целом и на определенной должности, возраст, социальный статус. Если предварительная отборочная беседа проводится в очном режиме, то специалист кадровой службы может также оценить поведение и внешний вид претендента.

В случае успешного прохождения данного этапа специалист кадровой службы предлагает претендентам представить резюме или заполнить анкету претендента на должность.

Анализ поступивших резюме и анкет претендентов на соответствие выбранным критериям отбора

В связи с тем, что не существует нормативных требований по составлению текста резюме и претенденты включают в текст информацию по своему усмотрению, специалистам кадровых служб бывает затруднительно принимать решения на основании сравнения резюме от разных претендентов. Поэтому многие орга-

низации разрабатывают анкеты претендента на должность, в которых запрашивается информация, соответствующая установленным критериям отбора. Цель данного этапа – отобрать из всех претендентов, представивших резюме и заполнивших анкеты, наиболее соответствующих критериям. Для каждого вида деятельности разрабатывается анкета с индивидуальной степенью детализации вопросов. Как правило, для отбора на руководящие должности разрабатываются более подробные анкеты. Дополнительные вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Часто для выпускников вузов составляются специальные анкеты, в которых вместо сведений о трудовом стаже и опыте работы (которые, как правило, отсутствуют) запрашивается информация о прохождении профилирующих курсов с указанием часов и итоговых оценок, о месте прохождения производственной и преддипломной практики, о теме выпускной квалификационной работы и т. д.

Любое искажение информации в ответах на вопросы анкеты может являться основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

Специалисты кадровых служб анализируют информацию, содержащуюся в резюме и анкетах, и представляют линейным руководителям сведения о соответствии квалификационных и личных характеристик претендентов требуемым критериям, а также выводы о наличии дополнительных навыков и компетенциях, возможностях и ограничениях претендентов. Линейные руководители принимают решение, кому из претендентов отказать, а кого пригласить на собеседование.

Проведение отборочного собеседования

Как правило, собеседование проводит комиссия, в состав которой входят непосредственный руководитель и специалисты кадровых служб. Каждая организация выбирает наиболее подходящую для нее форму и содержание проведения собеседования.

По содержанию различают:

- *Биографическое собеседование*, в процессе которого претенденту задают вопросы о профессиональном опыте, об образовании, об основных навыках и умениях. Беседу проводят вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора.

- *Ситуационное собеседование*, в процессе которого претенденту предлагают решить различные практические ситуации, что позволяет проверить способ мышления и возможность поиска решения проблемы.

- *Критериальное собеседование*, в процессе которого претенденту предлагают решить различные ситуационные задачи, выбрав наиболее подходящее решение из предложенных. Ответы претендента оцениваются по заданным критериям.

- *Стрессовое собеседование*, в процессе которого претенденту задают провокационные и бестактные вопросы, пытаясь вывести из состояния равновесия, что позволяет проверить стрессоустойчивость претендента и возможность эффективной работы в стрессовых ситуациях.

По форме организации различают:

- *Индивидуальное собеседование*, в процессе которого с каждым претендентом беседуют индивидуально, что позволяет установить доверительные отношения и получить содержательные и откровенные ответы на заданные вопросы.

- *Групповое собеседование*, когда на собеседование приглашают одновременно несколько претендентов на одну должность. В процессе группового собеседования каждого претендента просят по очереди рассказать о себе, выполнить небольшое задание и объяснить, почему он считает, что именно его нужно принять на работу.

После проведения собеседования комиссия анализирует внешний вид, полученные ответы и поведение претендентов во время собеседования: как человек сидит на стуле, справляется с волнением, соблюдает контакт при встрече глазами и т. д. По результатам анализа комиссия принимает решение, подходит или нет претендент на вакантную должность. Если, по мнению комиссии, у пре-

тендента не хватает опыта или определенных навыков, ему может быть отказано в приеме на работу или предложена другая вакансия в этой организации.

Проведение тестирования

В случае, когда несколько претендентов по своим квалификационным и личным характеристикам соответствуют критериям отбора и претендуют на одну вакантную должность, а комиссия не может принять окончательного решения по результатам собеседования, для облегчения принятия решения по отбору используют тесты по найму. В настоящее время существует большое количество разнообразных тестов на определение творческого потенциала работника, на выявление трудностей во взаимоотношениях, на конфликтность характера, на определение лидерских качеств работника, на наличие организаторских способностей и т. д., которые позволяют выбрать, при прочих равных условиях, наиболее подходящего претендента.

Анализ рекомендаций, отзывов

предыдущих работодателей, проверка послужного списка

Многие организации перед заключением трудового договора с претендентом проводят проверку представленных документов: рекомендаций, отзывов предыдущих работодателей, документов об образовании, записей в трудовой книжке.

Органы государственной власти проводят проверку достоверности и полноты сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, представляемых гражданами, претендующими на замещение любых должностей, осуществление полномочий по которым влечет за собой обязанность представлять сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также достоверности и полноты иных сведений, представляемых в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Образовательные организации проводят проверку об отсутствии судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям.

Проведение медицинского осмотра

Перед тем как подписать трудовой договор, большинство предприятий выдает претендентам направление на прохождение предварительного медицинского осмотра. Медосмотр проводится для того, чтобы определить, годен или нет претендент по состоянию здоровья для работы в данной должности, а также предотвратить наем переносчиков заразных болезней.

При приеме на рабочее место, где есть опасные или вредные производственные факторы, проведение предварительного медицинского осмотра проводится для того, чтобы защитить будущего работника от развития серьезных заболеваний или ухудшения имеющихся.

Принятие конечного решения при отборе

В случае успешного прохождения всех этапов отбора между работодателем и претендентом на вакантную должность заключается трудовой договор, который устанавливает их взаимные права и обязанности.

В трудовом договоре фиксируются обязательства работодателя о предоставлении работнику работы по обусловленной трудовой функции, обеспечении условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную данным соглашением трудовую функцию в интересах, под управлением и контролем работодателя, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Адаптация персонала

После подписания трудового договора новый работник приступает к исполнению своих трудовых обязанностей. Как правило, новый работник попадает в уже сплоченный коллектив, в котором есть свои устоявшиеся традиции и взаимоотношения. Новому работнику требуется время, чтобы привыкнуть к новой обстановке, наладить контакты с сотрудниками, изучить должностные обязанности, освоить навыки работы.

