

СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ ОЦЕНКИ СОИСКАТЕЛЕЙ И НОВЫХ СОТРУДНИКОВ, НАСТАВНИЧЕСТВА

MODERN FEATURES OF ADMINISTRATION OF ASSESSMENT OF JOB SEEKERS AND NEW EMPLOYEES, MENTORING

ПОЛУЧЕНО 29.04.2025

ОДОБРЕНО 23.05.2025

ОПУБЛИКОВАНО 30.10.2025

УДК 65.013

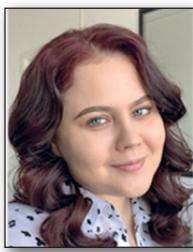
DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-5-83-88

**МОРДИШЕВА Л.Н.**

*Канд. социол. наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление»,
ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» г. Пенза,*

MORDISHEVA L.N.

*Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Department of Management and Public Personnel
Management, Penza State University, Penza*

e-mail: mordisheva@bk.ru**КУЗНЕЦОВА С.С.**

*Магистрант первого курса направления подготовки «Управление персоналом», ФГБОУ ВО
«Пензенский государственный университет»; менеджер по персоналу, АО «Инфотекс», г. Пенза*

KUZNETSOVA S.S.

*Master's Degree Student, Program "Human Resources Management", Penza State University; HR Manager,
JSC Infotex, Penza*

e-mail: iamsveta2000@gmail.com

Аннотация

В работе представлен анализ современных методов оценки и обучения новых сотрудников, включая административно-правовые аспекты использования тестовых заданий, испытания при приеме на работу и наставничества. Актуальность представленной темы диктуется современной конъюнктурой рынка труда, определяющей кадровый дефицит и вынуждающей работодателей ускорять найм, повышая риск ошибочных решений. В статье обоснована необходимость одновременного использования испытательного срока и наставничества как взаимодополняющих инструментов для повышения эффективности подбора, оценки и адаптации персонала, которые ранее не получили широкого освещения в прикладных HR-исследованиях. Практическая ценность заключается в освещении правовых и организационных аспектах работы с новыми сотрудниками, а также в выработке решений по снижению кадровых рисков для работодателей, основанных на анализе последних изменений законодательства и судебных решений.

Ключевые слова: испытание при приеме, тестовое задание, наставничество, оценка соискателей, новый сотрудник.

Abstract

The paper presents an analysis of modern methods of assessment and training of new employees, including administrative and legal aspects of the use of test tasks, testing upon hiring and mentoring. The relevance of the presented topic is dictated by the current situation on the labor market, which determines the personnel shortage and forces employers to speed up hiring, increasing the risk of erroneous decisions. The article substantiates the need for the simultaneous use of a probationary period and mentoring as complementary tools to improve the efficiency of personnel selection, assessment and adaptation, which have not previously received wide coverage in applied HR research. The practical value lies in covering the legal and organizational aspects of working with new employees, as well as in developing solutions to reduce personnel risks for employers, based on an analysis of the latest changes in legislation and court decisions.

Keywords: admission test, test task, mentoring, applicant assessment, new employee.

ВВЕДЕНИЕ

В феврале 2025 г. уровень безработицы в Российской Федерации составил 2,4% [10]. Подобная обстановка вызвана множеством причин: демографический кризис, сверхсмертность вследствие пандемии, мобилизация, релокация, снижение миграционных потоков, рост неполной занятости и самозанятости [4, с. 70]. Кроме того, наблюдаемое снижение уровня неформальной занятости может свидетельствовать о желании трудиться в правовом поле и готовности, при необходимости, отстаивать свои права [3, с. 34–42]. Кадровый голод, высокая конкуренция на рынке труда сокращает

процедуру подбора и отбора персонала. В сложившейся гонке повышается вероятность найма специалиста, не отвечающего ожиданиям работодателя. Цена такой ошибки тяжело поддается оценке, но бесспорно велика.

