

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)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование аттестации персонала бюджетной организации

Обучающийся

О.А. Березина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

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

Тольятти 2024

Аннотация

ВКР на тему: «Совершенствование аттестации персонала бюджетной организации».

Актуальность темы. Реализация социально-экономической политики, взаимодействие на межгосударственном уровне, решение вопросов национальной безопасности обеспечиваются посредством существования эффективной системы государственной и муниципальной службы. Именно поэтому особое значение уделяется аттестации государственных и муниципальных служащих, которая является важным компонентом в обеспечении эффективности государственной и муниципальной службы.

Цель исследования – на основе раскрытия организационно-правовых аспектов и исследования практики организации аттестации в Северо-Восточном Филиале ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» разработать предложения по ее совершенствованию.

Задачи исследования:

- охарактеризовать организационно-правовые аспекты организации аттестации в бюджетной организации;
- провести исследование практики организации аттестации в северо-восточном филиале ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета»;
- разработать программу совершенствования аттестации в северо-восточном филиале ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета».

Структурно работа состоит из введения, трех глав, включающих девять параграфов, заключения, списка используемой литературы, и приложения.

Содержание

Введение.....	4
1 Организационно-правовые аспекты организации аттестации в бюджетной организации	7
1.1 Сущность аттестации и ее роль в обеспечении эффективности бюджетной организации.....	7
1.2 Нормативно-правовое регулирование аттестации в бюджетной организации	22
1.3 Технологии организации и проведения аттестации в бюджетной организации	33
2 Исследование практики организации аттестации в северо-восточном филиале ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета»	40
2.1 Общая характеристика учреждения	40
2.2 Характеристика кадрового состава Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета».....	45
2.3 Анализ организации аттестации в учреждении	51
3 Разработка программы совершенствования аттестации в северо-восточном филиале ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета»	57
3.1 Определение компонентов программы совершенствования аттестации	57
3.2 Предложения по внедрению в практику разработанной программы совершенствования аттестации	64
3.3 Оценка эффективности разработанной программы	67
Заключение	74
Список используемой литературы и используемых источников.....	76
Приложение А Разработанная система аттестации	82

Введение

Актуальность темы исследования. Важное значение для построения российской государственности занимает такой инструмент как государственная и муниципальная служба. Так, реализация социально-экономической политики, взаимодействие на межгосударственном уровне, решение вопросов национальной безопасности обеспечиваются также посредством существования эффективной системы государственной и муниципальной службы. Именно поэтому особое значение уделяется аттестации государственных и муниципальных служащих, которая является важным компонентом в обеспечении эффективности государственной и муниципальной службы.

Однако несмотря на то, что государственной и муниципальной службе уделяется особое внимание как в аспекте правового регулирования, так и в практическом ее воплощении, на сегодняшний день мы можем констатировать наличие ряда проблемных аспектов.

Например, мы можем говорить о том, что на практике возникают практические трудности в организации процесса аттестации государственных и муниципальных служащих. Многие методы проведения аттестации уже достаточно устарели и не учитывают современных особенностей построения и функционирования государственной и муниципальной службы, а также нововведений, которые затронули саму деятельность государственных и муниципальных служащих (в т.ч. внедряемые цифровые технологии и переход на автоматизированное выполнение отдельных полномочий).

Из данного аспекта вытекает проблема, связанная с эффективным выполнением должностных функций со стороны государственных и муниципальных служащих. В данной связи следует говорить о том, что действующая система аттестации нуждается в обновлении методов. Как следствие, настоящее исследование направлено не только на общую характеристику организации аттестации, но и на пути совершенствования

организации аттестации государственных служащих с учетом практики Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета».

Нельзя не указать и на несовершенство правовых основ функционирования государственной и муниципальной службы (главным образом речь идет о правовом регулировании аттестации), поскольку все практические проблемы, как правило, вытекают из того, что законодатель должным образом не урегулировал правовую составляющую таких отношений.

Наличие указанных проблем указывает на актуальность выбранной темы, а также подчеркивает востребованность исследования как в теоретическом, так и практическом аспектах.

Объект исследования – Северо-Восточный Филиал ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета».

Предмет исследования – технология аттестации в Северо-Восточном Филиале ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета».

Цель исследования – на основе раскрытия организационно-правовых аспектов и исследования практики организации аттестации в Северо-Восточном Филиале ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» разработать предложения по ее совершенствованию.

Задачи исследования:

- охарактеризовать сущность аттестации и ее роль в обеспечении эффективности бюджетной организации, проанализировать нормативно-правовое регулирование аттестации в бюджетной организации и рассмотреть технологии организации и проведения аттестации в бюджетной организации;
- представить общую характеристику кадрового состава Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» и провести анализ организации аттестации в учреждении;
- разработать предложения по внедрению в практику разработанной программы совершенствования аттестации;

- провести оценку эффективности разработанной программы.

Информационная база исследования. В работе использованы материалы нормативных правовых актов: Конституция Российской Федерации, федеральных законов, подзаконных нормативных правовых актов (указы Президента РФ, ведомственные акты и другие) в сфере организации аттестации служащих. В работе использованы Интернет-ресурсы, среди которых сайт правовой информации «КонсультантПлюс», официальный сайт Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» и пр.

Методическая основа исследования представлена широко известными и доказавшими свою эффективность методами исследования. При решении задач исследования использованы такие методы как анализ и синтез, исторический, диалектический, изучение документов, наблюдение, опрос.

1 Организационно-правовые аспекты организации аттестации в бюджетной организации

1.1 Сущность аттестации и ее роль в обеспечении эффективности бюджетной организации

Для того чтобы разработать меры по повышению эффективности работы персонала и принять соответствующие кадровые решения, необходимо провести серьезную аналитическую работу. Инструментами анализа чаще всего выступают оценка и аттестация персонала.

Аттестация персонала – это периодическая проверка профессионального уровня работников, а именно деловых качеств, профессиональных навыков, специальных теоретических знаний и умения их применять при выполнении трудовых функций, определенных трудовым договором или должностной инструкцией.

Процесс аттестации – это необходимое условие которое в конечном итоге позволяет организации успешно осуществлять свою деятельность и развиваться. Другими словами, аттестация выступает своего рода диагностикой жизнедеятельности организации, поскольку в процессе аттестации решается один из главных вопросов: соответствие работника той должности, которую он занимает. Также очевиден тот факт, что аттестация персонала оказывает благотворное влияние на качественный состав персонала и на эффективность использования персонала для достижения целей организации.

В настоящее время процесс аттестации выступает в роли периодическая комплексная оценки деятельности сотрудников. Одной из основополагающих задач аттестации является получение информации о персонале с целью выявления слабых мест и моментов которые могут затруднять работу сотрудников. Итоги аттестации позволяют своевременно решить выявленные проблемы, поскольку они показывают ценность каждого

конкретного работника не только для подразделения в котором он трудится, но и для всей организации в целом [16].

Аттестация и до сих пор остается наиболее распространенным методом оценки персонала предприятия, поскольку имеет официальный статус: юридический порядок этого права изложен в комментариях к Трудовому кодексу РФ [13].

Аттестация бывает трёх видов: итоговая, промежуточная и специальная [29].

Если говорить о характеристике итоговой аттестации, то её можно охарактеризовать как полную и всестороннюю оценку деятельности конкретного работника за весь период его работы в конкретной организации. Другими словами, оцениваются деятельность работника за прошедшее время и данная оценка позволяет более отчётливо понимать современный уровень развития сотрудника, а также сделать выводы о готовности этого сотрудника к будущей деятельности. Однако стоит отметить что даже успешно выполняемые функции за прошедший период не могут гарантировать их успешное выполнение в будущем, так как воздействие на организацию со стороны как внешних, так и внутренних факторов постоянно изменяется.

Таким образом итоговая аттестация позволяет прогнозировать поведение сотрудника в нестандартных ситуациях которые могут возникнуть в будущем. Данный вид аттестации как правило проводится один раз в три-пять лет.

Промежуточная аттестация характеризуется оценкой сотрудника за небольшой период его деятельности и каждая последующая аттестация основана на результатах предыдущей интервал промежуточной аттестации может быть различным, например, в США он может составлять для рядовых работников шесть месяцев, а для административного персонала – один год.

Специальная аттестация может проводиться при необходимости в некоторых случаях, например, когда работник может быть направлен на обучение или утверждён на новую должность.

Таким образом, аттестация – это процесс оценки тех, или иных показателей качества сотрудника, оценка качества сотрудника позволяет понять его ценность для организации и при необходимости определить его слабые места с целью их устранения.

Аттестация может выполнять явные и скрытые функции. Явные функции – это определение факта соответствия сотрудника требованиям к его должности. Скрытые функции аттестации разнообразны, они помогают более лучше узнать сотрудников их способности.

Эффективность аттестации можно определить её объективностью, непрерывностью, и открытостью. Эффективность аттестации достигается за счёт следующих характеристик: полнота показателей оценки, достоверность информации, анализ производственных результатов работника и анализ динамики изменений данных результатов, объективность оценки при помощи привлечения к ней других сотрудников.

Порядок проведения аттестации может регулироваться как на нормативном уровне, так и внутренними положениями организации.

В рамках действующего законодательства указываются цели проведения аттестации. Так, из ст. 48 Федерального закона от 24 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Закон № 79-ФЗ) [3] следует, что «аттестация гражданского служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности гражданской службы».

Следует отметить, что данное положение претерпело изменения, а новая редакция ст. 48 Закона № 79-ФЗ вступила в силу в 2023 году. Так, в соответствии с новыми изменениями «аттестация гражданского служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности гражданской службы. Аттестация включает в себя оценку профессиональной служебной деятельности гражданского служащего и оценку его профессионального уровня [3].

Разумова М.А. указывает, что «аттестация государственных служащих

является важным фактором повышения действенности и эффективности государственной службы в целом и профессионализма, и компетентности государственных служащих, в том числе» [45, с. 20].

Также автор подчеркивает, что аттестация имеет важное значение и для системы мотивации труда персонала, «поскольку объективная оценка подчиненного руководителем может быть моральным стимулом к совершенствованию, обогащению знаний, умений и навыков и повышению заинтересованности работника к достижению более высоких конечных результатов труда» [45, с. 21].

В данной связи следует говорить о том, что существование действенных методов аттестации государственных служащих сказывается и на уровне их мотивации к осуществлению профессиональной деятельности. Правильная мотивация сотрудников позволяет достичь высокого уровня исполнения ими своих должностных обязанностей. Более того, наличие мотивационных факторов сказывается и на наличии в организации квалифицированных кадров. В свою очередь, это позволяет и организации достичь определенных целей (например, для государственных – удовлетворенность населения оказываемыми государственными услугами). Мотивация сотрудников имеет значение и в рамках государственной службы.

В научной среде встречается и мнение о том, что «аттестация – процедура, способствующая совершенствованию деятельности по повышению квалификации, определению уровня подготовки к замещаемой должности, очередному аттестационному разряду» [38, с. 49].

Гималетдинов Д.М. подчеркивает, что «аттестация в практической деятельности является важным инструментом для выявления наиболее перспективных служащих для их дальнейшего продвижения, а также позволяет определить тех, кто не справляется со своими полномочиями» [15, с. 563].

Иными словами, следует говорить о том, что аттестация государственных служащих имеет важное значение в формировании кадров

государственной службы. Исследуя процедуру аттестации, необходимо указать, что эффективное прохождение указанной процедуры напрямую зависит от уровня профессионального развития госслужащих. В литературе приведена следующая классификация форм подготовки и переподготовки кадров, которая представлена в таблице 1. Данные формы проходят непосредственно на рабочем месте и предполагают постановку конкретной задачи.

Таблица 1 – Методы подготовки и переподготовки кадров на рабочем месте

Методы	Характерные особенности метода
Предполагающий приобретение опыта	В основу которого положен план профессионального систематического обучения, индивидуальный для каждого сотрудника.
Производственный инструктаж	Происходит ознакомление работника со специальностью, рабочей обстановкой, происходит его адаптация к новым условиям труда.
Смена рабочего места (ротация)	Приобретение абсолютно нового опыта и знаний в результате смены рабочего места. За определенный период времени, по истечении срока, у сотрудника формируется представление о многих аспектах деятельности организации и многогранности производственных задач.
Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Принятие работника на себя небольшой доли ответственности и одновременное знакомство с проблемами задач разного типа.
Наставничество	Обеспечение обратной связи между наставником и подопечным. В процессе происходит контроль «учителем» выполнения работы обучающихся. Эффективно в случаях, когда имеется необходимость исправить определенные недостатки в работе.
Подготовка в проектных группах	Создание специальных проектных групп, обычно, на больших предприятиях, которые предполагают сотрудничество между собой, и создаются для решения проблем или стоящих задач за ограниченное время.

Таким образом, подготовка и переподготовка кадров на рабочем месте предполагает непосредственную постоянную связь с местом работы, обучающегося сотрудника.

Следует также рассмотреть формы подготовки и переподготовки кадров, которые проводятся вне рабочего места, которые представлены в таблице 2.

Они, в основном, предназначены для усвоения теоретических знаний. При этом происходит обучение работников умению вести себя в соответствии с производственными требованиями.

Таблица 2 – Методы обучения вне рабочего места

Методы	Характерные особенности метода
Чтение лекций	Достаточно инертная форма, которая предполагает «начитку» материала - теоретических основ, методических знаний и практического опыта.
Программированные курсы обучения	Подразумевает обучение по определенной программе, в результате которой, обучающийся получает необходимые теоретические знания. Может проходить при помощи компьютерных технологий.
Конференции, семинары, беседы за «круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Предполагает активную деятельность участников, в результате которой они развивают логическое мышление, и учатся вести себя в конкретных ситуациях.
Метод, основанный на самостоятельном решении задач из практики	Подразумевает постановку определенной проблемы или задачи перед учениками, которую они должны решить.
Деловые игры	Заключается в предоставлении какой-либо производственной ситуации участникам, которую они должны решить с помощью проведения переговоров при этом предоставить несколько возможных вариантов.
Тренинг	Проводится для повышения эффективности деятельности организации и заключается в том, что тренер интенсивно обучает участников процесса, путем демонстрации работы, которая касается основ его деятельности.
Самостоятельное обучение	Является очень простым видом и предполагает, что учащийся сам будет усваивать необходимый материал, в удобное для него время.
Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Участникам процесса предоставляют варианты нескольких конкурирующих между собой организаций, в свою очередь, обучающиеся назначают роли, которые они будут выполнять при моделировании ситуации.
Кружок качества («вместо учебы»), рабочая группа	Заключается в том, что работники объединяются в небольшие группы для решения определенных проблем или задач.

Один из методов подготовки и переподготовки кадров вне рабочего места в Германии получил название «вместо учебы», а в Японии он известен нам как «кружки качества». Суть одна – сотрудники организации собираются в небольшие группы (примерно до 10 человек), в которые могут входить как руководители, так и простые рабочие. Они обсуждают задачи, стоящие перед ними, а результат предоставляется высшему руководству. Но данные группы имеют и ряд отличий, например, в «кружках качества» обучение направлено на получение экономической эффективности, а в «рабочих группах» большое внимание уделяется непосредственно личности, элементам обучения, которые способствуют выработке определенного стиля поведения или же манеры общения.

Методы подготовки и переподготовки кадров вне рабочего места требуют отлучения специалиста от его организации, они активно применяются компаниями и считаются довольно эффективными. Большой популярностью пользуются: лекции, семинары, различные тренинги и деловые игры.

Представленные группы методов прекрасно дополняют друг друга, ведь они могут сочетать обучение в процессе работы с получением знаний в учебных учреждениях или же организациях, с отрывом или без отрыва от работы (таблица 3).

Таблица 3 – Достоинства и недостатки подготовки и переподготовки кадров на рабочем месте

Плюсы	Минусы
Содержание обучения максимально приближено к самой организации и ее потребностям.	Участники не взаимодействуют с работниками других предприятий.
Используется реальное производственное оборудование в процессе обучения, которое помогает лучше усвоить методы выполнения работ.	Возможное не проявление честности между коллегами, они могут неохотно отвечать на некоторые вопросы в присутствии их и руководителя.
Является менее затратным, если в организации имеются квалифицированные специалисты, способные вести обучение.	
Выполнять работу гораздо легче, если же были предоставлены примеры, непосредственно связанные с деятельностью в этой организации.	

Таким образом, у метода подготовки и переподготовки кадров вне рабочего места наблюдается много достоинств таких как: невысокие затраты и максимальная приближенность к реальным условиям труда (таблица 4).

Таблица 4 – Достоинства и недостатки подготовки и переподготовки кадров вне рабочего места

Плюсы	Минусы
Участники обучения могут делиться опытом и обмениваться знаниями с работниками других организаций.	Возможное несоответствие потребностям организации
Для обучения может предоставляться современное оборудование или же технологии, которые позволят внести что-то новое в рабочий процесс.	Могут возникнуть трудности, вследствие перехода к реальной работе и производственному оборудованию от обучения.
В нейтральной обстановке работники более охотно обсуждают возникшие проблемы или вопросы.	Может быть затратным.
Можно проводить обучение большого количества сотрудников одновременно, если есть в этом потребность.	
Учитель или же преподаватель имеет высокую квалификацию, знающий свое дело.	

Формы подготовки и переподготовки кадров персонала разделяются на активные, примером которых могут служить: различные тренинги, деловые игры и так далее. Профессиональные же включают в себя такие формы как: наставничество, ротация, стажировка и прочие. Что касается традиционных форм подготовки и переподготовки кадров, то примером могут быть – лекции, семинары, учебные видео и кинофильмы. Достоинства и недостатки лекций представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Достоинства и недостатки формы «лекции»

Достоинства	Недостатки
– возможность охватить большое количество слушателей; – при большой аудитории, уменьшаются расходы на одного обучающегося;	– отсутствие порой обратной связи между лектором и слушателями, что значительно снижает эффективность обучения;

Продолжение таблицы 5

Достоинства	Недостатки
– возможность изменения темпа и последовательности подачи материала, в зависимости от того, как это воспринимается аудиторией.	– необходимость не только высокой квалификации, но и мастерства преподавания лектора, ведь не каждый может привлечь внимание слушателей и добиться их включенности в работу; – нельзя в полной мере учесть дифференциацию в профессиональном опыте слушателей; – наличие порой большой группы слушателей, что значительно снижает усвоение материала.

Несмотря на наличие недостатков, данная форма подготовки и переподготовки кадров была и остается наиболее часто используемой. Как бы там ни было, но эффективность лекционного метода в большей степени зависит от самого преподавателя, его эрудиции, способности интересно и доступно изложить материал, его личных особенностей, а не только от квалификации лектора, уровня его знаний.

Семинары, в отличие от лекций, проходят в небольших группах примерно от 8 до 25 человек. Плюсы и минусы семинаров описаны в таблице 6.

Таблица 6 – Достоинства и недостатки формы «семинар»

Достоинства	Недостатки
– позволяет контролировать степень усвоения материала слушателями; – учит практически применять, полученные знания; – предполагает наличие обратной связи, за счет активной коммуникации с аудиторией; – небольшое число участников улучшает концентрацию внимания остальных и дает возможность лучше разобраться, в пройденной теме.	– неспособность руководителя создать благоприятный климат и обстановку, которая побуждала бы аудиторию к работе; – увеличение затрат на одного обучающегося за счет небольшой аудитории.

В эффективности семинарского занятия первостепенную роль играет преподаватель и его умение создать благоприятную обстановку, которая будет побуждать работников активно участвовать в процессе, а также обеспечить необходимую обратную связь.

Учебные видео и кинофильмы – данный метод подготовки и переподготовки кадров был известен еще во времена СССР. На сегодняшний день существуют даже особые фильмы серии «Эффективное управление российскими компаниями», которые рекомендованы к применению в рамках Президентской программы подготовки управленческих кадров. Действие каждого фильма состоит из ряда эпизодов, после которых аудитории предлагается краткое обобщение увиденного. Также, видеокурс может включать в себя различные упражнения, деловые игры, диалоги, и самое важное – акценты на основные обучающие моменты (таблица 7).

