

наряду с традиционным лекционным материалом они хотят больше интерактивных форм занятий, деловых игр, проектных заданий и разборов практических ситуаций. Слушателям, не имеющим практического опыта, более привычны теоретические формы обучения, но и тем, и другим хочется, чтобы преподаватель обладал не только теоретическими знаниями, но и богатым управленческим опытом, которым он делится со слушателями.

В российских образовательных стандартах уже закреплено требование от 5 до 10 % учебных занятий проводить с использованием специалистов и руководителей организаций по профилю подготовки со стажем практической работы не менее 3–5 лет. Но расширение этой, безусловно, правильной практики затруднено сохранением в вузах высоких нормативов по обеспечению учебного процесса ППС с учеными степенями и званиями. Практики их, как правило, не имеют и поэтому могут избираться только на должности преподавателей и старших преподавателей с соответствующей оплатой труда.

При планировании и организации обучения слушателей необходимо учитывать характер занимаемой ими должности, выполняемой роли, вид и характер изменений, с которыми могут столкнуться их организации, находящиеся на различных этапах жизненного цикла. Все это ведет к неизбежной индивидуализации обучения, разработке персональных траекторий обучения. Это необходимо внедрять не только на уровне курсов переподготовки и *MBA*, но и на уровне магистратуры и бакалавриата. Стратегия развития РГСУ до 2025 г. предусматривает, что большая часть студентов и слушателей будет обучаться по индивидуальным траекториям развития.

#### **Список использованных источников**

1. Управление изменениями: обновление вместо трансформации. Интервью с Генри Минцбергом, профессором менеджмента университета McGill, Канада [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [management.com.ua/interview/int298.html?print](http://management.com.ua/interview/int298.html?print). – Дата доступа: 03.03.2020.

2. Царенко, А. С. Управление изменениями как профессия [Электронный ресурс] / А. С. Царенко // Государственное управление. Электронный вестник. – 2017. – № 63. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30148142>. – Дата доступа: 03.03.2020.

3. Адизес, И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / И. Адизес. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 264 с.

УДК 378

**В. Г. Реут**

*Академия последипломного образования, Минск, Беларусь, reut\_veronika72@mail.ru*

### **ОЦЕНКА КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ КАК ТЕХНОЛОГИЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТА**

*Актуализируется проблема кадрового обеспечения учреждения дополнительного педагогического образования как одного из доминирующих факторов качества последипломного образования*

педагогов. Предложено обоснование методов оценки персонала и даны рекомендации в области их использования в HR-менеджменте.

**Ключевые слова:** кадровое обеспечение учреждения, управление персоналом, оценка персонала, методы оценки персонала

**V. Reut**

*Academy of Postgraduate Education, Minsk, Belarus, reut\_veronika72@mail.ru*

## **ASSESSMENT OF PERSONNEL SUPPORT OF INSTITUTION OF ADDITIONAL EDUCATION OF PEDAGOGICAL WORKERS AS A TECHNOLOGY OF HR MANAGEMENT**

*The article actualizes the problem of staffing of the institution of additional teacher education, as one of the dominant factors in the quality of postgraduate education of teachers. The substantiation of personnel assessment methods is proposed and recommendations in the field of their use in HR management are given.*

**Keywords:** *staffing of an institution, personnel management, personnel assessment, personnel assessment methods*

Кадровое обеспечение организации является весьма сложным и противоречивым явлением, где взаимодействуют многие процессы и отношения. С одной стороны, оно связано с характеристикой состояния персонала организации, совершенствованием его количественных и качественных параметров, выявлением их соответствия функциям и потребностям организации; с другой стороны, кадровое обеспечение выступает как процесс воздействия, система мер по укомплектованию организации профессионально квалифицированными работниками, развитию и обогащению их способностей, мотивированию их трудовой деятельности.

В науке и практике управления персоналом можно выделить два подхода к оценке кадрового обеспечения организации.

Первый подход – традиционный, предполагает оценку персонала, ориентированную на результат проделанной работы; второй – на развитие организации.

Традиционный подход к оценке персонала преследует следующие цели:

- продвижение сотрудников по службе или принятие решений об их перемещении внутри и за пределами учреждения;
- информирование сотрудников о том, как руководство учреждения оценивает их работу;
- оценку вклада каждого сотрудника в отдельности, а также структурных подразделений в целом в достижение целей организации;
- принятие решений, связанных с уровнем и условиями оплаты труда;
- проверку и диагностику решений, связанных с обучением и развитием персонала.

Традиционный подход основан на том, что аттестация персонала была в первую очередь связана с оценкой проделанной работы, с проверкой соответствия работника занимаемой должности посредством выявления его способностей выполнять должностные обязанности.