В настоящее время наиболее эффективным инструментом оценки профессиональных качеств соискателя является тестовые задания, однако и они не дают гарантии безошибочного определения подходящих кандидатов. После принятия решения о трудоустройстве, решающую роль в оценке новых сотрудников играет испытание при приеме на работу. Данный инструмент, при грамотном использовании, позволит рассмотреть навыки и потенциал работника, а в случае не-

удовлетворительного результата, сделает процедуру высвобождения корректной. Для повышения скорости адаптации, помочь в усваивании новых навыков, оптимально использовать, наряду с испытанием, наставничество.

Оптимальный процесс работы с соискателями и новыми сотрудниками можно представить в виде рис. 1.



Рис. 1. Оптимальный процесс работы с соискателями и новыми сотрудниками

Формулируя объявления о поиске работников, специалист по подбору персонала должен корректно описывать требования к кандидату. Все описываемые деловые качества должны быть тесно связаны с выполняемой трудовой функцией. К примеру, публикация таких требований к кладовщикам, как внимательность, аккуратность, ответственность, самостоятельность, может быть признана дискриминацией [8].

Требовать наличия у кандидата определенного опыта, компетенций, навыков можно, но только, если они действительно необходимы ему для выполнения его постоянных обязанностей. Важно зафиксировать данные требования документально. Например, логичным решением этого вопроса является оформление должностной инструкции, в которой будут указаны требования к образованию, стажу, знаниям по должности.

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕСТОВОГО ЗАДАНИЯ

Нехватка персонала приводит к изменению критерии подбора, смягчению требований к квалификации и демографическим характеристикам, приему на работу персонала с недостаточным уровнем квалификации, более разнообразного с точки зрения социальных характеристик, опыта работы, ценностных и мотивационных потребностей [1, с. 76]. Оценка персонала при подборе должна быть наиболее квалифицированной и направлена на раскрытие всех талантов сотрудников [2, с. 24].

Тестовое задание, которое работодатель предлагает пройти соискателю для оценки его знаний и навыков, это не допуск к работе. Однако судебная практика говорит нам о том, что это не значит, что оплачивать затраченное на его выполнение время не нужно.

Так, кандидата пригласили на собеседование и предложили по его итогам пройти тестовое задание. На его выполнение у соискателя ушло четыре часа, поэтому он посчитал, что приступил к выполнению трудовых обязанностей. Сразу после решения задания гражданин ушел на больничный. После выписки он направился в суд, потребовав установить факт трудовых отношений; обязать работодателя заключить с ним трудовой договор; издать приказ о приеме; внести запись в трудовую книжку; взыскать недополученную зарплату и компенсацию за её задержку; насчитать ему пособие по временной нетрудоспособности. В представленной ситуации 3-й КСОЮ в определении от 02.10.2023 № 8Г-18257/2023 [5] отметил, что тот факт, что на решение тестового задания ушло четыре часа, не говорит о том, что кандидата фактически допустили к работе. Во-первых, работника о пробном задании предупреждали — подобное испытание у работодателя было обязательной частью отбора кандидатов. Во-вторых, соискатель не предоставил никаких

доказательств, что его на самом деле допустили к работе, поскольку соискателя никто не знакомил с правилами внутреннего трудового распорядка и другими локальными нормативными актами; ему не выдавали пропуск для прохода на территорию компании; трудовой договор с претендентом никто не заключал; в трудовую запись не вносили; рабочее время соискателя не табелировали; документы о начислении и выплате зарплаты не вели. Однако, несмотря на то что допуска к работе не было, судья всё равно обязала компанию оплатить выполнение тестового задания. Требования соискателя о взыскании зарплаты и компенсации за несвоевременную выплату признали законными.