Таблица 7 – Достоинства и недостатки формы «Кинофильмы»

Достоинства	Недостатки
– возможность более детального изучения процессов, благодаря наглядности материала; – лучшее запоминание материала, благодаря зрительным образам; – доступность для личного обучения, так как работник может пересмотреть при желании фильм в удобное для него время; – удобство использования, не требующее особых затрат энергии преподавателя, в отличие, например, от лекций и семинаров; – возможность рассмотрения конкретных примеров на практике, происходящих в реальных организациях; – значительная экономия денежных средств компании, ввиду однократной покупки видеоматериала и его многократного использования; – повышение мотивации к обучению.	– невозможность в полной мере учесть дифференциацию в профессиональном опыте сотрудников; – отсутствие контроля, в результате чего у сотрудника возникает проблема с внутренней мотивацией к обучению; – исключается воздействие на обучающихся фактор влияния личных качеств преподавателя; – пассивность участников из-за возможного отсутствия интерактивной части.

Данная форма является очень современной и удобной, ведь всегда есть возможность пересмотреть материал для лучшего усвоения, или же взять его с собой.

Наставничество заключается в том, что наставник обучает новых сотрудников, совмещая с выполнением своих обязанностей. Наставник не только обучает работника новой профессии, но и привязывает «новичку» чувство ответственности и любви к своему делу. Процесс обучения нового сотрудника занимает от нескольких месяцев до года. Кроме того, наставничество предполагает контроль и оценку уровня полученных знаний к концу обучения. Наставничество считается одним из самых распространенных и эффективных методов обучения на рабочем месте и вне него. Однако, как, впрочем, и в других формах обучения, эффективность этого метода напрямую зависит от личности наставника (таблица 8).

Таблица 8 – Достоинства и недостатки формы «наставничество»

Достоинства	Недостатки
– возможность индивидуального подхода к обучающемуся за счет установления темпа, соответствующего особенностям человека; – наставник помогает не только профессиональному росту, но и участвует в воспитании «новичка»; – для нового сотрудника личность наставника является примером для подражания; – неограниченная обратная связь между наставником и учеником.	– обучение одного «новичка» требует больших затрат энергии и времени; – из-за необходимости наставника не только осуществлять роль учителя, но и выполнять свои непосредственные обязанности, иногда нет возможности в полной мере уделить внимание новому работнику и помочь ему с решением, возникающих проблем; – возможное нарушение процесса наставничества за счет возникновения у наставника неотложных задач; – отсутствие мотивации к обучению у наставника, если это никак не поощряется.

Ротация предполагает переход работника с одной должности на другую или же «обмен» специалистами между подразделениями, формируя ряд профессиональных навыков и компетенций (таблица 9).

Таблица 9 – Достоинства и недостатки формы «ротация»

Достоинства	Недостатки
– обеспечивает понимание структуры компании и принципов ее работы; – Предполагает основание новых навыков работы; – устанавливает новые связи среди работников, что способствует развитию благоприятных доверительных отношений в компании; – выявляет разносторонние способности работника, его слабые и сильные стороны; – обеспечивает приверженность организации.	– возможна длительная адаптация и обучение к новым обязанностям работника; – возможен риск для компании, если специалист, знающий все аспекты функционирования компании, попадет к конкурентам.

Несмотря на наличие недостатков, данный метод является, несомненно, действенным. Он благоприятствует специалисту, побывавшему в различных отделах организации, создать наиболее полное представление о деятельности компании, что не может не принести свои плоды в работе. Особенно, эта форма полезна для высшего руководства.

Стажировку чаще всего применяют на этапе внедрения на практику сотрудником теоретических знаний (таблица 10).

Таблица 10 – Достоинства и недостатки формы «стажировка»

Достоинства:	Недостатки:
– предполагает развитие творческого потенциала работника; – способствует закреплению, либо же освоению новых подходов к работе; – помогает в трудоустройстве благодаря хорошей записи в резюме; – способствует развитию карьеры, если зарекомендовать себя как квалифицированный работник; – повышает уровень приверженности работников своему предприятию.	– в некоторых случаях требует большого количества свободного времени при небольшой оплате труда; – возможность обмана при стажировке в малоизвестных компаниях.

Коучинг можно отнести к одному из видов наставничества. Коуч должен иметь серьезную квалификацию, большой опыт тренинговой работы и быть толерантным к личностным особенностям своего подопечного (таблица 11).

Таблица 11 – Достоинства и недостатки формы «коучинг»

Достоинства	Недостатки
– помогает расширять возможности обучаемого; – позволяет связать цели практиканта с целями организации; – дает возможность обучаемому совершенствовать свои навыки и участвовать в принятии самостоятельных решений; – позволяет опереться на лучшие качества человека, обращая внимание на его личность; – предполагает быстрое обучение, которое не имеет отрицательного влияния на основную деятельность сотрудника; – улучшает психологический климат в коллективе; – способствует эффективной работе компании, за счет совершенствования знаний и навыков сотрудников.	– требует выделения немалых финансовых средств; – неготовность сотрудника принять новые идеи, в силу устоявшихся стереотипов собственного мышления; – наличие на рынке фирм-мошенников, которые предоставляют некачественные услуги коучинга.

Дистанционное обучение начинало свою историю в 70-х годах в странах Европы и США. Развитие и успех данного метода обучения были оправданы: фактически любой желающий, независимо от его места жительства, может получить образование в любом университете. Многие работники сферы образования считают, что дистанционный метод обучения очень перспективен, так как подходит всем и не требует больших финансовых вложений. Более того, можно избирательно подходить к выбору изучаемых дисциплин, в зависимости от уже имеющихся знаний (таблица 12).

Таблица 12 – Достоинства и недостатки дистанционной формы обучения

Достоинства	Недостатки
– индивидуальный подход, так как темп устанавливается в зависимости от личных особенностей обучаемого; – гибкость обучения, благодаря тому, что, обучаемый сам может устанавливать время занятий и их продолжительность; – доступность обучения, вследствие развития интернет-технологий. Любой человек, независимо от его географического положения, может получить новые знания.	– отсутствие реального общения, что не позволяет передать необходимые эмоции и поспособствовать лучшему усвоению материала; – отсутствие практических занятий, позволяющих закрепить полученные знания; – необходимость постоянного доступа к средствам связи, иногда могут быть сбои.

По сравнению с Западом, в России данный метод является не таким популярным, а ведь он бы мог решить ряд определенных проблем. Следовательно, нужно больше внимания уделять развитию методу дистанционного обучения. Российские компании должны делать шаги навстречу к освоению новых технологий – совершенствовать, разрабатывать и заниматься их внедрением.

Под тренингами понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы, и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений (таблица 13).

Таблица 13 – Достоинства и недостатки формы «тренинг»

Достоинства:	Недостатки:
– улучшение микроклимата, построение доверительных отношений; – приобретение новых навыков и стратегии поведения; – возможность лучше узнать себя; – развитие навыков работы в команде; – повышение мотивации - во время тренинга происходит не только получение и передача знаний, но и эмоциональная зарядка участников. – рост уверенности сотрудников в своих силах.	– достаточно высокая цена данной формы обучения; – нежелание участников изменять привычные стереотипы поведения и предубеждения; – невозможность закрепить полученные знания на практике.

Деловая игра моделирует реальную профессиональную деятельность и реальную жизнь, что дает возможность участникам применять различные стили поведения, совершая ошибки – чего в повседневной жизни они не смогут себе позволить. Основной составляющей игры является ее роль и принятие. Игровые действия задаются сценарием, либо же формируются участниками – они определяют ход игры и содержание игры (таблица 14).

Таблица 14 – Достоинства и недостатки формы «деловые игры»

Достоинства:	Недостатки:
– включенность в работу всех участников игрового процесса; – приобретение и развитие навыков, закрепление их на практике; – возможность понаблюдать за реакцией участников; – возможность «примерить ситуацию на себя», что способствует лучшему осознанию проблемы; – формирование культуры общения; – развитие творческого мышления.	– вероятность возникновения конфликтных ситуаций; – возможность хаоса, из-за потери контроля ведущего; – может помешать компетентность для заданной роли; – сложность подготовки помещения.

Деловые игры помогают участникам сформировать культуру общения и благоприятствуют развитию творческого мышления, что является важным для некоторых видов профессий.

Таким образом, не имеется идеальной универсальной формы подготовки и переподготовки кадров для всех сотрудников. Каждая из них имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому необходимо подбирать форму подготовки и переподготовки кадров с учетом индивидуальных характеристик обучающихся, и, конечно же, комбинируя данные методы таким образом, чтобы компенсировать их недостатки.

Таким образом, на сегодняшний день для эффективного построения и функционирования государственной службы применяется такой механизм как аттестация государственных служащих. Данный институт претерпел достаточно концептуальные изменения, которые начали свое действие уже с

апреля 2023 года. Так, подверглись редакциям и основополагающие цели, которые достигаются посредством проведения аттестации государственных служащих. Аттестация государственных служащих имеет важное значение в формировании кадров государственной службы, поскольку позволяет выявить наиболее перспективных государственных служащих, а также тех, кто не в полной мере обладает необходимым уровнем компетентности.

Более того, данный механизм сказывается и на мотивационной составляющей. Как следствие, процедура аттестации государственных служащих известна не только в рамках отечественного опыта, но и в зарубежных странах.

1.2 Нормативно-правовое регулирование аттестации в бюджетной организации

Переходя непосредственно к исследованию сущности аттестации государственных служащих, следует кратко охарактеризовать современную специфику построения государственной службы в Российской Федерации. В данной связи следует определить, что представляет собой государственная служба и какие имеются у нее разновидности.

На сегодняшний день понятие государственной службы имеет особый доктринальный интерес. В первую очередь, это обусловлено стремительно меняющимися реалиями и, как следствие, постепенной утрате понимания тех или иных дефиниций, поскольку они начинают нуждаться во внесении дополнений с учетом развития общественных отношений. В частности, так можно сказать и о понятии государственной службы.

Следует отметить, что термин «государственная служба» появился в России в 90-е годы. В то время впервые стали появляться документы, в которых начал упоминаться данный термин. До этого времени такая дефиниция давала характеристику всем служащим, которые трудятся в государственных учреждениях и организациях. Во многих странах такое

восприятие осталось и по сей поры [22, с. 53].

На сегодняшний день определение государственной службы находит свое легальное закрепление в п. 1 ст. 1 Федерального закона от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы РФ» (далее – Закон № 58-ФЗ) [2]. Из данной нормы следует, что государственной службой признается служебная деятельность, осуществляемая гражданами на профессиональной основе в интересах государства.

Представляется, что определение государственной службы будет неполным, если не обратиться к научному пониманию данной дефиниции.

Так, в юридической литературе можно найти множество определений и подходов к понятию «государственная служба».

Журавлева И.А. указывает, что «государственная служба представляет собой комплексный социально-правовой институт, который включает в себя систему правовых норм, регламентирующие общественные отношения, связанные с организацией и функционированием государственной службы» [26, с. 36].

Таким образом, анализ доктринальных определений понятия «государственная служба» свидетельствует о том, что в большей степени понимание государственной службы соответствует тому, которое представлено в законодательстве, однако учеными изложение данной дефиниции дается в более развернутом виде. В целом, следует отметить, что понимание государственной службы может быть, как узким, так и широким.

В РФ государственная служба подразделяется на несколько видов. Для каждого из них согласно соответствующему федеральному закону предусмотрен порядок, обеспечивающий реализацию приведенных выше принципов. В законодательных актах, регламентирующих конкретные виды государственной службы, могут содержаться и иные ее принципы, связанные с особенностями ее определенного вида.

В соответствии с п. 1 ст. 2 Закона № 58-ФЗ государственная служба в РФ подразделяется на государственную гражданскую службу, военную службу,

государственную службу иных видов [2].

Государственная гражданская служба по своей сути является служебной деятельностью, направленной на создание условий, обеспечивающих исполнение полномочий органов власти и лиц, находящихся на государственных должностях РФ или ее субъектов. Данный вид деятельности имеет 2 разновидности – федеральная государственная гражданская служба, государственная гражданская служба субъектов РФ.

Следует отметить, что в зависимости от занимаемой должности гражданин, состоящий на государственной службе, обязуется исполнять предусмотренные ею полномочия. Такая должность характеризуется следующими особенностями: ее учредителем является орган государственной власти РФ (или иной государственный орган) либо одного из ее регионов; целью учреждения должности является создание необходимых условий для осуществления полномочий государственных органов, а занимающее ее лицо выполняет служебную деятельность от имени и по поручению государственного органа РФ; все без исключения должности государственной службы подлежат внесению в Реестр соответствующих должностей РФ или конкретного ее субъекта.

В соответствии с законодательством РФ можно выделить два типа должностей: государственные должности и должности государственной службы. Это два совершенно разных понятия. Государственные должности РФ, а также ее субъектов всегда имеют непосредственное отношение к политической деятельности. Их исчерпывающий перечень определяется согласно Конституции РФ [1] и конституциям ее субъектов, федеральным и региональным законам. Такие должности необходимы для того, чтобы осуществлять непосредственное исполнение полномочий органов власти федерального или регионального уровня. На федеральном уровне это должности Президента РФ, Председателя Правительства РФ и министров, депутатов Госдумы РФ, членов Совета Федерации РФ, судей федеральных судов и т.д., а на региональном в их число входят депутаты законодательных

органов, члены высшего органа исполнительной власти, члены избирательной комиссии и т.д. Все эти лица к государственным служащим не относятся. Все должности государственной службы должны быть закреплены в положениях федерального законодательства или законодательства регионов РФ. Можно выделить должности, федеральной государственной гражданской службы, государственной гражданской службы РФ, военной службы, других видов госслужбы [39, с. 226].

Период действия полномочий обеспечивающих специалистов никакими специальными нормами не ограничивается.

Должности государственной службы делятся не только на категории, но и на группы. Таких групп всего пять – высшие, главные, ведущие, старшие, младшие. Отличительной особенностью государственных служащих является наличие у них классных чинов, рангов, специальных или воинских званий. Они присваиваются госслужащим в зависимости от того, в каком конкретно органе они задействованы.

Всего на настоящий момент существует 15 классных чинов. Они делятся на 5 групп:

- секретарь государственной гражданской службы РФ;
- референт государственной гражданской службы РФ;
- советник государственной гражданской службы РФ;
- государственный советник РФ;
- действительный государственный советник РФ.

Все вышеперечисленные чины подразделяют на 3 класса: 1, 2, 3. Чем меньше число, тем выше класс. Классные чины имеют не только служащие структур федерального уровня, но и служащие регионов РФ. Им могут быть присвоены чины в соответствии с перечнем, закрепленным в региональных нормативных актах.

Определившись с общей характеристикой государственной службы, перейдем к особенностям аттестации государственных служащих. Так, важное значение для эффективного функционирования государственной службы

занимает вопрос, связанный с аттестацией государственных служащих.

В рамках действующего законодательства указываются цели проведения аттестации. Так, из ст. 48 Федерального закона от 24 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Закон № 79-ФЗ) [3] следует, что «аттестация гражданского служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности гражданской службы».

Следует отметить, что данное положение претерпело изменения, а новая редакция ст. 48 Закона № 79-ФЗ вступила в силу в 2023 году. Так, в соответствии с новыми изменениями «аттестация гражданского служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности гражданской службы. Аттестация включает в себя оценку профессиональной служебной деятельности гражданского служащего и оценку его профессионального уровня» [3].

Вопросы, связанные с аттестацией государственных служащих, были предметом исследованием ряда авторов, которые подчеркивают особое значение данной категории в рамках обеспечения эффективности государственной службы.

Например, Разумова М.А. указывает, что «аттестация государственных служащих является важным фактором повышения действенности и эффективности государственной службы в целом и профессионализма, и компетентности государственных служащих, в том числе» [45, с. 20].

Также автор подчеркивает, что аттестация имеет важное значение и для системы мотивации труда персонала, «поскольку объективная оценка подчиненного руководителем может быть моральным стимулом к совершенствованию, обогащению знаний, умений и навыков и повышению заинтересованности работника к достижению более высоких конечных результатов труда» [45, с. 21].

В данной связи следует говорить о том, что существование действенных методов аттестации государственных служащих сказывается и на уровне их

мотивации к осуществлению профессиональной деятельности. Правильная мотивация сотрудников позволяет достичь высокого уровня исполнения ими своих должностных обязанностей. Более того, наличие мотивационных факторов сказывается и на наличии в организации квалифицированных кадров. В свою очередь, это позволяет и организации достичь определенных целей (например, для государственных – удовлетворенность населения оказываемыми государственными услугами). Мотивация сотрудников имеет значение и в рамках государственной службы.

В научной среде встречается и мнение о том, что «аттестация – процедура, способствующая совершенствованию деятельности по повышению квалификации, определению уровня подготовки к замещаемой должности, очередному аттестационному разряду» [38, с. 49].

Гималетдинов Д.М. подчеркивает, что «аттестация в практической деятельности является важным инструментом для выявления наиболее перспективных служащих для их дальнейшего продвижения, а также позволяет определить тех, кто не справляется со своими полномочиями» [15, с. 563].

Иными словами, следует говорить о том, что аттестация государственных служащих имеет важное значение в формировании кадров государственной службы.

При этом аттестации государственных служащих особое внимание уделяется и в рамках зарубежного опыта.

Так, институт публичной службы в Германии высоко престижен, этичен и основан на принципе «пожизненного назначения». Германские гражданские служащие обладают высоким социальным статусом, полноценной системой гарантий правовой и социальной защищенности. Вся система карьерного роста служащих в Германии законодательно регулируется, опирается на принцип повышения квалификации и принцип постепенного продвижения. Предусмотрен обязательный испытательный срок при переводе в другие структурные подразделения аппарата и при назначении на должность. В

период обучения служащих большой упор делается на практическую подготовку в виде стажировок, как на определенном месте, так и за рубежом, формируя у специалистов мышление и поведение чиновника определенного ранга.

Особенность оценки служащего Великобритании заключается во всестороннем исследовании его деятельности. Ежегодная аттестация служащих позволяет принять решение о выплате премий, о повышении в должности и в дальнейшем определиться с его обязанностями. Процедуру оценивания служащего (собеседование, анкетирование, опрос коллег, потребителей государственных услуг, оценка «360 градусов») проводит руководитель и составляет отчет о его деятельности. Расход бюджетных средств на реализацию мер мотивирования служащих планирует руководство государственных органов.

Говоря о федеральных органах исполнительной власти, важное значение занимают такие категории как «система» и «структура», которые обозначены законодателем в качестве ключевых при определении правового положения федеральных органов исполнительной власти.

Однако представляется важным отметить, что достаточно часто в рамках научной литературы происходит смешение указанных категорий. В большей степени это вызвано тем, что законодатель не дает легального определения ни понятию «система», ни понятию «структура» применительно к федеральным органам исполнительной власти. Как следствие, на правовом уровне не дается критериев, которые бы позволяли разграничивать указанные термины.

Так, например, Каирбекова Ф.К. соотносит данные определения (системы и структуры федеральных органов исполнительной власти) как общее с частным [31, с. 93]. Аналогичной позиции придерживается и Р.Б. Логвин [39, с. 227].

В данной связи важно подчеркнуть необходимость разграничения системы и структуры федеральных органов исполнительной власти,

поскольку данные дефиниции не являются синонимами и не могут быть призваны взаимозаменяемыми. Правильнее будет говорить о том, что они дополняют друг друга и позволяют более точно определить специфику правового положения, свойственную федеральным органам исполнительной власти (далее – ФОИВ) на сегодняшний день. Как следствие, представляется обоснованной разработка и утверждение на законодательном уровне легального определения как системы, так и структуры ФОИВ (речь идет именно об определении данных дефиниций и непосредственном указании на их практическом соотношении). Представляется, что такой законодательный подход позволит структурировать накопившиеся позиции по данному вопросу и создать единообразие в понимании таких краеугольных категорий.

