**Содержание**

Введение....4
1 Теоретико-методологические основы закрепления молодых специалистов в системе государственной службы....8
1.1 Значение и принципы закрепления молодых специалистов в системе государственной службы....8
1.2 Нормативно-правовое регулирование процесса закрепления молодых специалистов в системе государственной службы....13
1.3 Зарубежная практика закрепления молодых специалистов в системе государственной службы....21
2 Исследование проблем закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края....29
2.1. Краткая характеристика Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края....29
2.2. Анализ действующей системы управления Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края....33
2.3.Проблемы закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края....38
3 Совершенствование процессов закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края....51
3.1. Разработка направлений совершенствования процессов закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края....51
3.2. Пути решения проблем закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края....55

3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....60
Заключение.....68
Библиографический список.....72
Приложение А.....80

# Введение

Государственная служба представляет собой центральный элемент системы государственного управления. Государственное управление, будучи консервативным по своему характеру, слабо адаптировано к вызовам, диктуемым современным информационным обществом, в частности, к феномену, именуемому «цифровизация экономики». Целью государственной службы, с одной стороны, является обеспечение полномочий органов государственной власти, а с другой – прав и свобод человека и гражданина, которые в деятельности первых являются приоритетными. Поэтому современная государственная служба должна быть эффективным средством достижения задач, стоящих перед государством, а значит – быть заинтересованной во внедрении цифрового инструментария в свою деятельность.

В связи с этим возникает необходимость в развитии у государственных служащих компетенций по грамотному обращению с цифровыми системами, в целях принятия эффективных управленческих решений. Как следствие, действенность государственной службы гарантирует результативность государственного управления в целом.

Молодые специалисты на сегодняшний день очень важный ресурс персонала организации. Они полны энергии, новых идей, имеют в запасе современные компетенции. Поэтому планомерная работа с молодыми специалистами в организации имеет важное значение, такую работу необходимо проводить комплексно для достижения наибольших результатов.

Государственный служащий при поступлении на службу, соглашаясь с предъявляемыми к нему требованиями, ценностями, нормами поведения, занимает определенную позицию в органе государственной власти. Служащий как сформировавшаяся личность уже имеет сложившуюся систему ценностей, целей, норм и потребностей, которые детерминируют его требования к деятельности организации. Внедрение и совершенствование

системы закрепления государственного служащего может привести к следующим положительным результатам: форсированию процесса вхождения принятого на службу сотрудника в должность и повышению эффективности деятельности в короткие сроки; минимизации производственных потерь и ошибок в процессе адаптации и усвоения служащим должностных обязанностей; сокращению текучести кадров; развитию положительного отношения к профессиональной деятельности и соответствующему органу государственной власти.

На основе статистической информации Росстата можно сделать вывод о том, что происходит уменьшение численности государственных гражданских служащих (например, на 710 тыс. человек за период с 2018 по 2021 год). Поэтому остро стоит проблема эффективного применения механизмов закрепления государственных служащих как для вновь поступивших на службу, так и получивших повышение. Но, к сожалению, практика показывает, что не во всех органах государственной власти применяется институт закрепления либо имеет ряд проблем.

Актуальной является проблема нехватки молодых квалифицированных специалистов в организации. Зачастую молодежь не идет работать по специальности, а обучаются лишь для получения диплома о высшем образовании.

Объект исследования - Министерство социального благополучия и семейной политики Камчатского края.

Предмет исследования – система закрепления молодых специалистов в Министерстве социального благополучия и семейной политики Камчатского края.

Целью данной работы является исследование проблем закрепления молодых специалистов в системе государственной службы и выработка направлений по их решению.

Задачи:

- определить значение и принципы закрепления молодых специалистов в системе государственной службы;

- рассмотреть нормативно-правовое регулирование процесса закрепления молодых специалистов в системе государственной службы;

- изучить зарубежную практику закрепления молодых специалистов в системе государственной службы;

- проанализировать действующую систему управления Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края;

- исследовать проблемы закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края;

- разработать направления совершенствования процессов закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края;

- определить пути решения проблем закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края;

- оценить эффективность предложенных изменений.

Методологическая основа исследования: метод анализа, синтеза, метод сравнения, анкетирование, тестирование, мотивационный тест Ф. Герцберга, методика «Диагностика трудовых мотивов» В.И. Герчикова, методика Ричи—Мартина.

Теоретическую основу данного исследования составили работы следующих авторов: Артыкаева Н. П., Байханов И.Б., Баранов А.В., Бондаренко И. Н., Васильева Е.В., Горбач Н. С., Дружкова Т. С., Душкин А.С., Мартынов М.А., Емельянова О. Я., Емельянова О.Я., Шершень И.В., Кравец М.А., Жуля А. С., Иванова Н.Л., Климова А.В., Коваленко Е.И. и др.

Артыкаева Н. П., Емельянова О. Я. Рассматривают отечественный и зарубежный опыт адаптации государственных служащих, выделяют наиболее эффективные модели. Вопросам применяемых средств

диагностики адаптации государственных служащих посвящены работы Бондаренко И. Н., Душкина А.С., Мартынова М.А. Комплексное исследование мотивационных факторов в профессиональной адаптации государственных гражданских служащих провели Емельянова О.Я., Шершень И.В., Кравец М.А.

Практическая значимость исследования состоит в разработке направлений совершенствования процессов закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края.

Структура работы выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, заключение, библиографический список.

# 1 Теоретико-методологические основы закрепления молодых специалистов в системе государственной службы

## 1.1 Значение и принципы закрепления молодых специалистов в системе государственной службы

В настоящее время многие организации формируют собственные программы профессиональной ориентации и закрепления молодых специалистов. Данные программы направлены на работу с образовательными учреждениями для профессиональной ориентации школьников, привлечение их для обучения по специальностям, востребованным в организации.

Организации проводят с молодежью работу по профессиональному просвещению. Проводятся мероприятия, которые направлены на профессиональное самоопределение молодежи, выбор будущей профессии, с учетом потребностей рынка труда. Профессиональное просвещение с помощью современных технологий проводится с целью формирования знаний о различных профессиях.

Схематично весь процесс закрепления можно выразить следующим образом. Новый сотрудник со своим характером, знаниями, профессиональным опытом, ценностями, моделью поведения, которую он приобрел на прежнем месте работы, образует своеобразную матрицу. С другой стороны, компания со своей миссией, видением организационной структурой, корпоративной культурой, ценностями, субкультурами, принципами и нормами общения и поведения, образуют другую матрицу. По приходу сотрудника на работу, две матрицы сопоставляются на предмет конгруэнтности (наличия соответствия по типу «ключ к замку»). Происходит сравнение, насколько близки эти матрицы. Если степень конгруэнтности высока, обе матрицы трансформируются навстречу друг другу, причём матрица сотрудника практически всегда трансформируется гораздо больше, происходит «притирание» человека к организации — адаптация. Если степень конгруэнтности совсем низкая, то сотруднику быстро становится

ясно, что он не сможет работать в данной компании и увольняется. Главная задача профессионально построенной и функционирующей системы — обеспечить и ускорить процесс трансформации матриц навстречу друг другу[17, с. 85].

Адаптация персонала представляет собой многосторонний процесс, который можно классифицировать по различным признакам (таблица 1.1) [14].

Таблица 1.1

Классификация закрепления сотрудников [14]

| Признаки классификации | Виды адаптации | Характеристика |
|---|---|---|
| Субъект адаптации | Адаптация работника | Процесс приспособления работника к организации |
| | Адаптация организации | Процесс приспособления организации к работнику |
| Отношения между субъектом и объектом | Активная | Участник адаптации оказывает воздействие на среду с целью ее изменения |
| | Пассивная | Пассивное приспособление к окружающей среде без попыток воздействия |
| Результат воздействия между персоналом и руководством | Прогрессивная | На участника адаптации было оказано благоприятное (положительное ) воздействие |
| | Регрессивная | Адаптация к среде с отрицательным содержанием |
| Уровень адаптации | Первичная | Адаптация работников, не имеющих трудового опыта |
| | Вторичная | Адаптация работников, имеющих опыт работы |
| Степень завершенности процесса | Полная | Характеризуется высокими показателями адаптации во всех аспектах. |
| | Частичная | Работник приспособился лишь к отдельным аспектам трудовой среды. |
| | Дезадаптация | Работник не смог приспособиться ни к одному из аспектов работы в организации |

С целью повышения эффективности процесса приспосабливания и преодоления возникающих трудностей в организациях создается система адаптации персонала. Наличие системы адаптации имеет ряд преимуществ, как для предприятия, так и для сотрудника (таблица 1.2).

Таблица 1.2

Преимущества наличия в организации системы закрепления [25]

| Для сотрудника | Для организации |
|---|---|
| Снижение уровня тревожности сотрудника, боязни быть уволенным в течение испытательного срока | Повышение эффективности работы сотрудника, ускорение процесса выхода работника на требуемый уровень производительности |
| Налаживание отношений в коллективе | Поддержание положительных отношений в коллективе |
| Приобретение новых навыков и быстрое вливание в трудовую деятельность | Минимизация текучести кадров |
| Сопоставление реальных условий работы сотрудника с ожидаемыми, а также с условиями, указанными в трудовом договоре | Сокращение числа серьезных ошибок, которые могли бы совершить сотрудники |
| Снижение неуверенности перед нареканиями со стороны руководства, связанной с неумением выполнять трудовые функции также быстро, как и другие работники | Сокращение временных затрат опытных работников на оказание помощи новому сотруднику |

Система адаптации должна иметь четкую регламентацию, организацию и, как правило, включает в себя:

— систему наставничества, предполагающую привлечение опытного работника в помощь новому сотруднику;

— welcome—тренинг, то есть первоначальное знакомство сотрудника с историей компании, продуктами, услугами, организационной структурой;

— систему адаптации по итогам адаптационных мероприятий — порядок оценки нового работника, понятный и руководству, и самому сотруднику;

— программу адаптации, регламентирующую основные мероприятия сроки обучения нового сотрудника [26].

В некоторых организациях студенты имеют возможность получить оплачиваемую практику с заключением срочного трудового договора. Молодые специалисты проходят стажировку и получает навыки практической работы под руководством наставников – ведущих специалистов компании.

Также на некоторых предприятиях существуют программы наставничества.

Актуальность внедрения системы наставничества неоднократно подчеркивалась в выступлениях Президента Российской Федерации В.В. Путина. На встрече с участниками всероссийского форума «Наставник», который проводился в Москве на ВДНХ с 13 по 15 февраля, президент сказал: «Движение наставников родилось не вчера, оно давно родилось, и его умные люди поддержали и сформулировали, когда-то. Часто говорят: новое – это хорошо забытое старое. Не всё так, конечно, много нового, совсем нового, но это дело чрезвычайно важное ещё и с морально-этической точки зрения. Потому что поддержать молодых людей, а речь прежде всего идёт о молодых специалистах, помочь им сформировать правильное отношение к делу, к профессии, к стране, в конце концов, – в этом основа успеха» [26, с. 87].

Потребность в возрождении системы наставничества в России возникла в связи со стремлением государства выйти на более высокий уровень развития в различных сферах экономики. Государство, на современном этапе становления, испытывает острую необходимость в высокопрофессиональных кадрах в различных производственных сферах. Одним из зарубежных научных деятелей, чья позиция о наставничестве заслуживает внимания, является американский ученый Гилберт Льюис, который рассматривает понятие «наставничество» как систему отношений и ряд процессов, когда один человек предлагает помощь, руководство, совет и поддержку другому.

По суждению Гилберта Льюиса, наставник – это человек, обладающий определенным опытом и знаниями, высоким уровнем коммуникации, стремящийся помочь своему подопечному приобрести опыт, необходимый и достаточный для овладения профессией».

Особую роль наставничество приобрело в российской педагогике в середине XIX в. О проблемах наставничества размышлял К.Д. Ушинский. Он утверждал, что несправедлива убежденность в том, что профессиональный опыт компенсирует отсутствие теоретической подготовки; теоретические знания и опыт должны дополнять, а не замещать друг друга.

На рубеже XIX–XX веков выдающийся педагог А.С. Макаренко выделял отдельное место роли наставничества в воспитании и обучении молодежи, а также в формировании и совершенствовании педагога в профессии. Чему свидетельство его слова: «Со мной работали десятки молодых педагогов. Я убедился, что как бы человек успешно ни закончил педагогический ВУЗ, как бы он ни был талантлив, а если не будет учиться на опыте, никогда не будет хорошим педагогом, я сам учился у более старых педагогов…» Во времена СССР наставничество укрепилось в отечественной педагогике в 50–80-х годах XX века и было достаточно востребовано государством. Исследовали данную проблему педагоги и психологи того времени: С.Я. Батышев, Э.А. Гришин, П.П. Костенков, А.А. Любар и др. Для внедрения системы наставничества на современном этапе необходимо иметь высококвалифицированные кадры – наставников, поспевающих в своём профессионализме за стремительно идущим прогрессом, которые будут качественно передавать умения и опыт своим подопечным – наставляемым. Получить таких профессионалов невозможно без развития инновационной системы образования в стране [36, с. 11].

Педагог и психолог В.С. Лазарев считает: «Главный компонент всякой инновационной системы – люди, обладающие определенными качествами, необходимыми для эффективного создания, распространения и освоения новшеств».

## 1.2 Нормативно-правовое регулирование процесса закрепления молодых специалистов в системе государственной службы

Развитие государственности невозможно без команды управленцев, бюрократии, чиновников – государственных служащих. Государственная гражданская служба обладает двумя аспектами институциональности: правовым и социальным.

Государственные гражданские служащие – это люди, владеющие различными знаниями, умениями и навыками, а самое главное, характером, темпераментом и устремлениями. Каждый из них формирует свою собственную карьерную траекторию, ставя перед собой цели и задачи. В то же время, для государственных служащих одной и той же категории и группы существует определенный законодательством и инструкциями набор требований к квалификации, компетенциям, опыту и т.д. Этот набор претендует на универсальность. Но, безусловно, при формировании требований к замещению должностей и деятельности служащих необходим тщательный анализ ресурсов государственных органов и существующего кадрового потенциала, а также студенческого потенциала управленческих вузов. Это нужно для того, чтобы задачи государственного управления решались результативно и эффективно [14, с. 85].

Профессиональная деятельность служащих имеет сложный характер, так как обладает целостностью, устойчивостью, системностью, целенаправленностью, содержательной определенностью и прагматизмом. Турчинов А.И. еще в начале реформирования российской государственной службы, в 2003 году, отмечал, что «целостность государственной службы является одним из важнейших системных признаков» [20, с. 87].

Целостность предполагает единство органов публичной власти, их общую ценностную направленность, единые подходы к правам, обязанностям, гарантиям, запретам и ограничениям для всех

государственных служащих. Деятельность по качеству выполняемой работы должна носить профессиональный характер.

В 2022 году российская система государственной службы обладает всеми признаками целостного института, единством целей и требований на всех уровнях управления, едиными подходами к отбору и подбору кадров. Но среди подходов к организации деятельности и конечным целям самих служащих все также выделяются два по сути противоборствующих подхода: этатистский и либеральный [16, с. 95].

Первый подход «связан с усилением российской государственности на основе принципов законности, «достаточности» (рациональности) государства в обществе с учетом его культурно-исторических, экономических, социально-политических, геополитических и иных особенностей, служения государственных институтов интересам человека и общества, а также критического и прагматичного отношения к тому мировому опыту формирования систем государственного управления, который человечество приобрело к началу третьего тысячелетия» [22, с. 102].

В этом подходе все, на первый взгляд, ясно и определенно. Государство продолжает повышать требования к государственным служащим, чтобы свести к минимуму число низко квалифицированных и случайных кадров, чтобы решать поставленные задачи для общества. Но часто возникает вопрос, исходя из природы человеческих отношений: чиновник служит государству или собственному начальнику? Осознает ли он смысл своей общественно значимой деятельности? И наконец, в какую сумму он оценивает собственный труд и как оценивает его труд государство?

Именно поэтому, наверное, до сих существует либеральный, по сути экономический, подход к изучению деятельности служащих.

«Второй подход в реформаторской практике направлен на быстрый «уход» государственных институтов из тех сфер деятельности и социальных отношений, где их могут заменить частная инициатива, рыночные механизмы, общественные организации. Для него характерны копирование

зарубежных моделей управления и институционально-правовых форм ведущих промышленно развитых стран, активное использование финансовой и интеллектуальной помощи международных финансовых институтов, ускоренное формирование слоя собственников, как правило, крупного капитала, активное участие одних и тех же групп лиц на различных направлениях реформ» [18, с. 65].