Если компания не планирует оплачивать тестовые задания, следует придерживаться следующих правил:

- 1) разработка локальных актов, фиксирующих порядок отбора кандидатов. Указать следует этапы отбора, примерные сроки и т.д. Такой акт поможет не только подтвердить свою позицию в суде, но и упорядочить рекрутинг;
- 2) не давать повода соискателю считать себя работником. Не знакомить заранее с локальными актами под подпись, не брать согласие на обработку персональных данных по шаблону работника. Не выдавать постоянный пропуск и не вести в отношении кандидата учет рабочего времени;
- 3) не просить у соискателя документы, закрепленные в ст. 65 Трудового кодекса Российской Федерации (далее — ТК РФ), пока не уверены, что возьмете его на работу. Тем более не делать копий таких документов и не хранить их;
- 4) инструктаж сотрудников, общающихся с соискателями. Никто не должен заранее давать ему обещания и вовлекать в рабочие процессы;

- 5) инструктаж соискателя. Объяснение, какие этапы предстоит пройти, что представляет собой тестовое задание, как оно должно выполняться и будет ли оплачиваться.

Инструктаж соискателя может выглядеть следующим образом:

«Уважаемый кандидат!

Мы рады, что Вы успешно прошли первый этап отбора на должность “Маркетолог” с HR-менеджером. На первом этапе предлагаем Вам выполнить тестовое задание. Будем благодарны, если Вы сделаете это и направите ответ на почту good@pnz.ru до 15:00 16 июня 2025 г. Прежде чем Вы приступите к выполнению задания, пожалуйста, обратите внимание на несколько важных пунктов:

1. В настоящий момент Вы проходите отбор. Ни одно из предложенных к выполнению заданий не может быть расценено как выполнение Вами трудовой функции по должности «Маркетолог».

2. Вы вправе в любой момент отказаться от продолжения отбора в целом и от выполнения тестового задания в частности. Время, затраченное Вами на выполнение тестового задания, оплате не подлежит.

3. По итогам выполнения Вами тестового задания до 30 июня 2025 года будет принято решение о том, готовы ли мы пригласить Вас на финальный этап отбора.

4. Факт выполнения Вами тестового задания сам по себе не влечет обязанность ООО «Гуд» принять Вас на работу.

Желаем успехов!

Тестовое задание следует ниже».

В целом использование тестового задания определяет возможность трудоустройства соискателя и оценка итогов его проведения определяет использование следующего инструмента HR-специалиста — испытания при приеме на работу.

АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ИСПЫТАНИЯ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

Согласно ТК РФ, в целях проверки соответствия поручаемой работе новому работнику может быть установлено испытание при приеме на работу (ст. 70 ТК РФ). Не стоит путать и заменять данную процедуру термином из Уголовного кодекса — «испытательный срок». В трудовом договоре корректна будет следующая фраза: *«Работнику устанавливается испытание при приеме на работу сроком три месяца»*.

Если работодатель настаивает на испытании при приеме, а соискатель проходить его не желает, то отказ от трудоустройства не будет считаться дискриминационным.

Существует значительное количество отдельных категорий работников, которым нельзя устанавливать испытание при приеме на работу. Данное условие не будет иметь силы, даже если оно будет включено в трудовой договор с работником, которому запрещено устанавливать испытание в силу ч. 4 ст. 70, ч. 1 ст. 207 ТК РФ, а также иных случаев, предусмотренных ТК РФ, федеральными законами, коллективным договором.

К особым случаям можно отнести запрет установления испытания сотрудникам, которых восстановили в должности из-за незаконного увольнения. Также нельзя прописывать данное условие в каждом неоднократно заключаемом срочном трудовом договоре.