Более того, Климашевская О.В. справедливо указывает на непостоянство системы и структуры ФОИВ. Главным образом речь идет о том, что за последнее время в данной сфере происходит достаточно много различных реформаторских преобразований, которые предопределяют изменение вектора деятельности отдельных ФОИВ. Как следствие, это сказывается и на практической эффективности исполнения функций, полномочий такими органами [24, с. 98].

Нормативное правовое регулирование аттестации государственных служащих является многоступенчатым и представлено достаточно большим количеством нормативных правовых актов, которые вытекают из общих основ государственной службы.

Правовое регулирование непосредственно государственной службы главным образом осуществляется на уровне международных актов, а также Конституцией Российской Федерации [1].

Право граждан на равный доступ к государственной службе является конституционным, поэтому и вытекает, в первую очередь, из положений Основного закона нашей страны – Конституции Российской Федерации. Так, право граждан на равный доступ к государственной службе закреплено в ч. 4 ст. 32 Конституции Российской Федерации [1]. Безусловно, что этим

положением не ограничивается конституционная основа регулирования государственной службы.

Кроме того, конституционные положения находят свое воплощение и более содержательное правовое раскрытие в рамках нормативных правовых актов нижестоящего уровня. Так, понятие государственной службы, ее разновидности, общие условия поступления на службу и ее прохождения, а также особенности управления ею регламентируются Федеральным законом от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» [2]. Данный закон является базовым нормативным актом в сфере правового регулирования государственной службы.

Так, правовое регулирование государственной гражданской службы осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 24 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [3].

В законодательстве Российской Федерации отсутствует подробная регламентация общих вопросов, связанных с прохождением государственной службы. Об этом говорится только в п. 5 ст. 12 Закона № 58-ФЗ [2], при этом отдельные положения о прохождении государственной службы находят отражение и в рамках Закона города Москвы от 26.01.2005 № 3 «О государственной гражданской службе города Москвы». Исходя из его содержания, под прохождением государственной службы подразумевается назначение гражданина на должность госслужащего, присвоение служащему чинов и званий, проведение аттестации и экзамена на соответствие квалификации и занимаемой должности.

Следует отметить, что эти действия производятся не только в процессе прохождения гражданином государственной службы, но и при утверждении его на должность. Более детально прохождение государственной службы регламентируется для ее отдельных видов. Так, связанная с несением государственной гражданской службы деятельность должна осуществляться согласно должностному регламенту. В нем в соответствии со ст. 47 Закона № 79-ФЗ должны присутствовать составляющие, графически представленные на

рисунке 1.



Рисунок 1 – Составляющие должностного регламента несения государственной гражданской службы

Ст. 48 Закона № 79-ФЗ [3] посвящена регулированию вопросов, связанных с аттестацией государственного гражданского служащего.

Следует также отметить, что каждый вид государственной службы регламентируется своим нормативным актом, в котором учитываются особенности, присущие только ему. Например, организация военной службы,

условия и порядок ее прохождения, особенности аттестации определяются в соответствии с Федеральным законом «О воинской обязанности и военной службе» и Федеральным законом «О статусе военнослужащих».

Прохождение государственной службы иных видов (в правоохранительных органах, в суде, на таможне и т.д.) осуществляется в соответствии со специально разработанными законами, каждый из которых регулирует конкретную деятельность (как правило правоохранительного характера).

Кроме того, правовое регулирование рассматриваемых вопросов осуществляется на подзаконном нормативно-правовом уровне. Это различные Постановления Правительства Российской Федерации (например, Постановление Правительства РФ от 09.09.2020 № 1387 «Об утверждении единой методики проведения аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» [6] и т.д.), Указы Президента Российской Федерации (например, Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» [5] и т.д.).

Государственная служба в субъектах Российской Федерации также должна осуществляться в строгом соответствии с положениями Конституции Российской Федерации [1] и Закона № 58-ФЗ [2]. Помимо этого, она регламентируется законодательными актами, принятыми на уровне регионов Российской Федерации.

Таким образом, нормативное правовое регулирование аттестации государственных служащих осуществляется комплексом нормативных правовых актов. Среди таковых, важное значение имеют общие федеральные законы, посвященные государственной службе (в т.ч. и порядку проведения аттестации государственных служащих), принятые акты на уровне Президента РФ и Правительства РФ, а также ведомственные акты, которые устанавливают специфику проведения аттестации отдельных государственных служащих.

Иными словами, правовая основа анализируемых вопросов является

достаточно обширной, что говорит о многоступенчатом характере правовой регламентации аттестации государственных служащих.

1.3 Технологии организации и проведения аттестации в бюджетной организации

На сегодняшний день в рамках действующего законодательства достаточно содержательно установлены особенности организации и проведения аттестации государственных служащих.

Так, ст. 48 Закона № 79-ФЗ [3] посвящена регулированию вопросов, связанных с аттестацией государственного гражданского служащего. Такая процедура позволяет определить, насколько он соответствует занимаемой должности. В общем случае аттестация гражданского служащего должна производиться 1 раз в 3 года. Перед началом аттестации непосредственный руководитель служащего подготавливает мотивированный отзыв об исполнении должностных обязанностей госслужащим за последние 3 года. При осуществлении данной процедуры принимаются во внимание налагаемые на служащего ограничения, учитывается соблюдение им запретов и выполнение требований, установленных законодательством. Законом определены категории госслужащих, для которых аттестация не назначается руководители помощники (советники), граждане, принятые на госслужбу по срочному контракту (кроме тех, которые назначаются Президентом Российской Федерации и Правительством Российской Федерации).

Внеочередная аттестация может быть проведена только по соглашению сторон контракта с принятием во внимание результатов годового отчета о служебной деятельности аттестуемого лица. Проведение досрочной аттестации также допускается, если в органе власти производится сокращение должностей и выполняется пересмотр условий оплаты труда госслужащего. В ситуации, когда необходимо провести аттестацию служащего, который сам состоит в аттестационной комиссии, его членство в ней приостанавливается

на время проведения аттестации (п. 13 ст. 48 Закона № 79-ФЗ) [3].

В соответствии с п. 14 этой же статьи отказ госслужащего пройти аттестации в случае отсутствия уважительных причин является основанием для привлечения его к дисциплинарной ответственности [3].

Процедура аттестации делится на несколько этапов: подготовка, проведение и принятие заключительного вывода.

В рамках первого этапа происходит изучение опыта аттестации в других организациях, определяется периодичность проведения аттестации, проводится информационно-разъяснительная работа, а также определяется состав аттестационной комиссии.

Во втором этапе осуществляется разработка графика аттестации и списка аттестуемых, производится подготовка отзывов (отчетов об аттестуемых), проводится процедура оценки и вырабатывается решение о результатах аттестации.

В третьем этапе оформляется решение аттестационной комиссии, предоставляются материалы для обеспечения решения и происходит исполнение самого вынесенного решения.

Из п. 2 ст. 48 Закона № 79-ФЗ следует, что «при проведении аттестации непосредственный руководитель гражданского служащего представляет мотивированный отзыв об исполнении гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период. К мотивированному отзыву прилагаются сведения о выполненных гражданским служащим за аттестационный период поручениях и подготовленных им проектах документов, содержащиеся в годовых отчетах о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, а при необходимости пояснительная записка гражданского служащего на отзыв непосредственного руководителя» [3].

Согласно п. 4 ст. 48 Закона № 79-ФЗ «аттестация гражданского служащего проводится один раз в три года. Аттестация гражданских служащих, замещающих отдельные должности гражданской службы,

назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации, необходимость аттестации которых предусмотрена соответственно указом Президента Российской Федерации или постановлением Правительства Российской Федерации, может проводиться в иные сроки, установленные указанными актами» [3].

Для проведения аттестации гражданских служащих правовым актом государственного органа формируется аттестационная комиссия. Например, утверждается распорядительным актом федерального органа исполнительной власти.

В состав аттестационной комиссии входит представитель нанимателя и уполномоченные им гражданские служащие, представитель отдела по управлению государственной службой, а также субъекты научной и образовательной сферы, других структур, приглашаемые органом в качестве независимых специалистов по вопросам, связанных с гражданской службой, без прописанных данных этих лиц (ст. 48 Закона № 79-ФЗ) [3].

Состав аттестационной комиссии для проведения аттестации гражданских служащих, замещающих должности гражданской службы, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, формируется с учетом положений законодательства Российской Федерации о государственной тайне.

Состав аттестационной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые аттестационной комиссией решения.

Работа комиссии при проведении аттестации осуществляется в соответствии с графиком проведения аттестации гражданских служащих, подготавливаемым кадровым подразделением и утверждаемым представителем нанимателя.

В целях своевременной и качественной организации заседания

комиссии не позднее чем за две недели до начала аттестации в комиссию представляется отзыв об исполнении подлежащим аттестации гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период, подписанный его непосредственным начальником и утвержденный начальником (руководителем) структурного подразделения.

Заседание комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей ее членов.

Аттестация проводится с приглашением аттестуемого гражданского служащего на заседание комиссии.

Комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения аттестуемого гражданского служащего, а в случае необходимости – его непосредственного начальника о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Секретарь комиссии ведет протокол заседания комиссии, в котором фиксирует ее решения и результаты голосования. Протокол заседания комиссии подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и другими членами комиссии, присутствовавшими на заседании комиссии. Руководствуясь полученными результатами аттестации, комиссия может вынести следующее решение: рисунок 2.

На основании результатов аттестации госслужащего государственный орган издает правовой акт (в течение одного месяца). В соответствии с ним служащий может (п. 16 ст. 48 Закона № 79-ФЗ) включаться в кадровый резерв, получить направление на профессиональное обучение, получить понижение в должности и подвергнуться исключению из кадрового резерва (если он там числится). При этом такое решение может быть оспорено со стороны государственного служащего [3].

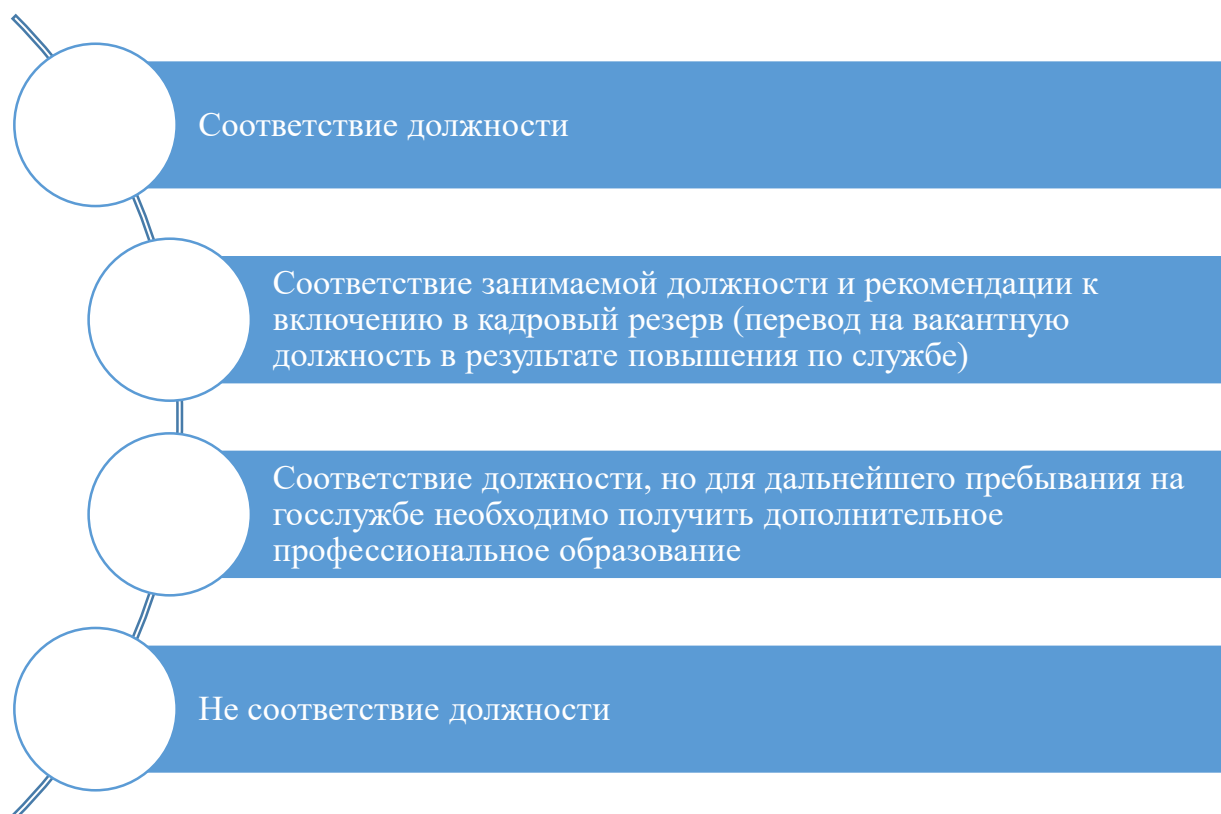


Рисунок 2 – Перечень решений по результатам аттестации

Если служащий откажется получать дополнительное образование или переходить на иную предложенную ему должность, наниматель вправе уволить его с гражданской службы (п. 17 ст. 48 Закона № 79-ФЗ) [3]. Представитель органа, в котором гражданин проходит гражданскую службу, уполномочен ему присваивать классные чины. П. 14 ст. 11 Закона № 79-ФЗ предусмотрены случаи, когда присвоение классных чинов производится исходя из результатов квалификационного экзамена [3].

Согласно ст. 49 Закона № 79-ФЗ [3] квалификационный экзамен может быть проведен по инициативе самого госслужащего, желающего получить определенный классный чин. Он должен быть организован в течение 3 месяцев с момента поступления от служащего заявления о присвоении классного чина. Важно отметить, что с 29 апреля 2023 года из Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ исключаются положения о квалификационном экзамене [3].

При проведении аттестации используется комплекс методов: рисунок 3.

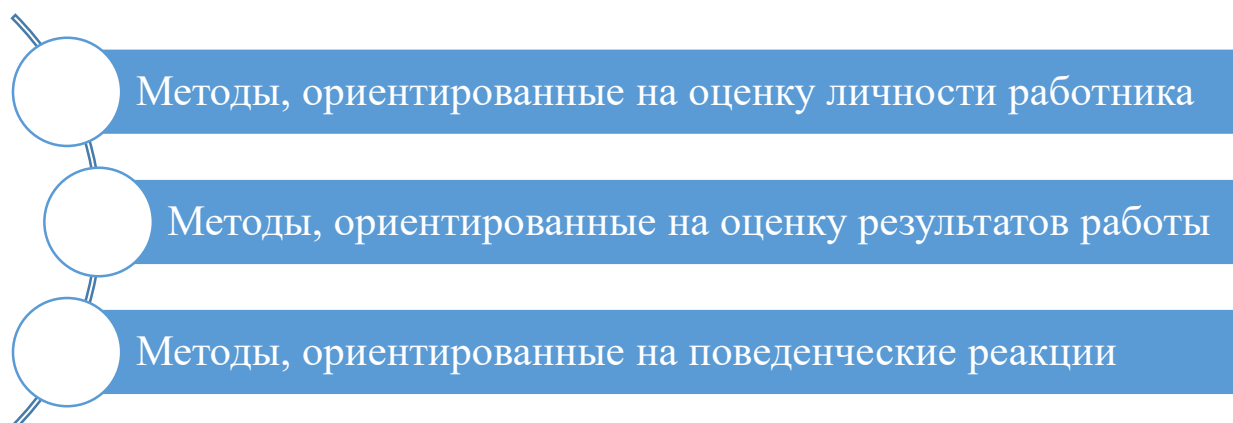


Рисунок 3 – Методы, используемые при аттестации

Отдельно необходимо отметить, что успешное прохождение аттестации государственными служащими зависит от уровня организации подготовки и переподготовки кадров.

Методы подготовки и переподготовки кадров можно разбить на две группы, которые производятся на рабочем месте, и те, которые осуществляются вне рабочего места.

Методы подготовки и переподготовки кадров, реализуемые в реальной рабочей обстановке и связанные с определенной рабочей ситуацией, включают в себя: наставничество, делегирование, использование учебных методик, инструкций и т.п. Ключевым моментом является то, что подготовка и переподготовка кадров проходят только в рамках данной организации и специально для ее сотрудников.

Метод подготовки и переподготовки кадров вне рабочего места (должностных обязанностей) – включает в себя предоставление теоретической базы для сотрудника и инструктаж для определенных производственных (рабочих) ситуаций. Осуществляется, чаще всего, сторонними организациями, которые организуют для сотрудников специальные тренинги, лекции, ролевые игры, кружки качества и т.д.

Таким образом, порядок организации и проведения аттестации государственных служащих урегулирован в рамках действующего законодательства. Однако не так давно в него были внесены определенные изменения, которые вступили в силу в апреле 2023 года. Так, например, исключаются положения о квалификационном экзамене.

Оценить влияние таких изменений на практику проведения аттестации государственных служащих в данный момент времени представляется затруднительным. Однако предварительно следует отметить, что такие нововведения могут определенным образом сказаться на полноценности проведения аттестации государственных служащих не в лучшую сторону.

Как следствие, многие сотрудники не имеют достаточных навыков работы в условиях автоматизированных процессов. В данной связи совершенствование организации и проведения аттестации государственных служащих должно осуществляться и с учетом данного направления.

В качестве выводов к настоящей главе следует отметить следующее.

Аттестация государственных служащих имеет важное значение в формировании кадров государственной службы, поскольку позволяет выявить наиболее перспективных государственных служащих, а также тех, кто не в полной мере обладает необходимым уровнем компетентности.

Важно отметить, что в настоящее время на государственном уровне уделяется особое внимание совершенствованию процесса организации аттестации государственных служащих, в частности, это выражается и в изменениях, которые произошли в действующем законодательстве и вступили в силу с апреля 2023 года.

Однако следует отметить, что данная процедура все равно имеет ряд концептуальных недостатков, которые отрицательно сказываются на практической работе сотрудников государственных учреждений.

2 Исследование практики организации аттестации в северо-восточном филиале ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета»

2.1 Общая характеристика учреждения

Федеральное государственное бюджетное учреждение «Главный центр информационных технологий и метеорологического обслуживания авиации Федеральной службы по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды» является унитарной некоммерческой организацией, созданной для выполнения работ, оказания услуг в сфере гидрометеорологии и смежных с ней областях, в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий Федеральной службы по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды.

Учредителем и собственником имущества учреждения является Российская Федерация. Руководство деятельностью учреждения осуществляет Росгидромет. Всего в структуре учреждения более 40 основных подразделений – центров, комплексов, служб, управлений и отделов (таблица 15).

Таблица 15 – Организационная структура управления Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета»

Организационная структура управления
Администрация
Директор
Заместитель директора
Главный бухгалтер
Главный специалист
Главный специалист по персоналу
Главный инженер связи
Главный инженер по эксплуатации
Обособленные подразделения

Учреждение руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными законами и законами субъектов

Российской Федерации, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, другими нормативными правовыми актами Российской Федерации, приказами и распоряжениями Минприроды России, Росгидромета, а также Уставом.

Учреждение является юридическим лицом, имеет в оперативном управлении обособленное имущество, отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, имеет самостоятельный баланс, лицевые счета, открытые в территориальном органе Федерального казначейства, а также счета по учету средств в иностранной валюте в соответствии с законодательством Российской Федерации, печать установленного образца с изображением Государственного герба Российской Федерации и с полным наименованием учреждения, штампы, бланки, символику и другие средства индивидуализации.

Предметом и основными целями деятельности учреждения является выполнение работ, оказание услуг в сфере гидрометеорологии и смежных с ней областях в целях обеспечения реализации, предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий Росгидромета, обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в метеорологической информации, а также в информации о состоянии окружающей среды, ее загрязнении, в том числе экстренной информацией на территории Российской Федерации.