В среднем период адаптации составляет 3–6 месяцев, его длительность зависит от размеров структуры организации, сложности бизнес-процессов и психофизических особенностей нового работника. Многие работодатели на этот период устанавливают испытательный срок для нового работника.

Для того, чтобы новый работник как можно быстрее ознакомился со своими должностными обязанностями и смог максимально эффективно их исполнять, в организациях используется система адаптации персонала.

Система адаптации персонала – это комплекс мероприятий, направленных на сокращение срока выхода нового работника на необходимый уровень производительности труда.

Внедрение системы адаптации позволяет работодателю:

- минимизировать вероятность проблем, возникающих из-за ошибок вновь принятых работников;
 - сэкономить время линейных руководителей и более опытных сотрудников, вынужденных на начальном этапе курировать нового работника и помогать ему в выполнении его должностных обязанностей;
 - снизить текучесть кадров за счет создания благоприятного психологического климата в коллективе.
- Существуют следующие виды адаптации:
- организационная, в процессе которой происходит знакомство со структурой организации, должностной инструкцией, особенностями бизнес-процессов, локальными нормативными документами;
 - профессиональная, в процессе которой новый работник осваивает необходимые навыки и получает профессиональные знания, узнает критерии оценки качества работы;
 - социально-психологическая, в процессе которой новый работник налаживает взаимодействие с коллегами своего структурного подразделения и с работниками других подразделений, имеющих с ним профессиональные связи;
 - психофизиологическая, в процессе которой новый работник приспособляется к новому режиму и графику работы.

В зависимости от кадровой политики организация может использовать тот или иной вид адаптации по отдельности или сочетание различных видов. Использование всех видов адаптации в комплексе позволяет организации достичь максимального результата.

Для внедрения системы адаптации организация может использовать различные методы. Наиболее традиционным и эффективным методом адаптации является **наставничество**, при котором за новым работником закрепляется опытный сотрудник в качестве наставника. Наставник знакомит нового работника с формальными и неформальными нормами и правилами поведения в организации, помогает наладить контакты с работниками своего и других структурных подразделений, консультирует по вопросам профессиональной деятельности. По итогам испытательного срока или периода адаптации наставник составляет отчет об успехах и неудачах нового работника. Достаточно часто роль наставника выполняет непосредственный руководитель. Если у руководителя нет возможности в данный период времени выполнять роль наставника из-за большого объема работы, отсутствия свободного времени или многозадачности, то роль наставника может выполнять любой опытный работник такой же должности, пользующийся уважением в коллективе, коммуникабельный и хорошо выполняющий свою работу.

Довольно распространенными методами адаптации являются **тренинги, семинары и коучинг**, которые используются в основном для групповой адаптации новых работников. Данные методы позволяют новым работникам быстро познакомиться с другими новичками и с ключевыми специалистами, развить необходимые профессиональные навыки, в игровой форме попытаться найти выход из конфликтных и нестандартных ситуаций. Также в качестве метода адаптации можно использовать проведение ознакомительной **экскурсии**, при которой новому работнику рассказывают историю создания организации, знакомят с традициями и корпоративной культурой организации, объясняют специфику рабочего процесса и функциональные особенности структурных подразделений, показывают территорию организации, представляют коллективу и т. д.

По окончании периода адаптации специалисты кадровых служб проводят анкетирование новых работников о процессе прохождения адаптации, оценивая степень удовлетворенности отношениями с коллегами, профессиональным трудом, выясняя, какие проблемы и трудности были в адаптационном периоде. Наличие обратной связи позволяет организации сократить допущенные ошибки и повысить эффективность системы адаптации.

Оценка персонала

Оценка персонала – это совокупность действий, направленных на установление степени соответствия профессиональных и личных характеристик персонала требованиям занимаемой должности. Оценка персонала проводится для совершенствования стиля и методов управления персоналом, повышения эффективности использования трудового потенциала работников, рационализации расстановки кадров, поиска резервов повышения качества персонала, оптимизации использования мотивационных стимулов и социальных гарантий.

Существует большое количество различных методов оценки персонала, имеющих свои особенности и сферы применения, достоинства и недостатки, отличающихся друг от друга степенью субъективности и уровнем автоматизации.

Аттестация является наиболее традиционным и распространенным методом оценки персонала в российской практике.

Анализ литературы позволяет выделить ряд устоявшихся подходов. Стоит отметить, что подходы к аттестации государственных служащих и общие подходы к аттестации персонала как части теории организации весьма различны. Так, «аттестация в переводе с латинского переводится как свидетельство, что означает определение квалификации работника, уровня знаний учащегося, отзыв, характеристика, процесс оценивания соответствия кого-либо некоторым критериям»²². Подобное обобщенное определение является базовым для *компетентностного подхода*. Согласно ему, основной целью аттестации является оценка служебной состоятельности

человека, находящегося на государственной службе, т. е. уровня его компетентности. Это подразумевает ряд задач, касающихся проверки его знаний, управленческих компетенций и иных навыков, необходимых для выполнения управленческой функции. Это может быть и оценка навыков, анализ эффективности работы, достижения поставленных задач и иные измеряемые параметры. Результатом аттестации должен стать вывод о том, справляется ли служащий с исполнением своей функции.

Кроме компетентностного подхода, можно выделить еще два наиболее распространенных подхода, условно называемых системный и институциональный. В *системном подходе* под аттестацией понимается «государственная проверка деловой квалификации служащего в целях определения уровня его профессиональной подготовки и соответствия занимаемой государственной должности, а также решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда (классного чина, дипломатического ранга), в т. ч. очередного»²³. При таком взгляде на аттестацию особый акцент делается на самой системе аттестации как части системы государственного управления. Также системность проявляется в наличии обязательных повторяющихся циклов проведения аттестационных мероприятий. Результатом аттестации должно стать повышение эффективности системных характеристик государственной службы за счет качественной кадровой политики.

Институциональный подход рассматривает аттестацию как отдельный институт. Так, под аттестацией понимается «административно-правовая процедура по оценке профессионального соответствия государственного служащего занимаемой должности, направленная на совершенствование государственной службы и развитие внутреннего потенциала аттестуемого, обязывающую по итогам принять установленные законодательством административно-правовые меры»²⁴. С одной стороны, акцент делается на формальных

²³ Ноздрачев А. Ф. Государственная служба. М., 1999. С. 381.

