

## 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 .....	22
2 Исследование проблем закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края .....	28
2.1. Краткая характеристика Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края .....	28
2.2. Анализ действующей системы управления Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края .....	32
2.3. Проблемы закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края .....	36
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 .....	57
3.2. Пути решения проблем закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края .....	63
Заключение .....	69
Библиографический список .....	73
Приложение А .....	81

# Сессия под ключ!

## Помощь с сессией, обучением, семестром

### [sessiya-pod-kluch.ru](http://sessiya-pod-kluch.ru)

#### **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. (системе государственной службы).

**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: В. М. Бугакова, А. А. Гвоздева, А. Л. Жердевой, Н.В. Казаковой, Е. А. Карповой, Е. В. Михалкиной, Л. С. Скачковой, Н. Г. Новиковой, Е. А. Гнутовой, Р. Н. Нургалиевой, М. П. Пузанковой, А. З. Ганиевой, Ю. Г. Одегова, Е. П. Пинаевой, Н. Н. Симоненко и др.

Уважаемый Алексей! Для магистерской работы простой перечень

фамилий не годится. Здесь нужны не только названия конкретных публикаций этих авторов, но и информация о том, какой аспект был рассмотрен в этой работе. И, конечно, все эти источники должны войти в библиографический список.

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 в себя введение, три главы, заключение, библиографический список (литературы).

**Сессия под ключ!**  
**Помощь с сессией, обучением,**  
**семестром**  
**[sessiya-pod-kluch.ru](http://sessiya-pod-kluch.ru)**

Сессия под ключ!  
Помощь с сессией, обучением,  
семестром  
[sessiya-pod-kluch.ru](http://sessiya-pod-kluch.ru)

# **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 самопредельение 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  Отношения между субъектом и объектом	Адаптация работника	Процесс приспособления работника к организации
	Адаптация организации	Процесс приспособления организации к работнику
	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 приспособливания 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 получают 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 проходил в Москве на ВДНХ с 13 по 15 февраля, президент сказал: «Движение наставников родилось не вчера, оно давно родилось, и его умные люди поддерживали и сформировали, когда то. Никто не говорит 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 свидетельствует его слова: «Сомной работали десятки молодых педагогов. Я убедился, что как бы человек успешно ни закончил педагогический ВУЗ, так бы он ни был талантлив, и если не будет учиться на опыте, никогда не будет хорошим педагогом – я сам учился у более старых педагогов...» В 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».

Все верно, но в этом параграфе нет смысловой связки с государственной службой. Например, Основные принципы адаптации молодых специалистов на государственной службе мало отличаются от подобного процесса в других системах.

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

Во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» была разработана национальная программа по направлению «Цифровая экономика». Паспорт национального проекта Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» в разделе «основная структура программы», определил шесть федеральных проектов, в число которых вошёл проект под названием «Цифровое государственное управление».

Одним из ключевых направлений совершенствования государственного управления в части государственной службы является подготовка широких масс сотрудников органов власти к цифровым навыкам и технологиям, повышение компьютерной грамотности. Постановлением Правительства Российской Федерации от 16 ноября 2020 года № 1830 в целях оптимизации структуры и численности федеральных государственных гражданских служащих и работников федеральных органов исполнительной власти было принято решение сократить с 1 января 2021 года их предельную

численность: на 5 % – центральных аппаратов федеральных органов исполнительной власти и на 10 % – территориальных органов федеральных органов исполнительной власти.

Высвободившиеся в результате сокращения бюджетные средства должны сохраниться в фондах оплаты труда в целях их применения для совершенствования системы материальной мотивации государственных служащих. Однако такое решение воспринялось неоднозначно. В региональных органах власти забойкотировали поручение Правительства Российской Федерации и стали сокращать численность государственных служащих искусственным способом – на бумаге [40].

Некоторые пользователи в сети также негативно отреагировали на данную реформу, посчитав, что «верхи» управленцев останутся на местах, а под сокращение попадут «низы» государственных служащих, достойно справлявшиеся с задачами, стоящими перед ними. Действительно, такая ситуация может повлечь за собой существенные правовые и коррупционные риски, снижающие эффективность государственного управления и, как следствие, реформа рождает закономерный вопрос о готовности проведения аттестации государственных служащих и прозрачной оценки их деятельности.