Имущество учреждения, закрепленное за ним на праве оперативного управления и занимаемые Учреждением земельные участки, находящиеся в постоянном (бессрочном) пользовании Учреждения, являются федеральной собственностью.

Учреждение владеет, пользуется этим имуществом в пределах, установленных законодательством Российской Федерации, в соответствии с целями своей деятельности, назначением этого имущества и, если иное не

установлено законодательством Российской Федерации, распоряжается этим имуществом с согласия собственника этого имущества.

Управление учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, приказами и распоряжениями Минприроды России, Росгидромета, и Уставом.

Управление Учреждением осуществляется генеральным директором учреждения в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом на принципах единоначалия. Трудовые отношения с генеральным директором учреждения возникают на основании заключенного с ним Руководителем Росгидромета или уполномоченным им лицом трудового договора. Срок полномочий, права и обязанности генерального директора учреждения устанавливается трудовым договором в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Заместители генерального директора учреждения и главный бухгалтер учреждения назначаются и освобождаются от должности генеральным директором учреждения по согласованию с Росгидрометом.

Генеральный директор и работники учреждения несут ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных на них обязанностей в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Учреждение может создавать филиалы на территории Российской Федерации, переименовывать, ликвидировать филиалы по согласованию с Росгидрометом.

Росгидромет постоянно проводит работу, направленную на совершенствование организации и осуществления метеорологического обслуживания полетов воздушных судов гражданской и экспериментальной авиации с учетом потребностей государства и авиационных пользователей. Исходя из этого, Росгидромет проводит централизацию и оптимизацию системы метеорологического обслуживания гражданской и экспериментальной авиации.

В таблице 16 отражены показатели деятельности Северо-Восточного

Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» за 2021 год.

Т

а

б	Наименование расходов	План	Факт
210	«Оплата труда и начисления» всего	21 866,4	21 866,4
211	«Заработная плата»	16 911,2	16 911,2
211	«Прочие выплаты»	507,0	507,0
212	«Начисления на выплаты по оплате труда»	4 448,2	4 448,2
220	«Приобретение работ, услуг» всего	7 304,4	7 304,4
221	«Услуги связи»	488,5	488,5
222	«Транспортные услуги»	765,5	765,5
223	«Коммунальные услуги»	443,1	443,1
224	«Арендная плата за пользование имуществом»	498,9	498,9
225	«Работы, услуги по содержанию имущества»	1 642,3	1 642,3
226	«Прочие работы, услуги»	3 466,1	3 466,1
290	«Прочие расходы»	126,3	126,3
300	«Расходы по приобретению нефинансовых активов» всего	650,5	650,5
310	«Основные средства»	76,4	76,4
340	«Нефинансовые активы»	574,1	574,1

Данные 2021 г. отражают полное исполнение бюджета Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета».

о

В таблице 17 отражены показатели расходов за 2022 год.

к

а

Таблица 17 – Показатели расходов за 2022 г., тыс. руб.

з

а

	Наименование расходов	План	Факт
г	210 «Оплата труда и начисления» всего	16 564,4	16 564,4
	211 «Заработная плата»	12 501,1	12 501,1
€	212 «Прочие выплаты»	442,0	442,0
д	213 «Начисления на выплаты по оплате труда»	3 621,3	3 621,3
	220 «Приобретение работ, услуг» всего	5 952,8	5 952,8
и	221 «Услуги связи»	507,9	507,9
	223 «Коммунальные услуги»	608,4	608,4
	224 «Арендная плата за пользование имуществом»	200,6	200,6
	225 «Работы, услуги по содержанию имущества»	2 055,9	2 055,9
р	226 «Прочие работы, услуги»	2 580,0	2 580,0
а	290 «Прочие расходы»	655,6	655,6
	300 «Расходы по приобретению нефинансовых активов» всего	672,0	672,0
с	340 «Нефинансовые активы»	661,3	661,3

х

о

д

о

Данные 2022 г. отражают полное исполнение бюджета Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета».

В таблице 18 отражены показатели расходов за 2023 год.

Т
а

б	Наименование расходов	План	Факт
210	«Оплата труда и начисления» всего	15 999,4	15 999,4
211	«Заработная плата»	11 777,0	11 709,6
212	«Прочие выплаты»	927,3	922,0
213	«Начисления на выплаты по оплате труда»	3 295,1	3 276,2
220	«Приобретение работ, услуг» всего	6 086,1	6 086,1
221	«Услуги связи»	510,8	510,8
223	«Коммунальные услуги»	602,3	602,3
225	«Работы, услуги по содержанию имущества»	2 205,3	2 205,3
226	«Прочие работы, услуги»	2767,7	2767,7
290	«Прочие расходы»	116,9	116,9
300	«Расходы по приобретению нефинансовых активов» всего	681,9	681,9
340	«Нефинансовые активы»	66,5	66,5

— Как и в 2021-2022 годы, данные 2023 г. отражают полное исполнение бюджета Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета».

о С 1 января 2011 года полномочия по метеорологическому обслуживанию гражданской и экспериментальной авиации возложены на К Федеральное государственное бюджетное учреждение «Главный центр а информационных технологий и метеорологического обслуживания авиации» з (ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета»), созданное на базе ГУ «Главный а радиометеорологический центр» и АНО «Метеоагентство Росгидромета».

е ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» представляет собой учреждение с регионально-распределенной сетью структурных подразделений, и осуществляющих метеорологическое обслуживание гражданской и экспериментальной авиации в рамках единого пространства в интересах р авиационных пользователей. В его состав входят 15 филиалов Верхне-а Волжский, Северо-Западный, Северный, Приволжский, Северо-Кавказский,

с

х

о

Сочинский, Крымский, Уральский, Западно-Сибирский, Филиал Севера Сибири, Среднесибирский, Иркутский, Дальневосточный, Северо-Восточный и Камчатский. Всего в составе ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» насчитывается 195 авиаметеорологических подразделений.

2.2 Характеристика кадрового состава Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета»

На 01.01.2024 г. численность Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» составила 98 человек. В 2021-2023 гг. наблюдается рост численности персонала на 2 человека или 2,2 % в 2022 г. и на 3 человека, или 3.2 % в 2023 г. (таблица 19).

Таблица 19 – Состав и структура трудовых ресурсов Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» за 2021-2023 гг., чел.

Категория персонала	Структура персонала					
	2021		2022		2023	
	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %
Персонал, всего	91	100	93	100	96	100
Руководители	12	13,19	12	12,90	12	12,50
Служащие	43	47,25	45	48,39	48	50,00
Специалисты	36	39,56	36	38,71	36	37,50

Как видно из таблицы 1, в структуре трудовых ресурсов преобладают служащие. Руководители возглавляют структурные подразделения Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета». В динамике численность специалистов не изменяется, однако их доля в структуре персонала в связи с ростом общей численности персонала уменьшается.

Численность руководителей Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» за исследуемый период также не изменяется, и составляет 12 человек, однако в структуре персонала по выше обозначенным причинам удельный вес руководителей снижается. За 2021-2022 гг. наблюдается рост служащих.

Удельный вес служащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» возрос за исследуемый период с 47,25 % до 50 %, или с 43 до 48 человек.

Таким образом рост численности персонала произошел за счет увеличения количества специалистов (рисунок 4).

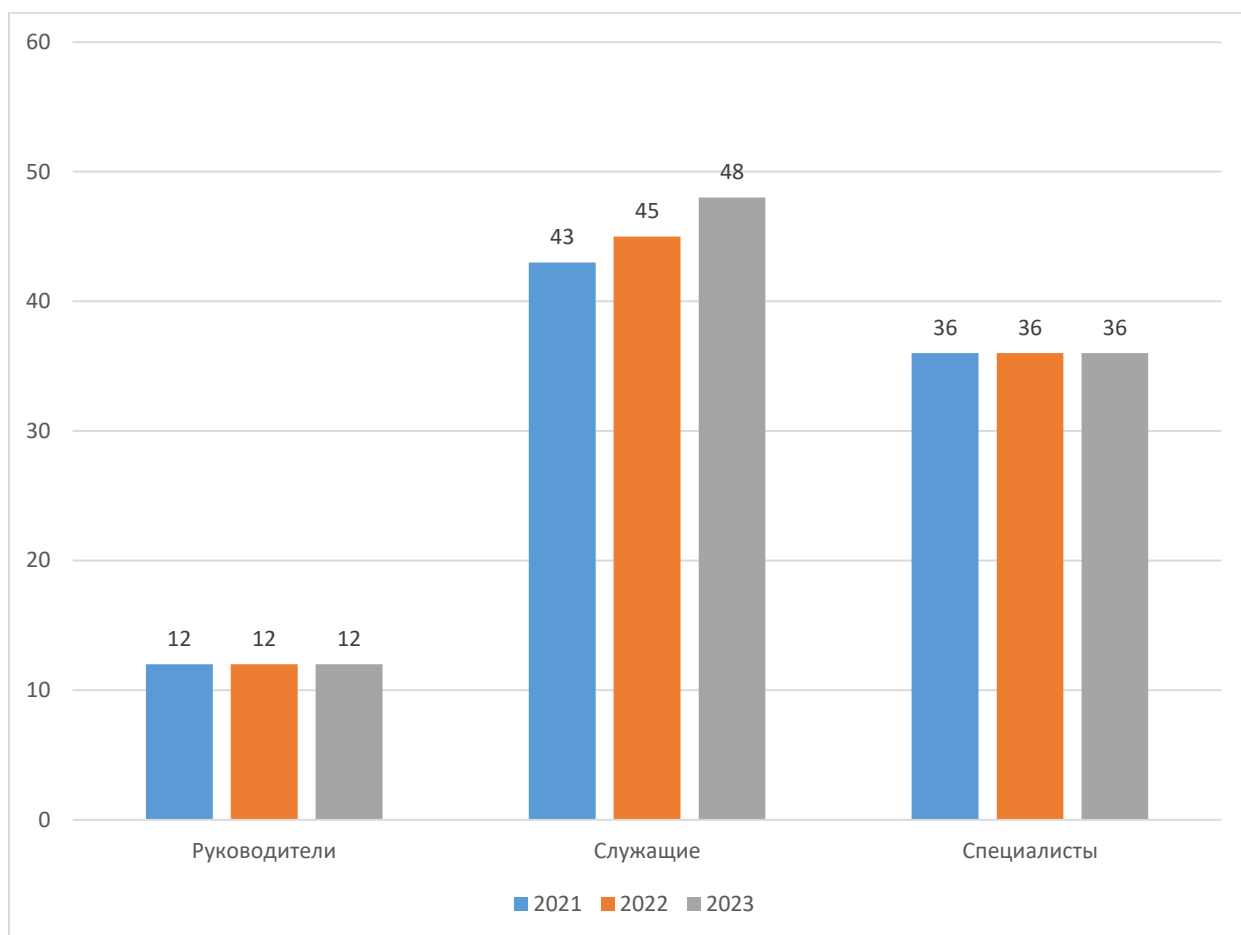


Рисунок 4 – Состав трудовых ресурсов Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» за 2021-2023 гг., чел.

Для оценки качества человеческого капитала имеет значение анализ образовательного уровня персонала Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» (таблица 20).

Таблица 20 – Образовательный уровень сотрудников Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» за 2021-2023 гг., чел.

Наименование	Годы показателя					
	2021		2022		2023	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Имеющие высшее образование	43	47,25	45	48,39	47	48,96
Имеющие средне специальное образование	32	35,16	33	35,48	36	37,50
Сотрудники, имеющие среднее образование	16	17,58	15	16,13	13	13,54
Итого	91	100	93	100	96	100

Уменьшение количества сотрудников, имеющих только базовое среднее образование является положительной тенденцией, и свидетельствует о росте профессионального уровня персонала (рисунок 5).

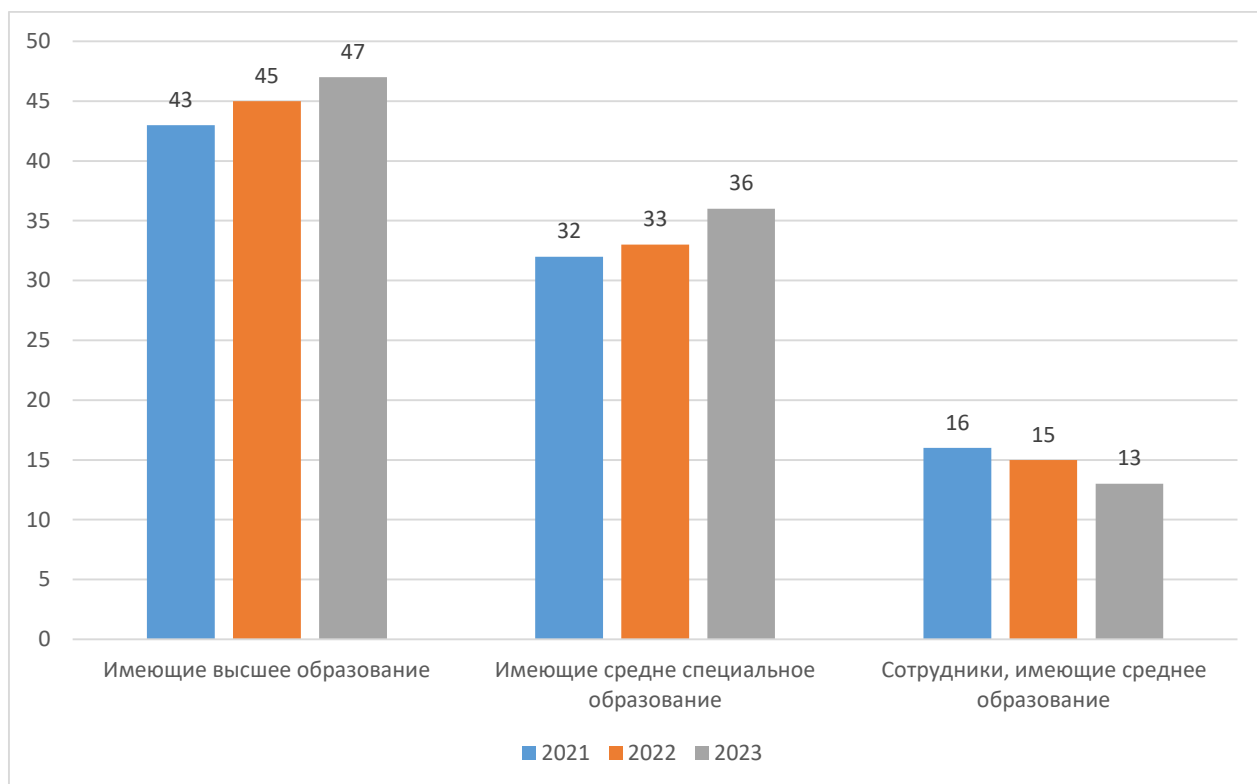


Рисунок 5 – Образовательный уровень сотрудников Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» за 2021-2023 гг., чел.

Представленный анализ образовательного уровня персонала позволяет сделать вывод о высоком качестве трудовых ресурсов.

В таблице 21 представлен состав персонала Северо-Восточного Филиала

ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» по полу за 2021-2023 гг.

Таблица 21 – Состав и структура персонала Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» по полу за 2021-2023 гг.

Голы	Пол				Всего	
	Мужской		Женский			
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
2021	55	60,44	36	39,56	91	100
2022	58	62,37	35	37,63	93	100
2023	60	62,50	36	37,50	96	100

В гендерной структуре персонала преобладают мужчины. По сравнению с 2021 г. к 2022 году численность мужчин увеличилась на 5 человек, а их доля возросла с 50 % до 60 %, соответственно численность женского персонала в динамике не изменилась, однако удельный все в структуре персонала снизился на 2,06 % (рисунок 6).

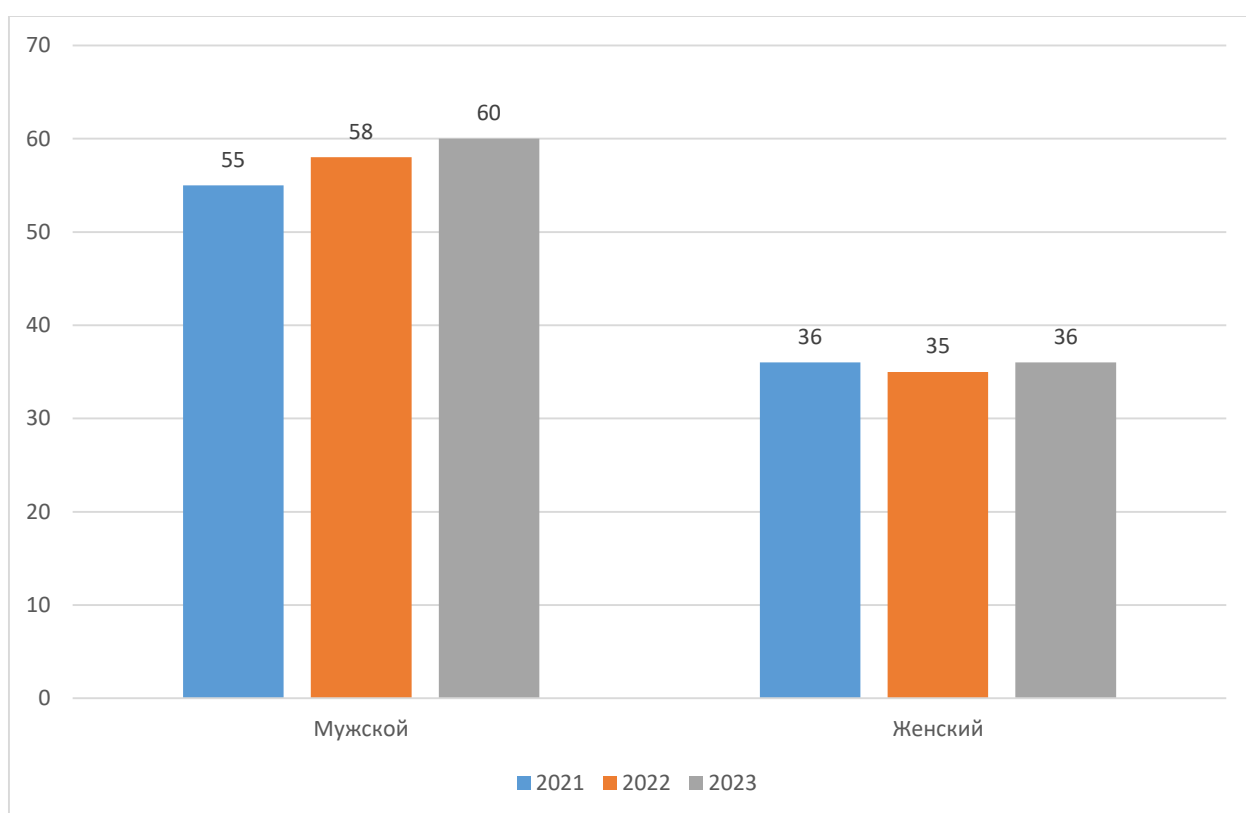


Рисунок 6 – Состав персонала Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» по полу за 2021-2023 гг., чел.

Анализ возрастного состава Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» за 2020-2022 гг. приведен в таблице 22.

Таблица 22 – Структура персонала Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» по возрасту за 2021-2023 гг.

Наименование показателя	Годы					
	2021		2022		2023	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Сотрудники, возраст которых составляет от 20 до 30 лет	41	45,05	44	47,31	47	48,96
Сотрудники, возраст которых составляет от 30 до 40 лет	28	30,77	28	30,11	29	30,21
Сотрудники, возраст которых составляет от 40 до 50 лет	16	17,58	17	18,28	17	17,71
Сотрудники, возраст которых составляет свыше 50 лет	6	6,59	4	4,30	3	3,13
Итого	91	100	93	100	96	100

Наблюдается значительное снижение численности и доли сотрудников возраст которых свыше 50 лет (рисунок 7).