Особого внимания заслуживает вопрос назначения испытания при приеме на работу после ученического договора. Показателен случай увольнения по итогам испытания специалиста, который оспаривал в судах решение работодателя, поскольку после учебы его должны были принять на работу без испытаний. Две инстанции решили восстановить сотрудника, но кассация сочла выводы преждевременными. Дело направили на пересмотр в апелляцию. По мнению судов, по условиям ученического договора после обучения и успешной сдачи аттестации на работу берут без испытания. Кроме того, нет доказательств того, что специалист плохо прошел аттестацию, что степень усвоения материала менее 75% означает неуспешное завершение учебы. Следовательно, увольнение за неудовлетворительный результат испытания незаконно. Однако кассация отмечала, что испытание не устанавливают только при успешном завершении ученичества; не был оценен довод о том, что, поскольку истец не до конца усвоил материал, с ним на общих основаниях заключили трудовой договор с испытанием. Кроме того, апелляция не истребовала дополнительные доказательства аттестации. Не проверила, знал ли работник об испытании, был ли согласен с этим условием. Также не выяснила обстоятельства заключения трудового договора (по итогам обучения либо на общих основаниях) [6].

Чрезвычайно важно в организации разработать локальные акты, регулирующие процедуру прохождения испытания: цели и задачи прохождения испытания; организационные основы прохождения испытания; обязанности и права куратора, наставника, начальника подразделения, руководителя организации; обязанности и права работника, в отношении которого осуществляется испытание; руководство испытания; анализ работы сотрудника в период испытания; моральное и материальное поощрение куратора, наставника.

Документационное оформление процедуры испытания конкретного работника начинается с момента фиксирования соглашения. Статья 70 ТК РФ упоминает о возможности фиксации данного решения в трудовом договоре. Однако в определенных условиях работодатель может нести определенные риски, связанные с опротестовыванием данной проверки. Примером может быть вполне типичная си-

туация: новый сотрудник пришел утром на рабочее место, разделился, оставил вещи, потом с руководителем проследовал в отдел кадров, где ознакомился с локальными документами, подписал трудовой договор с условием об испытательном сроке и пошел снова на рабочее место. Может показаться, что описанная процедура выполнена в соответствии с законом и не несет никаких негативных последствий для работодателя. Однако существует риск оспаривания испытания и его результатов, поскольку ситуация может квалифицироваться как фактический допуск к работе до заключения трудового договора.

С учетом данного нюанса предлагаются следующие варианты оформления испытания:

- 1) трудовой договор с условием об испытании рекомендуется составлять и подписывать до даты, предшествующей первому дню работы. Важно указать соответственно дату начала работы;
- 2) на заключительном этапе проведения собеседования с кандидатом подписывать соглашение об испытании. В трудовом договоре также прописать условия испытания. Данный вариант представляется предпочтительнее.

Необходимо помнить о составлении индивидуального плана прохождения испытания. Он может составляться на любой период в течение испытания и включать в себя следующее разделы: задания на период испытания; сроки заданий; требования к качеству выполнения заданий; графы для отметок о готовности заданий; примечания к заданиям и пр.

Данный документ утверждается руководством. Нового сотрудника нужно письменно ознакомить с планом до начала периода, на который он составлен. Несомненным остается то, что список заданий должен соответствовать должностным обязанностям, перечисленным в должностной инструкции, трудовом договоре.

В случае судебного спора при правильном оформлении план может стать весомым аргументом в пользу работодателя.

Целью испытания является проверка деловых качеств сотрудника. В связи с этим в мотивационном заключении ответственного лица дается оценка именно этим качествам.

Лучше подготовить заключение за две недели до завершения срока испытания, чтобы было время у руководителя компании для принятия решения, а у отдела кадров для своевременного уведомления при непрохождении испытания (если будет решение расстаться с испытуемым).

Выводы заключения необходимо брать из индивидуального плана на период испытания, в котором фиксируются все задания и поручения сотруднику.

Следует отметить, что если сотрудник допустил дисциплинарное нарушение в период испытательного срока, это не значит, что он его не прошёл. Нарушения дисциплины не говорят о том, что работник на должность не подходит.