²⁴ Куракин А. В., Савостин А. А. Процедуры, обусловленные прохождением государственной гражданской службы Российской Федерации // Право и политика. 2004. № 8. С. 32.

²² Заварихина С. А. Аттестация государственных служащих // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2009. № 17. С. 39.

аспектах процедуры, с другой, делается уточнение, что обеспечение процедуры происходит в интересах государственного служащего.

Наибольшее количество экспертов сходятся в понимании аттестации, сочетающей все три рассмотренных подхода. Так, аттестация может рассматриваться как «процедура определения соответствия работника занимаемой должности или выполняемой работы, а гражданского служащего – замещаемой должности гражданской службы»²⁵.

Такой, своего рода «механистический», подход к определению аттестации концентрируется на раскрытии ее функциональной логики, при этом игнорируются причины данного явления и ее основные цели. Данные рамки можно компенсировать, расширяя категориальный аппарат в том, что «аттестация призвана обеспечить реализацию конституционного принципа равного доступа граждан РФ к государственной службе»²⁶. Отсюда следует, что в основе применения инструмента аттестации лежит потребность обеспечения доступа широкого круга граждан к государственной службе, при том, что основной вектор управленческой мысли в современной России сосредоточен не столько на процедурной демократизации, сколько на оптимизации и повышении эффективности.

Подобное понимание необходимости применения инструмента аттестации качественным образом расширяет ее цели и задачи. Можно отметить основные из них: «...соблюдение на практике принципов государственной службы; обеспечение законности в системе функционирования государства; формирование профессионального кадрового персонала государственных органов; выявление потенциальных возможностей государственного служащего с целью повышения его по службе; применение к государственному служащему мер ответственности и стимулирования; повышение дисциплины и ответственности; поддержание стабильности государст-

венной службы; стимулирование повышения квалификации и профессионализма служащих»²⁷.

Из такого подхода вытекает новый смысл применения аттестации, смещая акцент с необходимости обеспечения доступа к государственной службе к необходимости обеспечения ее качества, как справедливо отметили Н. Г. Чевтаева и А. С. Никитина²⁸. Такой взгляд представляется более адекватным задачам современной государственной службы. Во-первых, акцент на профессионализме и возрастании качества работы государственных служащих является более приоритетным направлением управления, нежели привлечение широких слоев населения к участию в конкурсах на замещение должностей государственной службы. Во-вторых, это позволяет концентрировать внимание на соблюдении интересов действующих государственных служащих, обеспечении вектора карьерного интереса.

В соответствии с рассмотренными подходами в данной работе под аттестацией государственных служащих будет использоваться авторское определение: деятельность специальной комиссии по оценке личных качеств и профессиональной подготовки служащего на предмет их соответствия выполняемой им управленческой функции.

По принадлежности к сферам деятельности персонала различают три типа аттестации: аттестацию государственных служащих, аттестацию научных и научно-педагогических работников и аттестацию персонала организаций основного звена управления.

Аттестация государственного служащего

На сегодняшний день правовые и управленческие практики в государственной службе непрерывно регулируются, пытаются достичь баланса, воспроизводящего исполнение основных целей.

²⁵ Булыга Н. Н. Аттестация: правовые основания и порядок проведения // Отдел кадров бюджетного учреждения. 2009. № 9. С. 15.

²⁶ Антонова Н. М. Проблемы юридической ответственности в контексте реализации конституционного принципа равного доступа к государственной службе в РФ // Государственная власть и местное самоуправление. 2010. № 5. С. 63.

²⁷ Абрамов И. А. Порядок проведения аттестации государственных гражданских служащих // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2015. № 1. С. 102.

²⁸ Чевтаева Н. Г., Никитина А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учеб. пособие для вузов. 2-е изд. М., 2020. С. 95.

Одним из значимых инструментов совершенствования государственной службы в целом является аттестация. Ее изучение находится в фокусе обширного перечня российской управленческой литературы. Столь широкий диапазон источников продиктован тем фактом, что любые государственные структуры заинтересованы в эффективном использовании собственных ресурсов, в том числе кадровых.

Подобное понимание аттестации усматривается и в действии отечественного законодательства. Основные векторы проведения аттестации заложены в базовых документах – Федеральном законе от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Указе Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».

В данных правовых актах впервые закреплено современное понимание аттестации российской практикой управления:

1. «Аттестация гражданского служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности гражданской службы»²⁹.

2. «Аттестация проводится в целях определения соответствия гражданского служащего замещаемой должности гражданской службы на основе оценки его профессиональной служебной деятельности»³⁰. При этом правовая эволюция аттестации как предмета регулирования данных нормативно-правовых актов претерпела значимые изменения.

Ранее предполагалось, что по итогам аттестации комиссия могла принимать решение о соответствии аттестуемого замещаемой должности и рекомендовать его включение в кадровый резерв. При этом формирование самого кадрового резерва происходило

на конкурсной основе. По мнению И. И. Худобина, это сократило право государственного служащего на должностной рост, а необходимость его обеспечения фактически приводила к формальному исполнению нормы закона³¹.

Актуальная же версия закона предусматривает порядок, при котором должностной рост обеспечивается путем рекомендации со стороны аттестационной комиссии с последующим включением в кадровый резерв представителем нанимателя³². В данном случае включение в кадровый резерв имеет качество поощрения за эффективное исполнение трудовой функции. Переходя к непосредственному рассмотрению общей современной архитектуры аттестации государственных служащих, отмечается, что в ходе ее проведения необходимо решить следующие управленческие задачи: «...выявление перспективы использования потенциальных способностей работника, стимулирования роста его профессиональной компетенции; определение степени необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки служащего; обеспечение возможности долгосрочного планирования передвижения кадров, а также своевременного освобождения работника от должности или перевода на менее квалифицированную работу»³³. Указанные задачи касаются именно качественной стороны государственной службы, предполагая проверку потенциала работника на соответствие выполняемым функциям и его поощрение либо низведение по карьерной лестнице.

Российская практика регулирования данного института может быть охарактеризована как смешанная, не принадлежащая к конкретному подходу. В мировой практике управления обычно используется один из двух подходов: компетентностный или системный.

Компетентностный подход предполагает, что потенциальный кандидат на замещение должности государственной службы

²⁹ Федеральный закон № 79-ФЗ от 27.07.2004 г. «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 29.12.2020).