Для государственных гражданских служащих экономически обусловленный подход вполне соответствует классической теории рациональной бюрократии М. Вебера. Известно, что в теории М. Вебера главное место занимает «особым образом организованная и технически совершенная структура социально-экономической системы». Согласно Веберу «бюрократия есть специальный тип социальной организации, характеризующийся строгой иерархией и специализацией государственного чиновничества в административном механизме, функционирующем на основе формализации управленческой деятельности с помощью специальных правил и стандартных процедур, отличающихся техническим совершенством и направленных на эффективное решение стоящих перед организацией задач» [13, с. 97].

Рациональная бюрократия, по Веберу, реализует принцип разграничения прав и обязанностей законодателей и исполнителей, нанимателя и наемного работника, их субординации и продвижения по службе в соответствии со служебным стажем или заслугами. Бюрократия, как явление, изучается в первую очередь экономикой и социологией. Терминологический и методологический аппарат данных наук определяет бюрократию организационным средством достижения государством своих целей. Бюрократия не производит полезного продукта и сама по себе, как утверждал В. Нисканен, не эффективна. Но при этом, бюрократия создает формальные условия для управления процессами в государстве, освобождая тем самым предпринимателей от потребности создавать правила и ограничения. При всем ценностном различии у обоих подходов есть,

пожалуй, общее понимание того, что государственная служба является инструментом государственного управления, а государственный служащий является и субъектом, и объектом карьерного развития [16, с. 104].

Карьера как социальное явление в целом в советский и ранний постсоветский периоды носило скорее негативный оттенок. Но в последнее десятилетие карьера стала и объектом изучения различных наук и характеристикой трудовой деятельности. Изучение карьеры в современной управленческой науке весьма популярно.

Результаты этой деятельности ученых создали основу для разработки личностно-профессиональной диагностики служащих, созданию инструментов комплексной оценки, формированию методов оценки результативности и эффективности деятельности служащих, созданию кадрового состава госслужбы, кадрового резерва и работы с ним. Карьера, как многомерное явление, изучается нами с помощью системного анализа, процессного и ситуационного подхода.

Указанные подходы используются в рамках социологии управления, психологии, акмеологии. Следует отметить, что карьера государственных гражданских служащих неразрывно связана с реализацией государственной кадровой политики как в целом в стране и ее регионах, так и в органах публичной власти. При этом государственная кадровая политика для государственных служащих начинает реализоваться на стадии профориентационной работы со школьной молодежью, продолжается при формировании кадрового резерва, работы с ним, развивается на различных этапах карьеры, обладая системным характером [21, с. 74].

«В современной теории управления человеческими ресурсами под карьерой принято понимать индивидуально осознанные изменения позиции и поведения человека, связанные с относящимся к работе производственным опытом и трудовой деятельностью на протяжении всей рабочей жизни. Она включает внутреннюю позицию и поведение самого работника при динамике

– навыков, способностей и профессиональных возможностей роста, связанных с его профессиональной деятельностью».

Основоположниками теории карьеры в науках об управлении считают зарубежных исследователей М. Вудкока и Д. Френсиса. В их работе «Раскрепощенный менеджер» раскрываются организационные инструменты управления карьерой, применяются средства социальной психологии, обращается внимание на формы взаимодействия человека и системы. При этом авторы создали не только теоретический материал, но и сформулировали практические советы для руководителей [10, с. 87].

Советские ученые О.А. Ерманский и П.М. Керженцев внесли существенный вклад в изучение работы производственных коллективов, отношения работников к труду, мотивации. Ученые предлагали использовать инструменты научной организации труда для рационального понимания сотрудником не только своей работы, но и деятельности коллектива в целом [27, с. 654].

О.А. Ерманский отмечал, что «основное внимание в сфере труда и производства следует обращать не столько на физические и физиологические проблемы, сколько на социальные, предполагающие, прежде всего, создание условий для социального сотрудничества людей».

Обращает на себя внимание подход Г. Минцберга, который, основываясь на теории менеджмента, выделяет роли и функции управленцев, которые являются фактически образами карьерных устремлений:

– главный руководитель;

– лидер;

– приёмник информации;

– распространитель информации;

– представитель;

– предприниматель;

– распределитель ресурсов.

Концептуально современные подходы к пониманию карьеры государственных служащих представляют собой закономерности, принципы и специфику взаимоотношений работодателя и наемных работников.

Существуют базовые квалификационные требования к замещению должности государственной гражданской службы, которые обладают, на наш взгляд, устойчивым иммунитетом к изменениям политической ситуации. Мы ведем речь о знаниях основного закона страны, федеральных законов, регулирующих служебные отношения граждан и представителя нанимателя, определяющих правовые основы противодействия коррупции [15, с. 87].

К базовым требованиям относятся знания государственного языка, информационных технологий и делопроизводства. Базовые требования действительно универсальны для различных категорий, групп и видов государственной службы. Но поскольку в роли работодателя служащего выступает государство, а от его имени действует руководитель государственного органа, то карьерные траектории служащего фактически могут зависеть от политической конъюнктуры и сложившихся политических ценностей.

В этой связи в качестве примера обратимся к требованиям, предъявляемым к государственным служащим – специалистам по работе с молодежью и участвующим в реализации молодежной политики.

В 2017 году Минтрудом РФ был утвержден Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготов ки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

В 11 разделе указаны требования для области профессиональной служебной деятельности «Регулирование науки и образования, инновационной деятельности и молодежной политики». Требования составлены для деятельности государственных гражданских служащих в

таких государственных органах, как Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Министерство просвещения Российской Федерации, Федеральное агентство по делам молодежи, Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки.

Перечень специальностей и направлений подготовки, которые целесообразны для замещения должностей, достаточно широк и не является закрытым: «Государственное и муниципальное управление», «Экономика», «Менеджмент», «Психолого-педагогическое образование», «Психология», «Социология», «Педагогическое образование», «Юриспруденция» или иные специальности и направления подготовки. Наряду с этим, Справочник ссылается на специфические требования к специальностям и уровням в соответствии с Перечнем специальностей и направлений подготовки высшего образования, утвержденным приказом Минобрнауки России от 12 сентября 2013 г. № 1061.

В первую очередь, нас интересует такой вид деятельности, как «Проведение общественных мероприятий в сфере образования и молодежной политики». Требования к профессиональным знаниям распространяются от понимания и применения в работе различных определений в сфере реализации образовательной и молодежной политики до большого количества законов и подзаконных актов.

Следует обратить внимание, что квалификационные требования к замещению должностей государственных гражданских служащих и требования профессионального стандарта «Специалист по работе с молодежью», распространяющиеся на работников служб в сфере социальных услуг, сотрудников молодежных центров, лагерей, клубов, общественных объединений, несколько отличаются.

Безусловно, справочник сосредоточен на требованиях к государственным служащим, которые призваны обеспечивать реализацию государственной политики, в данном случае – молодежной. Так, базовые

знания, которыми должны обладать государственные служащие, осуществляющие данный вид деятельности:

– основные направления и приоритеты государственной политики в области науки и высшего образования, инновационной деятельности и молодежной политики;

– понятие, цели, элементы системы науки и высшего образования в Российской Федерации;

– принципы организации и деятельности научных организаций и организаций высшего образования;

– система и структура органов государственной власти.

Базовые умения: разрабатывать и реализовывать «дорожные карты», составлять рабочие программы, планы, прогнозы; формировать отчетность по федеральным целевым программам; осуществлять экспертизу проектов нормативных правовых актов.

Перечень функциональных знаний для замещения должности в органе публичной власти, реализующем молодежную политику, достаточно обширен и включает 24 пункта по вопросам законодательства и 26 пунктов – иных профессиональных знаний.

Знания касаются как общих понятий (молодежь, молодежная организация, проекты, персональные данные), так и следующих специфических аспектов: принципы развития информационных технологий в развитых странах; формирование системы ценностей, предусматривающей создание условий для воспитания и развития молодежи, ее участия в молодежных проектах и программах; подходы к оценке эффективности молодежных проектов и программ; технологии оценки проведения молодежных форумов и конкурсов; создание условий для реализации потенциала молодежи в социально-экономической сфере; внедрение технологии «социального лифта» и т.п.

При таком разнонаправленном перечне знаний, умение лишь одно – ведение реестра детских и молодежных объединений. На наш взгляд, в таком

подходе присутствует неполнота и нецелесообразность. Раз уж речь идет о формировании компетенций, то к каждому знанию необходим набор умений и примерные инструменты для их достижения, а также способы приобретения практического опыта.

Так, например, знанию принципов развития информационных технологий в развитых странах будет соответствовать умение применять информационные технологии, адаптированные к российской практике; знанию подходов к оценке эффективности молодежных проектов и программ – умение применять на практике конкретные подходы к оценке эффективности проектов и программ.

Целесообразно также, на наш взгляд, в перечне знаний и умений указать понятия «проекта», «программы», а среди умений – разработки паспорта проекта, определения ресурсов проекта, его ожидаемых результатов. Отсутствие такой взаимосвязи и взаимозависимости между знаниями и умениями приводит, на наш взгляд, к весьма серьезным последствиям – нарушению логической связи между требованиями к служащим, реализующим стратегические задачи молодежной политики, и к специалистам, работающим непосредственно с молодежью в детских центрах, лагерях, школах, молодежных общественных организациях и т.п.

На современном этапе, перечисленные выше знания и взаимосвязь между ними крайне необходимы, тем более что основные направления реализации государственной политики связаны с проектным мышлением и проектными инструментами, а молодежная политика реализуется в условиях неопределенности и риска.

## 1.3 Зарубежная практика закрепления молодых специалистов в системе государственной службы

Международные рейтинговые агентства говорят о том, что в 2013—2015 годах марку Toyota признали самым дорогим автомобильным брендом в

мире. Смысл производственной системы Toyota прежде всего в корпоративной культуре — в том, как люди мыслят и ведут себя, и это глубоко укоренено в философии и принципах компании. В центре внимания — уважение к людям и непрерывные улучшения.

Адаптация сотрудника начинается ещё на этапе отбора — ему показывают фильм о компании, в которой он планирует работать, тон фильма позитивный, но полностью реалистичный. Далее кандидат проходит тестирование в центре аттестации в течение 2 дней, структурированное интервью и медкомиссию, после чего отбор завершается, и «новичок» приступает к испытательному сроку. Для адаптации работника к новой производственной среде разработан пятинедельный курс вхождения в должность для каждой категории, под руководством службы персонала. Для начала, в течение 3 дней, работник изучает миссию, и ценности предприятия, общие принципы и правила общения, и происходит знакомство с наставником из его подразделения, который всегда и во всём помогает. Потом ему выдаётся график адаптационных мероприятий на оставшиеся 5 недель, где всё расписано по часам. Для того, чтобы новый служащий сразу понимал принципы отношения со временем, принятые на предприятии, и относился к нему экономно [20, с. 88].

Компания Google славится тем, что сотрудники из неё почти не уходят. За год из российского офиса уволились лишь 2 человека. В компании существует тщательно разработанная и эффективно использующаяся система отбора и адаптации персонала. После отбора резюме и кандидаты иногда проходят до 8 интервью, причём окончательно утверждение происходит после интервью с одним из основателей Ларри Пейджем.

Программа адаптации Google состоит из трёх этапов:

— на первом этапе для нового сотрудника HR—менеджер проводит серию ознакомительных встреч—тренингов. В них включены экскурсия по офису, знакомство с историей компании, её ценностях, и принципах корпоративной культуры;

— на втором этапе происходит знакомство с наставником, при этом, обычно наставник находится на одной ступени иерархической лестницы, просто обладающий большим опытом работы в компании. Он является его «проводником», знакомит с ключевыми сотрудниками, ходит на обед, помогает в процессе работы советом;

— на третьем этапе «новичок» получает право на недельную стажировку в подразделениях Google в США и Европе, для знакомства с коллегами и проникновения в атмосферу компании, в которой он работает.

Система адаптации персонала компании Apple весьма своеобразна и полностью соответствует корпоративной культуре. В корпоративной культуре Apple есть представление, что после успешного выполнения одного задания вы немедленно приступаете к выполнению другого, совершенно отличного от предыдущего.

Большинство компаний имеют корпоративную культуру с единственным фокусом на атрибутах типа: производительность, качество, клиентский сервис, снижение расходов. Apple уникальна тем, что имеет два доминирующих атрибута корпоративной культуры, которые сосуществуют вместе. Первый атрибут — продуктивность («performance »), второй — инновации («innovation»), причем, последний обладает наибольшим весом.

В таких условиях адаптация должна протекать, чётко и быстро, без права на ошибки и длительное врабатывание. Первый рабочий день для новых сотрудников — это понедельник. В первый рабочий день «новичок» получает новенький Mac book, подвох состоит в том, что он самостоятельно должен подключить его к серверам компании. Таким образом, вынуждая вновь пришедшего работника активно обращаться за помощью к «старожилам», прививается стремление к постоянному общению и взаимовыручке [37, с. 54].

Очень серьёзное отношение как к управлению человеческими ресурсами, как в общем, так и к адаптации персонала, в частности, присуще большинству крупных компаний США и Европы. Про Россию пока так

сказать нельзя. Однако во время всеобщей глобализации экономики, модели ведения бизнеса западных компаний не могут не влиять на направление развития отечественного бизнеса. Уже сейчас, всё больше и больше организаций присматриваются и изучают опыт ведущих компаний мира в области HR—менеджмента. Постепенно растёт число организаций в России, которые не только говорят о важности эффективных систем отбора, адаптации, обучения и мотивации персонала, но и активно разрабатывают и внедряют их.

Например, в компании МТС разработана и функционирует система адаптации новых сотрудников. В первый рабочий день новички получают справочник сотрудника «Добро пожаловать в МТС», в котором можно найти ответы на основные вопросы, возникающие в первые дни работы, а также значки и канцелярские принадлежности с логотипом МТС.

Система адаптации персонала компании Apple весьма своеобразна и полностью соответствует корпоративной культуре. В корпоративной культуре Apple есть представление, что после успешного выполнения одного задания вы немедленно приступаете к выполнению другого, совершенно отличного от предыдущего.

Большинство компаний имеют корпоративную культуру с единственным фокусом на атрибутах типа: производительность, качество, клиентский сервис, снижение расходов. Apple уникальна тем, что имеет два доминирующих атрибута корпоративной культуры, которые сосуществуют вместе. Первый атрибут — продуктивность («performance »), второй — инновации («innovation»), причем, последний обладает наибольшим весом.

Для новых сотрудников, проводится планирование адаптационных мероприятий в специальном графике, доступном и руководителю. По окончании адаптационных мероприятий, руководителем проводится оценка работы каждого сотрудника. Кроме этого, менеджеры получают от них оценку самой системы адаптации, которую впоследствии анализирует HR — отдел. В розничной сети МТС, существует также проект «Наставничество».

Суть его заключается в том, что каждый работник с опытом, обязан стать наставников для вновь пришедшего сотрудника, на том же уровне иерархической лестницы, как бы готовя себе смену для дальнейшего карьерного роста.

Для компании «Яндекс» характерен очень современный подход к управлению персоналом. Взять хотя бы открытый офис 24 часа, 7 дней в неделю, отсутствие фиксированных рабочих часов (сотрудник может приходить на работу, когда угодно, хоть ночью), отсутствие дресс—кода, различные игровые развлечения доступные в течение рабочего времени. При этом функционирует система адаптации «новичков».

Швейцарская компания Nestle – транснациональная компания, следующая принципам модели данной страны. Менеджмент компании уделяет большое значение нематериальным стимулам в области гибкого графика, признания сотрудников, улучшения содержательности и значимости труда. В компании Nestle активно применяются методы нематериального стимулирования, такие как предоставление участия в программах и проектах с целью реализации личного потенциала сотрудника и команды в целом. Также применяется метод участия в управлении, сотрудникам представлена возможность тесного взаимодействия и обмена опытом с менеджерами высшего звена, участия в международных конференциях и звонках. Сотрудники компании Nestle получают признание в виде беседы с ключевыми лицами компании.

Особенности стимулирования персонала в организациях скандинавских стран можно рассмотреть на примере Швеции. Подходы к организации системы материального стимулирования базируются на принципах солидарности. Шведские организации стремятся к сокращению разрыва между заработными платами сотрудников, а именно между минимальным и максимальным уровнем выплат, а также применяют политику одинаковых заработных плат за аналогичную работу во всех организациях одной отрасли.