Зачастую на время испытания работнику устанавливается меньший в сравнении с другими работниками аналогичной квалификации размер заработной платы, не говоря уже о нарушениях со стороны отдельных работодателей, которые вообще не считают необходимым оплатить период испытания. Такой подход находится в противоречии с нормами конституционного и трудового права, так как в период испытания работник выполняет одинаковую с другими работниками трудовую функцию, и на него распространяется весь объем положений ТК РФ, иных законодательных актов в сфере труда, коллективного договора.

Порой в локальных актах компаний предусматривают, что премии выплачиваются только после прохождения испытания. Условие о невыплате премии сотрудникам на испы-

тании при соблюдении условий премирования суд сочтет дискриминационным.

Испытание устанавливается с целью проверить сотрудника на соответствие поручаемой работе. Если сотрудники на испытании выполняют все задания и поручения в соответствии с должностными обязанностями, как и их коллеги по такой же должности, которые трудятся в компании давно, то невыплата премии новичкам равна неполной выплате зарплаты и является серьезным нарушением.

Сотрудникам следует знать, что если в компании существует ежемесячная премия за качественную работу без дисциплинарных взысканий, то сотрудник во время испытания должен получать её наравне с другими сотрудниками с первого месяца работы, а не через три месяца после завершения испытания.

Таким образом, испытание при приеме на работу определяет дальнейшее трудоустройство работника и должно быть усиlena применением такого инструмента работы с персоналом, как наставничество.

СПЕЦИФИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

Непростой и важный этап испытания — назначение ответственного лица, который будет помогать сотруднику адаптироваться, контролировать и оценивать его. До недавнего времени, работодатель был довольно свободен в выборе терминов: наставник, куратор, ментор, тьютор и пр. Однако с недавних пор помочь в овладении навыками работы может оказывать лишь наставник. Помочь в адаптации, контроле и оценке могут специалисты с иными статусами.

Выполнение дополнительной работы осуществляется по соглашению сторон за дополнительную оплату (ст. 151 ТК РФ). В целом данной статьи могло быть достаточно, чтобы утвердить определенный уровень надбавки за наставничество. Тем не менее часто складывалась практика навязывания наставничества специалистам, незainteresованным ни материально, ни морально вести указанную работу. С целью исправления описанной ситуации и усиления защиты прав работников, с 1 марта 2025 г. вступила в силу новая статья — 351.8 ТК РФ «Особенности регулирования труда работников, выполняющих работу по наставничеству в сфере труда». В ней впервые было зафиксировано понятие наставничества в сфере труда и особенности регулирования труда наставников.

В законопроекте норму о наставничестве предполагалось внести в статью 60.2 ТК РФ, регулирующую совмещение профессий (должностей), что казалось логичным, поскольку наставничество представляет собой один из видов дополнительно поручаемой работы. Однако всё же было принято решение вынести наставничество в отдельную статью. Одно из безусловных преимуществ данного решения заключается в том, что в штатном расписании не нужно включать должность «наставник», как это требуется при совмещении должностей. Кстати, остается не совсем понятно, откуда брать деньги в фонд оплаты труда на наставничество. Но этот вопрос решает уже не HR-менеджер и не сотрудник отдела кадров.

Наставничество в сфере труда — это выполнение работником на основании его письменного согласия по поручению работодателя работы по оказанию другому работнику помощи в овладении навыками работы на производстве и (или) рабочем месте по полученной (получаемой) другим работником профессии (специальности) (ст. 351.8 ТК РФ).

В трудовом договоре или дополнительном соглашении с наставником указываются содержание, сроки и форма вы-

полнения такой работы (ст. 351.8 ТК РФ). Под формой, видимо, подразумевается групповое или индивидуальное, очное или дистанционное наставничество и т.п.

Размеры и условия осуществления выплат за наставничество работникам иных организаций могут устанавливаться коллективными договорами, соглашениями, ЛНА.