Старший научный сотрудник лаборатории исследований бюджетной политики РАНХиГС Александр Дерюгин отметил, что сокращение штата с одновременным увеличением денежного содержания результативен для государственного управления, однако проведение в жизнь данного поручения без дополнительного финансирования невозможно, поэтому было принято решение о переносе на 2023 год реформы сокращения и материальной мотивации государственных служащих.

Здесь обязательно нужна ссылка.

Авторы доклада НИУ ВШЭ «Ответ на вызовы цифровизации: госуправление, основанное на данных, «штабная» модель управления и

структурный манёвр в численности госслужащих» предложили не просто механически сократить избыточную численность государственных служащих, а перераспределить их таким образом, чтобы типовые рутинные, обеспечивающие и непрофильные задачи выполняли цифровые управленческие системы, а профильные, экспертно-аналитические и прогностические функции легли на плечи высвобожденной части государственных служащих. Составители доклада отметили, что ИТ-системы помогут избежать субъективное влияние на реализацию решений, исключая тем самым злоупотребление полномочиями со стороны государственных служащих, конечные результаты деятельности которых будут соответствовать изначально поставленным целям [33, с. 87].

Здесь - неожиданный переход от российских проблем к зарубежным, нужна логическая связка. Например. С подобными проблемами столкнулись и западные специалисты. Так (Однако) Хила Мехр, научный сотрудник Гарвардского Центра демократического управления и инновация Говарда Дж. Дилли Эш, наоборот, обратила внимание на заранее установленную предвзятость и субъективизм ИТ-систем, запрограммированных на основе уже существующих данных, которые могут быть неточными. Поэтому решение, принятое искусственным интеллектом, не всегда будет соответствовать требованиям объективности и нейтральности. ИТ-системы могут быть внедрены в государственный сектор при условии обеспечения их высоким качеством данных, соответствующих действительности. Кроме того, до сих пор остаётся открытым вопрос об ответственности за последствия действий, предпринятых искусственным интеллектом.

Хоть Правительством Российской Федерации и установлен принцип обязательного контроля человеком результатов работы алгоритмов искусственного интеллекта, но возможность применения искусственного интеллекта при исполнении государственным служащим своих обязанностей



действующим законодательством до сих пор не предусмотрена. Однако распоряжением Правительства Российской Федерации от 19.08.2020 г. № 2129-р утверждена Концепция развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и робототехники до 2024 года, которая в качестве одной из задач регулирования называет выявление и анализ сфер, допускающих ограниченное применение ИТ-систем при принятии юридически значимых решений.

Такой сферой как раз выступает государственное управление. Также встаёт вопрос о готовности государственных служащих к стремительным переменам в среде информационных и коммуникационных технологий. Сложно представить, как высвобожденный аппарат чиновников будет справляться с новыми обязанностями, поскольку на протяжении всей своей служебной деятельности он обладал определённым набором функций, а теперь ему следует резко перестроиться на решение совершенно иных, более сложных задач, требующих профессионального «человеческого» изл达度.

Б. Добробаба предлагает перенаправить часть бывших служащих в штат сотрудников «государственных системных администраторов» для обеспечения должной работы интеллектуальных систем, их совершенствования и разработки необходимых правил эксплуатации, либо перепрофилировать государственных служащих в сферу киберполиции для выявления, предупреждения, пресечения и раскрытия преступлений в сфере информационных технологий, совершаемых в государственном секторе.

Здесь обязательно нужна ссылка.

Тенденции кибербезопасности демонстрируют, как цифровые инновации создают профессии и не вызывают безработицу, а напротив, — открывают новые рабочие места. Однако для того, чтобы осуществить переориентацию государственных служащих, в первую очередь, следует их направить на прохождение программ повышения квалификации и программ



профессиональной переподготовки, чтобы чиновники смогли овладеть набором компетенций, необходимым для их дальнейшей служебной деятельности. И здесь на помощь приходит рынок онлайн-образования и технологий. Высшая школа государственного управления РАНХиГС 17 марта 2022 года объявила о том, что запускает онлайн университет для государственных служащих, первая часть курсов которого будет доступна уже в этом году, а полностью цифровая платформа заработает к 2024 году.