Шведская компания IKEA – ведущая международная компания, которая следует принципам шведской модели организации системы стимулирования. Андерс Дальвиг - топ-менеджер, проработавший в компании более 20 лет сформировал ключевые подходы к оплате труда сотрудников и стимулированию трудовой деятельности. По мнению Андерса Дальвига, уровень заработных плат в компании IKEA на среднерыночном уровне, к тому же она не является основным критерием работы сотрудников в компании.

Отсутствуют обширные премиальные программы, поскольку считается, что трудовая деятельность сотрудников будет определяться денежным вознаграждением, а не иными стимулами. Существуют программы поддержки сотрудников, основанные на нематериальном стимулировании.

Принцип солидарности в части оплаты труда в компании IKEA также направлен на минимизацию и сокращение разрыва между заработной платой менеджеров высшего и среднего звена и специалистов. Лояльность к компании обеспечивается нематериальными стимулами. Внутренние исследования компании показывают, что более 70 % сотрудников довольны своей работой, а более 75 % считают компанию привлекательным работодателем. Фактором успеха менеджмент компании IKEA считает развитую корпоративную культуру, именно это и является основной причиной высокой лояльности персонала.

Особенностью стимулирования персонала в американских организациях является поощрение экономической активности и эффективности сотрудников. Американские сотрудники достаточно сильно ориентированы на личных успех, а также на улучшение благосостояния. Материальное стимулирование в американских организациях включает гарантированную оплату труда и премиальные выплаты.

В исследовании консалтинговой компании Ward Howell «Управление талантами» проанализированы данные об особенностях системы стимулирования в ведущих американских компаниях. В компании General

Electric система оплаты труда основывается на схеме «вклад сотрудника» и «навыки сотрудника».

Стоит отметить, что данная система предусматривает не только результаты конкретного сотрудника в текущий период, а также факторы долгосрочного развития сотрудника и его возможностей в будущем. Таким образом, в данном случае оценивается человеческий потенциал конкретного сотрудника и его влияние на потенциал организации. Система гарантированной оплаты труда базируется на системе грейдирования (в зависимости от должности). Программа премирования основывается на выявлении нескольких групп сотрудников – будущие лидеры (обладают высоким потенциалом), основной производящий ресурс и слабое звено (претенденты на увольнение).

Итак, исследование эффективных практик в ведущих зарубежных организациях показывает, что система стимулирования построена на повышении эффективности трудовой деятельности персонала. Основными направлениями являются формирование эффективной системы оплаты труда, организация системы нематериальных стимулов для сотрудников. Система стимулирования, основанная на материальных и нематериальных стимулах, созданная в соответствии с множеством особенностей конкретной организации, позволяет рационально управлять мотивацией сотрудников и достигать общеорганизационных целей.

Таким образом, на основании анализа различных подходов авторов к определению адаптации персонала, сделан вывод о том, что процесс адаптации персонала как неотъемлемая часть направления — управление человеческими ресурсами, — является одним из важнейших и приоритетных направлений менеджмента в современной организации, так как является важным звеном в формировании крепкой и сплочённой команды лояльных сотрудников, объединённых единой корпоративной культурой, способной стать стойким конкурентным преимуществом компании.

Отдельно в главе определены преимущества формирования системы адаптации персонала для работника и работодателя, охарактеризованы принципы управления процессом адаптации.

По сообщениям современных авторов порядка 80% сотрудников увольняющихся в течение первого года работы, принимают решение об этом в первые 2 недели. Одной из основных причин является несовпадение ожиданий о новой организационной культуре и условиях труда, появившихся у «новичка», в том числе и после первичных собеседований с рекрутерами, — суровым реалиям повседневной деятельности компании. Одной из важнейших задач системы адаптации является оправдание ожиданий, «мягкое введение в должность» морально—психологическая поддержка нового сотрудника в момент наибольшего стресса — первых недель на новом месте.

На современном этапе развития менеджмента в российских компаниях ориентация на сотрудников как на наиболее ценный «ресурс» происходит по большей части на словах, а чёткие системы отбора, адаптации, обучения и стимулирования труда персонала, в основном, либо вовсе отсутствуют, либо присутствуют фрагментарно.

В тех же компаниях, которые начинают развивать это стратегически важные направления, выделяемые ресурсы перераспределяются в основном на подбор и стимулирование труда персонала.

При профессиональном отношении, и проведении адаптационных мероприятий, параллельно происходит и врабатывание сотрудника в новую для него систему производственных и социальных отношений на новом месте и научение наставником, ускорение освоения основных бизнес—процессов.

Таким образом, в главе доказана необходимость формирования сбалансированной системы адаптации организации.

# 2 Исследование проблем закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края

## 2.1. Краткая характеристика Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края

Министерство социального благополучия и семейной политики Камчатского края является исполнительным органом государственной власти Камчатского края, осуществляющим функции по выработке и реализации региональной политики, по нормативному правовому регулированию, по контролю (надзору), по предоставлению государственных услуг, иные правоприменительные функции в сфере социального благополучия, семейной политики, а также опеки и попечительства в отношении совершеннолетних и несовершеннолетних граждан.

Министерство осуществляет следующие специфические полномочия:

- регулирование оплаты труда;

- разработку назначения, перерасчета размера и выплаты пенсий за выслугу межгосударственным гражданским служащим Камчатского края и разъяснения, по его применению;

- готовит с участием заинтересованных исполнительных органов государственной власти нормативные правовые акты и предложения по развитию и совершенствованию социального партнерства;

- организует работу по урегулированию коллективных трудовых споров во взаимодействии с представителями работников и работодателей, органами государственной власти и местного самоуправления;

- организует работу по реализации на территории республики единой государственной политики в области охраны труда, обеспечивает по данным вопросам координацию и взаимодействие с территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, объединениями профсоюзов и работодателей;

- разрабатывает нормативные правовые акты по проблемам социального развития и социальной защиты семьи, женщин и детой, граждан пожилого возраста, ветеранов, инвалидов;

- формирует регистр льготных категорий граждан;

- организует совместно с органами местного самоуправления, негосударственными организациями и объединениями отдых, оздоровление и занятость детей;

- разрабатывает и осуществляет совместно с заинтересованными исполнительными органами государственной власти Камчатского края меры по устранению детской безнадзорности, социального сиротства, охране прав детей, созданию нормальных условий для их жизнедеятельности;

- участвует в формировании краевой программы в области градостроительства в целях обеспечения доступности, для инвалидов и граждан пожилого возраста объектов социальной инфраструктуры, средств транспорта и связи;

- обеспечивает выплату единовременных выплат отдельным категориям граждан, детских пособий и других социальных выплат в соответствии с действующим законодательством;

- является уполномоченным органом, обеспечивающим ежегодную выплату гражданам, награжденным нагрудным знаком «Почетный донор России »;

- координирует создание и совершенствование системы социальной реабилитации инвалидов военной службы;

- координацию в сфере альтернативной гражданской службы;

- анализирует динамику предельной численности работников государственных и муниципальных учреждений;

- содействует внедрению единых государственных требований, межотраслевых и отраслевых правил и норм, иных нормативных актов по охране труда и созданию единой системы информационного обеспечения в сфере охраны труда.

Далее представим результаты PEST -анализа Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края.

Наиболее действенным инструментом для оценки влияния дальней внешней среды является PEST —анализ. Для оценки влияния в качестве шкалы экспертных оценок в модели была выбрана шкала от —3 до +3, где:

—3 крайне негативное влияние;

—2 очень негативное влияние;

—1 негативное влияние;

0 фактор не имеет значения;

+1 скорее положительное влияние;

+2 положительное влияние;

+3 крайне позитивное влияние фактора на деятельность компании.

Для Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края такой анализ представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

PEST—анализ для Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края

| Факторы | Оценка влияния (от —3 до +3) |
|---|---|
| Политические факторы | |
| Патентная защита, лицензирование | +1 |
| Уровень бюрократии в РФ | —1 |
| Финансирование социальных проектов | —2 |
| Внедрение проектного управления | +3 |
| Неэффективная реализация социальных программ | —2 |
| Регламентация взаимоотношений с органами государственной власти | —1 |
| Переход на GMP | —1 |
| Ужесточение регулирования | —2 |
| Воздействие санкций | —1 |
| Экономические факторы | |

Продолжение таблицы 2.1

| | |
|---|---|
| Заработная плата государственных служащих | -2 |
| Инфляция в РФ | —2 |
| Уровень безработицы в РФ | —1 |
| Средний доход в РФ | —1 |
| Кризис | —1 |
| Социальные факторы | |
| Эпидемии | —1 |
| Увеличение численности пожилых граждан | -1 |
| Повышение информированности | +1 |
| Тенденции к ведению здорового образа жизни | +2 |
| Физическая активность | +1 |
| Социальное неравенство | -1 |
| Темп жизни населения | -1 |
| Технологические факторы | |
| Темпы изменений | +3 |
| Необходимость технического переоснащения | +2 |

Исходя из проведенного анализа, можно сделать следующий вывод: сильное влияние на Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края оказывают политические факторы, как положительное (внедрение в работу Министерства проектного управления), так и отрицательное — недостаточное финансирование социальных проектов, уровень бюрократии в РФ.

Влияние экономических факторов также достаточно велико. Инфляция дала прирост в стоимостном выражении в прошедшем году, как ни странно, несмотря на отрицательное влияние кризиса в целом, для Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края это не оказалось «сильным ударом» — большинство проектов были реализованы в соответствии с поставленными планами.

Влияние социальных факторов также достаточно значимо. Рост численности пожилых людей увеличивает численность тех, кому нужна

социальная помощь. Так же эта категория граждан расширяется и под воздействием темпа жизни населения.

Технологические факторы частности, тоже имеют вес, что обусловлено необходимостью модернизации и технической оснащенностью Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края.

## 2.2. Анализ действующей системы управления Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края

Проведем количественный анализ персонала Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края

По состоянию на 01.01.2021 г. штат Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края состоял из 84 человек.

Категории персонала: руководители, специалисты, рабочие и служащие.

Изменение соотношения численности персонала различных категорий по годам за последние три года приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ численности персонала Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края

| Категория персонала | 2018 | | 2019 | | 2020 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | чел | % | чел | % | чел | % |
| Общая численность персонала | 82 | 100 | 80 | 100 | 84 | 100 |
| Руководители | 13 | 15,85 | 13 | 16,25 | 14 | 16,67 |
| Специалисты | 27 | 32,93 | 29 | 36,25 | 29 | 34,52 |
| Служащие | 42 | 51,22 | 38 | 47,5 | 41 | 48,81 |

Динамика численности персонала Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края представлена на

рисунке 2.1.

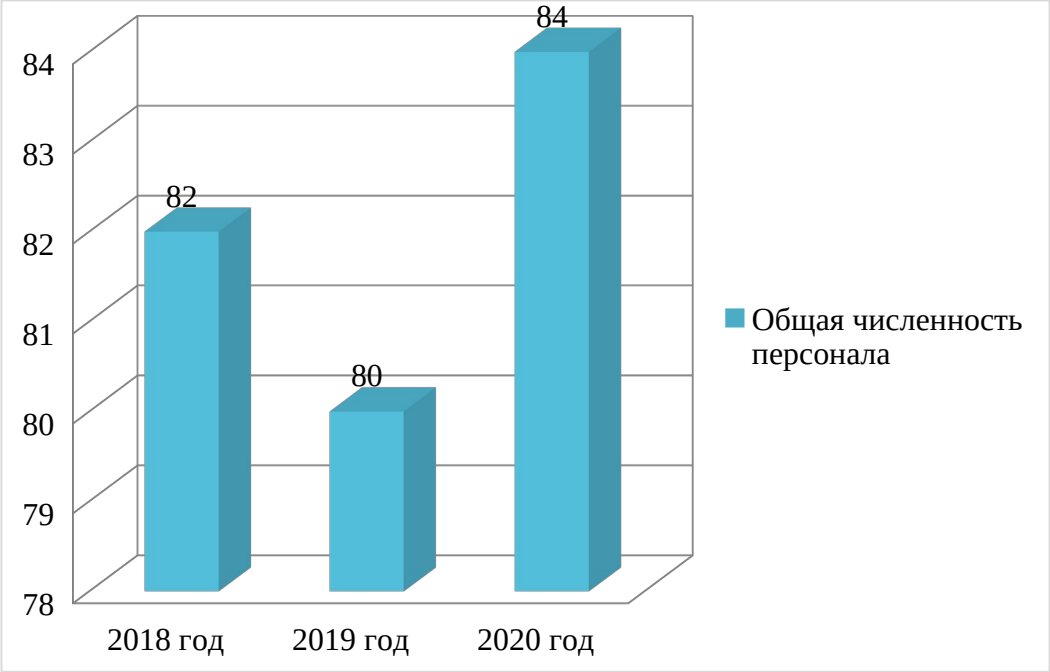


Рисунок 2.1 - Динамика численности персонала Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края

Данные рисунка 2.1. показывают, что в динамике численности сотрудников нет определенной тенденции.

Анализ показал, что в численности персонала Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края отмечается положительная динамика: в 2020 году общая численность персонала составила 84 человека, что на 4 человека больше, чем в 2019 году. Так же стоит отметить, что в структуре численности Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края наибольшая доля принадлежит такой категории, как служащие – 42,86% по данным на конец 2020 года.

Численность административного персонала, а именно категории руководителей в общем объеме численности составила 14 человек или 16,67%  по данным на конец 2020 года.

На рис. 7 графически представлена динамика численности персонала Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского

края  за период с 2018 по 2020 года.

Проведем качественный анализ персонала Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края.

В Министерстве социального благополучия и семейной политики Камчатского края работают сотрудники разных возрастных групп.

Анализ персонала министерства по возрастным группам представлен на рис. 2.2.

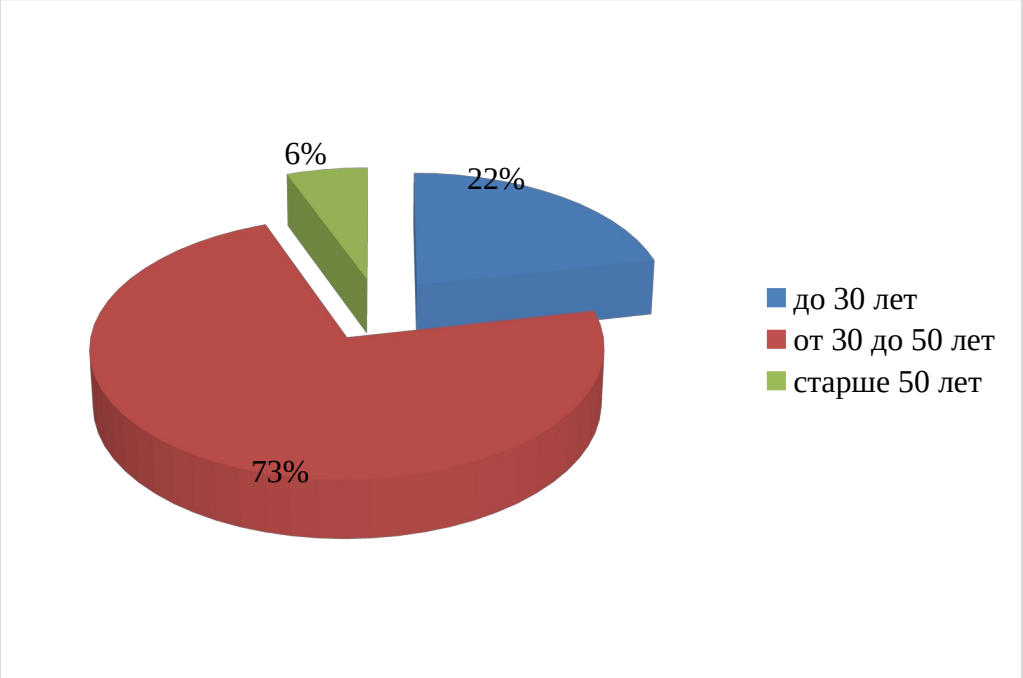


Рисунок  2.2. Анализ персонала Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края по возрастным группам

Наибольшую группу составляют сотрудники от 30 до 50 лет – 72% или 60  человек. Персонал в возрасте до 30 лет – 22% или 18 человек. Далее идёт персонал старше 50 лет – 5 человек или  6%.

Наиболее трудоспособными является персонал в возрасте до 30 лет.

Проведем анализ персонала Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края по стажу.