³⁰ Указ Президента Российской Федерации № 110 от 01.02.2005 г. «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51512/ (дата обращения: 29.12.2020).

³¹ См.: Худобин И. И. Аттестация государственных гражданских служащих: проблемы правоприменения // Научные ведомости Белгород. гос. ун-та. Серия: Философия. Социология. Право. 2015. № 20 (217). С. 27.

³² Федеральный закон № 79-ФЗ от 27.07.2004 г. «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

³³ Заварихина С. А. Аттестация государственных служащих. С. 39.

должен обладать конкретным набором навыков, необходимых для выполнения управленческой функции. При таком подходе ключевое значение приобретает соответствие образовательной подготовки, отсутствие завышенной квалификации и опыт в сфере профессионального истребования. Подобная система, например, применяется в Японии.

Системный подход предполагает, что потенциальный кандидат на замещение должности государственной службы должен обладать широким кругозором, обширными знаниями и высокой эрудицией. Акцент делается на способности претендента к адаптации и принятию нестандартных решений при реализации управленческой функции. При этом может игнорироваться отсутствие специализированного опыта, предъявляемые требования могут касаться только общего уровня образования и анализа карьеры. Подобная система, например, применяется во Франции.

Конкретный, применяемый в РФ порядок и механизм проведения аттестации, как уже было указано, установлен в Федеральном законе от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Несмотря на то, что его имплементация не захватывает иные категории, кроме государственных гражданских служащих, фундаментальная норма данного закона транслируется в иных, регулирующих данную область, нормативно-правовых актах.

Соответственно, аттестация государственного служащего проводится один раз в три года. Внеочередные аттестации могут проводиться по трем основаниям: 1) при сокращении должностей гражданской службы в органе государственной власти; 2) при изменении условий оплаты труда государственных служащих; 3) по соглашению сторон с учетом результатов годовой служебной деятельности.

По общим правилам аттестации подлежат все категории государственных служащих. Базовый закон предусматривает исключения в отношении таких категорий, как «руководители» и «помощники (советники)», в случае если они осуществляют свою служебную деятельность на основании срочного контракта. Действующим законодательством могут делаться исключения также в отноше-

нии иных категорий и лиц. Также аттестации не подлежат служащие, находящиеся в отпуске по беременности, родам или по уходу за ребенком по достижении им трехлетнего возраста. Данные сотрудники проходят аттестацию не ранее чем через год после выхода из отпуска.

Иные категории служащих, не подлежащих аттестации, также содержатся в Положении о проведении аттестации государственных гражданских служащих³⁴. Так, аттестации не подлежат: проработавшие в занимаемой должности гражданской службы менее одного года, достигшие возраста 60 лет и проходившие квалификационный экзамен менее года назад.

Проведение аттестации осуществляется в три этапа. Первый предполагает проведение ряда подготовительных мероприятий, второй – непосредственную процедуру аттестации и заключительный, третий этап – реализацию решений, принятых аттестационной комиссией. Иными экспертами в области государственного управления выделяется большее количество этапов – четыре. По мнению О. Г. Селивоненко и Г. Н. Мартынова, процесс формирования аттестационной комиссии и утверждения ее состава является самостоятельным этапом³⁵.

На подготовительном этапе предполагается проведение ряда мероприятий. К ним относятся: разъяснительная работа среди государственных служащих о целях, задачах и порядке проведения аттестации; определение персонального состава служащих, подлежащих аттестации; утверждение четких сроков проведения аттестации. После этого начинается процесс формирования аттестационной комиссии с последующей подготовкой необходимого документационного обеспечения и ознакомления членов комиссии с результатами профессиональной деятельности подлежащих аттестации государственных служащих.

³⁴ Указ Президента Российской Федерации № 110 от 01.02.2005 г. «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».

³⁵ См.: Селивоненко О. Г., Мартынов Г. Н. Аттестация кадров государственных гражданских служащих: методы и оценки // Среднерусский Вестник Общественных Наук. 2008. № 3. С. 35.

Формирование и функционирование аттестационной комиссии регулируется Положением о проведении аттестации государственных гражданских служащих³⁶. В органах, связанных с иными видами государственной службы, предусматриваются собственные, принятые по аналогии, профильные документы. Сама комиссия образуется правовым актом государственного органа³⁷. В состав аттестационной комиссии включаются представитель органа, уполномоченные им государственные служащие, представляющие направление кадрового и юридического обеспечения, а также независимые эксперты, представляющие ведущие научные, образовательные или иные учреждения, связанные с профилем деятельности органа. Число независимых экспертов не может составлять менее чем 25 % от общего числа членов аттестационной комиссии.

Организационно комиссия состоит из «председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Все члены аттестационной комиссии при принятии решений обладают равными правами»³⁸. Состав комиссии формируется таким образом, чтобы избежать конфликта интересов. В зависимости от специфики должностных обязанностей допускается формирование нескольких аттестационных комиссий.

Для эффективной работы аттестационной комиссии могут быть представлены следующие документы: мотивированный отзыв непосредственного руководителя, сведения о выполняемых поручениях и подготовленных проектах документов, пояснительная записка аттестуемого на отзыв руководителя, предоставляемая в случае несогласия аттестуемого с приведенными в отзыве обоснованиями, а также аттестационный лист с данными предыдущей аттестации. Наибольшее значение представляет именно отзыв непосредственного руководителя, так как на практике именно «отзыв

лежит в основе признания гражданского служащего соответствующим или не соответствующим занимаемой должности»³⁹.

Окончательный перечень документов, составляющий информационное обеспечение работы аттестационной комиссии, не закреплен в действующем законодательстве. Это связано с тем, что специфика работы некоторых государственных служащих может предполагать предоставление различной информации, необходимой для объективной оценки. Сложившийся правовой консенсус содержит полную свободу в предоставлении и анализе информации такого рода.

Для непосредственной оценки аттестуемого могут использоваться различные методы. На сегодняшний день в практике управления рекомендуется прибегать исключительно к формализованным методам. «Большими возможностями для сравнения результатов оценки обладают те методы, которые основаны на использовании заранее определенных, фиксированных сторон объекта оценки. Это может быть установленный перечень личностных или профессиональных качеств человека, различных сторон процесса его деятельности, отношений в коллективе, результатов труда и иное»⁴⁰.