Президентская академия занимается разработкой учебных программ, составлением аудиокниг и лекционного материала, объединяя их по разнообразным направлениям, аккумулирующим уровень компетенций, необходимый для государственных служащих. Помимо этого, на сайте онлайн-университета будет представлена система кейсов, включающая в себя наиболее актуальные проблемы, возникающие в процессе осуществления государственного управления, и стандартные рекомендации по их устранению, а также система ситуаций, встретившихся на практике, для возможности просмотра решений по аналогичным вопросам коллегами из других ведомств и регионов.

Указ Президента Российской Федерации от 24.06.2019 № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019 – 2021 годы» ([ссылка](#)) задал ключевой вектор, касающийся цифровой трансформации государственной гражданской службы – внедрение новых форм профессионального развития гражданских служащих, в том числе предусматривающих использование информационно-коммуникационных технологий; Указом Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» утверждено Положение о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации.

Согласно Положению, особая роль в профессиональном развитии служащих отводится федеральной государственной информационной системе в области государственной службы – portalу управленческих кадров «Госслужба», где можно посмотреть активные вакансии и отправить резюме в электронном формате в соответствующий орган [4].

Кроме того, на сайте есть отдельный раздел, именуемый «профессиональное развитие гражданских служащих». В данном блоке можно увидеть приоритетные направления профессионального развития, утверждённые Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации; перечень дополнительных профессиональных программ обучения и реестр образовательных организаций, осуществляющих их; записаться на мероприятия, соответствующие функциональным обязанностям и способствующие развитию профессиональных и личностных качеств служащего (стажировки, конференции, конкурсы, сессии, вебинары, круглые столы и др.), а также пройти тестирование и оценить свою готовность к поступлению на государственную службу. Однако профессиональное развитие государственных служащих для должной работы с цифровыми системами должно также осуществляться в направлении компетенций «нового поколения». В научной литературе встречается множество определений данного понятия.

Так, например, И. Буланов под компетенцией понимает «объём профессиональных навыков и знаний, личностные установки и характеристики, которые проявляются в поведении сотрудников, требуют выполнения некоторых должностных обязанностей». (Нужна ссылка)

В соответствии с Методическим инструментарием по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (далее – Методический инструментарий), компетенция – это «комплекс проявляемых в поведении гражданского служащего

профессиональных и личностных качеств, свидетельствующий о наличии необходимых для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей знаний, умений, а также опыта профессиональной деятельности». Согласно определениям, компетенция состоит из: – профессиональных умений; – личностных качеств [26, с. 87].

Теперь определим, что такое «цифровые компетенции» государственных служащих. Корпоративный университет Сбербанка под цифровыми компетенциями или навыками (digital skills) понимает способность решать разнообразные задачи в области использования информационных и коммуникационных технологий.

РАНХиГС даёт следующее определение цифровым компетенциям: способность пользователя уверенно, эффективно, безопасно выбирать и применять цифровые коммуникационные технологии в разных сферах жизни, основанное на непрерывном овладении знаниями, умениями, мотивацией, ответственностью. Но опираясь на рассмотренные выше определения компетенций, целесообразнее под цифровыми навыками государственного служащего понимать комплекс проявляемых в поведении служащего профессиональных знаний и умений, которые в цифровой среде именуются «hard skills» (жёсткие навыки), а также личностных качеств «soft skills» (мягкие навыки), направленных на эффективное применение цифровых технологий в целях результативного исполнения государственным служащим своих должностных обязанностей. [И тут нужна ссылка.](http://sessiya-pod-kluch.ru)

Согласно «Справочнику 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» (далее – «Справочник»), служащие должны знать: – навыки работы с персональным компьютером; –

основы информационной безопасности и защиты информации; – основные положения законодательства о персональных данных и об электронной подписи; – общие принципы функционирования системы электронного документооборота.