Средний стаж работы персонала ресторана рассчитывается по формуле (1):

$$\overline{Xa.взв.} = \sum xifi \Big/ \sum fi \quad , \qquad (1)$$

где:

∑xifi – сумма произведения стажа на число персонала;

∑fi – общая численность персонала.

Средний стаж работы персонала Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края представлен в таблице 2.3.

Наибольшее количество сотрудников Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края имеет стаж 30 лет.

Таблица 2.3

Средний стаж работы персонала Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края на 2020 год

| Стаж, лет, $x_i$ | Число персонала, fi | Удельный вес в % | $x_i f_i$ | Накопленные частоты |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 2,38 | 2 | 2 |
| 3 | 27 | 32,14 | 81 | 83 |
| 5 | 10 | 11,90 | 50 | 133 |
| 8 | 33 | 39,29 | 264 | 397 |
| 10 | 12 | 14,29 | 120 | 517 |
| 15 | 0 | 0,00 | 0 | 517 |
| Итого | 84 | 100 | 517 | |

$$X_{ар.взв.} = 517/84 = 6,15 \text{ (лет)}.$$

Средний стаж работы персонала на 2020 г. составляет 6,15 лет.

Анализ персонала Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края по стажу работы представлен на рисунке 2.3.

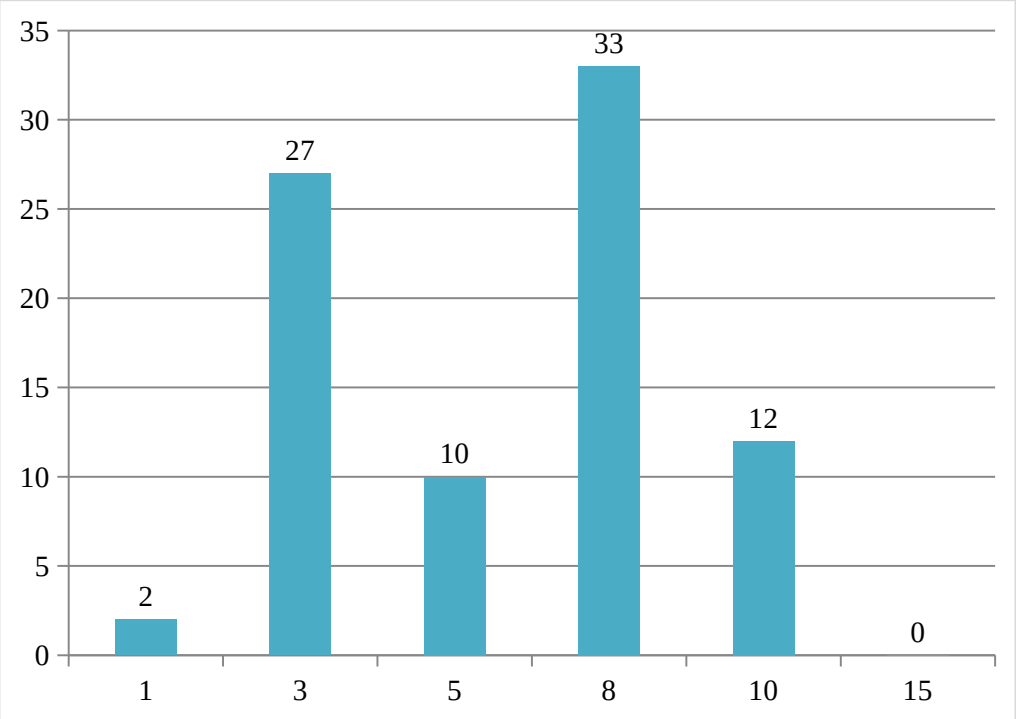


Рисунок 2.3. Анализ персонала Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края по стажу работы

Сравнительный анализ изменения общей численности персонала и количества уволенных за последние три года приведён в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализ динамики персонала Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края

| Категория персонала | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|
| Общая численность персонала | 82 | 80 | 84 |
| Количество принятых | 4 | 3 | 6 |
| Количество уволенных | 3 | 5 | 2 |
| Коэффициент текучести | 3,66 | 6,25 | 2,38 |

Анализ показал, что расчитанные значения коэффициента текучести в 2018 и 2020 годах находится в пределах норм (от 2% до 5%), что свидетельствует о постоянстве кадров Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края. Принятве в 2020 году сотрудники – 6 человек – доставщики. Два человека были уволены, соответсвенно за 2020 год штат увеличился на 4 человек (6-2).

Кадровая политика Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края направлена на формирование высококвалифицированного кадрового ресурса, на обеспечение эффективной работы путем системы отбора, а также подготовки, мотивации и адаптации труда сотрудников организации.

## 2.3.Проблемы закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края

Для определения проблем закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края рассмотрим показатели, характеризующие оборот кадров, чтобы оценить текучесть и постоянство государственных служащих.

Рассчитаем основные показатели динамики кадров в динамике с 2019 по 2020 год (см. таблицу 2.5).

Таблица 2.5

Показатели, характеризующие оборот кадров Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края

| № | Показатели (в %) | 2019 год | 2020 год | Изм. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Коэффициент оборота по приему | 13 | 14,4 | +1,4 |
| 2 | Коэффициент оборота по выбытию | 4,8 | 5,6 | +0,8 |
| 3 | Коэффициент текучести | 4,8 | 5,6 | +0,8 |
| 4 | Коэффициент замещения | 8,3 | 8,8 | +0,5 |
| 5 | Коэффициент постоянства кадров | 99,2 | 99,2 | 0 |

Приведенные результаты расчетов показали, что в 2020 году коэффициент оборота по приему персонала увеличится на 1,4% по сравнению с 2019 годом.

Коэффициент оборота по выбытию персонала по результатам 2020 года увеличился на 0,8% по сравнению с 2019 годом. В 2020 году текучесть кадров увеличилась на 0,8% по сравнению с 2019 годом. Коэффициент замещения в 2020 году увеличился на 0,5% по сравнению с 2019 годом. По результатам 2020 года коэффициент постоянства кадрового состава не изменился по сравнению с 2019 годом.

Таким образом, проведя анализ показателей, характеризующих оборот кадров за 2019 год и 2020 год в Министерстве социального благополучия и семейной политики Камчатского края можно сделать вывод, о том, что, несмотря на неизменность коэффициента постоянства кадрового состава, мы видим рост коэффициентов по приёму и по выбытию персонала, а также рост коэффициента текучести кадров, пусть и не большой. Также можно отметить, что около 1/3 от числа устроившихся сотрудников, увольняется.

При этом очень важным моментом является то, что около 80% уволившихся по собственному желанию государственных служащих, сделали это в течение первых 3 месяцев работы.

На данный момент в организации не проводится такой HR—практики, как собеседование с работником, уволившимся по собственному желанию, с целью выяснения истинных причин увольнения. Однако можно предположить, что часто причинами увольнения в данных случаях могут быть:

— несоответствие ожиданий работника и реальной деятельности;

— сильный стресс из—за новой работы в организации  с высокими требованиями;

— отсутствие достаточной поддержки со стороны руководителя;

— трудности с освоением основных процессов и информационной системы организации.

Одним из приоритетных источников подбора персонала Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края является

внутреннее замещение кадров, из собственных резервов, совместно с ростом по карьерной лестнице.

Выгодно тем, что за время работы кандидаты полностью осваиваются в организации, знакомятся со смежными специальностями, и проходят процедуру ознакомления с деятельностью непосредственного начальника, с практикой его замещения на время отпусков или командировок, и с введением должностей старшего специалиста или ведущего специалиста. В итоге получаем лояльного кандидата на замещение должности, хорошо знакомого с процессами и подчинёнными. Минусы – часто возникающие трудности с адаптацией вновь назначенного руководителя среди подчинённых, которые совсем недавно были на одном уровне иерархической лестницы. Кроме этого активно используется внутреннее совмещение должностей.

Сейчас совершенно не возможно полностью удовлетворить спрос, на новые кадры, используя только внутренние ресурсы. По этому, в Министерстве активно используется и внешние источники:

— специальные интернет ресурсы (hh.ru, superjob.ru);

— поиск кандидатов по рекомендации сотрудников Министерства;

— «охота за головами», переманивание специалистов из других учреждений.

По стилю поведения руководства при подборе, преимущественно используется пассивный стиль. А по затрачиваемым ресурсам используются оба пути, в зависимости от ситуации. Начиная с минимальных затрат на оклад при привлечении внештатных сотрудников, через сайт hh.ru, и заканчивая, переманиванием специалистов из других учреждений и организаций.

Процесс отбора кандидатов из внешних источников, не требующих серьёзных ресурсных затрат, проходит по следующим этапам:

1 — первичный отбор проводит менеджер HR путем мониторинга специализированных сайтов;

2 – обзвон потенциальных кандидатов и приглашение их на собеседование в офис специалистом по управлению человеческими ресурсами;

3 – опрос и первичное анкетирование с целью определения соответствия заявленным требованиям к найму персонала в государственных учреждениях;

4 – передача информации о кандидатах руководителю структурного подразделения, который подавал заявку о найме, который приглашает его на личную встречу для более глубокого знакомства и окончательного решения;

5 – направление принятого сотрудника на первичную адаптацию.

Исследование трудовой адаптации государственных служащих Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края осуществлялось на основе психологической диагностики по методике В.И. Герчикова с исследованием типов трудовой мотивации в группе А (государственные служащие) и группе Б (штатные сотрудники).

Методика В.И. Герчикова предназначена для выявления базового типа адаптации и мотивации.

Трудовые мотивы персонала разнообразны. В то же время их можно классифицировать. В частности, В. И. Герчиков предлагает использовать типологическую модель. В ней выделяются четыре базовых типа мотивации достижения (инструментальный, профессиональный, патриотический и хозяйский) и один тип избегательной направленности.

Рассмотрим результаты исследования типа трудовой мотивации в группах участников исследования (рисунок 2.4.).

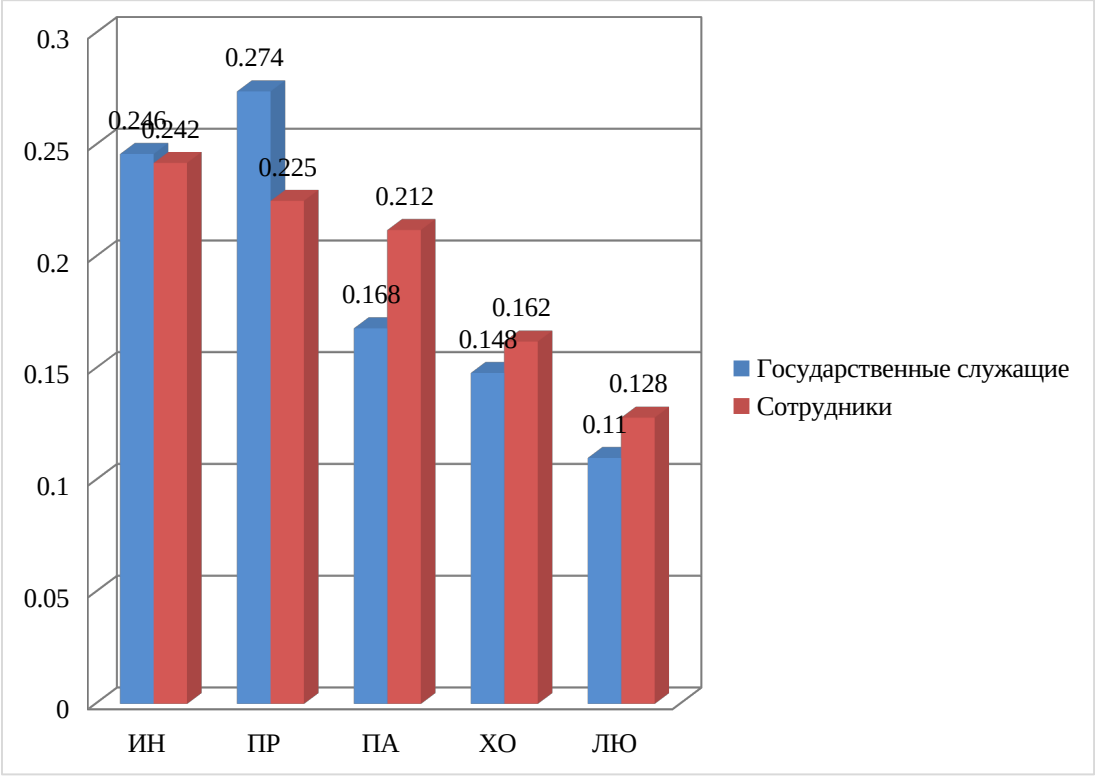


Рисунок 2.4 — Основные типы профессиональной мотивации персонала Министерства социального благополучия и семейной политики[1]

В результате исследования основных типов профессиональной мотивации было выявлено следующее: у государственных служащих преобладающим мотивационным типом является профессиональный тип, относящийся к достижительному классу мотивации. У штатных сотрудников, не обладающих статусом государственных служащих. основным типом профессиональной мотивации является инструментальный тип, относящийся также к достижительному типу мотивации.

Сотрудников с таким типом мотивации интересует прежде всего цена труда, а не его содержание, важна обоснованность цены, важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

[1] Обозначения: ИН — инструментальный, ПР — профессиональный, ПА — патриотический, ХО — хозяйский, ЛЮ — люмпенизированный.

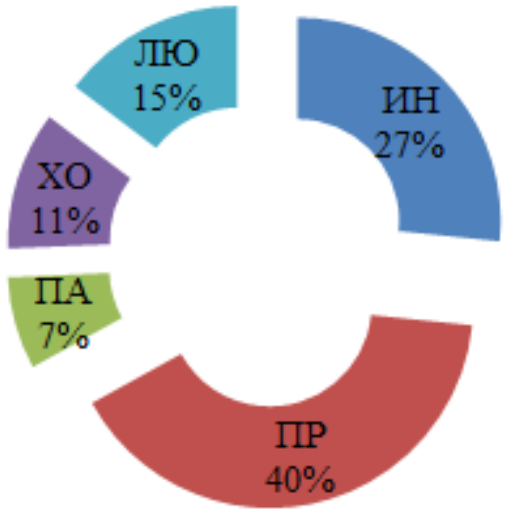


Рисунок 2.5 — Основные типы профессиональной мотивации у государственных служащих

В группе государственных служащих у 44% испытуемых основным типом профессиональной мотивации является профессиональный тип. То есть большинство сотрудников этой группы ценят в трудовой деятельности ее содержание, возможность проявить собственный потенциал и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам.

Сотрудники с эти типом мотивации предпочитает самостоятельность в работе и характеризуются высоким уровнем развития профессионального достоинства. Необходимо подчеркнуть, что работник, обладающий профессиональным типом трудовой мотивации, к вышестоящему руководству чаще всего относится с некоторой долей иронии и стремится стать лучшим специалистом в организации на своем рабочем месте. На втором месте идет инструментальный тип мотивации это можно объяснить тем, что зарплата является для государственных служащих как значимой частью мотивации, так и признанием их профессионализма.

Меньше всего в данной группе сотрудников с патриотическим типом профессиональной мотивации, всего 8% (2 человека ) испытуемых. Для

патриотического мотивационно типа характерно следующее: необходима идея, которая будет двигать сотрудниками, важно общественное признание в успехе, главная награда — всеобщее признание незаменимости в фирме.

Обратимся к результатам диагностики типов трудовой мотивации в группе штатных сотрудников, не являющихся государственными служащими.

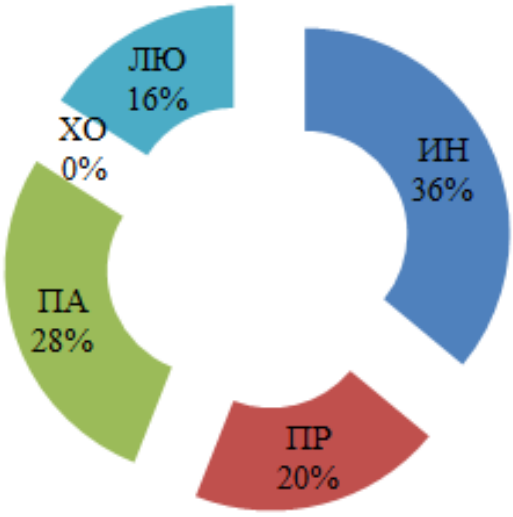


Рисунок 2.6 — Основные типы профессиональной мотивации у штатных сотрудников

В группе штатных сотрудников Министерства доминирующим типом профессиональной мотивации является инструментальный тип, 36% испытуемых. Персонал с таким типом мотивации интересует прежде всего цена труда, а не его содержание, важна обоснованность цены, важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Доминирующей потребностью для данной группы испытуемых является потребность в высокой заработной плате, но высокое материальное благосостояние не является основной ценностью. На втором месте идет патриотический тип мотивации. Это те сотрудники, для которых важна не столько денежная составляющая работы, сколько моральное удовлетворение того, что они приносят пользу людям и те признают их значение.