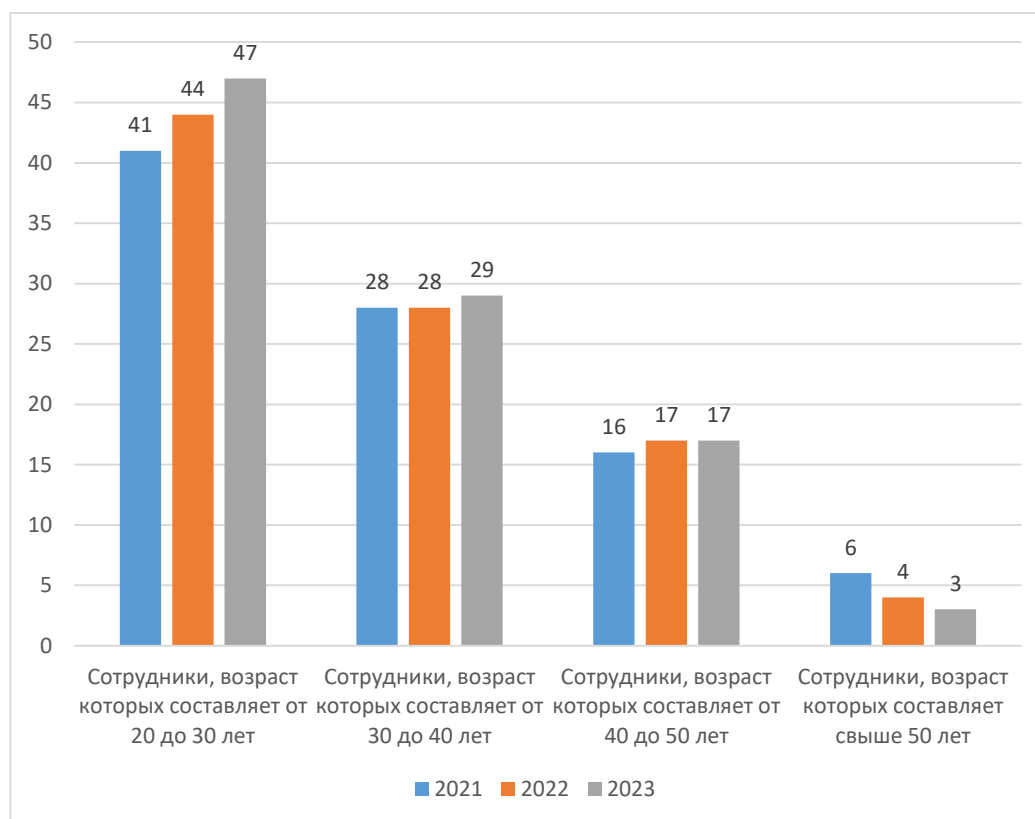


Рисунок 7 – Состав персонала Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» по возрасту за 2021-2023 гг., чел.

В таблице 23 представлены показатели движения сотрудников Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» в 2021-2023 гг.

Таблица 23 – Показатели движения сотрудников в 2021-2023 гг., %

Показатели	2021	2022	2023
Среднесписочная численность рабочих на начало года, чел.	91	93	96
Принято работников - всего	20	18	20
Выбыло работников - всего	18	15	18
Среднесписочная численность на конец года, чел.	93	96	98
Коэффициент оборота по приему	21,98	19,35	20,83
Коэффициент оборота по выбытию	19,78	16,13	18,75
Коэффициент оборота	41,76	35,48	39,58
Коэффициент текучести кадров	19,78	16,13	18,75

Текучесть кадров Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» составила в 2021 г. 19,78 %, в 2022 г. – 16,13 %, в 2023 г. – 18,75 % (рисунок 8).

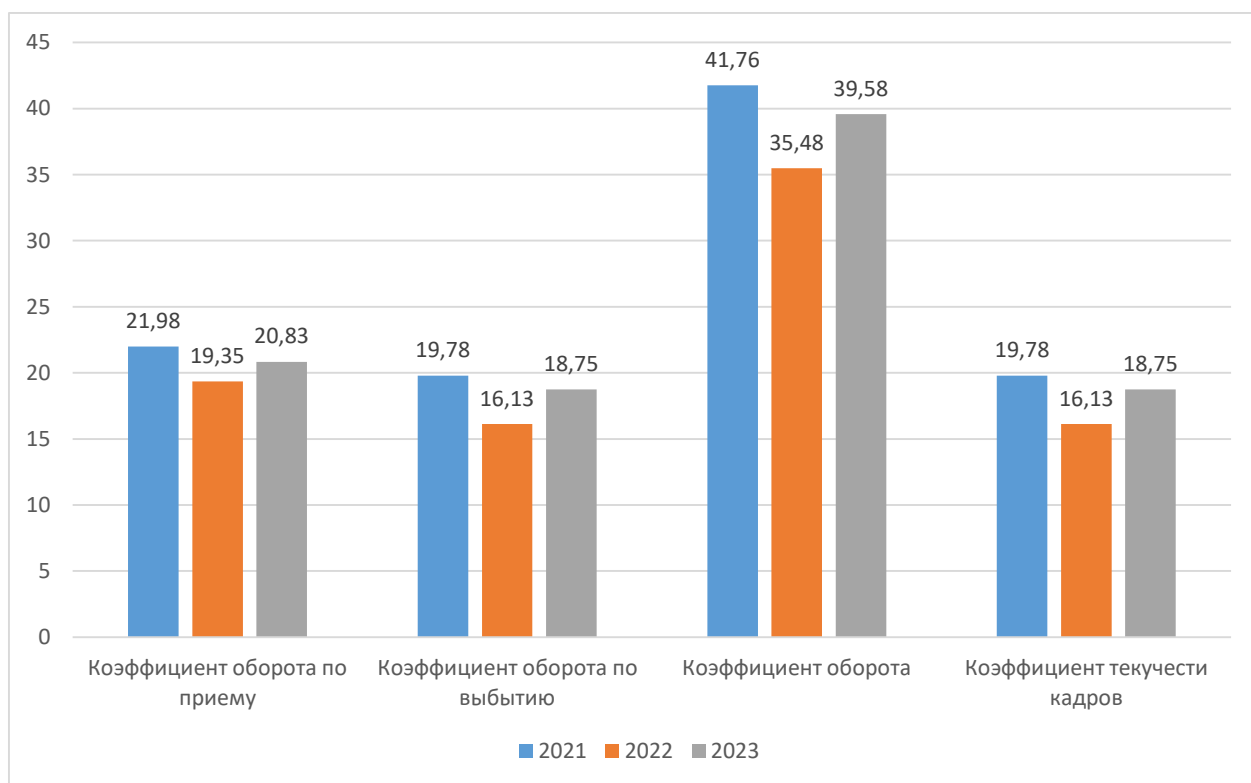


Рисунок 8 – Показатели движения сотрудников Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» в 2021-2023 гг., %

Высокие показатели текучести свидетельствуют об имеющихся резервах повышения эффективности деятельности Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета».

2.3 Анализ организации аттестации в учреждении

Управление развитием кадрового потенциала Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» подразумевает выполнение наиболее важных элементов: оценки (аттестации) и обучения кадрового состава.

С целью проверки уровня профессиональной подготовки и соответствия замещаемой должности проводятся аттестация служащих и квалификационный экзамен. Аттестация служащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» проводится не реже одного раза в 4 года и не чаще одного раза в 2 года.

Комиссия рассматривает представленные материалы, заслушивает аттестуемого и руководителя подразделения, в котором он работает. Оценка деятельности служащего и рекомендации комиссии принимается открытым голосованием в отсутствие аттестуемого.

Аттестация и голосование проводятся при участии в заседании не менее двух третей состава аттестационной комиссии. Результаты голосования определяются большинством голосов. По результатам аттестации подготавливается распоряжение, копия которого направляется руководителю подразделения, где работает аттестуемый.

Распоряжение является основанием для установления работнику разряда по оплате труда.

По результатам аттестации может быть принято одно из решений:

- соответствует занимаемой должности;
- не соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности с ограничениями;

– соответствует занимаемой должности, рекомендован для включения в кадровый резерв.

В таблице 24 представлены данные о результатах последней аттестации, которая была проведена в 2023 году.

Таблица 24 – Результаты аттестации служащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета», чел.

Категория кадрового состава	Всего участвовало в аттестации	Соответствует занимаемой должности	Не соответствует занимаемой должности	Соответствует занимаемой должности при условии обучения	Предложены для зачисления в кадровый резерв
Высшее руководство	8	8	-	-	-
Руководители отделов	32	31	-	1	16
Главные специалисты	9	7	-	2	3
Ведущие специалисты	29	27	-	2	8
Специалисты	51	47	2	2	5
Итого	129	120	2	7	32

Как следует из аналитических данных большая часть 93 % служащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета», участвующих в аттестации, ее успешно прошли (рисунок 9).

Для того, чтобы оценить организацию аттестации в учреждении, а также доказать необходимость внедрения современных методов в данный процесс, автором было проведено социологическое исследование. Общее количество респондентов – 30 человек.

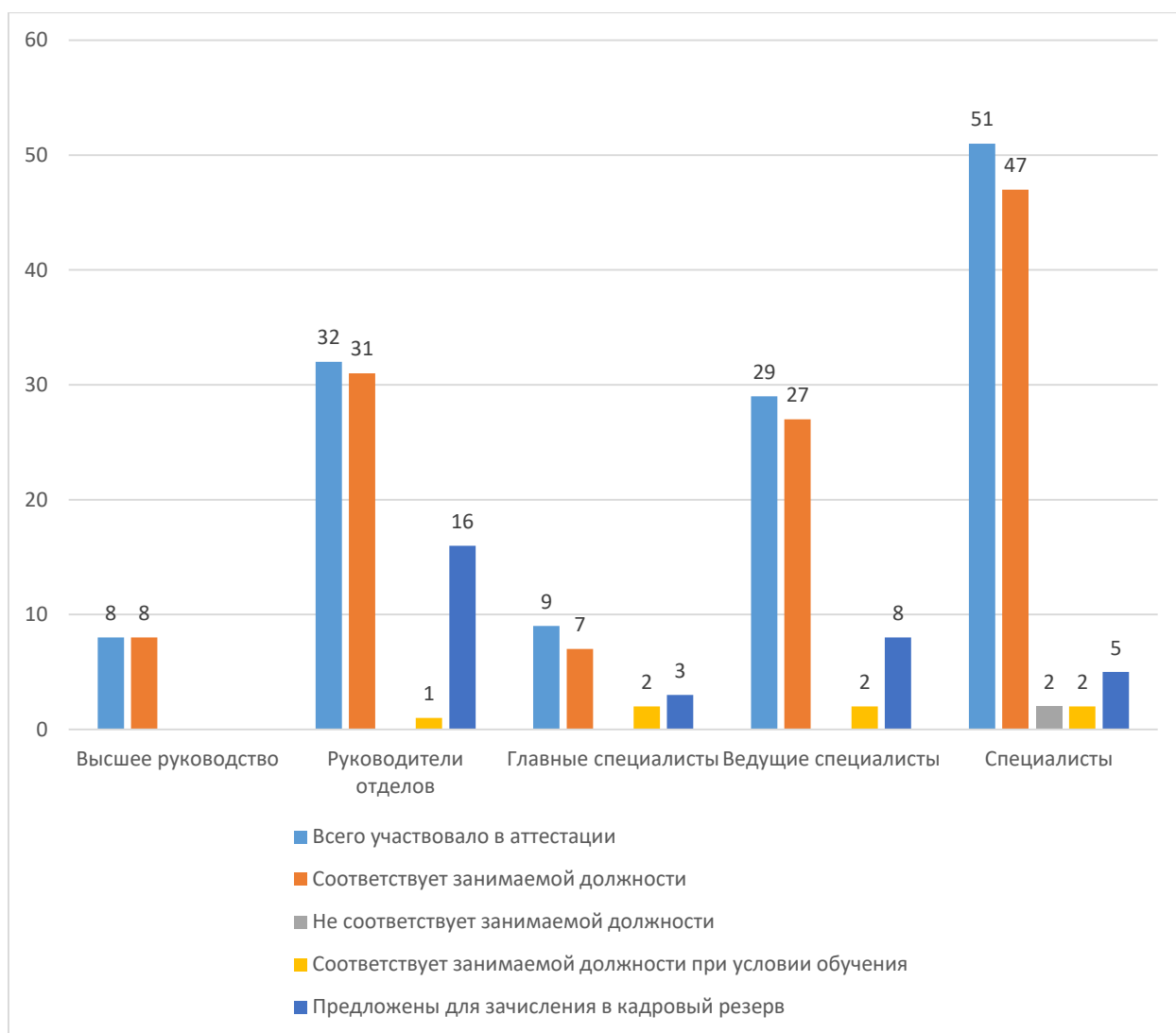


Рисунок 9 – Результаты аттестации служащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелелеком Росгидромета», чел.

Предмет исследования – отношение госслужащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелелеком Росгидромета» к процессу аттестации.

Результаты ответов на вопрос «Довольны ли Вы процессом аттестации?» представлены на рисунке 10.

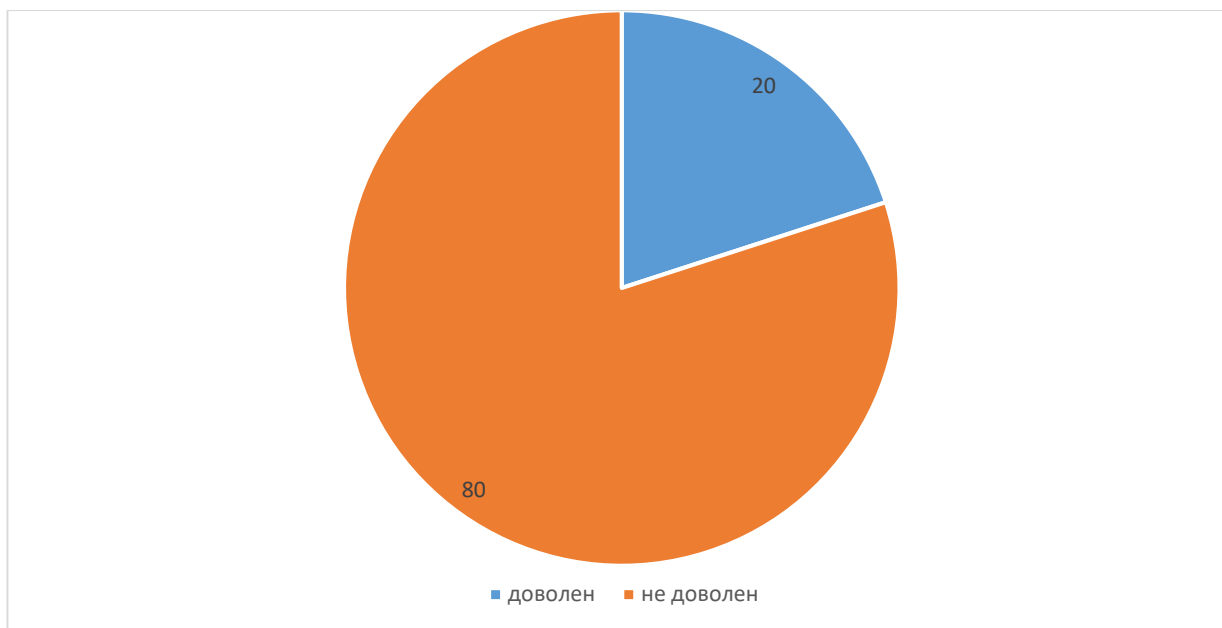


Рисунок 10 – Удовлетворенность госслужащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» процессом аттестации, %

Большинство служащих не довольны процессом развития кадрового потенциала по следующим причинам: рисунок 11.

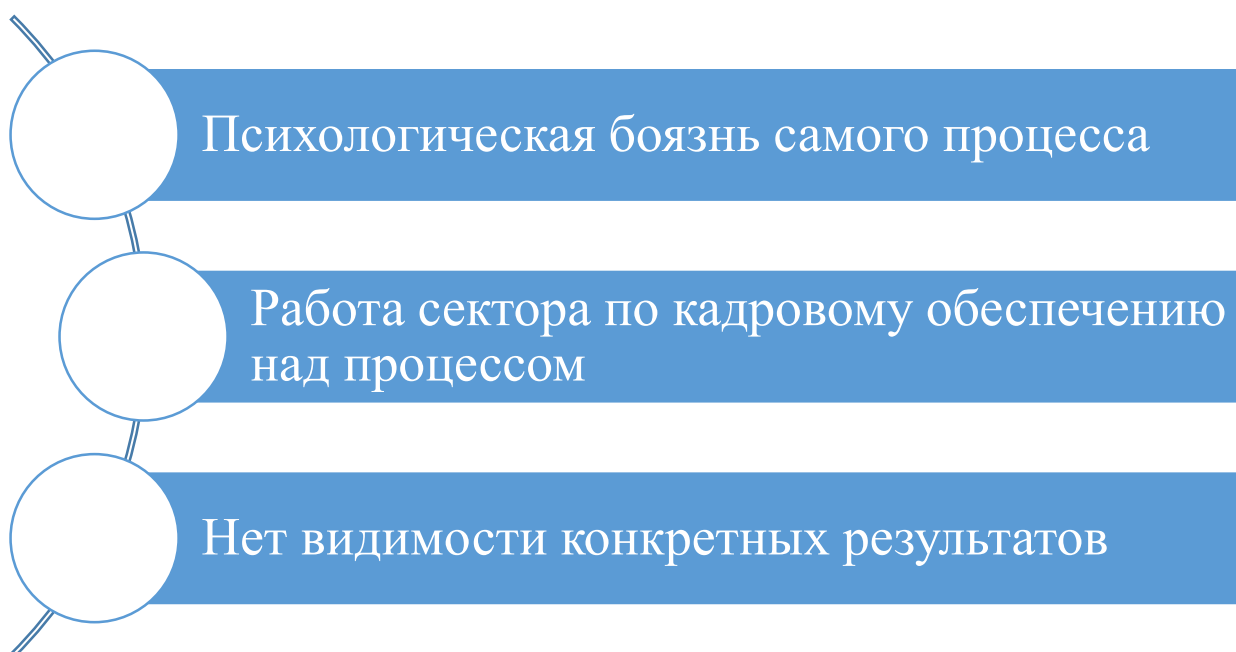


Рисунок 11 – Перечень причин, вызывающих недовольство процессом аттестации у госслужащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета»

Второй вопрос касался документационного обеспечения процесса аттестации (рисунок 12).

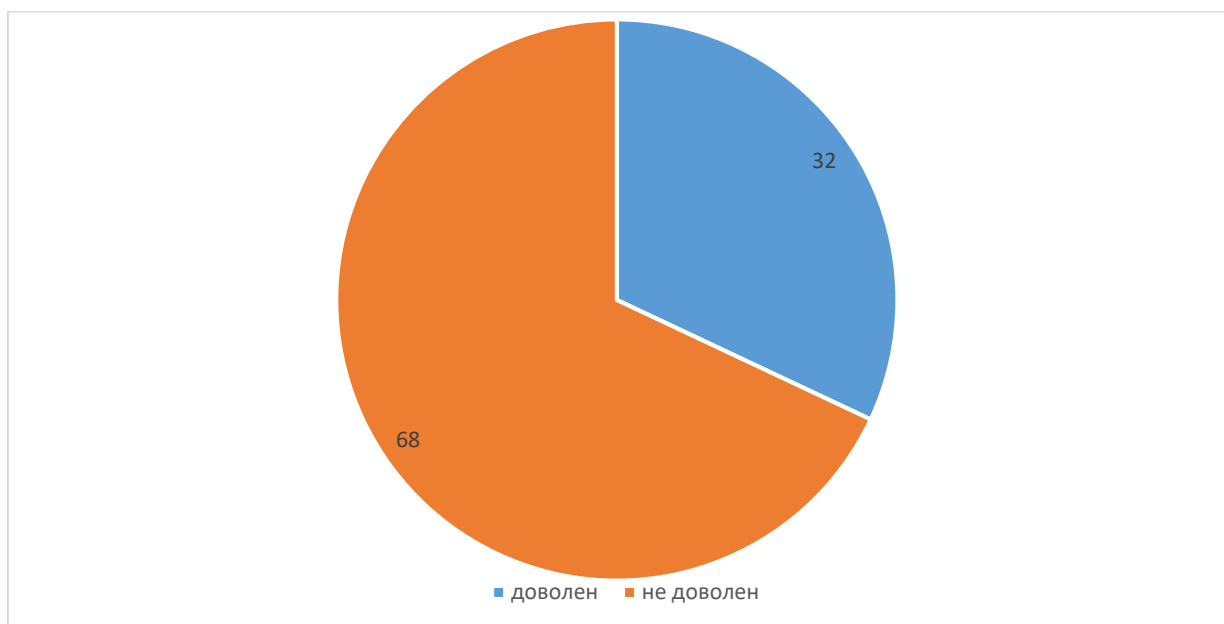


Рисунок 12 – Удовлетворенность служащих документационным обеспечением аттестации, %

Далее было определено количество госслужащих, которые испытывают психологический дискомфорт перед системой аттестации (рисунок 13).