Подробные критерии оценки результатов, как правило, разрабатываются кадровой службой государственного органа, которая определяет, в соответствии со спецификой выполняемой функции, основные навыки и личностные качества претендента на должность, их приоритетную конфигурацию, которая необходима для эффективной деятельности.

Особый акцент на совершенствовании данной процедуры неоднократно делался в нормативно-правовых актах различного уровня. Так, отсылки к необходимости совершенствования процедуры оценки при аттестации и квалификационных экзаменах содержатся в Указе Президента РФ от 11 августа 2016 г. № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы

³⁶ Указ Президента Российской Федерации № 110 от 01.02.2005 г. «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».

³⁷ Федеральный закон № 79-ФЗ от 27.07.2004 г. «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

³⁸ Указ Президента Российской Федерации № 110 от 01.02.2005 г. «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».

³⁹ Заварихина С. А. Аттестация государственных служащих. С. 39.

⁴⁰ Селивоненко О. Г., Мартынов Г. Н. Аттестация кадров государственных гражданских служащих: методы и оценки. С. 36.

Российской Федерации на 2016–2018 годы»⁴¹. Также в управленческой науке прибегают к анализу положений разработанного Минтрудом России Проекта Указа Президента РФ «О федеральной программе “Развитие государственной службы Российской Федерации (2015–2018 годы)” и плане мероприятий по развитию государственной службы Российской Федерации (2015–2018 годы)»⁴².

Экспертами отмечается, что предусмотренные в данных документах устремления по совершенствованию аттестации оценок деятельности государственных служащих заложат основу открытости государства для гражданского общества и привлекут на службу новые квалифицированные кадры, как отмечают М. А. Лапина и Д. В. Лохманов⁴³. Однако стоит заметить, что качественное содержание новелл не раскрывает механизмы оценки, оставляя таким образом акцент на деятельности кадровых служб и разработке ими конкретных методик.

Завершающий этап аттестации предполагает реализацию принятых аттестационной комиссией решений. Принимаются и формулируются решения в отношении аттестуемых и рекомендации по дальнейшему улучшению качества их работы, перспектив повышения квалификации и переподготовки. В этом направлении также отмечается несколько особенностей. Эксперты указывают, что существует четыре вида возможных решений аттестационной комиссии, а в распоряжении представителя нанимателя использование «лишь трех вариантов фактического подведения итогов аттес-

тации, формализуемого путем издания правового акта государственного органа»⁴⁴.

Так, законодатель предусматривает четыре формулировки:

«1. Соответствует замещаемой должности гражданской службы.

2. Соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста.

3. Соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии получения дополнительного профессионального образования.

4. Не соответствует замещаемой должности гражданской службы»⁴⁵.

В то же время представитель нанимателя принимает одно из трех решений: подлежит включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста; направляется для получения дополнительного профессионального образования; понижается в должности и подлежит исключению из кадрового резерва в случае нахождения в нем. При этом, как отмечает С. Е. Чанов, отсутствует правовая связь между решениями аттестационной комиссии и опциями решений государственного органа⁴⁶.

Таким образом, общую архитектуру аттестации государственных служащих российское законодательство предусматривает для государственной гражданской службы. Специальные акты принимаются по аналогии и с учетом данного правотворческого опыта. Определенные правовые недочеты, равно как и эффективные решения и приоритетные направления развития, в той же мере касаются иных видов государственной службы. Сама сфера аттестации имеет

⁴¹ Указ Президента РФ № 403 от 11.08.2016 г. «Основные направления развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы» // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_203144/ (дата обращения: 29.12.2020).

⁴² Проект Указа Президента РФ «О федеральной программе “Развитие государственной службы Российской Федерации (2015–2018 годы)” и плане мероприятий по развитию государственной службы Российской Федерации (2015–2018 годы)» // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PNPA&n=5349#022749798662291743> (дата обращения: 29.12.2020).

⁴³ См.: Лапина М. А., Лохманов Д. В. Повышение открытости государственной гражданской службы в Российской Федерации // Вестн. Финансового университета. 2016. № 1. С. 137.

⁴⁴ Худобин И. И. Аттестация государственных гражданских служащих: проблемы правоприменения. С. 28.

⁴⁵ Указ Президента Российской Федерации № 110 от 01.02.2005 г. «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».

⁴⁶ См.: Чанов С. Е. Служебное правоотношение: понятие, структура, обеспечение. М., 2009. С. 148.

уже сравнительно высокий период апробации в практике управления. При этом остаются нерешенными ряд вопросов, связанных как с аттестацией, так и с определениями общих приоритетов, подразумевающих повышение открытости государственной службы либо качества карьеры действующих служащих. Дальнейшая практика управления должна быть направлена на гармонизацию этих отношений, сняв состояние аксиологического конфликта между ними.

Аттестация научных работников

Аттестация научных и научно-педагогических работников – процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, а также присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности лицам, которые имеют глубокие профессиональные знания и научные достижения в определенной отрасли науки. Аттестация осуществляется Высшей аттестационной комиссией РФ, Министерством науки и высшего образования РФ, научными, научно-исследовательскими, научно-производственными организациями и высшими учебными заведениями в соответствии со специальными регламентирующими документами, утвержденными постановлениями Правительства РФ.

Аттестация персонала организаций

Аттестация персонала организаций основного звена управления – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, степени загрузки, качества результатов труда и установления степени соответствия (несоответствия) занимаемой должности. Порядок проведения аттестации регулируется Положением об аттестации персонала организации, которое утверждает руководителем организации. Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих. Также организация может проводить аттестацию новых работников по истечении испытательного срока или адаптационного периода с целью выработки обоснованных рекомендаций

по использованию аттестуемого работника. Часто проводят внеочередную аттестацию в случае перевода работников на другую должность или в другое структурное подразделение, если происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестационная комиссия путем открытого голосования дает в заключении одну из следующих оценок: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год; не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия может рекомендовать перевести аттестуемого сотрудника на вышестоящую должность или на другую работу, поощрить за достигнутые успехи, повысить заработную плату, включить в кадровый резерв, освободить от занимаемой должности.

Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в срок не более двух месяцев со дня аттестации может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации несоответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с таким работником договор в соответствии с законодательством РФ.