Меньше всего в данной выборке сотрудников с люмпенизированным мотивационным типом, 16% (4 человека) испытуемых. Люмпенизированный тип мотивации относится к избегательному и данным людям обычно все равно какую работу выполнять, у них нет предпочтений, такие люди согласны на низкую оплату при условии, что другие не будут получать больше, зачастую у таких сотрудников более низкая квалификация и повышать ее они не стремятся, в основном, это люди с низкой активностью, являющиеся конформистами, чем меньше ответственности тем лучше, стремятся переложить ответственность на других, а также стремятся к минимизации усилий. Наиболее подходящими формами стимулирования для таких сотрудников будут негативные и натуральные формы стимулирования, а также патернализм.

Интересным является тот факт, что в данной выборке не оказалось ни одного сотрудника с доминирующим хозяйским типом профессиональной мотивации. Возможно, это связано с тем, что штатные сотрудники относятся к группе подчиняющихся другим, более высоким категориям персонала, и комфортно чувствуют себя в этой роли. В то время как хозяйский тип предполагает под собой добровольное принятие на себя ответственности, характеризуется обостренным требованием свободы действий и не терпит контроля.

Для определенных охватывало 100 .

Оценка по 5—ти бальной . вопросы, и немонетарные мотивации.

и начисление в приложении А.

Результаты анкетирования представлены в виде графиков (рисунок 2.7. — 2.9.).

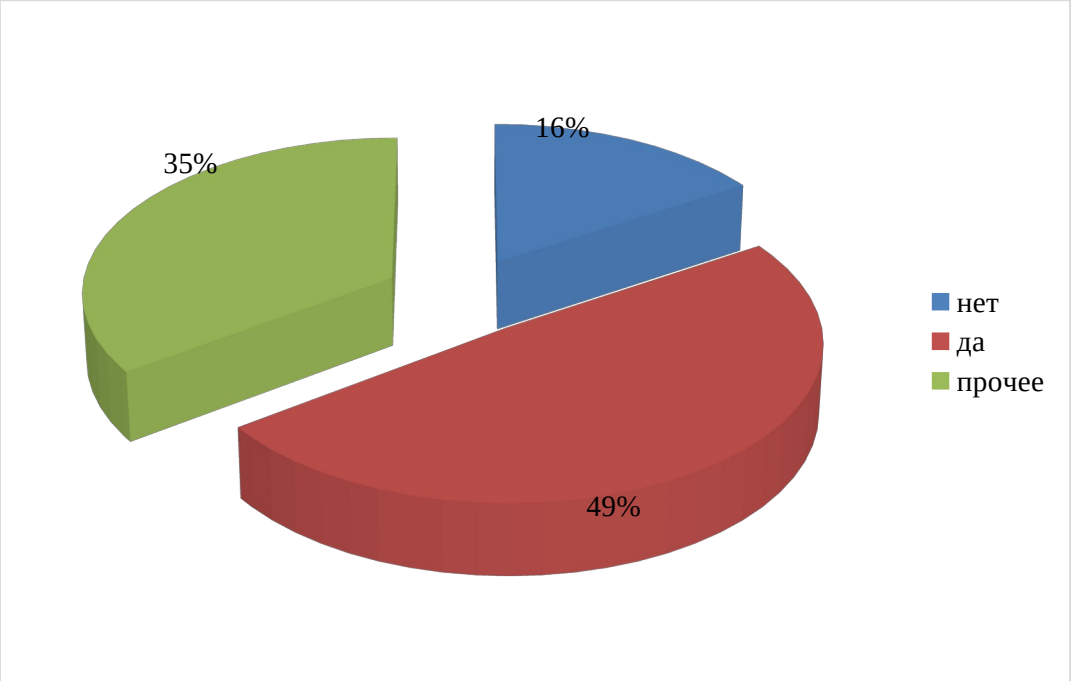


Рисунок 2.7. — Распределение опрашиваемых сотрудников о необходимости изменения системы материальной мотивации, основанной на поощрении сотрудника, %

Данные рисунка 2.7 демонстрируют недовольство действующей системой управления и поощрения персонала у половины сотрудников Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края : 49% сотрудников уверены в необходимости модернизации принятых порядков и механизмов управления.

На рисунке 2.8. представлены результаты исследования относительно важности и нужности нематериального стимулирования среди сотрудников. 69% сотрудников указали, что такой вид стимулирования необходим.

По результатам, представленным на рисунке 2.9, следует вывод, что только 8% сотрудников довольны системой материального стимулирования, что является очень низким процентом и указывает на необходимость изменений и совершенствования.

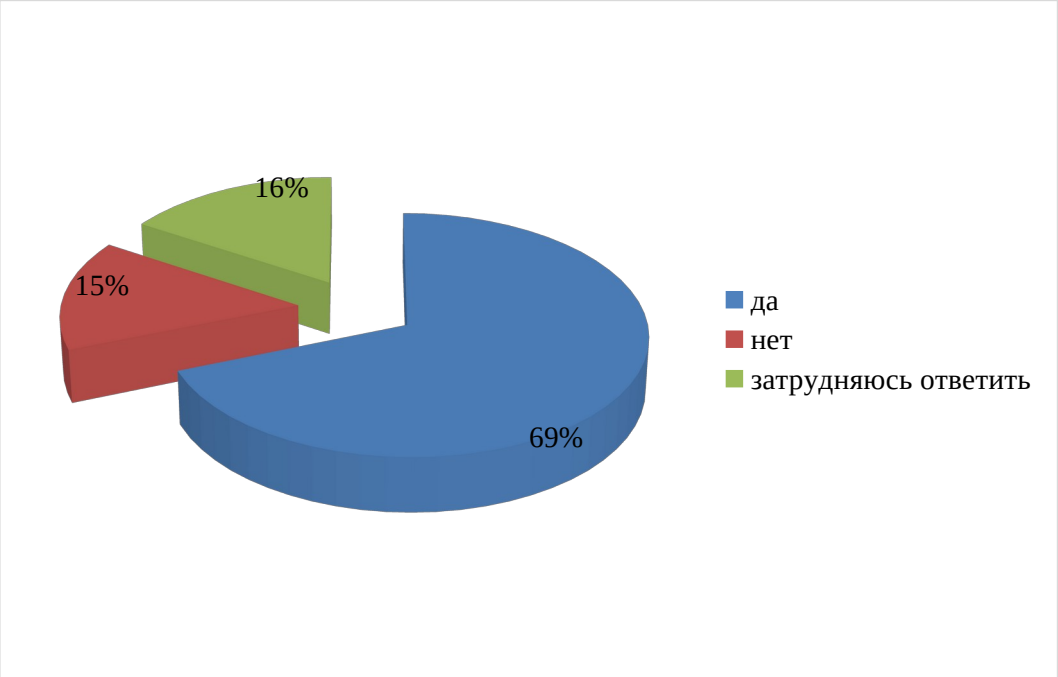


Рисунок 2.8. — Необходимость использования нематериального стимулирования, %

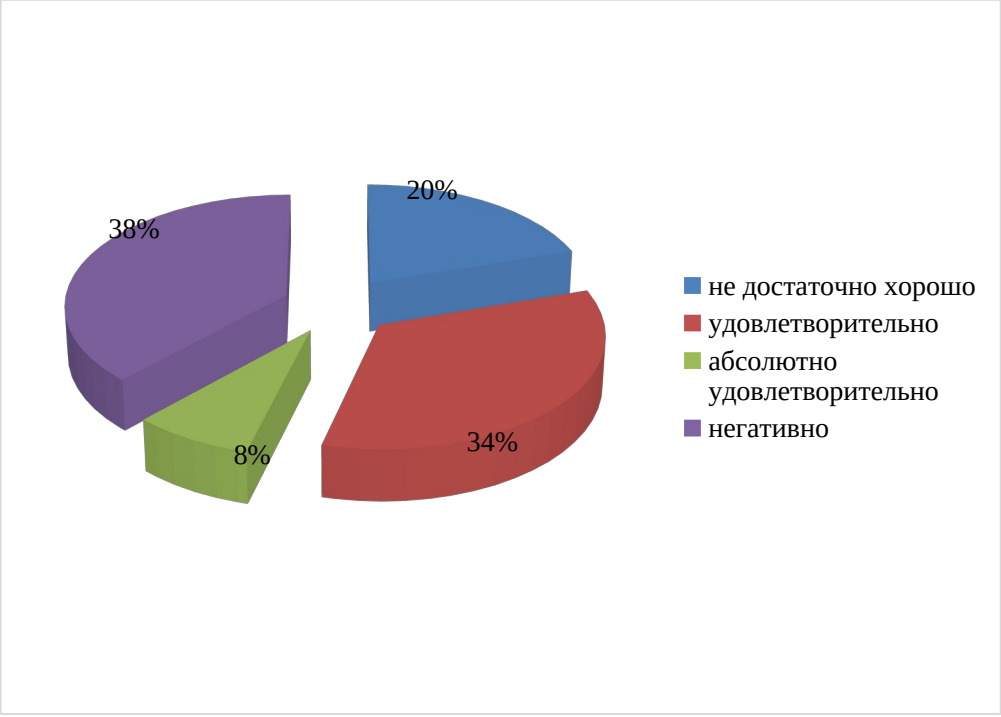


Рисунок 2.9. — Удовлетворенность сотрудников системой материального стимулирования, %

Таким образом, необходимо отметить, что корпоративная культура госслужащих включает многообразие источников подбора персонала. В

соответствии с классификацией источников, можно отметить, что относительно места поиска сотрудников кадровая служба использует как внутренние, так и внешние источники.

Одним из приоритетных источников подбора государственных гражданских служащих является внутреннее замещение кадров, из собственных резервов, совместно с ростом по карьерной лестнице. Выгодно тем, что за время работы кандидаты полностью осваиваются в организации, знакомятся со смежными специальностями, и проходят процедуру ознакомления с деятельностью непосредственного начальника, с практикой его замещения на время отпусков или командировок. Минусы такой системы подбора – часто возникающие трудности с адаптацией вновь назначенного руководителя среди подчинённых, которые совсем недавно были на одном уровне иерархической лестницы.

Помимо описанной системы подбора госслужащих применяются внешние источники:

— поиск кандидатов по рекомендации сотрудников;

— обращение в высшие учебные заведения.

Система обучения и повышения квалификации госслужащих включает следующие направления:

1. Официальные периодические аттестационные курсы по всем специальностям, для поддержания и повышения квалификации.

2. Внутрикорпоративное обучение на рабочем месте, внутри обособленных подразделений и отделов, под контролем руководителя.

Проблемным вопросом является то, что никаким образом не представлено обучение вновь поступающих на государственную службу общим процессам, связывающим многие подразделения.

Таким образом, в качестве объекта обучения выступает Министерство социального благополучия и семейной политики Камчатского края, которое является исполнительным органом государственной власти Камчатского края, осуществляющим функции по выработке и реализации региональной

политики, по нормативному правовому регулированию, по контролю (надзору), по предоставлению государственных услуг, иные правоприменительные функции в сфере социального благополучия, семейной политики, а также опеки и попечительства в отношении совершеннолетних и несовершеннолетних граждан.

Кадровая политика Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края направлена на формирование высококвалифицированного кадрового ресурса, на обеспечение эффективной работы путем системы отбора, а также подготовки, мотивации и адаптации труда сотрудников организации.

Одним из приоритетных источников подбора государственных гражданских служащих является внутреннее замещение кадров, из собственных резервов, совместно с ростом по карьерной лестнице. Выгодно тем, что за время работы кандидаты полностью осваиваются в организации, знакомятся со смежными специальностями, и проходят процедуру ознакомления с деятельностью непосредственного начальника, с практикой его замещения на время отпусков или командировок. Минусы такой системы подбора – часто возникающие трудности с адаптацией вновь назначенного руководителя среди подчинённых, которые совсем недавно были на одном уровне иерархической лестницы.

Помимо описанной системы подбора госслужащих применяются внешние источники: поиск кандидатов по рекомендации сотрудников; обращение в высшие учебные заведения.

Система обучения и повышения квалификации госслужащих включает следующие направления: официальные периодические аттестационные курсы по всем специальностям, для поддержания и повышения квалификации; внутрикорпоративное обучение на рабочем месте, внутри обособленных подразделений и отделов, под контролем руководителя.

Проблемным вопросом является то, что никаким образом не

представлено обучение вновь поступающих на государственную службу общим процессам, связывающим многие подразделения.

Анализ системы управления  Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края  показал, что в настоящее время организация стремиться быть современной и эффективной. В отношении управления персоналом центра используются современные информационные технологии, для улучшения качества оказания социальной помощи, повышения удобства в получении ими социальной информации, ускорения обслуживания.

При этом в процессе изучения, выявлены определённые пробелы системы управления в Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края:  отсутствие формализованной системы общей адаптации (практическое изучение бизнес—процессов общих для всех государственных служащих); отсутствие прописанных контролируемых программ специальной адаптации внутри каждого подразделения (специальные программы характерные для каждого отдела, составляемые руководителями); отсутствие программы обучения и аттестации государственных служащих; стимулирование государственных служащих и штатных сотрудников исключительно материального характера.

Указанные выше причины могут постепенно привести к снижению мотивации государственных служащих, уменьшению взаимодействия между структурными подразделениями, формированию различного понимания процессов оказания государственных услуг в виде социальной помощи и снижения её качества.

# 3 Совершенствование процессов закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края

## 3.1. Разработка направлений совершенствования процессов закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края

В качестве направления совершенствования процессов закрепления молодых специалистов в системе государственной службы предлагается мероприятие по разработке блок-схемы по карьерному росту состоит в реализации следующих этапов: оценка карьерного потенциала сотрудника; формирование стратегии карьерного роста отдельного сотрудника; утверждение и реализация стратегии карьерного роста сотрудника.

Итоговую диаграмму Исикавы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края представим на рисунке 3.1.

Пояснение к рисунку:

УВС—1 — Неблагоприятные политические факторы: Ужесточение регулирования сферы оказания социальных услуг со стороны органов государственной власти.

УВС—2 — Неблагоприятные факторы экономики: общий экономический кризис, инфляция в РФ.

УВС—3 — Неблагоприятная социальная среда: физическая активность, неправильное питание и стремление к здоровому образу жизни, эпидемии обусловливают скачки в объемах оказания социальных услуг.

УВС—4 — Неблагоприятные факторы технологии: Необходимость постоянного процесса технического переоснащения.

СУП—1 — Отсутствие чёткой системы адаптации, прописанных процедур;

СУП—2 — Отсутствие заинтересованности HR—дирекции в адаптации государственных служащих;

СУП—3 — Отсутствие контроля со стороны дирекции и HR.

СОТ—1 — Методы и средства стимулирования государственных служащих в Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края используются достаточно ограниченно.

СОТ—2 — Несовершенство действующей системы наставничества.

ККП — 1 — Желаемый результат культурных изменений в будущем, который будет определяться как клановая культура, нацеленность внутрь организации, гибкость, забота о сотрудниках.

ЛП — 1 — Низкая лояльность персонала, что говорит о необходимости разработки организационных мероприятий, направленных на повышение преданности сотрудников организации.

ЛП – 2 — Низкий уровень лояльности среди молодых сотрудников.