В отраслевых соглашениях всё чаще будут прописываться размеры оплаты наставничества, поэтому крайне важно проверить нормативно-правовые акты своего субъекта РФ, муниципального образования (для подведомственных учреждений) и отраслевые соглашения.

В правилах внутреннего трудового распорядка можно указать следующую общую формулировку по наставничеству: «Содержание, сроки и форма выполнения работы по наставничеству устанавливаются в трудовом договоре работника или дополнительном соглашении к нему. Наставникам выплачивается доплата в размере от 10 000 до 20 000 руб. и устанавливается в трудовом договоре работника или дополнительном соглашении к нему в зависимости от сложности, содержания и объема работы по наставничеству».

Сформулированная новая статья ТК РФ, несмотря на имеющиеся достоинства, оставляет некоторое количество вопросов по порядку ее применения. К примеру, совершенно неясно, что делать в ситуации, когда работа, подпадающая под определение наставничества, в каких-либо случаях не регулируется положениями трудового законодательства о наставничестве. То есть если наставничество у работника — это одна из основных задач, закрепленная в трудовом договоре (должностной инструкции), то нужно ли выделять эту обязанность отдельно и дополнительно оплачивать?

Представители работодателей обращались с данным вопросом в Минтруд и Роструд. Минтруд, как правило, отвечал бессодержательно. Роструд проявил большую ответственность, подготовив ответ в Письме от 07.05.2025 ПГ/08381-6-1, поддержав позицию, которая уже не раз была высказана на его портале «Онлайнинспекция.РФ»: «В случае, когда трудовая функция работника предусматривает выполнение им на постоянной основе (не по поручению работодателя) обязанностей по оказанию помощи новым работникам в их включении в трудовой процесс и его зарплатная плата формируется с учетом оплаты такой работы, на такого работника требования ст. 351.8 ТК РФ не распространяются» [7].

Несмотря на то что настояще письмо не является правовым актом, оно дает некоторую определенность, не снимая всех вопросов. Например, неясно, как отличить помочь новым работникам как часть трудовой функции от такой же помощи, поручаемой в виде наставничества? Возможно, если в трудовом договоре никаких сроков выполнения такой работы не оговорено, то это не наставничество.

Известно, что работодатель имеет право досрочно отменить поручение об осуществлении наставничества, предупредив об этом работника не менее чем за три рабочих дня (ст. 351.8 ТК РФ). К работнику не предъявлено требований о соблюдении сроков информирования об отказе осуществлять наставничество.

Закрепление в локальных нормативных актах какого-то конкретного периода извещения работодателя (те же три дня) можно рассмотреть как ущемление прав. Предлагается следующая формулировка: «Наставник обязуется информировать о своем решении досрочно отказаться от осуществления им наставничества в разумные сроки». Очевидно, что данная формулировка субъективна, но всё же она может подвигнуть наставника предупредить о своем решении заранее, чтобы руководитель смог принять необходимые ка-

дровые решения. В целом отсутствие четких формулировок, может повлечь злоупотребление правом со стороны наставника и работодатель должен учитывать это.

Наставничество способствует профессиональному росту нового работника, однако надо учитывать все нюансы его использования.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

На основе проведенного исследования можно составить сравнительную характеристику инструментов, используемых в работе с соискателями и новыми сотрудниками организаций, представленную в табл. 1.

Таблица 1

Сравнение инструментов работы с соискателями и новыми работниками

Инструмент	Преимущества	Недостатки/риски	Рекомендации по использованию
Тестовое задание	Оценка знаний и навыков кандидата. Используется по усмотрению работодателя	Не гарантируется безошибочный отбор; требует времени и в отдельных случаях оплаты. Стандартизованные задания	Фиксировать порядок в локальных актах. Избегать действий, которые соискатель может трактовать как трудовые отношения
Испытание при приеме	Оценка навыков и потенциала в реальных условиях работы	Риск оспаривания при некорректном оформлении. Ограничено законодательством	Заключать соглашение до начала работы. Разработка индивидуального плана испытания с четкими критериями
Наставничество	Помогает адаптироваться, развивает навыки. Может быть применено в течение всего периода работы. Используется по усмотрению работодателя. Индивидуальный подход	Требует дополнительную оплату и оформление	Закреплять условия о наставничестве в трудовом договоре