В последнее время для оценки персонала организации все чаще стали применять более современные методы. Одним из таких методов является метод оценки персонала MBO (*Management by Objectives* – управление по целям), особенностью которого является постановка целей сотрудникам организации непосредственным руководителем, с последующей оценкой результатов достижения поставленных целей по истечении года. Цели каждому сотруднику определяются путем последовательной декомпозиции целей организации и целей структурного подразделения. Целевые показатели и критерии оценки поставленных целей устанавливаются с учетом стратегии организации. По окончании отчетного периода

руководитель совместно со специалистами кадровых служб определяет успешность выполнения задач каждым работником и выработывает предложения по улучшению качества работы. По итогам оценки персонала методом МВО может быть принято решение об изменении заработной платы, стимулирующих выплатах, награждении грамотами или объявлении благодарности и т. д.

Расширенной версией метода МВО является метод оценки персонала *Performance Management* (РМ – управление результативностью). Данный метод позволяет оценить результаты деятельности работника, компетенции и личностные качества, а также выявить области развития и провести планирование карьеры сотрудника. Суть метода заключается в определении целей каждому сотруднику в тесном сотрудничестве руководителя и подчиненного, в результате чего цели превращаются в реализацию персонального развития и роста сотрудников. Подобный процесс постановки целей повышает ответственность работников за достижение самостоятельно поставленных целей и персональную мотивацию, потому что задействует внутренние стимулы работников к реализации своих возможностей. По итогам оценки персонала методом РМ составляется индивидуальный план развития работника на следующий отчетный период, принимается решение об изменении заработной платы, стимулирующих выплатах, включении в кадровый резерв, карьерном передвижении по горизонтали или по вертикали и т. д.

Широко известен метод оценки персонала «360 градусов», который появился с целью дополнить метод МВО оценки по целям. Как правило, данный метод применяется как дополнение к основной оценке, так как отражает не объективные, а субъективные показатели. Суть метода заключается в оценке компетенций работника с четырех сторон. В качестве экспертов, оценивающих работника, привлекают непосредственного руководителя, коллег, подчиненных, а также постоянных клиентов или партнеров, которые оценивают лидерские качества работника, коммуникабельность, организаторские способности, инициативность, командные свойства, умение брать ответственность и принимать решения, стрессо-

устойчивость, инициативность и т. д. Если учесть еще и самооценку самого работника, то получится оценка «450 градусов». Основной целью данного метода является выявление сильных и слабых сторон работника и составление плана индивидуального развития для повышения эффективности работы.

Во многих государственных и коммерческих организациях для оценки эффективности деятельности работников активно используется метод *Key Performance Indicators* (KPI – ключевые показатели эффективности). Показатели KPI характеризуют эффективность деятельности работников в достижении стратегических и тактических целей как подразделения, так и организации. Система показателей KPI представляет собой пирамиду целей, в которой стратегические цели организации последовательно декомпозируются до целей структурных подразделений и целей каждого работника. С помощью показателей KPI можно оценивать любой вид деятельности. Как правило, используют показатели, характеризующие количество работы (норму выработки, количество оказанных услуг, дополнительные поручения сверх должностной инструкции и т. п.), показатели, характеризующие качество работы (соответствие технологии, безошибочность, отсутствие жалоб клиентов, брака и т. п.), и показатели, характеризующие срок выполнения работы (соответствие поставленному сроку, досрочное выполнение, превышение сроков и пр.). При разработке ключевых показателей эффективности необходимо учитывать, чтобы показатели работников и структурных подразделений были связаны и не противоречили друг другу. При периодической актуализации показателей организации должны быть пересмотрены показатели структурного подразделения и показатели работников. Сами показатели должны быть сформулированы таким образом, чтобы они были измеримыми и легкими для понимания всеми работниками. Как правило, оценка персонала с помощью показателей KPI является основой для разработки систем и мотивации, и стимулирования персонала.

Выбор наиболее подходящего метода оценки персонала, периодичность оценки и степень охвата сотрудников зависят от кадровой политики организации.

Профессиональное развитие и обучение персонала

Профессиональное развитие персонала представляет собой целенаправленный процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

В современных условиях быстрого устаревания знаний и постоянной модернизации технологий организациям приходится непрерывно изменять требования к профессиональным знаниям и умениям своих сотрудников. Если еще 100 лет назад знания устаревали примерно за 20–30 лет, то в настоящее время знания, получаемые студентами в университете, зачастую становятся неактуальными для применения на практике уже к окончанию вуза. Поэтому профессиональное развитие и обучение персонала становятся важнейшими факторами успешного функционирования любой организации. Бюджет профессионального развития и обучения ведущих компаний является наибольшей статьей расходов после заработной платы и составляет до 10 % от фонда оплаты труда. Данные затраты можно считать инвестициями в развитие своих работников, которые окупаются повышением производительности труда и улучшением финансовых показателей организации. Профессиональное развитие персонала способствует повышению квалификации сотрудников, благотворно влияет на их мотивацию и производительность труда, что в конечном итоге, по мнению В. В. Запария, повышает эффективность деятельности организации и ее конкурентоспособность⁴⁷. Профессиональное развитие и обучение положительно влияет и на самих сотрудников, повышая их конкурентоспособность на рынке труда, обеспечивая возможности дальнейшего профессионального роста и укрепляя уверенность в себе.

Ряд крупных организаций создают в своей структуре подразделения профессионального развития, которые на постоянной основе занимаются профессиональным обучением персонала, развитием карьеры работников, формированием резерва руководителей. Неко-

торые корпорации даже создают собственные корпоративные университеты и институты для обучения своих сотрудников. Однако и для небольших организаций профессиональное обучение работников является не менее важным.

Отправным пунктом в системе управления профессиональным развитием и обучением на внутриорганизационном уровне является определение потребностей организации в данной сфере. В определении потребностей в профессиональном развитии и обучении отдельного сотрудника должны принимать участие специалисты кадровых служб, отдела профессионального обучения и развития, сам сотрудник и его непосредственный руководитель. По мнению В. В. Запария и Е. В. Зайцевой, для определения внутрифирменных потребностей в профессиональном обучении и развитии необходимо учитывать целый ряд факторов, среди которых изменения, происходящие во внешней среде (в поведении на рынке конкурентов, поставщиков, меры государственного регулирования, изменение потребительских предпочтений и т. д.); технико-технологические факторы (научно-технический прогресс и появление новых видов продукции, товаров-субститутов, услуг, изменения в технологиях производства и др.); изменение стратегии развития организации; совершенствование организационной структуры; диверсификация производства и капитала (освоение новых видов деятельности)⁴⁸.