Н. С. Карапетян и Е. Н. Каунов справедливо отметили, что представленные в Справочнике требования к компетенциям служащих в сфере информационных и коммуникационных технологий носят общий характер и в полной мере не отвечают потребностям эпохи цифровой экономики. (Нужна ссылка)

В соответствии с пунктом 7 статьи 12 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» квалификационные требования к знаниям и умениям, необходимым для исполнения должностных обязанностей, устанавливаются в зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности гражданского служащего этого должностным регламентом.

Е. В. Васильева, В. Н. Пуляева, В. А. Юдина в своей работе проанализировали должностные регламенты, представленные на портале «Госслужба». (Нужна ссылка)

Результаты их анализа показали, что в регламентах отсутствует единый шаблон требований к профессиональным знаниям и умениям в сфере цифровизации для должностей государственной гражданской службы: в одних должностных регламентах компетенции в сфере информационных и коммуникационных технологий отнесены к профессиональным навыкам, в других – к базовым знаниям и умениям. Объём таких компетенций также различается.

В РАНХиГС разработа(ла)на Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления (далее – Модель компетенций), куда включ(ила)ены: базовые цифровые компетенции,

профессиональные цифровые компетенции, личностные компетенции и цифровую культуру.

Однако такая градация цифровых компетенций не отвечает смыслу понятия компетенций, котор(ое)ый уже охватывает собой профессиональные и личностные навыки служащих, а цифровая культура представляет собой не компетенции, а среду, в которой они должны формироваться. На наш взгляд, в модели цифровых компетенций следует оставить: личностные и профессиональные компетенции, разбив последние на три уровня:

I. базовый уровень, к которому следует отнести указанные в Справочнике общие компетенции, закрепив их за младшей группой должностей государственной гражданской службы;

II. продвинутый уровень, необходимый для зачисления на должности, начиная со старшей группы, предполагающий регулярное решение сложных профессиональных задач в цифровой среде и состоящий из следующих компетенций:

- навыки работы с системами межведомственного взаимодействия и электронного документооборота;

- умение работать с системами управления государственными информационными ресурсами;

- навыки работы с базами данных;

- умение работать с нормативно-правовыми информационными системами;

III. специальный уровень, включающий компетенции, обусловленные спецификой деятельности конкретного органа государственной власти и занимаемой должностью, то есть предъявляемые представителем нанимателя к кандидату. Например, навыки работы с системой «zakupki.gov.ru».

Согласно Модели компетенций, личностные компетенции отражают индивидуальные особенности личности, позволяющие успешно участвовать

в реализации стратегии цифровой трансформации и проектах цифрового развития: нацеленность на результат, клиентоцентричность, коммуникативность, креативность, эмоциональный интеллект. Данный перечень следует расширить, добавив в него: глобальное мышление, адаптивность и способность быстро обрабатывать информацию. Получается, что уже сама цифровизация экономики диктует современную модель компетенций, которой должны обладать государственные служащие.

В связи с этим необходимо закрепить понятие цифровых компетенций государственных служащих в Методическом инструментарии, внести изменения в «Справочник», декларируя в нём состав личностных цифровых компетенций и три уровня профессиональных компетенций служащего, а также включить требования к цифровым компетенциям в должностные регламенты и дополнить процедуру аттестации государственных служащих требованиями к цифровым навыкам.

При переходе из одного органа власти в другой, единичные требования к цифровым компетенциям позволят государственному служащему быстрее адаптироваться к новым условиям, не затрачивая время на переобучение и упорядочивание процессов. Кроме того, обучение государственных служащих должно протекать не только на онлайн-платформах дополнительного образования.

Необходимо модифицировать программы высшего образования по направлениям подготовки «Государственная и муниципальная служба», «Государственная и муниципальная власть», «Государственное и муниципальное управление» и др., дополнив их учебными дисциплинами, направленными на развитие цифровых компетенций обучающихся, ведь государственный служащий будущего – «высококвалифицированный специалист, владеющий расширенными цифровыми компетенциями, а также развитыми творческими и нравственными качествами».

### 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 завершён, 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 используемая 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. (Нужна ссылка)

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 ценностями, 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 предположение, что после успешного выполнения одного задания вы немедленно приступаете к выполнению другого, совершенно отличного от предыдущего. (Нужна ссылка)

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 вработывание. 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.