Кроме того, выделим следующие ключевые рекомендации для работодателей, желающих минимизировать риски и повысить эффективность работы с соискателями и новыми сотрудниками:

- 1) обдуманно описывайте требования к кандидатам. При объявлениях о вакансиях указывайте только те качества и компетенции, которые имеют важное значение для трудовой деятельности;
- 2) правильно организуйте тестовые задания. Разработайте локальные акты, определяющие порядок отбора, включая этапы, сроки и условия выполнения тестовых заданий. Не допускайте кандидата на выполнение трудовых обязанностей до заключения трудового договора. Не требуйте документов, предусмотренных ст. 65 ТК РФ, до принятия решения о найме. Инструктируйте сотрудников и кандидатов: объясните этапы отбора, условия выполнения тестового задания, вопросы оплаты. Если тестовое задание требует значительных временных затрат, будьте готовы его оплатить, чтобы избежать судебных споров;
- 3) оформляйте испытания при приеме на работу юридически грамотно. Включите условие об испытании в трудовой договор до начала работ, с указанием даты начала

работ. Не устанавливайте требования для категорий производителей, которым это запрещено законом. Разработайте индивидуальный план испытаний с использованием заданий, сроков и критериев оценки. Ознакомьте с ним сотрудника под подпись до начала испытаний. Итоги испытаний оформляйте в письменном виде, основываясь на принципе выполнения плана;

- 4) соблюдайте права сотрудников на испытательном сроке. Устанавливайте сотрудникам на испытаниях равный уровень оплаты труда и премий;
- 5) организуйте наставничество в соответствии с новыми требованиями. Назначайте наставников только с их письменного согласия, определяя сроки, форму и содержание работы. Учитывайте новые требования ТК РФ (ст. 351.8) и проверяйте отраслевые/региональные нормативные акты.

Комплексное и грамотное оформление всех этапов работы с соискателями и новыми сотрудниками, а также соблюдение новых требований по наставничеству, позволяет работодателю снизить кадровые и юридические риски, повысить эффективность найма и адаптацию новых специалистов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Белова О.Л. Развитие системы адаптации организации на фоне недостатка квалифицированных кадров на рынке труда [Текст] / О.Л. Белова, А.Р. Тимербаев // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 1. — С. 75–77. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-75-77>
2. Захаров Д.К. Дефицит персонала в российских организациях и демографическая ситуация [Текст] / Д.К. Захаров, А.С. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 1. — С. 23–28. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-23-28>
3. Мордишева Л.Н. Динамика и структура неформальной занятости в современном российском обществе [Текст] / Л.Н. Мордишева // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. — 2024. — № 2. — С. 33–44.
4. Мордишева Л.Н. Трудовые отношения в условиях инновационного развития Российской Федерации [Текст] / Л.Н. Мордишева, Е.В. Щанина // Цифровая социология. — 2024. — Т. 7. — № 1. — С. 65–76.
5. Определение Третьего КСОЮ от 02.10.2023 № 8Г-18257/2023.
6. Определение Четвертого КСОЮ от 15.10.2024 № 88-29797/2024.
7. Письмо Роструда от 07.05.2025 ПГ/08381-6-1.
8. Постановление мирового судьи судебного участка № 57 Советского судебного района г. Самары от 19.02.2024 по делу № 5-54/2024.
9. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197- ФЗ (с изм. от 07.04.2025) // Российская газета. — 2021. — 24 ноября (Федеральный выпуск № 266)).
10. Численность и состав рабочей силы в возрасте 15 лет и старше. Федеральная служба государственной статистики. — URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force