Следует различать традиционный подход – отечественный и зарубежный [1]. Эти различия заключаются в целях, методах и результатах аттестации и оценки персонала. Традиционный отечественный подход носит в основном более формальный характер, обосновывает те или иные кадровые решения постфактум. Традиционная зарубежная система оценки и аттестации персонала рассматривается в основном в рамках управления по целям. Как правило, технология такого управления включает в себя следующие компоненты [2, с. 243]:

- определение миссии организации, ее целей и стратегии по их реализации;
- установку индивидуальных целей сотрудников и руководителей организации исходя из ранее определенных целей;
- периодическую оценку степени достижения индивидуальных целей;
- обучение и помощь сотрудникам;
- определение вознаграждения сотрудникам за успешное достижение целей и выполнение поставленных задач.

Оценка персонала, построенная на традиционном управлении по целям, позволяет:

- повысить контроль за работой и ее результатами;
- связывать цели организации с индивидуальными целями сотрудников;
- оценивать сотрудников на объективной основе, а не на субъективном мнении руководителей;
- создать объективную базу для определения вознаграждений за достигнутые результаты и принятия решений о продвижении.

В то же время опыт применения традиционной системы оценки персонала во многих организациях (учреждениях) оказывается малоэффективным или вовсе неудачным.

Каковы же причины неудач практического использования традиционной системы оценки персонала, которая так хорошо выглядит в теории? Проблема заключается в том, что хотя эта система вполне логична и должна приносить результаты, она построена на ряде допущений, которые далеко не всегда применимы на практике.

Во-первых, традиционная система оценки персонала предполагает, что результаты работы организации представляют собой простую сумму результатов работы каждого из сотрудников компании. Другими словами, если каждый из сотрудников достиг поставленных перед ним индивидуальных (как правило, количественных) целей, то автоматически будут достигнуты и цели организации.

Современная практика и теория менеджмента показывают, что результаты работы организации напрямую зависят от взаимодействия между сотрудниками, от командной работы, а не только от индивидуальных достижений. Взаимодействие сотрудников, являясь ключевым фактором эффективности организации, выпадает из традиционной системы управления по целям. Во-вторых, в рамках традиционной системы управления по целям основной акцент делается на достижении конечных результатов. Перед сотрудником ставится цель, ориентированная на результат, например, выполнить задания, поручения; разработать материалы, провести мероприятия и другое в определенном объеме; получить прибыль в установленном размере, и подразумевается, что сотрудник, четко представляющий, что от него требуется, найдет способ ее выполнить. Однако проблемы неэффективной работы заключаются, как правило, не в незнании требуемых результатов, а в незнании способов их

достижения, в неправильных подходах сотрудников к выполнению работы, вызванных неграмотным менеджментом, что является следствием отсутствия необходимых знаний, опыта и навыков. Таким образом, традиционная система управления по целям предполагает только оценку конечных результатов работы, а не причин, которые к ним привели. Она не направлена на выявление и решение проблем, на внешние изменения в управлении организацией, а основана на предположении, что если сотруднику поставить цель, то он сам найдет способ решить все проблемы самостоятельно.

Одной из предпосылок традиционной системы оценки персонала является сочетание оценки для целей обучения и развития, с одной стороны, и оплаты труда и продвижения, с другой. Дело в том, что если сотрудник знает, что результаты оценки его работы будут связаны с вознаграждением, то вряд ли он будет открыто обсуждать свои проблемы (или некомпетентность в каких-либо вопросах) при проведении собеседования. Но если сотрудник не будет достаточно открытым на собеседовании, то руководителю будет сложно определить направление развития и обучения сотрудника.

Традиционная система оценки персонала предполагает, что всегда и во всех случаях можно определить такие индивидуальные цели и стандарты работы, которые будут объективны и могут быть однозначно интерпретированы. На самом деле, чем понятнее и яснее ставится цель перед сотрудником, тем она, как правило, меньше отражает задачи, стоящие перед ним.

Оценка кадрового обеспечения учреждения дополнительного образования педагогических работников (далее – ДПО) может производиться различными способами исходя из специфики культуры управления человеческим ресурсом в организации. Она в значительной мере определяется уровнем постановки кадровой работы в организации: чем выше ее уровень, тем больше потребность в объективных показателях и формальных процедурах оценки персонала и тем больше времени и ресурсов учреждение готово тратить на эти цели.

Объектом оценки кадрового обеспечения учреждения ДПО является полный цикл формирования и использования кадрового потенциала учреждения. При анализе кадров целесообразно изучить:

- укомплектованность кадрового состава учреждения в целом и его структурных подразделений (кафедр, факультетов, центров, управлений, отделов, служб и др.);
- структуру кадрового состава в соответствии с установленным для учреждения дополнительного педагогического образования классификатором работников в целях выявления избыточного состава работников и дефицита кадров по различным категориям: руководителям, профессорско-преподавательскому составу, методическим работникам, служащим, рабочим и др.;
- качественную укомплектованность кадрового состава по соответствию уровня и профиля образования занимаемым должностям;
- стабильность кадрового состава (отраслевую и профессиональную);
- интенсивность продвижения руководителей и специалистов в учреждении.