На основании стратегических прогнозов развития организации специалисты кадровых служб совместно с руководителями структурных подразделений разрабатывают стратегию профессионального развития персонала. Данная стратегия является основой для составления ежегодных планов управления карьерой и профессиональным развитием сотрудников. На данном этапе специалисты кадровых служб выявляют компетентностные разрывы между текущими профессиональными навыками персонала и профессиональными навыками, требуемыми для эффективного достижения целей и задач организации.

⁴⁷ См.: Запарий В. В. Трансформация системы подготовки и повышения квалификации кадров в тяжелой промышленности в последней трети XX века. С. 133.

⁴⁸ См.: Запарий В. В., Зайцева Е. В. Образование и профессиональный уровень рабочих кадров как главное содержание человеческого капитала... С. 278.

Профессиональное развитие персонала представляет собой процесс регулярной подготовки сотрудников к выполнению постоянно изменяющихся производственных функций в условиях развития информационных технологий во всех сферах общества и повышения конкуренции на различных рынках. Для успешной деятельности организации работники должны профессионально развиваться и повышать свою квалификацию каждые 3–5 лет.

О с н о в н ы е ц е л и профессионального развития персонала:

- повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации;

- повышение качества труда и эффективности деятельности организации;

- снижение текучести кадров;
- подготовка необходимых руководящих кадров;
- воспитание молодых способных сотрудников;
- достижение большей независимости рынка труда;
- адаптация к новым технологиям;
- рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

Существует большое количество различных методов профессионального развития и обучения персонала, имеющих свои особенности и сферы применения.

При выборе методов обучения специалисты кадровых служб или отдела профессионального развития и обучения должны руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся, при этом следует также учитывать о с н о в н ы е п р и н ц и п ы о б у ч е н и я взрослых людей:

1. *Актуальность.* Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы, поэтому изучаемые темы должны иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося.

2. *Участие.* Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения.

3. *Повторение.* Оно помогает новым знаниям закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.

4. *Обратная связь.* Наиболее распространенная форма обратной связи – выставление преподавателем оценки. Обучающиеся должны регулярно получать информацию о прогрессе, чтобы они могли поддерживать мотивацию для достижения более высоких результатов.

Традиционно выделяют следующие виды обучения персонала: внутрипроизводственное обучение, которое предполагает проведение обучения непосредственно на рабочем месте, и внепроизводственное, которое предполагает проведение обучения вне рабочего места.

Для внутрипроизводственного обучения используют следующие методы: производственный инструктаж, ротацию, направленное приобретение опыта, наставничество (коучинг), стажировку, использование работников в качестве ассистентов.

1. Производственный инструктаж является необходимым условием для допуска работников к новым условиям производственной деятельности. С вновь принятыми работниками первоначально проводится вводный инструктаж, в процессе которого специалист по охране труда обучает нового работника общим правилам безопасности, принятым в организации. Далее на рабочем месте непосредственный руководитель или опытный сотрудник проводит с вновь принятыми работниками производственный инструктаж, в процессе которого обучает профессиональным приемам работы, демонстрируя их.

2. Ротация предполагает временное перемещение работников внутри организации для смены рабочего места или вида деятельности для получения новых профессиональных компетенций. Внутрипроизводственные перемещения позволяют получить работнику более детальное представление о производственном процессе, о целях и задачах отдельных участков и производственных подразделений, их вкладе в общие результаты деятельности предприятия, повышая профессиональную компетентность сотрудников.

3. Направленное приобретение опыта базируется на систематическом планировании обучения сотрудников на рабочем месте.

Такое планирование требует составления индивидуального плана профессионального обучения сотрудника, постановку целей обучения, выделение этапов обучения с привязкой к конкретным календарным срокам и т. д.

4. Наставничество – это длительные и доверительные рабочие взаимоотношения между старшими по должности или возрасту работниками и младшими, развивающиеся по определенной программе, посредством которых проходит обучение личным примером, приобретаются навыки, увеличивается компетентность, передается мудрость жизни от одного индивида другому.

5. Стажировка предполагает практическое обучение работников непосредственно на рабочем месте с целью совершенствования или приобретения новых профессиональных навыков в новых трудовых условиях. В среднем период стажировки составляет 5–10 рабочих дней. Стажировка проводится под наблюдением наставника, при этом часть ответственности за результаты обучения возлагается на самого обучаемого.

Для внепроизводственного обучения используют следующие методы: лекции, деловые игры, инсценировки, тренинги, метод решения практических ситуаций (кейсов), программированные курсы обучения, методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей, рабочие группы, конференции, семинары, проведение «круглых столов», дискуссии, встречи с руководством, экскурсии, самостоятельное обучение и т. д.

1. *Лекции.* Данный метод относят к пассивным методам обучения, который используется для передачи теоретических и методических знаний. Лекция как метод обучения не дает возможности сформировать какие-либо умения, она не предполагает практических упражнений. У преподавателя, читающего лекцию, ограничены возможности убедиться, правильно ли слушатели поняли и интерпретируют прослушанный материал, так как лекция предполагает в основном одностороннюю коммуникацию.

2. *Деловые игры* вовлекают обучающихся в различные производственные ситуации и обучают их эффективным моделям пове-

дения в таких ситуациях. Например, необходимо разрешить конкретный производственный конфликт. Обучающиеся предлагают различные варианты поведения в этой ситуации, апробируют их и анализируют, какие из них эффективнее, т. е. способствуют решению поставленных задач. Деловые игры нацелены, прежде всего, на обучение и поведенческие изменения.

3. *Инсценировки*, одной из разновидностей которых являются ролевые игры, базируются на обучающем эффекте совместных действий. Как правило, инсценировки и ролевые игры нацелены не на получение новых знаний, а на развитие коммуникаций, внутриличностные изменения, сплочение коллектива. Как отмечают Е. В. Зайцева и В. В. Запарий, ролевой метод способствует проявлению индивидуальности обучаемых, развитию творческих возможностей⁴⁹, осознанию значимости социально-психологических факторов во взаимодействии с людьми, управлении ими, осмыслению норм и правил поведения и общения.