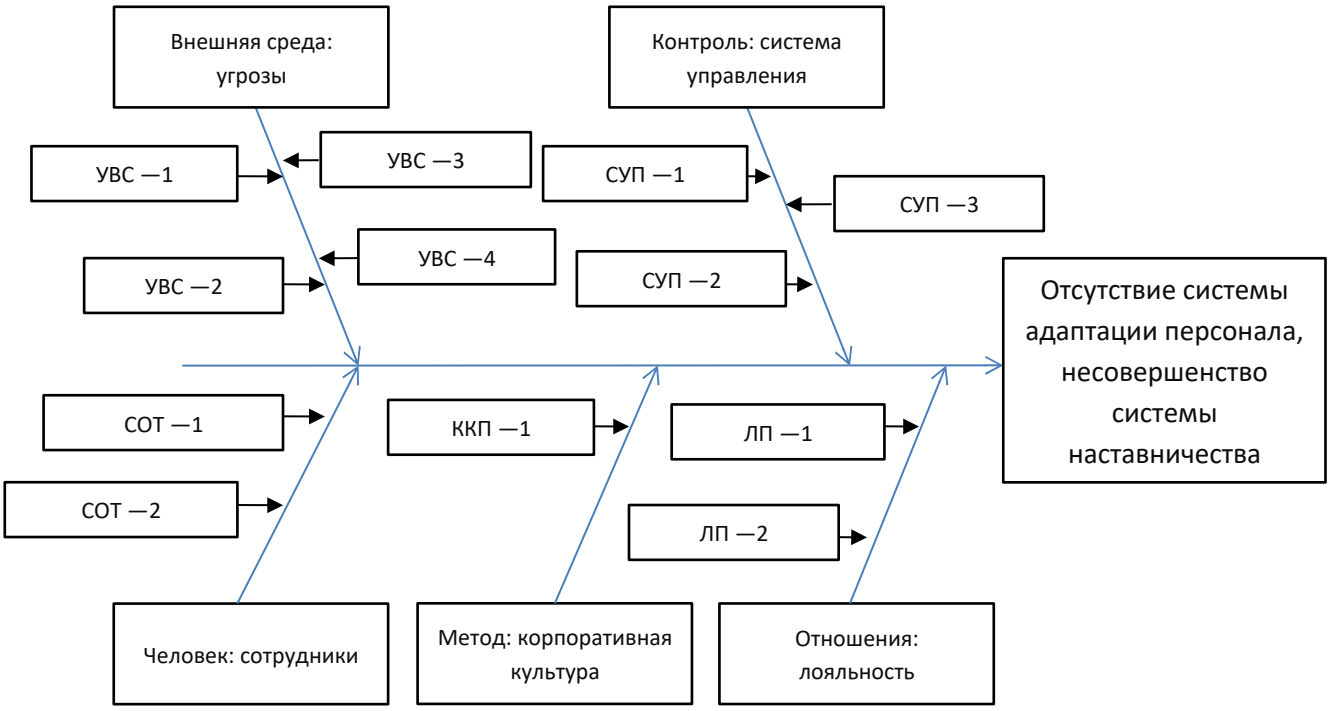


Рисунок 3.1 — Причинно—следственная диаграмма Исикавы

Итоговая диаграмма содержит более конкретизированные причины несовершенства действующей системы адаптации, указываются причины, ориентированные именно на персонал и его отношение к сложившимся условиям.

Оценка карьерного потенциала сотрудника осуществляется в ходе проведения конкурса на замещение должности. Планирование стратегии карьерного роста предлагается осуществлять в течение трех месяцев.

Рассмотрим предлагаемую блок-схему планирования стратегии карьерного роста государственного служащего (см. рисунок 3.2.).

При разработке стратегии карьерного роста сотрудника должны быть самостоятельно определены профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую он хотел бы занять (либо иные цели ).

Стратегия карьерного роста государственного служащего должен представлять собой документ, который включает:

- общие сведения о сотруднике;

- возможную схему продвижения сотрудника в данном самостоятельном структурном подразделении;

- мероприятия по профессиональному развитию сотрудника, необходимые для достижения целевой (планируемой) должности.

При прохождении всех промежуточных этапов карьерного роста, определенных схемой продвижения сотрудника компании, он установленном порядке участвует в конкурсе на замещение должности.

Выбор схемы продвижения государственного служащего включения в стратегию карьерного роста осуществляется непосредственным руководителем по согласованию с начальником подразделения (отдела).

БЛОК-СХЕМА

планирования карьеры государственного гражданского служащего

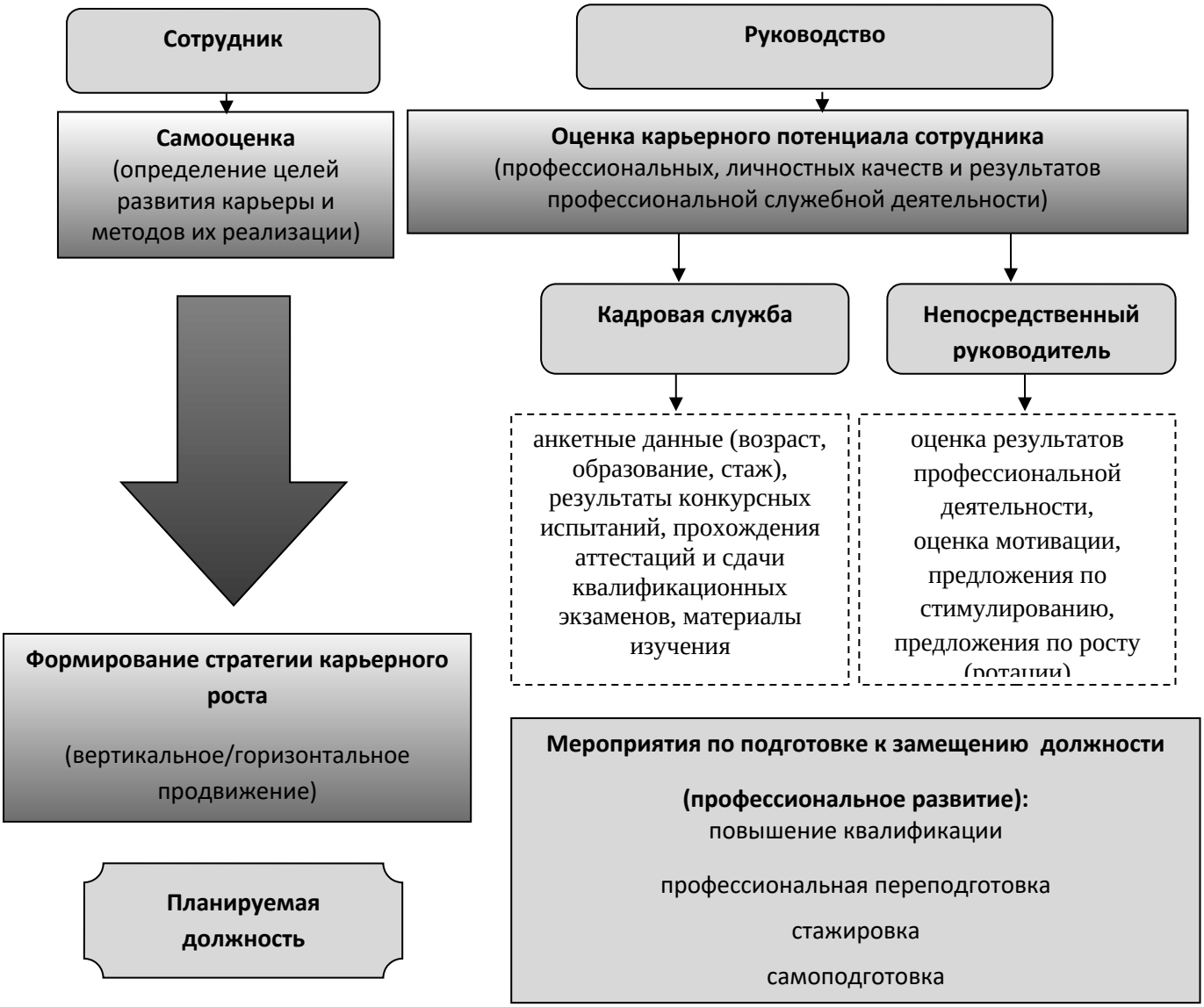


Рисунок 3.2. - Блок-схема планирования стратегии карьеры государственных гражданских служащих

В целях совершенствования (приобретения) профессиональных знаний и навыков, необходимых для замещения определенной должности, определенной на соответствующем этапе схемой продвижения сотрудника в стратегии карьерного роста предусматриваются мероприятия по его профессиональному развитию.

## 3.2. Пути решения проблем закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края

В рамках совершенствования системы закрепления молодых специалистов государственной гражданской службы в работе предлагается нормализация института наставничества, цель которого состоит в принятии вновь пришедшим сотрудником ценностей, установок, правил, принципов учреждения и государственной службы в целом без ущерба для личностных ценностей.

Каждому новому кандидату на должность государственного гражданского служащего необходимо прикреплять наставника, обладающего достаточно высоким статусом в коллективе, большим опытом работы, готового прийти на помощь, способный увлечь и заинтересовать своего подопечного. Это в значительной мере повышает мотивацию сотрудника и эффективность процесса обучения. Даже после того, как благополучно заканчивается срок прохождения стажировки и обучаемый приступает к самостоятельной работе, наставник должен наблюдать за ним и быть готовым прийти на помощь в трудных ситуациях.

Наставник осуществляет также инструктаж, контроль за первыми шагами кандидата, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации.

Главная цель института наставничества – помочь кандидату на должность государственного гражданского служащего адаптироваться к новым условиям, а также овладеть практическими навыками конкретной работы.

Целью этого процесса является принятие вновь пришедшим работником ценностей, установок, правил, принципов организации без ущерба для личностных ценностей.

Задачей наставника является введение вновь пришедшего сотрудника в должность и он должен обладать определенными качествами (см. рисунок 3.3.).

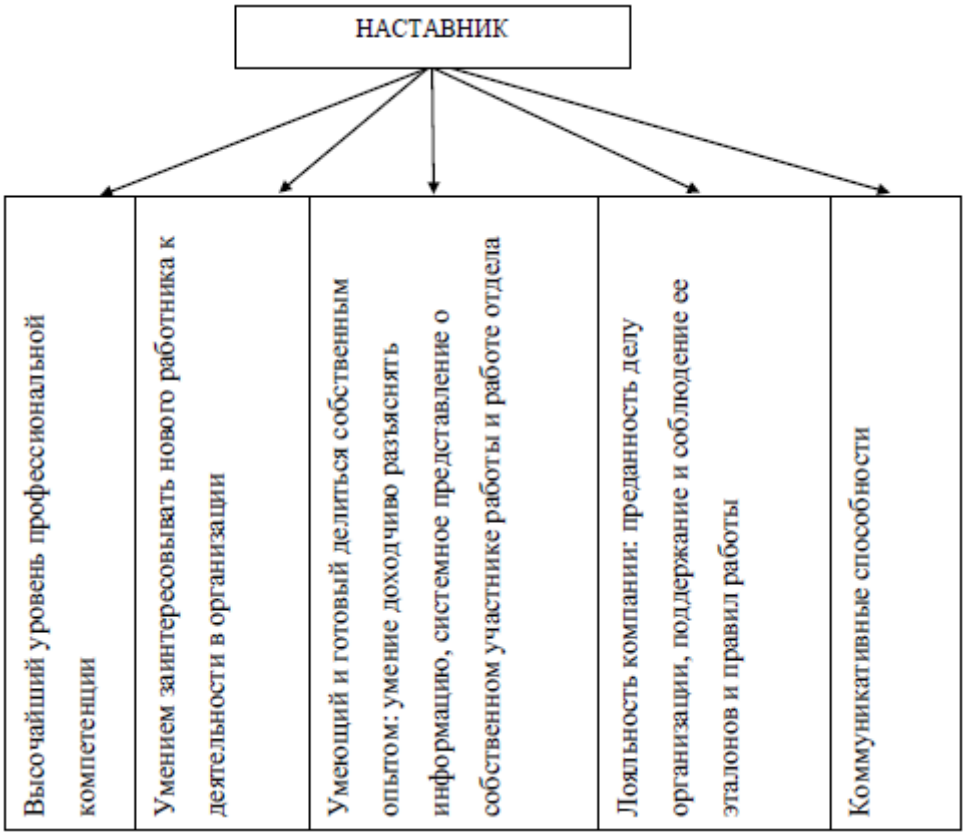


Рисунок 3.3. — Требования к наставнику

Наставник должен ознакомить нового работника с корпоративной культурой государственного учреждения, а так же миссией организации, направлениями деятельности, с предоставляемыми услугами, организационной структурой организации, с какими отделами требуется взаимодействовать, традициями и правилами поведения.

Работа наставника с кандидатом на должность государственного гражданского служащего должна включать в себя:

1. Распределение рабочего времени: совмещение функций, задач по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени;

2. Передача нужной и требуемой информации, знаний, опыта вновь пришедшему сотруднику: от обычного к сложному, от общеизвестной информации к секретной;

3. Отслеживание обратной связи, контроль освоения познаний в процессе наставничества;

4. Исполнение текущего контроля над работой кандидата (адаптанта), своевременная корректировка некорректных действий в работе;

5. Проявление внимания вновь пришедшему работнику: разъяснение задаваемы вопросов новым работником.

В рамках совершенствования процесса закрепления государственной гражданской службы предлагается разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник).

Данная рекомендация заключается в отсутствие контроля выполнения заданий государственного гражданского служащего. Разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для кандидатов требуется разработать для каждого вновь пришедшего работника ежедневник с планом личной работы, в котором содержались бы:

- на первой странице ежедневника был бы план основных мероприятий работы на каждый месяц;

- вторую страницу ежедневника займут заметки, новый работник будет записывать важную для него информацию (информация о наставнике, который должен сопровождать нового сотрудника во время испытательного срока, его номер телефона, кабинет; информацию о коллегах с которыми будет сотрудничать и тд.);

- на третьей странице расположиться ежедневный план работы кандидата на должность государственного гражданского служащего, где будет указан день недели, время выполнения заданий, отдельно будет графа контроля, где наставник в конце рабочего дня ставит свою резолюцию и отмечает выполнены или не выполнены поставленные задания.

Обосновывая мероприятия по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации сотрудников государственного учреждения, можно сделать вывод, что адаптация сотрудника – это процесс длительный, трудоемкий. Его продолжительность и эффективность во многом зависит от личностных качеств кандидата и от того, насколько успешно проводились и организовывались адаптационные мероприятия. Обычно этот процесс длится около трех месяцев. В течение этого времени наставник должен осуществлять контроль над адаптацией каждого кандидата. А так же для облегчения адаптации требуется каждому новому кандидату выдавать рекомендации и документы организации, ежедневник с планом личной работы.

Итак, по результатам проведенного анализа основными рекомендациями по совершенствованию корпоративной культуры государственной гражданской службы выступают:

1 — нормализация института наставничества;

2 — разработка и внедрение информационного механизма адаптации кандидатов на должность государственного гражданского служащего;

3 — разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых кандидатов (ежедневник).

Совершенствование профессиональной и организационной адаптации персонала организации приведет к тому, что у работников будет сокращаться период врабатываемости. Вследствие этого снизятся потери времени на начальном этапе работы.

С целью внедрения мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры государственной гражданской службы на базе предложенных проектных решений, необходимо составить план мероприятий (см. таблицу 3.1.).

Таблица 3.1

План мероприятий по внедрению рекомендаций по закреплению молодых специалистов в системе государственной службы

| № п/п | Мероприятие | Срок исполнения | Ответственное лицо |
|---|---|---|---|
| Рекомендация № 1 | | | |
| 1 | Отбор кандидатов для осуществления наставничества из сотрудников учреждения | 1 неделя | Зам. руководителя<br>Начальник отдела кадров |
| 2 | Обучение отобранной совокупности сотрудников (будущих наставников ) алгоритму осуществления наставничества. | 2 недели | Зам. руководителя<br>Начальник отдела кадров |
| 3 | Разработка и издание приказа о списке действующих наставников. | 1 неделя | Зам. руководителя<br>Начальник отдела кадров |
| Рекомендация № 2 | | | |
| 4 | Подготовка перечня информационных материалов, представленных в п. 2.3., распечатка нескольких экземпляров, формирование папок. | 4 недели | Зам. руководителя<br>Ведущий специалист отдела кадров |
| Рекомендация № 3 | | | |
| 5 | Разработка макета ежедневника для кандидата-адаптанта | 2 недели | Зам. руководителя<br>Начальник отдела кадров<br>Ведущий специалист отдела кадров |
| 6 | Заказ нескольких экземпляров ежедневников в печать | 1 неделя | Начальник отдела кадров |
| 7 | Распространение ежедневников среди наставников | 1 неделя | Зам. руководителя<br>Начальник отдела кадров |

Настоящий план должен быть согласован главным бухгалтером и утвержден руководителем государственного учреждения.