При анализе укомплектованности учреждения кадрами данные о составе сотрудников сопоставляются с плановой численностью, численностью, предусмотренной типовыми штатными расписаниями, и с расчетной величиной, определенной в процессе проектирования

или перспективного планирования развития системы управления. При этом расчет укомплектованности проводится в целом по учреждению, уровням управления (руководители высшего звена, управление структурными подразделениями) и отдельным направлениям деятельности (службы, функции). Полученные данные позволяют выявить действительную кадровую обеспеченность всех процессов учреждения ДПО, а также возможность устранения дефицитов кадров за счет их перестановки (например, формирование резерва на выдвижение, планирование переподготовки или дополнительного обучения соответствующих групп специалистов и др.). Одновременно при оценке укомплектованности рассматривается предполагаемая динамика кадров (выход на пенсию, увольнение, обучение, уход в отпуск и др.).

Цель оценки персонала учреждения ДПО состоит в определении соответствия текущего профессионального уровня и личностно-мотивационных характеристик, а также потенциала сотрудников задачам стратегического развития системы ДПО.

В учреждении ДПО организацию и проведение оценки персонала осуществляют профильные структурные подразделения – отдел кадров, служба мониторинга, социологические структуры и др.

Основными направлениями деятельности по оценке персонала учреждения ДПО являются:

- участие в разработке стратегии кадровой политики, в планировании кадровых процессов, трудовых ресурсов;
- организация работы с кадровым резервом;
- организация работы по внутренней и внешней ротации;
- организация работы по оценке сотрудников учреждения ДПО;
- организация проведения мероприятий по формированию и развитию корпоративной культуры;
- проведение социологических исследований и мониторинг по вопросам социальной проблематики [3].

Таким образом, в соответствии с основной задачей оценки персонала учреждения ДПО реализуются следующие функции HR-менеджмента:

- формирование кадрового резерва, планирование его развития и контроль исполнения планов индивидуального развития;
- организация и проведение оценки персонала (аттестация, тестирование, ассесмент, экспертная оценка и т. п.), анализ результатов и принятие решений о развитии компетенций;
- участие в составлении программ внутренней и внешней ротации, организация перемещения персонала;
- разработка и проведение мероприятий по формированию и развитию корпоративной культуры. Проведение исследований социального характера;
- формирование бюджета социальных и кадровых программ, контроль и анализ его исполнения.

### **Список использованных источников**

1. Корнюшин, В. Ю. Основы управления персоналом : учеб. пособие / В. Ю. Корнюшин. – М. : МИЭМП, 2010. – 237 с.

2. Практика управленческого учета. Опыт европейских компаний / Т. Аренс [и др.]. – М. : Новое знание, 2014. – 354 с.

3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала : пособие / А. Я. Кибанов. – М. : Проспект, 2013. – 80 с.

УДК 004+658.3

**R. Sarvari**

*GurtamSoft LLC, Minsk, Belarus, renata.sarvari@mail.ru*

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY IN THE DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE AND BUSINESS**

*In the article, the author considers the modern direction in staff hiring like Human resource management. This strategy allows you to comprehensively approach the issues of hiring staff in corporations, given the competitive market conditions and the needs of hiring companies. The study focuses on the category of human capital as the primary value and the source of the company's competitive advantage. There are considered criteria of motivation for inside employees, foreign experience in using the strategy and its effectiveness. The author's experience in information technology allows us to conclude the importance of using Human resource management in real business practice. Human resources policies should be closely aligned with strategic business planning and used to support an appropriate (or inappropriate) corporate culture for achieving high economical and non-economical results in a long term perspective.*

**Keywords:** *human capital, human resource management, staff motivation*

**Р. Д. Сарвари**

*ООО «ГуртамСофт», Минск, Беларусь, renata.sarvari@mail.ru*

## **СТРАТЕГИЯ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT В РАЗВИТИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И БИЗНЕСА**

*Рассматривается современное направление развития управления человеческими ресурсами Human resource management. Данная стратегия позволяет комплексно подходить к вопросам найма персонала в корпорациях, учитывая конкурентные условия рынка и потребности нанимающих компаний. Особое внимание в исследовании уделяется категории «человеческий капитал» как первостепенной ценности и источнику конкурентного преимущества компании. Рассматриваются критерии мотивации сотрудников на местах, зарубежный опыт использования стратегии и ее результативность. Авторский опыт деятельности в сфере информационных технологий позволяет сделать вывод о важности использования human resource management. Политика в области человеческих ресурсов должна быть тесно увязана со стратегическим планированием бизнеса и использоваться для поддержки соответствующей (или несоответствующей) корпоративной культуры.*

**Ключевые слова:** *человеческий капитал, human resource management, мотивация персонала*