4. *Тренинги* относятся к интерактивной форме обучения, при которой происходит передача знаний и навыков от тренера к обучающимся при активном участии каждого участника группы. Количество участников группы варьируется от 4 до 20, оптимальным количеством считается 12 человек. Обычно для повышения динамичности групповых процессов они проводятся очень интенсивно (ежедневно) на протяжении какого-либо периода. Тренинги могут включать в себя информирование участников, ролевые игры, использование видеозаписей поведения участников в заданной ситуации, мозговые штурмы, групповую работу и другие процедуры.

5. *Метод решения практических ситуаций (кейсов)* нашел наибольшее применение как интерактивная технология для краткосрочного обучения менеджеров. Как правило, метод кейсов нацелен не на получение новых знаний, а на развитие психологических качеств и новых умений. В процессе обучения участники, анализируя различные ситуации (реальные или вымышленные), вырабаты-

⁴⁹ См.: Зайцева Е. В., Запарий В. В. Актуализация творческого потенциала преподавателя вуза: социологический анализ // Российский научный журнал. 2014. № 2. С. 142.

вают управленческие решения. Обычно кейсы не предполагают единственного верного решения. Обучающиеся должны разобраться в сути проблемы, выбрать из нескольких возможных решений, по их мнению, наиболее оптимальное и обосновать свой выбор. Это приближает метод анализа кейсов к реальной производственной практике менеджеров. Использование метода кейсов требует от обучаемых в большей степени интеллектуальных усилий, чем личностных и эмоциональных.

6. *Рабочие группы.* Данный метод обучения квалифицированных кадров заключается в том, что молодые специалисты – члены рабочих групп, численностью до 10 человек, регулярно организуют встречи вне рабочего места, на которых участники обсуждают рабочую ситуацию и вместе занимаются поиском возможностей ее решения. Этот метод получил наибольшее распространение в Японии, где он называется «кружок качества», и в Германии, где получил название «вместо учебы», применяется он также и в других странах (в США, Европе). Иерархия в такой рабочей группе не имеет значения. Предложения, разработанные рабочими группами, передаются на рассмотрение руководству организации, которое либо принимает по ним решения, либо отклоняет их и информирует об этом рабочую группу.

7. *Конференции* – это большие собрания, совещания представителей различных организаций или групп. Конференции предполагают выступления участников и обмен мнениями по актуальным вопросам. Как форма обучения, повышения квалификации персонала конференции позволяют не только освоить новые знания, задать выступающим интересующие вопросы по обсуждаемой проблеме, но и поразмышлять над процессами, происходящими во внешней среде, ознакомиться с альтернативными точками зрения, прояснить собственную позицию по отдельным вопросам и т. д.

8. *Семинары* представляют собой групповые занятия, организованные для какой-либо специальной подготовки, для повышения квалификации. В отличие от лекций, семинары предполагают двустороннюю коммуникацию в форме выступлений слушателей, обсуждений материала, дискуссий.

9. *Проведение «круглых столов»* обычно бывает организовано в форме беседы с представителями различных организаций, заинтересованных в решении какой-либо общей для всех проблемы. «Круглые столы» предполагают обмен мнениями. Как правило, «круглые столы» проводятся для решения сложных отраслевых производственных проблем путем мозгового штурма и синергетического эффекта.

10. *Дискуссии* – обмен мнениями по какому-либо вопросу в соответствии с выбранными правилами, процедурой. Дискуссии относятся к активным методам обучения, которые позволяют принять коллективное решение на основании обмена информацией. Дискуссия способствует повышению общей социально-психологической компетентности ее участников и стимулирует групповые процессы в естественных и в специально созданных группах.

11. *Экскурсия* – организованная форма обучения, предполагающая коллективное или индивидуальное посещение производственного объекта с образовательной или познавательной целью. Экскурсии не только обогащают экскурсантов новыми знаниями, но и способствуют возникновению новых идей по повышению эффективности деятельности отдельных сотрудников или организации в целом.

12. *Самостоятельное обучение* – процесс самообразования сотрудников, требующий самомотивации, сознательности, желания самого обучающегося освоить новые знания. Это наиболее простой метод обучения, при котором не требуется преподаватель и специальное помещение. Процесс обучения планируется самим обучаемым в соответствии с его профессиональными интересами, в удобном для него месте, в удобное время. Данный метод обучения носит индивидуальный характер, но организация может и из него извлечь пользу, если снабдит сотрудников различными вспомогательными средствами – литературой, дисками, специальными программами и т. д.

Комплексные методы обучения сочетают в себе элементы внутрипроизводственного и внепроизводственного обучения. Среди них – эмпирическое обучение, демонстрация

и практика под руководством, программируемое обучение, обучение действием, обучение с помощью компьютера.

1. *Эмпирическое обучение* – обучение путем самостоятельной практической работы, но с использованием определенной логической последовательности.

2. *Демонстрация и практика* под руководством предполагает, что сначала обучающий демонстрирует процесс выполнения деятельности обучаемому, поясняет, как правильно выполнить то или иное действие, а затем обучаемый под его руководством сам пытается сделать то же самое.

3. *Программированные курсы обучения* представляют собой более активный метод обучения, чем лекции. Программируемое обучение основано на использовании учебного пособия, книги, тренажера, машины, которые как бы «ведут» обучающегося от этапа к этапу и по завершении каждого этапа осуществляют проверку освоения знаний путем постановки контрольных вопросов. Преимуществом данного метода обучения является то, что обучаемый сам выбирает наиболее подходящие сроки начала обучения, индивидуальный темп обучения.

4. *Обучение действием* – обучение в процессе осуществления какой-либо совместной деятельности, например, участие в разработке какого-либо проекта, задания, в выполнении которого задействованы другие работники и т. д. Метод «обучения через действие» широко применяется в ролевых играх.

5. *Обучение с помощью компьютера* является программируемым обучением, при котором обучающийся взаимодействует с компьютером, возможно, использует сеть Интернет. Многие современные компании широко применяют информационные технологии и возможности сети интернет в целях профессионального обучения персонала, создают для этого специальные интернет-порталы, содержащие системы дистанционного обучения, мультимедийные дистанционные курсы, которые могут включать в себя как теоретические разделы, так и видеосюжеты, кейсы и т. д. Учебные порталы позволяют осуществлять контроль за процессом обучения сотрудников, а также провести мониторинг образовательных

услуг, что делает процесс обучения и развития персонала в компании прозрачным.

Разумное сочетание различных видов и методов обучения персонала позволяет организации повысить эффективность кадровой политики и снизить затраты на развитие персонала.