## 3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Затраты на  разработанные мероприятия в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры государственной гражданской службы

| Мероприятия | Затраты, руб | Примечание |
|---|---|---|
| Нормализация института наставничества | 3500 | Ежемесячная доплата наставникам за каждого адаптанта. |
| Внедрение информационного механизма адаптации персонала | 2000 | Затраты на бумагу и канцелярские принадлежности при печати необходимого перечня информации. |
| Разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для кандидатов | 150 | Затраты за печать 1 экземпляра ежедневника для работника |

Допустим если организация в год примет 20 новых работников на должность государственного гражданского служащего, с помощью предложенных мероприятий организация потратит:

20*3500 = 70 тысяч рублей;

20*150 = 3 тысячи рублей.

Итого, затраты на реализацию разработанных мероприятий составят:

70 + 2 + 3 = 75 тысяч рублей.

Далее представим план—график внедрения мероприятий в таблице 3.3.

Таким образом, представлен план-график внедрения мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры государственной гражданской службы.

Таблица 3.3

План-график внедрения мероприятий

| N п/п | Мероприятие | Цель, сущность | Предполагаемый период | | Результат | Ответственный |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | начало | конец | | |
| 1 | Отбор кандидатов для осуществления наставничества из сотрудников учреждения | Из врачебного состава отбирается перечень сотрудников, способных и согласных на осуществление наставничества за дополнительную прибавку к заработной плате. | 03.06. 2023 | 07.06. 2023 | Список наставников. | Зам. руководителя Начальник отдела кадров |
| 2 | Обучение отобранной совокупности сотрудников (будущих наставников) алгоритму осуществления наставничества. | Проведение консультаций среди отобранных наставников об этапах, целях и задачах наставничества. | 10.06. 2023 | 21.06. 2023 | Обученные наставники. | Зам. руководителя Начальник отдела кадров |
| 3 | Разработка и издание приказа о списке действующих наставников. | Закрепить перечень наставников приказом, уведомить под роспись каждого из наставников об издании приказа. | 24.06. 2023 | 28.06. 2023 | Приказ о списке действующих наставников. | Зам. руководителя Начальник отдела кадров |
| 4 | Подготовка перечня информационных материалов, представленных в п. 2.3., распечатка нескольких экземпляров, формирование папок. | Подобрать весь информационный материал в электронном виде, распечатать несколько экземпляров, сшить в папки, распространить по клинике. | 01.07. 2023 | 26.07. 2023 | Папки с информационным материалом. | Зам. руководителя Ведущий специалист отдела кадров |

Прдолжение таблицы 3.3

| № п/п | Мероприятие | Цель, сущность | Предполагаемый период | | Результат | Ответственный |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | начало | конец | | |
| 5 | Разработка макета ежедневника кандидата - адаптанта | Разработать первые 3 листа ежедневника адаптанта. | 29.07.2023 | 09.08.2023 | Макет ежедневника. | Зам. руководителя Начальник отдела кадров Ведущий специалист отдела кадров |
| 6 | Заказ нескольких экземпляров ежедневников в печать | Обратиться к типографии за распечаткой нескольких экземпляров ежедневников. | 12.08.2023 | 16.08.2023 | Распечатанные экземпляры ежедневника. | Начальник отдела кадров |
| 7 | Распространение ежедневников среди наставников | Обеспечить каждого из наставников одним экземпляром ежедневника. | 19.08.2023 | 23.08.2023 | Полное обеспечение наставников информационным и вспомогательным материалом для наставничества. | Зам. руководителя Начальник отдела кадров |

Далее рассмотрим оценку рисков предложенных мероприятий с помощью стандарта FERMA, который позволяет учесть выявленные выше воздействия внешних условий на деятельность Министерства и возможность реализации рекомендаций (см. таблицу 3.4).

Таблица 3.4

**Реестр рисков**

| № | Наименование риска | Описание риска | Текущая вер—ть, % | Метод реагирования | Ожидаемая вер—ть, % |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Недостаточность государственного финансирования для реализации мероприятий | Финансирование Министерства из государственного бюджета, поэтому затраты на реализацию мероприятий должны быть запланированы | 20% | Изыскание возможностей экономии выделенных средств и запрос на возможность их использования на разработанные мероприятия. | 7% |
| 2 | Снижение качества оказываемых государственных услуг | Снижение спроса по причине системного кризиса, снижении покупательной способности потенциальных клиентов | 20% | Удержание риска. | 20% |
| 3 | Отсутствие персонала требуемой компетенции | Сложности с подбором персонала, необходимость переподготовки функционирующего персонала, что требует больших затрат | 60% | Использование всех каналов подбора персонала. Проведение внутреннего обучения новых сотрудников. | |
| 4 | Недостаток персонала | Бюрократические задержки удовлетворения потребности увеличение персонала ведет к увеличению сроков выхода на планируемый объем оказания услуг | 40% | Принятие четких планов развития. Установление нормативов нагрузки на персонал. Контроль качества работы. | 15% |
| 5 | Увольнение ключевого сотрудника | Увольнение ключевого сотрудника приведет к потере значительной части выполняемых функций и как следствие снижение объема оказанных услуг. | 60% | Разработка и реализации долгосрочной программы по удержанию персонала.<br>Прозрачная клиентская база. Контроль ведения клиентской базы. | 30% |
| 6 | Рост непредвиденных затрат | Потери вследствие ошибок персонала. | 60% | Удержание риска. | 60% |

Пороги ущерба, оцениваемого как малый, небольшой или большой для компании.

Шкала по Ущербу:

от 0 до 49 999 тыс. руб. – МАЛЫЙ;

от 50 0000 до 999 9999 тыс. руб. – СРЕДНИЙ;

от 1 000 000 до 1 999 9999 тыс. руб. – БОЛЬШОЙ;

от 2 000 000 тыс. руб. – Неприемлемый.

Шкала по Вероятности:

от 0 до 25% – НЕБОЛЬШАЯ;

от 26% до 49% — СРЕДНЯЯ;

от 50% до 100% тыс. руб. – ВЫСОКАЯ.

Карты риска с разной линией толерантности для ситуации до и после принятия превентивных мер (см. рисунок 3.4 и рисунок 3.5).

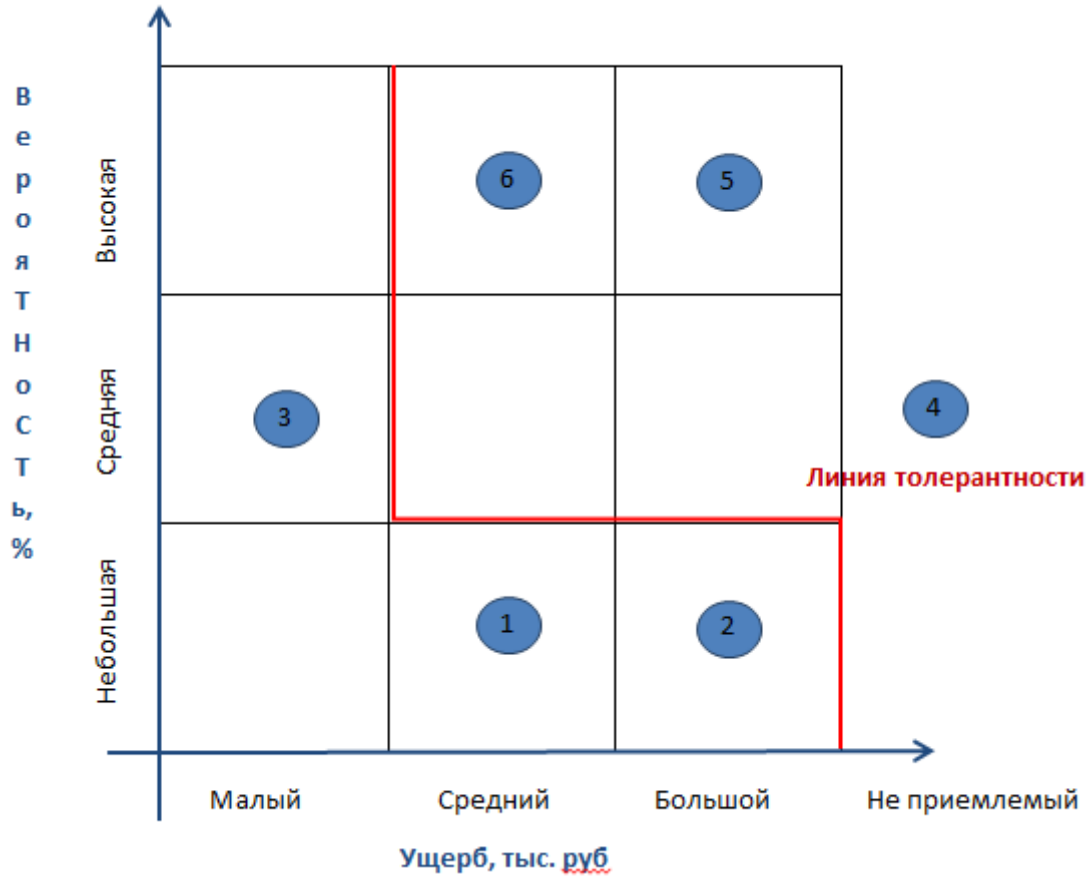


Рисунок 3.4 — Карта риска 1. До принятия превентивных мер

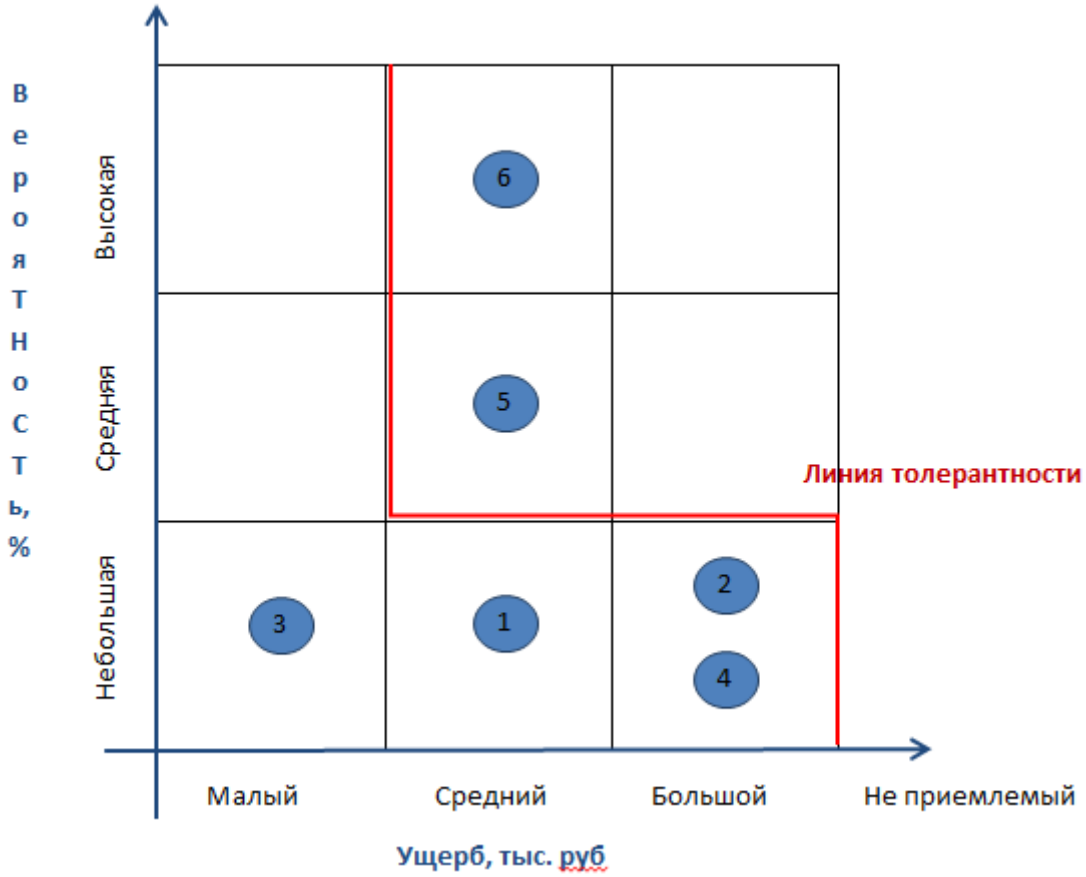


Рисунок 3.5 — Карта риска 2. После принятия превентивных мер

Как показывают данные карт риска до и после принятия превентивных мер Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края, снизились такие риски, связанные с управлением персонала: недостаток персонала (неудовлетворение действующей системой управления и мотивации) и увольнение ключевого сотрудника.

Далее построим карту риска с линейной шкалой по ущербу (см. рисунок 3.6).

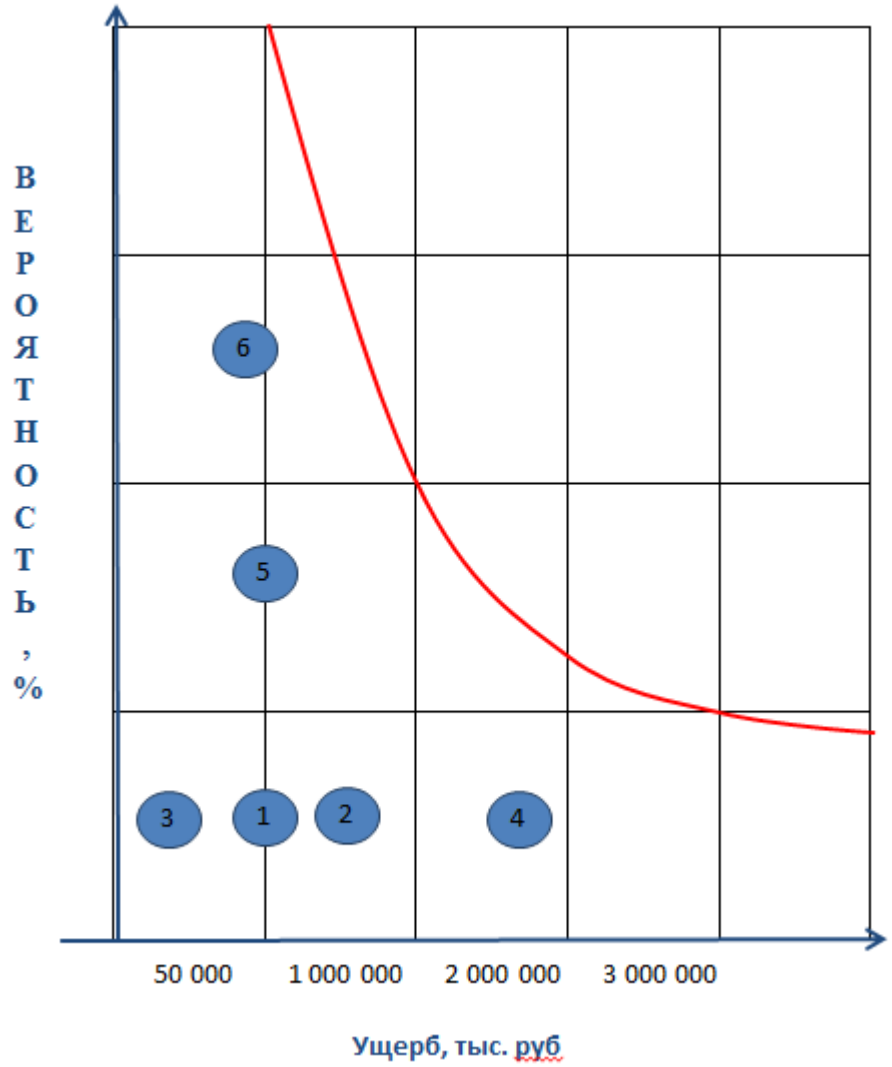


Рисунок 3.6 —Карта риска 3. После принятия превентивных мер с линейной шкалой по ущербу

В результате проведенного анализа карты рисков, основное внимание следует уделить рискам № 5 и № 6, т.к. они находятся наиболее близко к линии толерантности. т.е. основной работой по проекту, должны стать принятие четких планов развития персонала, установление нормативов нагрузки на персонал, контроль качества работы, а так же разработка и реализации долгосрочной программы по удержанию персонала.

Таким образом, по результатам проведенного анализа основными рекомендациями по совершенствованию процессов закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального

благополучия и семейной политики Камчатского края выступают: нормализация института наставничества; разработка и внедрение информационного механизма адаптации кандидатов на должность государственного гражданского служащего; разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для кандидатов (ежедневник).