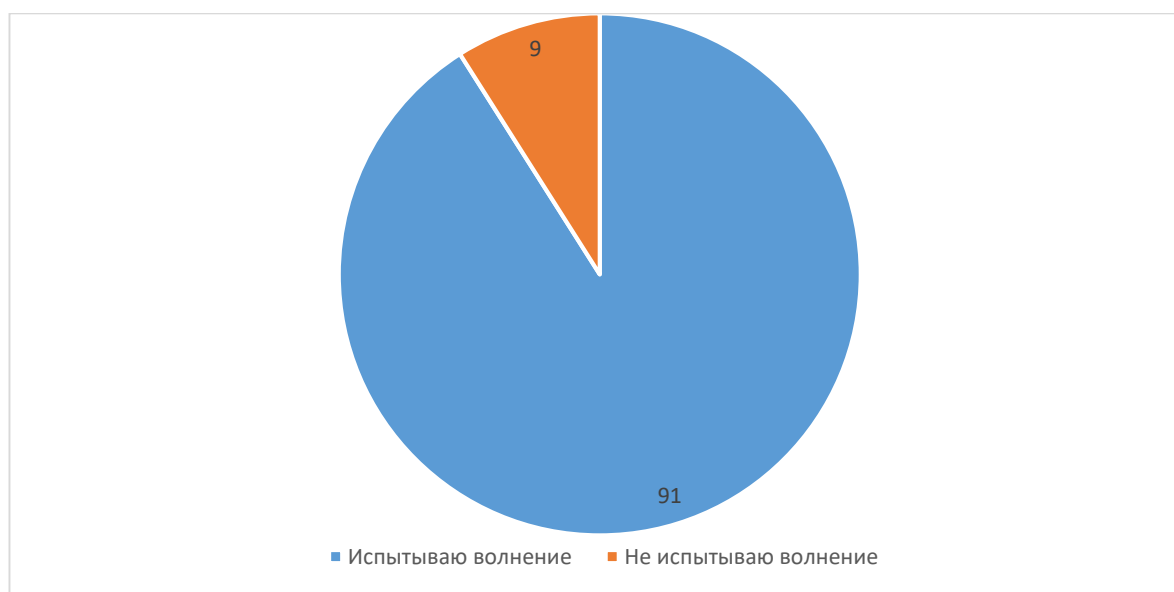


Рисунок 13 – Количество служащих, испытывающих психологический дискомфорт перед системой аттестации, %

91 % служащих испытывают психологический дискомфорт перед системой аттестации. Соответственно 9 % служащих не испытывают психологический дискомфорт.

Последний вопрос характеризует отношение служащих к внедрению современных методов в процесс аттестации (рисунок 14).

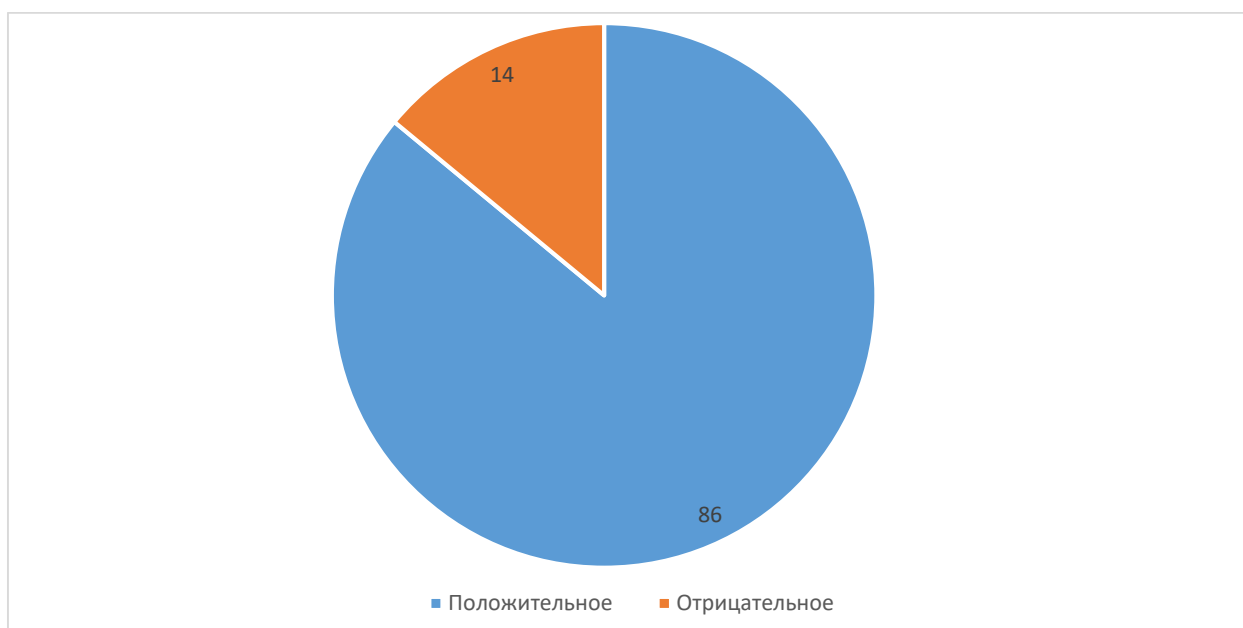


Рисунок 14 – Отношение служащих к внедрению современных методов оценки в процесс аттестации, %

Можно заметить, что большинство служащих хотели бы видеть в процессе развития кадрового потенциала современные методы оценки.

Таким образом, данные социологического исследования показали, что существует очевидная необходимость внедрения определенных современных инструментов в процесс аттестации государственных служащих.

3 Разработка программы совершенствования аттестации в Северо-Восточном филиале ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета»

3.1 Определение компонентов программы совершенствования аттестации

В рамках программы совершенствования организации аттестации госслужащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» предлагается внедрение кадрового резерва инновационного типа.

Инновационные процессы, связанные с аттестацией государственных служащих в первую очередь должны иметь направленность на изменение внутри организационных отношений, сотрудничество, повышение качества и эффективности деятельности, предупреждения коррупции, и достижения цели госуправления. В этом контексте инновационные процессы, связанные с управлением персоналом на госслужбе это своеобразный вид инноваций, которые выражаются не только в новейших технологиях управления, но также в административных процессах, связанных с организацией труда госслужащих.

Таким образом, понятие инновационных кадровых практик должно включать в себя новые методы организации работы учреждения, современные эффективные практики управления имеющимися ресурсами, и распределение задач в контексте управления ориентированного на результат, а также других методов, которые должны быть направлены на рост качества и эффективности деятельности госслужащих. Развитие кадровых инноваций в системе госуправления будет благоприятно сказываться на изменение стили управления, методик подбора высококвалифицированных сотрудников для госслужбы, внутри организационных моделей сотрудничества, требований к условиям труда, материальной и моральной заинтересованности госслужащих, а также социального климата внутри организации. Кадровые

инновации в сфере госуправления будут стимулировать изменения как внутренний, так и внешней среды, повышать рост сотрудничества, уровня доверия во взаимоотношениях как между госслужащими, так и между системой госуправления и институтами гражданского общества.

На сегодняшний день технологии оценки и аттестации персонала прослеживаются на примере ассессмент-центра, метода «360 градусов», коучинг и др. В качестве примера внедрения кадровой инновации можно считать комплексную кадровую технологию, а именно – независимую аттестацию. С целью ухода от субъективной оценки и вывода на первый план критериев социальной эффективности деятельности госслужащих, а также с целью изучения и анализа творческих и профессиональных возможностей госслужащих, и их уровня владения функциональными обязанностями целесообразно использовать методики в виде тестов.

Изменение механизма аттестации госслужащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» позволит достичь целей, графически представленных на рисунке 15.

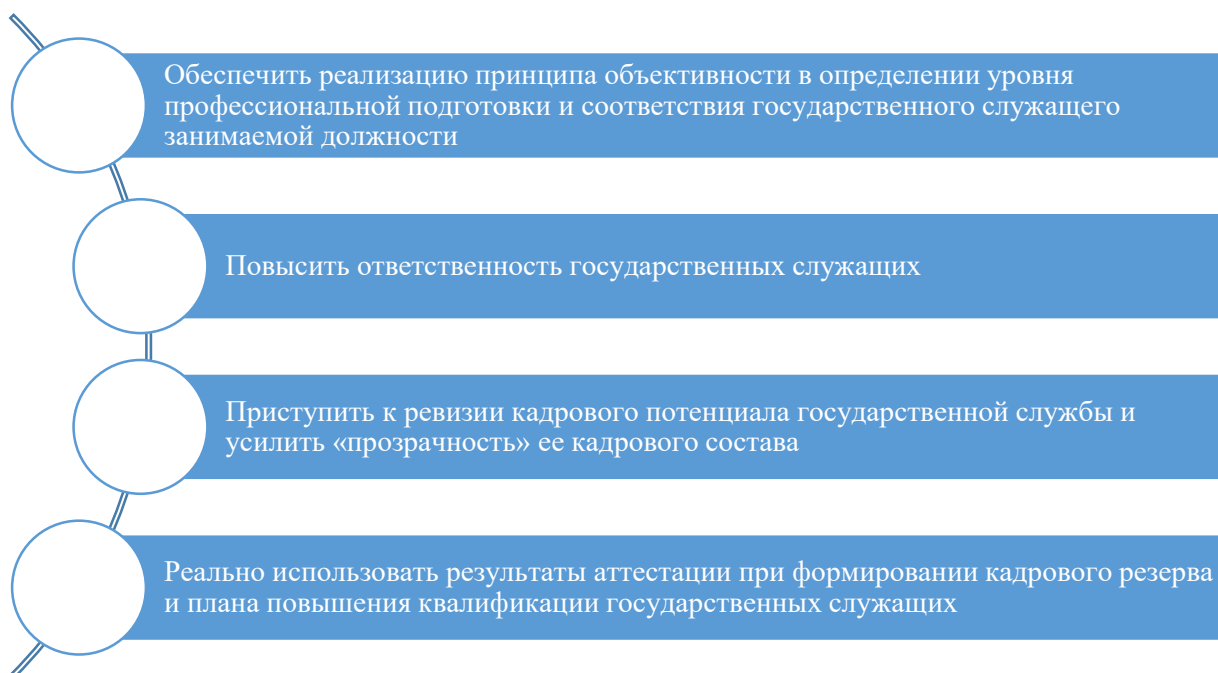


Рисунок 15 – Цели изменения механизма аттестации госслужащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета»

Инновации в кадровой работе будут способствовать повышению эффективности кадровой политики в целом в сфере госслужбы. Данный аспект позволит чётко доказать гражданскому обществу что проведение реформы госслужбы не является самоцелью, Сам факт проведения данной реформы направлен на повышение открытости деятельности органов государственной власти. Кандидаты из числа госслужащих, которые успешно проходят аттестацию на завершающую этапе должны быть рассмотрены аттестационной комиссией с целью утверждения и занесения в базу данных кадрового резерва инновационного типа.

Перечень необходимых мероприятий, направленных на изменение механизма аттестации графически представлен на рисунке 16.



Рисунок 16 – Перечень необходимых мероприятий, направленных на изменение механизма аттестации

Также необходимо указать на тот факт, что кадровые инновации в сфере аттестации госслужащих – это лишь начальная стадия целого комплекса технологий развития кадров инновационного типа.

Из успешно аттестованных и выбранных госслужащих необходимо будет подготовить эффективных специалистов в сфере управления, которые в дальнейшем смогут продвигать инновации преодолевая сопротивление со стороны устаревшей управленческой системы и развивать качественно новую систему управления.

С целью разработки процессов реализации индивидуальных планов подготовки аттестованных госслужащих попавших в резерв, необходимо создание баз(ы) данных, которые должны включать в себя инновационные образовательные программы которые будут способствовать формированию индивидуально образовательной системы в структуре вузов РФ, с целью включения их учебных курсов в систему подготовки инновационных кадров для госслужбы.

Подготовку аттестованных госслужащих, зачисленных в резерв необходимо проводить в учебных заведениях которые имеют значительный и передовой опыт обучения по специальности «Государственное и муниципальное управление».

Для того чтобы достичь наибольшего эффекта сфере профессиональной подготовки аттестованных госслужащих зачисленных в кадровый резерв инновационного типа целесообразно создание возможности взаимодействие и сотрудничества аттестованных госслужащих, так как необходимо разработать планы обучения в разных образовательных учреждениях с разными учебными программами.

Таким образом, совершенствование организации аттестации государственных служащих должно происходить с учетом инновационных процессов.

Выявленные в ходе анализа проблемы проведения аттестации в госслужащих свидетельствуют о целесообразности разработки рекомендаций

по совершенствованию данной процедуры.

В данной связи были предложены следующие рекомендации:

- внедрение системы дополнительных показателей аттестации в целях стимулирования профессионального роста госслужащих (рисунок 17);

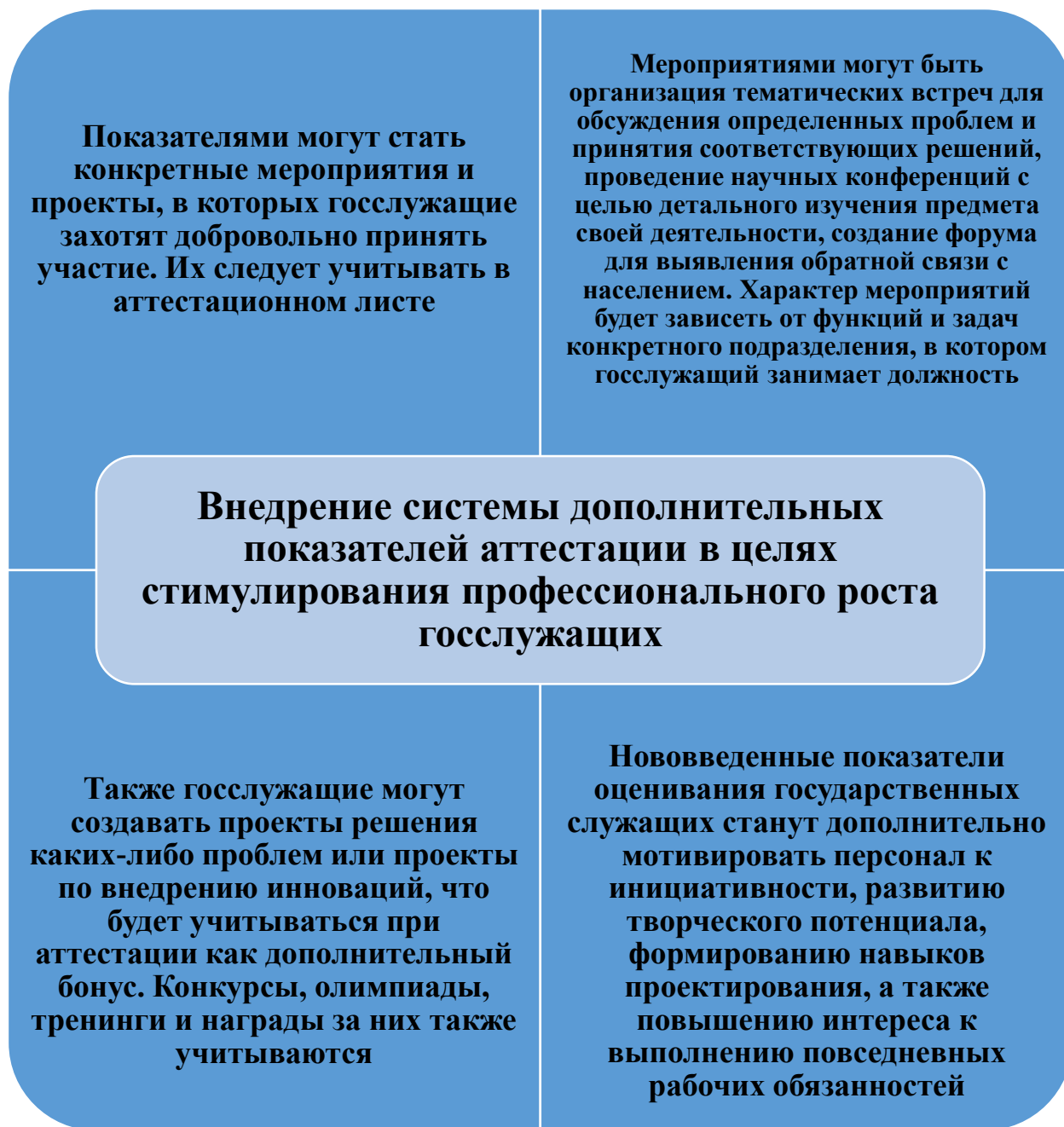


Рисунок 17 – Характеристика мероприятия «Внедрение системы дополнительных показателей аттестации в целях стимулирования профессионального роста госслужащих»

- применение электронных портфолио (рисунок 18);

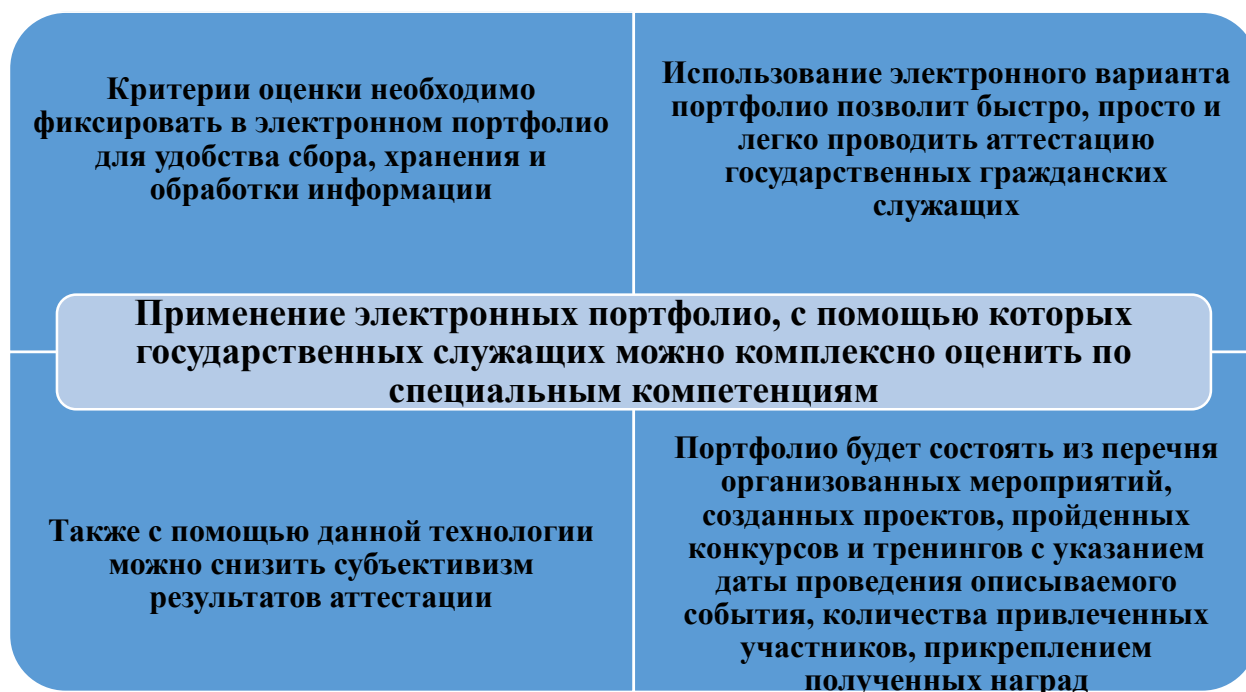


Рисунок 18 – Характеристика мероприятия «Применение электронных портфолио»

- использование индивидуальных планов развития (рисунок 19).