REFERENCES

1. Belova O.L., Timerbaev A.R. "Development of an Organization's Adaptation System Against the Background of a Shortage

- of Qualified Personnel in the Labor Market,” in: Personnel and Intellectual Resource Management in Russia. 2024, no. 1, pp. 75–77. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-75-77>
- Zakharov D.K., Lobacheva A.S. Personnel shortage in Russian organizations and the demographic situation // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2024, no. 1, pp. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-23-28>
 - Mordisheva L.N. Dynamics and structure of informal employment in modern Russian society // News of higher educational institutions. Volga region. Social sciences, 2024, no. 2, pp. 33–44.
 - Mordisheva L.N. Labor relations in the context of innovative development of the Russian Federation / L.N. Mordisheva, E.V. Shanina // Digital sociology, 2024, vol. 7, no. 1, pp. 65–76.

- Determination of the Third KSOYU dated October 2, 2023 No. 8G-18257/2023.
- Determination of the Fourth KSOYU dated October 15, 2024 No. 88-29797/2024.
- Letter of Rostrud dated May 7, 2025 PG/08381-6-1.
- Resolution of the Justice of the Peace of Judicial Precinct No. 57 of the Sovetsky Judicial District of Samara dated February 19, 2024 in case No. 5-54/2024.
- Labor Code of the Russian Federation of December 30, 2001, No. 197-FZ (as amended on April 7, 2025) // Rossiyskaya Gazeta, November 24, 2021 (Federal Issue No. 266).
- Number and Composition of the Labor Force Aged 15 and Older. Federal State Statistics Service. URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force

Пятаева Е.Ю.

ПСИХОЛОГИЯ МОТИВАЦИИ. ПОРОЖДЕНИЕ ДЕЙСТВИЯ: КУЛЬТУРНО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ ЧЕЛОВЕКА

М., 2024, 815 с.

Монография посвящена анализу мотивации человеческих действий с позиций культурно-деятельностного подхода. Детально рассматривается устройство системы социокультурного мотивирования человеческого поведения и возможности появления свободных самоопределяемых действий. Выделены и описаны ступени развития действий человека с точки зрения их мотивационного строения: простые импульсивные действия, социальные импульсивные действия, внущенные и заданные действия, действия по желанию, сопричастные действия, действия по убеждению, рациональные действия, свободные самоопределяемые действия. Особое внимание уделено самоопределяемым действиям разного уровня и тем психологическим умениям и личностным актам, которые лежат в их основе. Для психологов, студентов психологических факультетов и всех, кому интересно мотивационное строение человеческих действий.



Генкин Б.М.

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И ОПЛАТЫ ТРУДА

М.: Норма, 2025, 160 с.

Предложены теоретические основы и методы повышения производительности и оплаты труда на рабочих местах, в подразделениях предприятий, на региональном и федеральном уровнях. Основу содержания книги составляют научные результаты автора по оптимизации трудовых процессов, численности персонала и социально-трудовых отношений. Для сотрудников предприятий и органов управления, преподавателей, студентов и аспирантов вузов.



РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

М.: Дело, 2025.

Данное издание посвящено 10-летию подготовки специалистов по управлению персоналом в ВИУ филиале РАНХиГС. Поэтому на страницах этой работы представлена коллективная монография преподавателей «Национальные проекты цифровизации экономики: региональный уровень» и сборник статей по материалам докладов, представленных на VI внутривузовской научно-практической конференции, посвященной Дню работников кадровой службы «Управление персоналом в современных организациях: актуальные проблемы и эффективные решения», проходившей 30 мая 2020 года. Адресуется широкому кругу специалистов в области гуманитарного знания.

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МАКСИМУМ
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
И ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВОЛГОГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ РЕАЛИЗАЦИИ
НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ
ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ
И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Посвящается 10-летию подготовки в ВИУ – факультет
РАНХиГС специалистов по управлению персоналом



Июнь 2025