По результатам реализации представленных рекомендаций планируется достижение следующих социально-экономических эффектов: уменьшение срока вхождения кандидатов на должность государственного гражданского служащего в организацию; формирование у вновь пришедших работников устойчивого положительного отношения к учреждению и существующим в нем нормам; обеспечение наиболее успешного вхождения кандидатов в коллектив организации; обеспечение знания работниками процедур, действующих в организации, знания информации о деятельности организации, ее миссии, целях, истории; обеспечение контроля за работой кандидата, с помощью плана личной работы, а так же снижение текучести сотрудников.

## Заключение

На основании анализа различных подходов авторов к определению адаптации персонала, сделан вывод о том, что процесс адаптации персонала как неотъемлемая часть направления — управление человеческими ресурсами, — является одним из важнейших и приоритетных направлений менеджмента в современной организации, так как является важным звеном в формировании крепкой и сплочённой команды лояльных сотрудников, объединённых единой корпоративной культурой, способной стать стойким конкурентным преимуществом компании.

Отдельно в главе определены преимущества формирования системы адаптации персонала для работника и работодателя, охарактеризованы принципы управления процессом адаптации.

По сообщениям современных авторов порядка 80% сотрудников увольняющихся в течение первого года работы, принимают решение об этом в первые 2 недели. Одной из основных причин является несовпадение ожиданий о новой организационной культуре и условиях труда, появившихся у «новичка», в том числе и после первичных собеседований с рекрутерами, — суровым реалиям повседневной деятельности компании. Одной из важнейших задач системы адаптации является оправдание ожиданий, «мягкое введение в должность» морально—психологическая поддержка нового сотрудника в момент наибольшего стресса — первых недель на новом месте.

На современном этапе развития менеджмента в российских компаниях ориентация на сотрудников как на наиболее ценный «ресурс» происходит по большей части на словах, а чёткие системы отбора, адаптации, обучения и стимулирования труда персонала, в основном, либо вовсе отсутствуют, либо присутствуют фрагментарно.

В тех же компаниях, которые начинают развивать это стратегически важные направления, выделяемые ресурсы перераспределяются в основном на подбор и стимулирование труда персонала.

При профессиональном отношении, и проведении адаптационных мероприятий, параллельно происходит и врабатывание сотрудника в новую для него систему производственных и социальных отношений на новом месте и научение наставником, ускорение освоения основных бизнес—процессов.

Таким образом, в главе доказана необходимость формирования сбалансированной системы адаптации организации.

Министерство социального благополучия и семейной политики Камчатского края является исполнительным органом государственной власти Камчатского края, осуществляющим функции по выработке и реализации региональной политики, по нормативному правовому регулированию, по контролю (надзору), по предоставлению государственных услуг, иные правоприменительные функции в сфере социального благополучия, семейной политики, а также опеки и попечительства в отношении совершеннолетних и несовершеннолетних граждан.

Кадровая политика Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края направлена на формирование высококвалифицированного кадрового ресурса, на обеспечение эффективной работы путем системы отбора, а также подготовки, мотивации и адаптации труда сотрудников организации.

Одним из приоритетных источников подбора государственных гражданских служащих является внутреннее замещение кадров, из собственных резервов, совместно с ростом по карьерной лестнице. Выгодно тем, что за время работы кандидаты полностью осваиваются в организации, знакомятся со смежными специальностями, и проходят процедуру ознакомления с деятельностью непосредственного начальника, с практикой его замещения на время отпусков или командировок. Минусы такой системы

подбора – часто возникающие трудности с адаптацией вновь назначенного руководителя среди подчинённых, которые совсем недавно были на одном уровне иерархической лестницы.

Помимо описанной системы подбора госслужащих применяются внешние источники: поиск кандидатов по рекомендации сотрудников; обращение в высшие учебные заведения.

Система обучения и повышения квалификации госслужащих включает следующие направления: официальные периодические аттестационные курсы по всем специальностям, для поддержания и повышения квалификации; внутрикорпоративное обучение на рабочем месте, внутри обособленных подразделений и отделов, под контролем руководителя.

Проблемным вопросом является то, что никаким образом не представлено обучение вновь поступающих на государственную службу общим процессам, связывающим многие подразделения.

По результатам проведенного анализа основными рекомендациями по совершенствованию процессов закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края выступают: нормализация института наставничества; разработка и внедрение информационного механизма адаптации кандидатов на должность государственного гражданского служащего; разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для кандидатов (ежедневник).

По результатам реализации представленных рекомендаций планируется достижение следующих социально-экономических эффектов: уменьшение срока вхождения кандидатов на должность государственного гражданского служащего в организацию; формирование у вновь пришедших работников устойчивого положительного отношения к учреждению и существующим в нем нормам; обеспечение наиболее успешного вхождения кандидатов в коллектив организации; обеспечение знания работниками

процедур, действующих в организации, знания информации о деятельности организации, ее миссии, целях, истории; обеспечение контроля за работой кандидата, с помощью плана личной работы, а так же снижение текучести сотрудников.

## Библиографический список

1. Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 02.08.2004. Ст. 3215.

2. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» // Собрание законодательства РФ. 15.05.2017. № 20. Ст. 2901.

3. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (ред. от 21.07.2020) // Российская газета. № 97 с. 09.05.2018.

4. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 г. № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации) // Собрание законодательства РФ. 25.03.2019. №8. Ст. 765.

5. Указ Президента Российской Федерации от 24.06.2019 г. № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019 – 2021 годы» // Собрание законодательства РФ. 01.07.2019. № 26. Ст. 3410.

6. Постановление Правительства Российской Федерации от 25.08.2017 г. № 996 (ред. от 06.05.2019) «Об утверждении Федеральной научно-технической программы развития сельского хозяйства на 2017-2025 годы» // Официальный интернет-портал правовой информации. [Электронный ресурс]. URL: http://www.pravo.gov.ru. (дата обращения: 12.12.2022)

7. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.11.2020 г. № 1830 «Об оптимизации структуры и численности федеральных государственных гражданских служащих и работников, замещающих должности, не являющиеся должностями федеральной государственной гражданской службы, федеральных министерств, руководство деятельностью которых осуществляет Правительство Российской Федерации, федеральных служб и федеральных агентств, подведомственных этим федеральным министерствам, федеральных служб и федеральных агентств, руководство деятельностью которых осуществляет Правительство Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 23.11.2020. № 47. Ст. 7533.

8. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 19 августа 2020 г. № 2129-р «Об утверждении Концепции развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и робототехники на период до 2024 года» // Собрание законодательства РФ. 31.08.2020. № 35. Ст. 5593.

9. Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7) // [Электронный ресурс]. URL: https://digital.gov.ru/ru/ (дата обращения: 20.12.2022).

10. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы. Версия 3.2 (утв. Минтрудом России) // Доступ из справочной правовой системы «Консультант-Плюс».

11. Методический инструментарий по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы (утв. Минтрудом России) [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

12. . Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе (утв. Минтрудом России) [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

13. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учётом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. Утв. Минтрудом России. [Электронный ресурс]. URL: https://rosmintrud.ru/ (дата обращения: 20.12.2022).

14. Адаптация личности к профессиональной деятельности: современные проблемы и перспективы: колл. моногр. / отв. ред. О.Я. Емельянова. Воронеж: гос. пед. универ. изд-во «Полиграф», 2018. - 284 с

15. Артыкаева, Н. П. Профессиональная адаптация государственных служащих: Россия и зарубежный опыт / Н. П. Артыкаева // Гражданин. Выборы. Власть. – 2022. – № 1(23). – С. 152-156.

16. Байханов И.Б. Трансформация профессиональных компетенций специалистов государственного управления / И.Б. Байханов // Миссия конфессий. 2021. Том 10. № 3. С. 320-327.

17. Баранов А.В. Цифровая компетентность государственных служащих как ресурс политической власти / А.В. Баранов, О.В. Котлярова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 2. С. 11-17.

18. Бондаренко ИН. Адаптация опросника «Диагностика рабочей мотивации» Р. Хакмана и Г. Олдхема на русскоязычной выборке // Психологический журнал. – 2019. — №31(3). – с. 109–124.

19. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2017. — 237 с.

20. Васильева Е.В. Развитие цифровых компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации / Е.В. Васильева, В.Н. Пуляева, В.А. Юдина // Бизнес-информатика. 2018. № 4 (46). С. 28–42.

21. Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности — 2—е изд., испр. и доп. — М.: Гуманитарный центр, 2017. — 230 с.

22. Виханский О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник 3—е изд. М.: Гардарики, 2020. — 528 с.

23. Горбач Н. С. Мотивация в психологии: история и современное состояние проблемы // Молодой ученый. — 2021. — № 3 (345). — С. 42—44.

24. Диянова З.В., Щеголева Т.М. Общая психология. личность и мотивация: Учебное пособие. — Москва, 2020. – 477 с.

25. Дружкова Т. С. Формирование системы профессиональной ориентации и закрепления молодых специалистов в организации / Т. С. Дружкова // Научное и образовательное пространство в условиях вызовов современности : Материалы Всероссийской научно-практической конференции , Чебоксары, 13 июля 2022 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью "Центр научного сотрудничества "Интерактив плюс", 2022. – С. 132-135.

26. Душкин А.С., Мартынов М.А. Психология кадрового менеджмента: учебно—методическое пособие. — Санкт—Петербург, 2020. – 244 с.

27. Емельянова О. Я. Модель управления профессиональной адаптацией государственных гражданских служащих / О. Я. Емельянова, И. В. Шершень, М. А. Кравец // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 12-2. – С. 256-262.

28. Емельянова О.Я., Шершень И.В., Кравец М.А. Влияние индивидуально-личностных факторов на процесс профессиональной

адаптации государственных гражданских служащих // The scientific heritage. (Budapest, Hungary). 2020. № 56. С. 57-59.

29. Емельянова О.Я., Шершень И.В., Кравец М.А. Исследование мотивационных факторов в профессиональной адаптации государственных гражданских служащих // Регион: системы, экономика, управление. 2020. №4. С. 86-92.

30. Жуля А. С. Управление персоналом в государственном секторе / А. С. Жуля // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2022. – № 10(74). – С. 213-218.

31. Иванова Н.Л., Климова А.В. Адаптация молодых специалистов на государственной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 4. С. 172-176.

32. Исследование адаптационных механизмов в профессиональной деятельности молодежи: монография / под ред. О.Я. Емельяновой. Воронеж: ВГПУ, 2019. - 286 с.

33. Каменская В.Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта: учебное пособие. — Москва, 2020. – 322 с.

34. Карпова Е.А. Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности // Научно—методический электронный журнал «Концепт». 2018. — №7. — С. 44—51.

35. Коваленко Е.И. Система мотивации персонала сферы сервиса // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. — 2021. — №4. — С. 663—668.

36. Лобанова Т.Н., Захарова Л.Н. Психология труда индустрии 4.0 // Организационная психология. — 2020. Т. 10. № 1. С. 194—207. 1

37. Магаева Т. А. Трансформация компетенций государственных служащих в условиях цифровизации государственного управления / Т. А. Магаева, С. Н. Ревина // Международный научно-исследовательский журнал. – 2022. – № 6-5(120). – С. 162-169.

38. Макеева М.Д., Ожигова Л.Н. Мотивация личности в процессе профессионального обучения в вузе // Педагогическое мастерство и современные педагогические технологии. — 2020. — № 4. — С. 14—18.

39. Мендель О.П. Формирование системы мотивации эффективной работы на предприятии в контексте экономической безопасности // Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты. — 2021. — №9. — С. 249—255.

40. Незоренко Т.К. Управление персоналом. М.: Лаборатория книги, 2019. — 92 с.

41. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. М.: Изд—во «Юрайт», 2019. — 513 с.

42. Пичугин В.Г. Психология влияния в управлении персоналом: учебное пособие. — Москва, 2020. – 411 с.

43. Сизикова В.В., Аникеева О.А. Моделирование профессиональных стандартов специалистов социальной сферы как основа преобразования социальной практики // Сервис в Рос—сии и за рубежом. — 2019. — №8(69). — С. 105—117.

44. Современные проблемы адаптации молодых специалистов в профессиональной деятельности: монография / под ред. О.Я. Емельяновой. Воронеж: ВГПУ, 20169 - 336 с.

45. Сорокина О.А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всерос.науч. —метод. конф. — Оренбург, 2017. — № 8. — С. 2451—2457.

46. Суходаева Т.С. Развитие компетенций как фактор карьерного роста при прохождении государственной службы в Республике Корея // Среднерусский вестник общественных наук. 2018. № 1. С. 85.

47. Цитцер М.С. Форма наставничества «работодатель – обучающийся»: способы взаимодействия // Академический вестник. 2022. № 2 (56). С. 45–47.

48. Федеральный портал управленческих кадров «Госслужба». [Электронный ресурс]. URL: https://gossluzhba.gov.ru/ (дата обращения: 06.12.2022)

49. Официальный сайт Центра планирования и прогнозирования карьеры Института государственной службы и управления (ИГСУ) Российской академии народного хозяйства //РАНХиГС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://igsu.ranepa.ru/unit/u1759/u1504/u1529/

50. Pettigrew A. M. The character and significance of strategy process research // Strategic Management Journal. - 1992. - № 13. - P. 5-16.

51. Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. Richard D. Irvin. Inc., 1985. - 412Schott C., van Kleef D., Noordegraff M. Confused Professionals?: Capacities to Cope with

52. Pressure on Professional Work // Public Management Review. – 2018. – №18. – P. 583-610. p.

53. Delivering through divers By Vivian Hunt, Lareina Yee, Sara Prince, and Sundiatu Dixon-Fyle / January 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity

54. Women in business: beyond policy to progress/ March 2018. P. 7 – 12 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/ insights/women-in-business/grant-thornton-women-in-business-2018-report.pdf

55. Лучший государственный гражданский служащий / Официальный сайт Правительства Камчатского края. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kamgov.ru/kadry/lucsij-gosudarstvennyj-grazdanskij-sluzasij-kamcatskogo-kraa (дата обращения: 25.12.2022).

56. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих Камчатского края / Официальный сайт Правительства Камчатского края [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://www.kamgov.ru/kadry/dopolnitelnoe-professionalnoe-obrazovanie (дата обращения: 25.12.2020).

**Приложение А**

## Данные анкетного опроса персонала

| Вопрос/величина оценки | Средний балл | Разброс оценок (количество) | | | | | Разброс оценок (в процентах) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Отлично, полностью согласен | Хорошо, почти полностью согласен | удовлетворительно, затрудняюсь | Неудовлетворителн | Негативно, не согласен | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Работа в организации хорошо спланирована и организована | 4,5 | 54 | 34 | 9 | 3 | 0 | 54 | 34 | 9 | 3 | 0 |
| В настоящий момент у меня есть достаточно возможностей повлиять на планирование моей работы | 2,4 | 37 | 32 | 17 | 12 | 2 | 37 | 32 | 17 | 12 | 2 |
| Мой руководитель интересуется моими профессиональными знаниями | 3,8 | 45 | 46 | 9 | 3 | 1 | 45 | 46 | 9 | 3 | 1 |
| Навыки и знания, которыми я владею, полностью используются в работе | 4,1 | 53 | 33 | 4 | 3 | 7 | 53 | 33 | 4 | 3 | 7 |
| Было бы здорово получить дополнительное образование в области моей профессиональной компетенции | 3,5 | 21 | 38 | 39 | 2 | 0 | 21 | 38 | 39 | 2 | 0 |
| Я мог бы сам неплохо обучать своих коллег в свободное время тому, что я знаю и умею делать хорошо | 4,1 | 45 | 29 | 11 | 12 | 3 | 45 | 29 | 11 | 12 | 3 |
| Оплата, которую я получаю за мою работу, хорошо соответствует моему выполнению этой работы; | 3,0 | 45 | 12 | 16 | 22 | 5 | 45 | 12 | 16 | 22 | 5 |
| Меня удовлетворяет система материального стимулирования моего труда в организации | 3,2 | 8 | 12 | 4 | 34 | 38 | 8 | 12 | 4 | 34 | 38 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Было бы очень важно иметь программу негосударственного пенсионного страхования в организации; | 3,8 | 6 | 13 | 10 | 45 | 26 | 6 | 13 | 10 | 45 | 26 |
| Я мог бы работать лучше в другом месте (должности) в организации (отделе); | 4,1 | 23 | 19 | 37 | 2 | 0 | 23 | 19 | 37 | 2 | 0 |
| Работа, которую я выполняю, мне очень нравится | 4,6 | 31 | 24 | 28 | 13 | 4 | 31 | 24 | 28 | 13 | 4 |