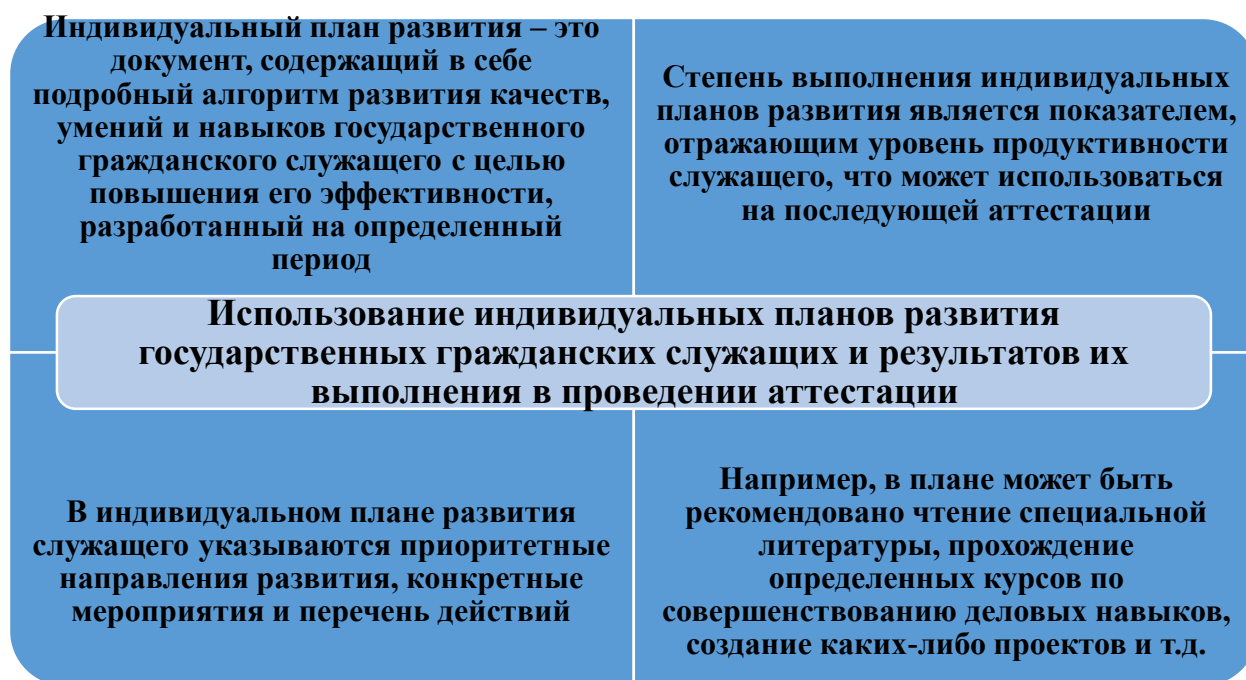


Рисунок 19 – Характеристика мероприятия «Использование индивидуальных планов развития»

- разработка и внедрение балльной шкалы оценивания аттестуемых госслужащих (рисунок 20).

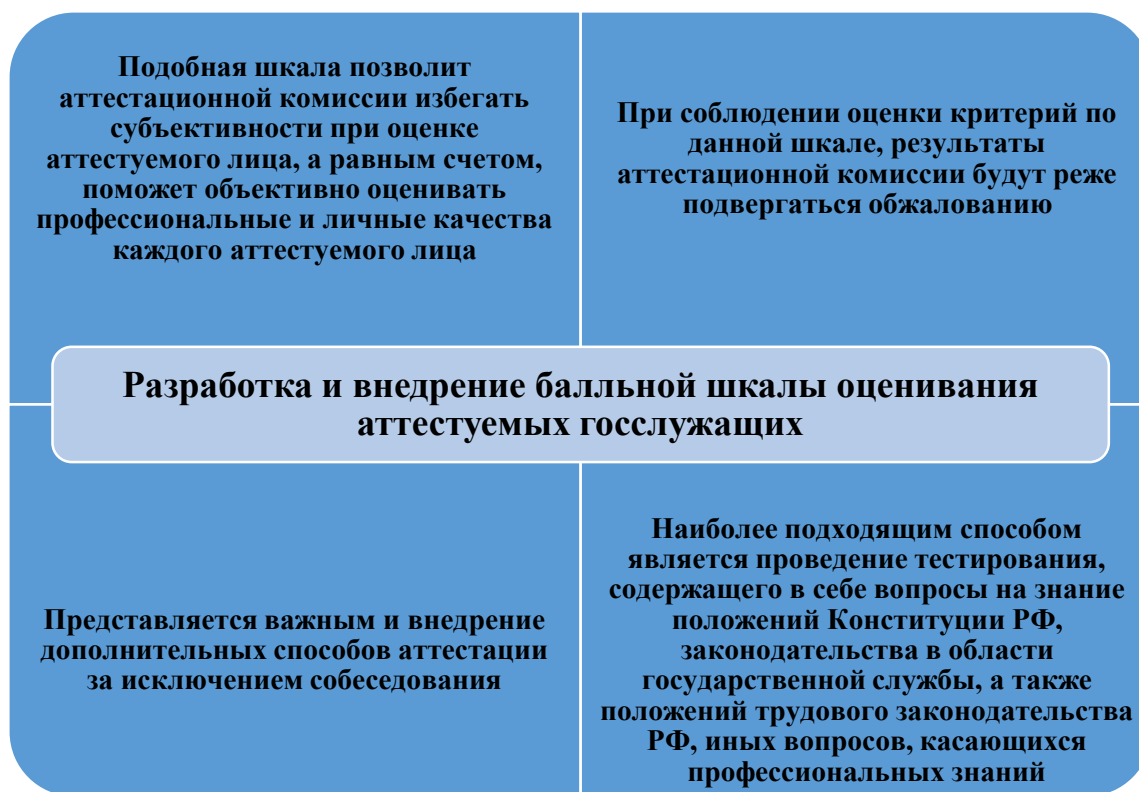


Рисунок 20 – Характеристика мероприятия «Разработка и внедрение балльной шкалы оценивания аттестуемых госслужащих»

Кроме того, предлагаем внедрение некоторых критериев оценивания, которые предлагается разделить на несколько групп (таблица 25).

Таблица 25 – Критерии оценивания государственных служащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета»

Основная оценка	Индивидуально-психологическая или личностная оценка	Оценка служебной деятельности
Общая образованность и кругозор государственного служащего	Межличностное взаимодействие	Вклад в служебную деятельность
Профессиональная компетентность в области нормативно-правового регулирования служебной деятельности	Руководящие навыки и лидерский потенциал	Служебная дисциплина

Продолжение таблицы 25

Основная оценка	Индивидуально-психологическая или личностная оценка	Оценка служебной деятельности
Специализированные знания и навыки для выполнения конкретных должностных обязанностей	Иные личностные качества (трудолюбие, честность, порядочность и др.).	Принятие решений в сложных служебных ситуациях

3.2 Предложения по внедрению в практику разработанной программы совершенствования аттестации

Для оценки сотрудников предлагается использовать метод 360°. Шкала оценок теста профессиональных знаний и навыков сотрудников представлена в таблице 26.

Таблица 26 – Шкала оценок

Выполнение задания	Оценка выполнения задания
До 40%	1 балл – очень низкие знания и навыки необходимые для работы. Необходимо направить на обучение. Перевод на должность ниже для получения необходимых профессиональных навыков и знаний. При несогласии сотрудника-увольнение.
≥ 50%	2 балла – владение знаниями недостаточно. Назначение программы обучения для повышения уровня знаний и умений. Прикрепление наставника или временный перевод на позицию ниже. При несогласии сотрудника-увольнение.
≥ 85%	3 балла – владение профессиональными знаниями и навыками почти в полном объеме, но необходимо назначить наставника на проработку ошибок. Допущен на дальнейший этап.
≥ 100%	4 балла – владение знаниями и навыками в полном профессиональном объеме. Допущен на дальнейший этап.

Анкета для оценки сотрудников, оцениваемых по методу 360° представлена в таблице 27.

Таблица 27 – Анкета для оценки сотрудников, оцениваемых по методу 360°

Параметры оценивания	Оценка		
	Максимум	Оптимум	Минимум
Профессиональная компетентность:			
Знание направлений и ассортимента	3	2	1
Знания в других областях компании	3	2	1
Знания и навыки в существующей должности:			
Организаторские	3	2	1
Коммуникативные	3	2	1
Личные качества	3	2	1
Способности к развитию:			
инициативность, рационализаторство, творческий подход	3	2	1
обучаемость, принятие нового, готовность к изменениям	3	2	1
активность в обучении (внутрифирменном и вне фирменном)	3	2	1
Итого	24	16	8

Матрица для расчета итоговых оценочных значений с учетом их весомости представлена в таблице 28.

Таблица 28 – Матрица для расчета итоговых оценочных значений с учетом их весомости в разрезе проведенных процедур оценки сотрудников Северо-Восточного филиала ФГБУ «Авиаметтелетком Росгидромета»

Оценочная процедура	Весовые значения			
	Руководитель	Коллега	Подчиненный	Клиент
Оценка профессионализма сотрудника	Весовое значение данной оценки 1,0			
Комплексная оценка по методу 360°	0,4	0,2	0,2	0,2

Градации итоговой оценки сотрудников Северо-Восточного филиала ФГБУ «Авиаметтелетком Росгидромета» представлена в таблице 29.

Таблица 29 – Градация итоговой сотрудников Северо-Восточного филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета»

Оценка	Maximum	Optimum	Minimum
Для подчиненных			
Оценка профессионализма сотрудника	4	3	1 – 2
Комплексная оценка по методу 360°	13,2	8,8	4,4
Итого	17,2	12,8	5,4 – 6,4
Для руководителей			
Оценка профессионализма сотрудника	4	3	1 – 2
Комплексная оценка по методу 360°	22,8	15,2	7,6
Итого	26,8	18,2	8,6 – 9,6

Шкала ранжирования итоговой оценки сотрудников Северо-Восточного филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» представлена в таблице 30.

Таблица 30 – Шкала ранжирования итоговой оценки

Категория сотрудников	Maximum	Optimum	Minimum
Для подчиненных	От 12,9 до 17,2 балла	От 7,5 до 12,8 балла	7,4 балла
Для руководителей	От 18,3 до 26,8 балла	От 10,7 до 18,2 балла	10,6 балла

Сначала проводится первый этап оценки, на котором сотрудникам ставят баллы.

Далее, на второй этап допускаются только те, кто набрал 3 и более баллов на первом этапе.

Таким образом, используя метод 360° для оценки профессионализма - сотрудников формируется общая шкала итоговой оценки.

Аттестационная комиссия принимает решения по каждому сотруднику на основе шкалы ранжирования после проведения процедур деловой оценки. Матрица принятия решений связана с другими подсистемами управления персоналом, каждая из которых имеет свои направления принятия решений. Это соответствует целям совершенствования системы оценки.

Матрица включает в себя минимум, оптимум и максимум по системе 360, которая помогает управлять кадрами, понимать мотивацию персонала и

планировать обучение при необходимости.

Пример формирования индивидуальной карты оценки сотрудника представлен в таблице 31.

Таблица 31 – Пример индивидуальной карты оценки сотрудника

ФИО		Иваненко Н.А.							
Подразделение и должность				Менеджер по работе с клиентами					
Оценка профессионализма				4 балла					
Оценка по методу 360°	Руководитель		Коллега		Подчиненный		Клиент		
	Балл	Вес	Балл	Вес	Балл	Вес	Балл	Вес	
	19	0,4	20	0,2	18	0,2	18	0,2	
	7,6		4,0		3,6		3,6		
Итоговая оценка по методу 360°					18,8				
Совокупная деловая оценка (итог по методу 360° и оценка профессионализма)					22,8				

Учитывая все предложенные изменения, которые рекомендуется внести в систему оценки сотрудников Северо-Восточного филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета», обновленная структуризация системы графически представлена в Приложении А.

Цели и задачи аттестации сотрудников Северо-Восточного филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» остаются неизменными и соответствуют стратегическим целям организации.

3.3 Оценка эффективности разработанной программы

С целью оценки эффективности разработанной программы аттестации сотрудников Северо-Восточного филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» автором было проведено повторное социологическое исследование. Общее количество респондентов – 30 человек.

Предмет исследования – отношение госслужащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» к обновленному процессу аттестации.

Результаты ответов на вопрос «Довольны ли Вы обновленным процессом аттестации?» представлены на рисунке 21.

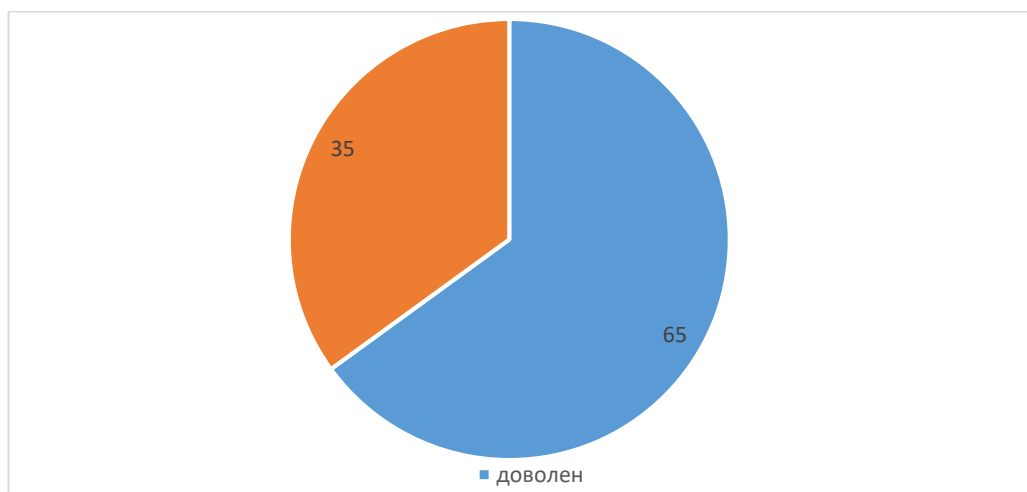


Рисунок 21 – Удовлетворенность госслужащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» обновленным процессом аттестации, %

Как показывают данные рисунка 21, количество удовлетворенных госслужащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» обновленным процессом аттестации увеличилось на 45 %, соответственно количество неудовлетворенных госслужащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» обновленным процессом аттестации снизилось (рисунок 22).

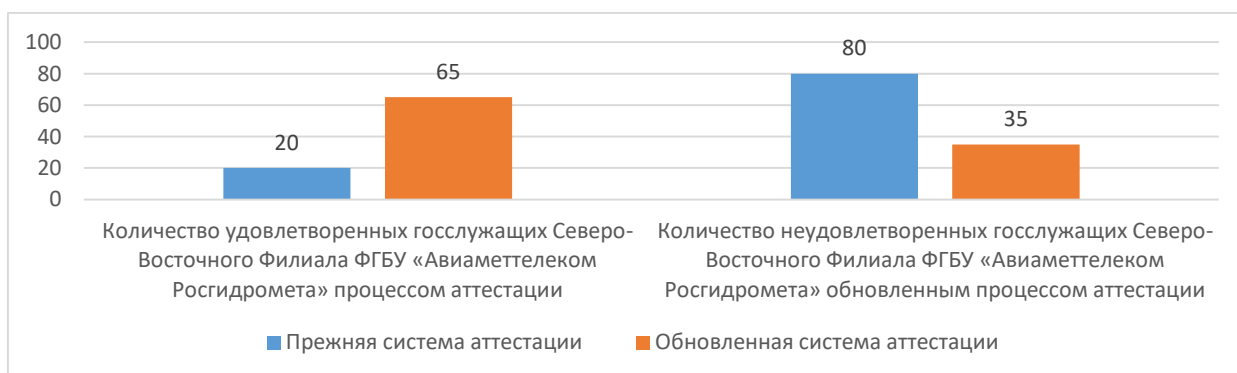


Рисунок 22 – Динамика показателя удовлетворенности госслужащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» процессом аттестации, %

Второй вопрос касался документационного обеспечения обновленного процесса аттестации (рисунок 23).

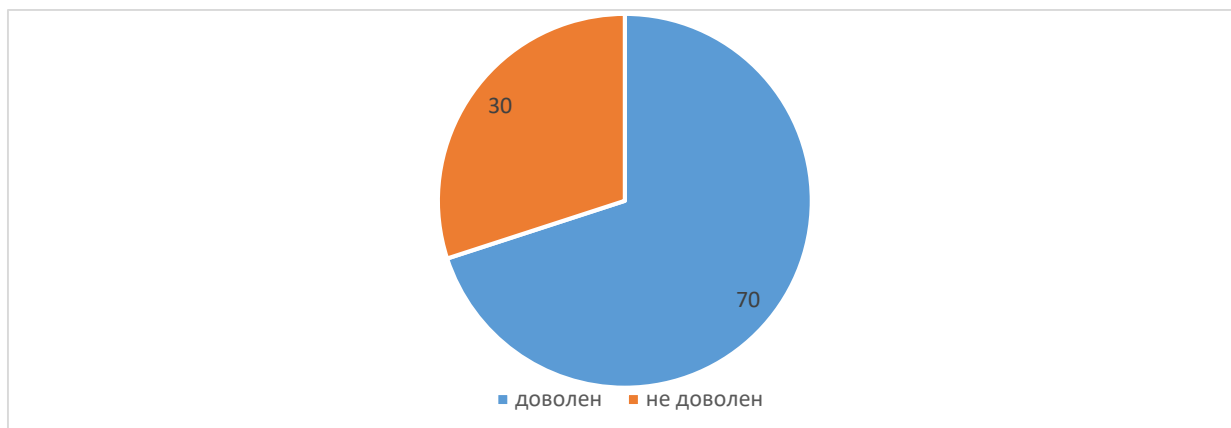


Рисунок 23 – Удовлетворенность служащих документационным обеспечением обновленного процесса аттестации, %

Как показывают данные рисунка 23, количество удовлетворенных госслужащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» документационным обеспечением обновленного процесса аттестации увеличилось на 38 % (рисунок 24).

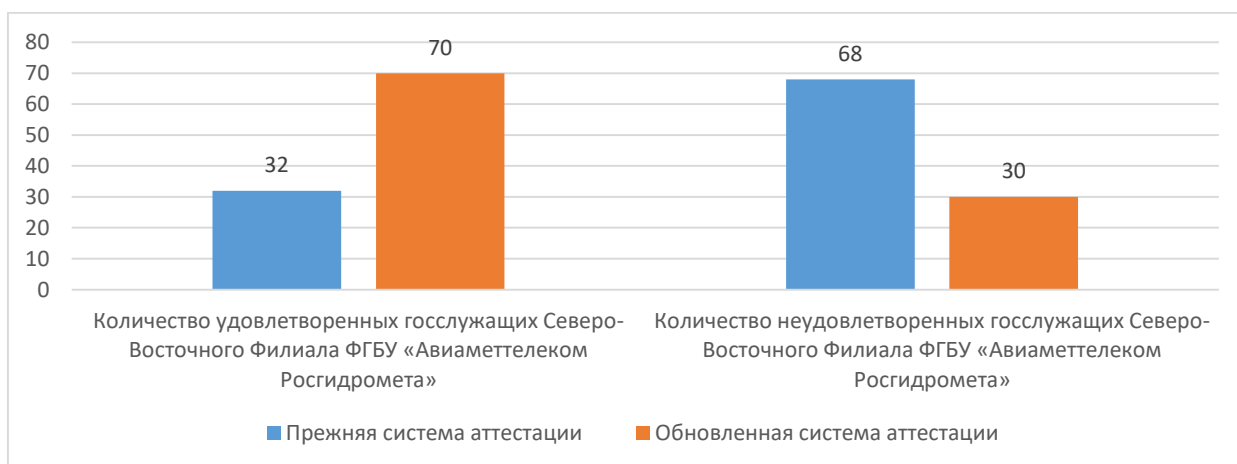


Рисунок 24 – Динамика показателя удовлетворенности госслужащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» документационным обеспечением процесса аттестации, %

Далее было определено количество госслужащих, которые испытывают

психологический дискомфорт перед обновленной системой аттестации (рисунок 25).

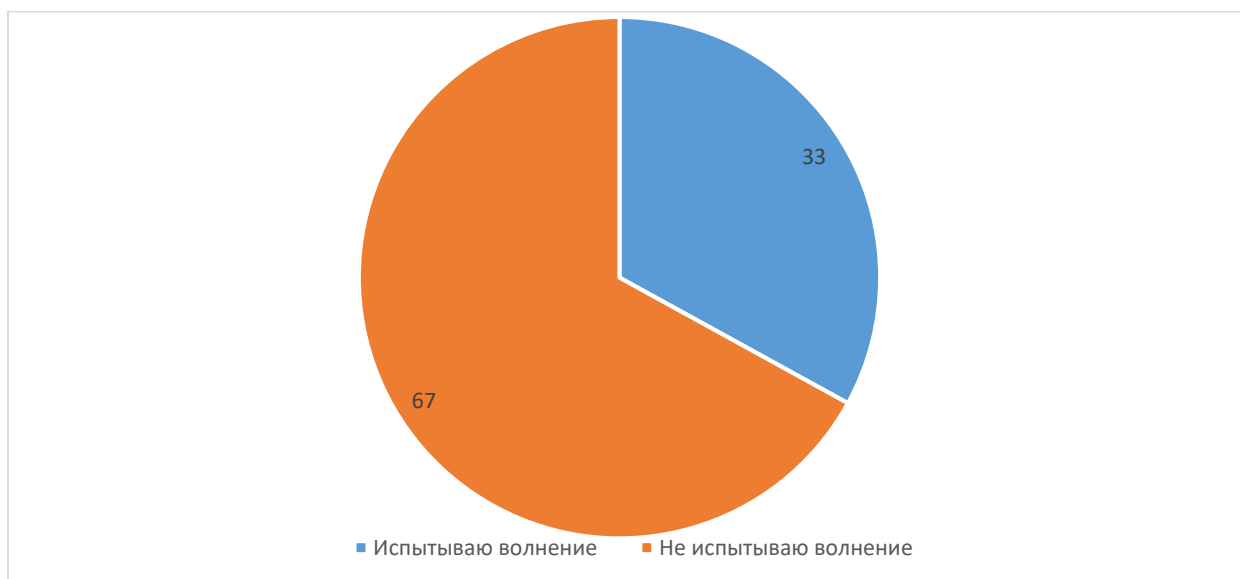


Рисунок 25 – Количество служащих, испытывающих психологический дискомфорт перед обновленной системой аттестации, %

Как показывают данные рисунка 16, количество испытывающих психологический дискомфорт перед обновленной системой аттестации снизилось на 58 % (рисунок 26).

Таким образом, результаты опроса свидетельствуют, о том, что показатели, характеризующие отношение госслужащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» к обновленному процессу аттестации, имеют положительную динамику. Данное обстоятельство доказывает целесообразность разработанных рекомендаций.

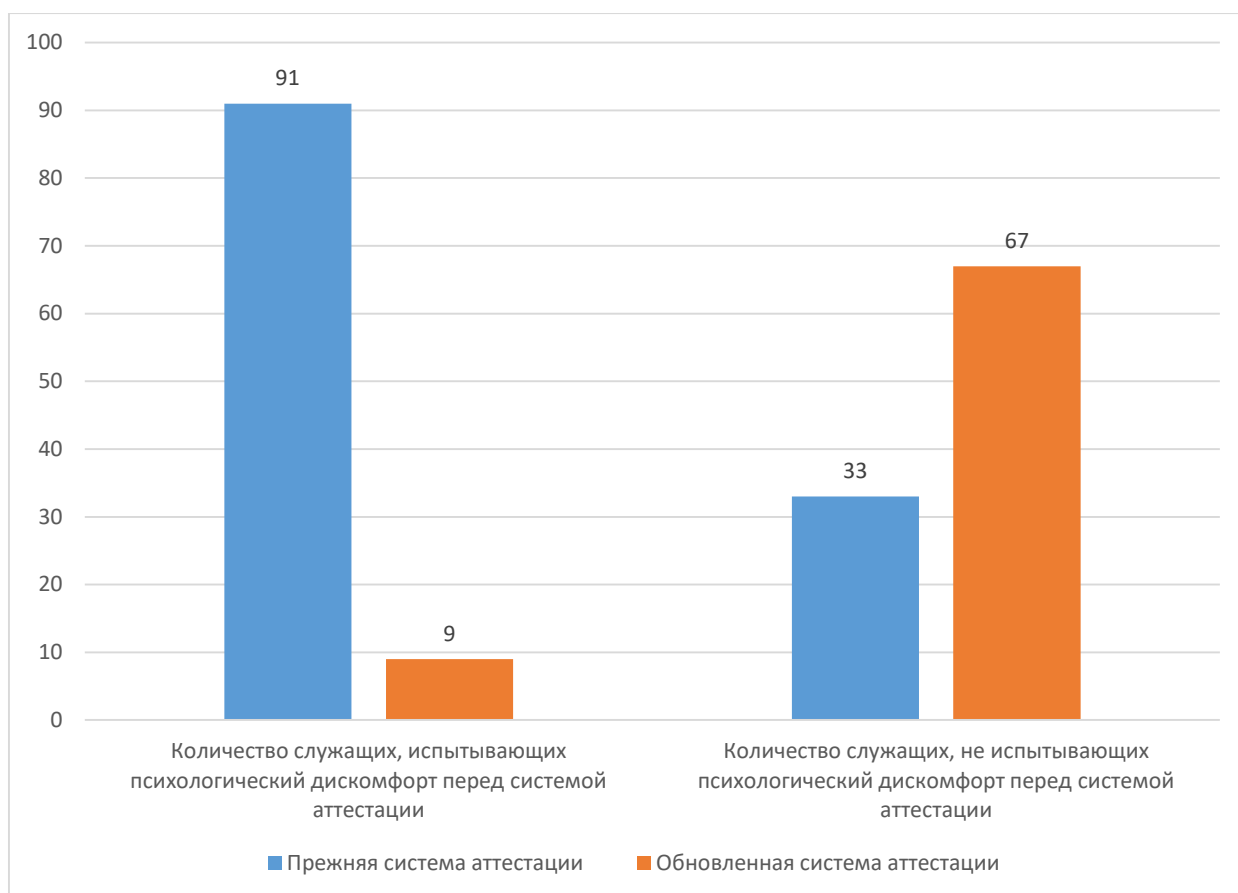


Рисунок 26 – Динамика показателя удовлетворенности госслужащих, испытывающих психологический дискомфорт перед системой аттестации, %

Для определения экономической эффективности внедрения рекомендаций по совершенствованию аттестации персонала необходимо рассчитать экономический эффект. Затраты на разработку рекомендаций (производственные затраты) представляют собой единовременные расходы на всех этапах процесса: исследование, разработка, эксплуатация. Определение затрат на разработку рекомендаций производится путем составления калькуляции плановой себестоимости. В плановую себестоимость включаются все затраты, связанные с ее выполнением, независимо от источника их финансирования. Смета затрат состоит из прямых и накладных расходов. Расходы на разработку рекомендаций включают в себя следующие статьи: материалы и комплектующие, заработная плата, социальные начисления, эксплуатационные затраты при использовании ЭВМ, затраты на электроэнергию. Расчет затрат представлен в таблице 32.

Таблица 32 – Калькуляция затрат на внедрение рекомендаций по совершенствованию системы аттестации, руб.

Затраты	Сумма затрат
Заработная плата комиссии, в том числе страховые взносы	8550
Методические материалы	6500
Материалы и комплектующие	5451
Эксплуатационные затраты при использовании ЭВМ	320
Затраты на электроэнергию	344
Итого затрат	21165

Рассчитаем экономическую эффективность рекомендаций по совершенствованию аттестации.

Экономический эффект воздействия рекомендаций может быть определен по следующей формуле 1:

$$E = P * N * V * K - N * Z \quad (1)$$

Где Р – влияние продолжительности программы аттестации на производительность труда и другие факторы результативности, лет;

N – количество аттестованных работников, чел.;

V – стоимостная оценка различия в результативности труда аттестованных и не аттестованных, выполняющих одинаковую работу (заработная плата у аттестованного персонала – 48,5 тыс. руб.; у не аттестованного персонала – 44,8 тыс. руб., $V=48,5 - 44,8 = 3,7$ тыс. руб.), руб.

K – коэффициент, характеризующий экономический эффект обучения работников (например, рост результативности труда, выраженный в долях);

Z – затраты на обучение одного работника, руб.

При существующей аттестации ежегодно обучение проходят в среднем 14 человек. Этого недостаточно для поддержания высокого квалификационного уровня сотрудников. Рассчитаем экономическую эффективность. Ежегодно обучение и повышение квалификации должно

предоставляться как минимум 27 сотрудникам (т.е. $N = 27$).

Средняя стоимость затрат на одного сотрудника составляет условно:

$$21165 / 27 = 784 \text{ руб.}$$

Коэффициент, характеризующий экономический эффект программы обучения K , выражает стоимостную оценку различия труда аттестованного и не аттестованного персонала ($K = 3 / 4$).

Экономический эффект программы аттестации имеет место в течение 5 лет ($P = 5$).

Таким образом:

$$E = 5 * 27 * 3,7 * 3 / 4 - 27 * 0,784 = 353,457 \text{ тыс. руб.}$$

Т.е., экономическая эффективность составит 353,457 тыс. руб.

Предлагаемые рекомендации по совершенствованию аттестации персонала эффективны с экономической точки зрения.

Заключение

На сегодняшний день для эффективного построения и функционирования государственной службы применяется такой механизм как аттестация государственных служащих.

Аттестация государственных служащих имеет важное значение в формировании кадров государственной службы, поскольку позволяет выявить наиболее перспективных государственных служащих, а также тех, кто не в полной мере обладает необходимым уровнем компетентности. Более того, данный механизм сказывается и на мотивационной составляющей. Как следствие, процедура аттестации государственных служащих известна не только в рамках отечественного опыта, но и в зарубежных странах.

Нормативное правовое регулирование аттестации государственных служащих осуществляется комплексом нормативных правовых актов. Среди таковых важное значение имеют общие федеральные законы, посвященные государственной службе (в т.ч. и порядку проведения аттестации государственных служащих), принятые акты на уровне Президента РФ и Правительства РФ, а также ведомственные акты, которые устанавливают специфику проведения аттестации отдельных государственных служащих.

Иными словами, правовая основа анализируемых вопросов является достаточно обширной, что говорит о многоступенчатом характере правовой регламентации аттестации государственных служащих.

Порядок организации и проведения аттестации государственных служащих урегулирован в рамках действующего законодательства. Однако не так давно в него были внесены определенные изменения, которые вступили в силу в апреле 2023 года. Так, например, исключаются положения о квалификационном экзамене.

Современная организация и проведение аттестации государственных служащих даже с учетом внесенных изменений имеет ряд проблем, которые, например, связаны с тем, что имеющиеся методики не учитывают

стремительного внедрения цифровых технологий в сферу деятельности государственных служащих. Как следствие, многие сотрудники не имеют достаточных навыков работы в условиях автоматизированных процессов. В данной связи совершенствование организации и проведения аттестации государственных служащих должно осуществляться и с учетом данного направления.

Была дана общая характеристика Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета».

Кроме того, был проведен анализ кадрового состава данного учреждения, который показал, что при организации аттестации необходимо обратить внимание на излишнюю текучесть персонала и принять соответствующие меры по ее снижению. При этом особое внимание должно быть уделено совершенствованию организации аттестации государственных служащих.

Были разработаны основные направления совершенствования организации аттестации государственных служащих.

В частности, предлагается разработка и внедрение балльной шкалы оценивания аттестуемых государственных гражданских служащих; принятие мер по подготовке к изменениям, обучение сотрудников, а также долгосрочная информационная поддержка обеспечит реализацию запланированных изменений и реальную перестройку административной культуры на государственной службе; использование тестовых методик при проведении аттестации на проверку знаний положений действующего законодательства, которые имеют важное значение для исполнения сотрудниками Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета» своих должностных обязанностей; внедрение индивидуальных планов развития государственных гражданских служащих Северо-Восточного Филиала ФГБУ «Авиаметтелеком Росгидромета», формируемых после аттестации.

Данные рекомендации помогут государственному органу улучшить эффективность проведения аттестации гражданских служащих.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абуладзе Д.Г. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Д.Г. Абуладзе, И.Б. Выпрямкина, В.М. Маслова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 374 с.
2. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: учебное пособие / В. В. Авдеев. – Москва: Финансы и статистика, 2021. – 544 с.
3. Анисимов А.Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 278 с.
4. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 390 с.
5. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Вышэйшая школа, 2023. – 463 с.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М.И. Бухалков. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 191 с.
7. Бычков В.П. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. В.П. Бычкова. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 237 с.
8. Бирюкова Э.Р. Аттестация государственных служащих: некоторые проблемы правоприменения // Право и государство: теория и практика. – 2021. – № 2(194). – С. 153-155.
9. Васильев Ю.В. Нововведения в процедуру аттестации государственных гражданских служащих // Актуальные проблемы правоприменения и управления на современном этапе развития общества. – Ставрополь, 2020. – С. 50-53.
10. Волкова Ю.С. Аттестация государственных гражданских

служащих: понятие и сущность // Тамбовские правовые чтения имени Ф.Н. Плевако. – Тамбов, 2022. – С. 147-150.

11. Гималетдинов Д.М. Порядок проведения аттестации государственных гражданских служащих // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. – 2022. – № 38. – С. 560-563.

12. Демененко И.А. Сущность и этапы применения технологии прелиминаринг // Молодой ученый. – 2020. – № 3(293). – С. 340-342.

13. Джумаева Я.М.Х. Совершенствование аттестации государственных служащих // ФГУ Science. – 2022. – № 3(15). – С. 79-84.

14. Ефимов О.Ю. Аттестация государственных служащих: актуальные проблемы и пути их решения // Молодой ученый. – 2022. – № 42(437). – С. 98-100.

15. Журавлева И.А. Система аттестации государственных гражданских служащих // Вопросы экономики и управления. – 2020. – № 1(17). – С. 36-41.

16. Иваев Д.Р. Сущность и значение института государственной гражданской службы и правового статуса государственного гражданского служащего // E-Scio. – 2022. – №. 5 (8). – С. 53.

17. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А.П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А.П. Панфиловой, Л.С. Киселевой. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 313 с.

18. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для вузов / Л.В. Фотина [и др.]; под общей редакцией Л.В. Фотиной. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 478 с.

19. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 695 с.

20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум:

учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 365 с.

21. Коргова М.А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М.А. Коргова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 206 с.

22. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // СПС КонсультантПлюс

23. Круглов Д.В. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие для вузов / Д.В. Круглов, О.С. Резникова, И.В. Цыганкова. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 168 с.

24. Круглов Д.В. Цифровизация управления персоналом: учебное пособие для вузов / Д.В. Круглов, О.С. Резникова, И.В. Цыганкова. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 102 с.

25. Кязимов К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К.Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 202 с.

26. Каирбекова Ф.К. Система и структура федеральных органов исполнительной власти в Российской Федерации // Трибуна ученого. – 2020. – № 4. – С. 92-97.

27. Канунникова Н.Г. Аттестация государственных служащих в условиях реформирования государственной службы Российской Федерации // Административное право и процесс. – 2022. – № 7. – С. 38-39.

28. Климашевская О.В. Проблемы действующей системы и структуры федеральных органов исполнительной власти // Власть. – 2022. – Т. 30. – № 1. – С. 98-102.

29. Кобзарь М.В. Актуальные проблемы системы аттестации государственных гражданских служащих // Студенческий вестник. – 2021. – № 3-3(148). – С. 54-59.

30. Кокова Н.Г. Проблемы в правовом регулировании аттестации

государственных гражданских служащих // Право и законность: вопросы теории и практики. – Абакан, 2021. – С. 95-96.

31. Корюкина Т.С. Проблемы аттестации государственных гражданских служащих в налоговых органах // Аллея науки. – 2021. – Т. 2. – № 6(57). – С. 610-614.

32. Кохановская А.А. Институт аттестации государственных гражданских служащих: история, современное состояние и проблемы // Студенческий вестник. – 2022. – № 16-8(208). – С. 5-13.

33. Кадрулев Н.С. Оценка эффективности и основные недостатки проведения аттестации государственных и муниципальных служащих // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 73-5. – С. 47-50.

34. Логвин Р.Б. Система и структура федеральных органов исполнительной власти // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 4-2(67). – С. 226-228.

35. Масько К.А. Пути совершенствования системы аттестации государственных гражданских служащих, и оценка эффекта от их реализации // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 73-6. – С. 99-102.

36. Машкина Н.А. Анализ и совершенствование аттестации государственных гражданских служащих // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2022. – № 12-2. – С. 67-71.

37. Мейер В.М., Фофанова А.Ю. Теоретические аспекты государственной службы: сущность, виды, принципы, функции и особенности регулирования государственной службы // В сборнике: актуальные вопросы современной науки. Сборник статей по материалам XVIII международной научно-практической конференции. – 2020. – С. 26-33.

38. Перцева А.С. О некоторых проблемных аспектах аттестации государственных гражданских служащих в Российской Федерации // Аллея науки. – 2019. – Т. 2. – № 12(39). – С. 558-561.

39. Петухова П.О. Подготовка и проведение аттестации

государственных служащих и результаты аттестации // Форум молодых ученых. – 202-. – № 12(40). – С. 718-723.

40. Постановление Правительства РФ от 09.09.2020 № 1387 (ред. от 20.06.2023) «Об утверждении единой методики проведения аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс

41. Разумова М.А. Аттестация государственных служащих как оценка эффективности их деятельности // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2022. – № 1(29). – С. 19-21.

42. Саралинова Д.С. Значение аттестации государственных и муниципальных служащих // Тенденции развития науки и образования. – 2020. – № 66-2. – С. 147-150.

43. Турьянова Д.В. Эффективность системы аттестации государственных гражданских служащих // Молодой ученый. – 2023. – № 5(452). – С. 204-206.

44. Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 (ред. от 01.03.2024) «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс

45. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 № 58-ФЗ (последняя редакция) // СПС КонсультантПлюс

46. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (последняя редакция) // СПС КонсультантПлюс

47. Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 29.12.2022 № 645-ФЗ (последняя редакция) // СПС КонсультантПлюс

48. Шебанова О.А. К вопросу об аттестации федеральных государственных гражданских служащих, проходящих службу в ОВД // Вестник Воронежского института МВД России. – 2020. – № 2. – С. 292-295.

49. Эльбиева Л.Р. Аттестации государственных служащих, историко-правовые основы // Тенденции развития науки и образования. – 2020. – № 56-6. – С. 41-43.

50. Яндарбаева Л.А. Основные проблемы аттестации государственных гражданских служащих // ФГУ Science. – 2020. – № 3(15). – С. 234-238.

Приложение А

Разработанная система аттестации



Рисунок А.1 - Разработанная система аттестации