Кроме этого, новые сотрудники в плановом порядке обязательно проходят два интерактивных курса:

- 1). «Введение в МТС» — «курс молодого бойца» для новых сотрудников, знакомит их с основами бизнеса компании, ее историей, организационной и корпоративной культурой;

2). «Введение в GSM» — букварь каждого сотрудника МТС, увлекательные уроки, где можно узнать все о мобильной связи.

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 наставником для вновь пришедшего сотрудника, на том же уровне иерархической лестницы, как бы готовя себе смену для дальнейшего карьерного роста. (Нужна ссылка)

Для компании «Индекс» 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 доступны в течение рабочего времени. При этом функционирует система адаптации «новичков». (Нужна ссылка)

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 встраивание 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 детей, 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.

Главным критерием оценки эффективности социально-экономической деятельности Министерства в целом неизменно остается повышение материального уровня и качества жизни населения края.

Размер среднедушевых денежных доходов населения за январь – сентябрь 2021 года по предварительным данным составил 51 653 рубля.

Реальные располагаемые денежные доходы составили 100,5 % к аналогичному периоду прошлого года.

Прожиточный минимум за 4 квартал 2019 год в среднем на душу населения составил 20 694 руб., что на 4,1 % больше, чем за 4 квартал 2018 года и практически в два раза выше средней величины по Российской Федерации.

Вместе с тем прожиточный минимум за IV квартал 2019 года снизился по сравнению с величиной за III квартал 2019 года.

Прожиточный минимум на душу населения в среднем за год составил 20 499 рублей.

Одним из главных показателей использования доходов населения является показатель объема и структуры его расходов. Именно этот показатель наиболее чувствителен к изменениям соотношений цен и доходов, а также цен между конкретными товарами.

Сумма среднедушевых денежных расходов населения Камчатского края в январе-сентябре 2019 года составила 43 723 руб.

В отчетном периоде Министерством проводилась координирующая работа по реализации Указа Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».

В целях безусловного исполнения Указа проводятся ежемесячные, ежеквартальные мониторинги достижения целевых показателей, на основании которых в случае необходимости принимаются решения о дополнительном повышении уровня оплаты труда отдельной категории работников.

Проведенный по оперативным данным анализ уровня заработной платы отдельных категорий работников показал, что целевые индикаторы по итогам 2021 года в краевых государственных и муниципальных учреждениях выполнены в полном объеме.

В целях обеспечения достижения целевых показателей по уровню заработной платы «указников» в 2019 году выделено 580,552 млн рублей, которые были направлены на увеличение выплат стимулирующего характера.

Прожиточный минимум за 2019 год в среднем на душу населения составил 20 499 руб., что почти в два раза выше средней величины аналогичного показателя по Российской Федерации (10 906 руб.).

Одним из важнейших показателей уровня жизни является покупательная способность среднедушевых денежных доходов населения.

В сфере социального партнерства реализовались обязательства краевого трехстороннего Соглашения между Правительством Камчатского края, Федерацией профсоюзов Камчатки и объединениями работодателей Камчатского края на 2017-2019 годы. В 2019 году проведена работа по подготовке проекта нового соглашения на 2020-2022 годы, которое было подписано в декабре 2019 года.

Начиная с 2012 года в Камчатском крае заключается региональное Соглашение «О минимальной заработной плате», размер которой ежегодно увеличивается.

С 1 января 2019 года размер МЗП составил 11 280 рублей (применением

норм районного регулирования оплаты труда – 29 328,0 руб., в Корякском округе – 31 584,0 руб., в Алеутском муниципальном районе – 33 840,0).

С 1 января 2020 года минимальная заработная плата установлена в размере 12 130 рублей. С учетом районных коэффициентов и процентных надбавок минимальная заработная плата в Камчатском крае составляла с 1 января 2019 года 31 538 руб., в Корякском округе – 33 964 руб., в Алеутском районе – 36 390 руб. **Здесь также везде, где цифры, необходимо ссылаться на источник.**

## 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 2.1.

Таблица 2.1

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
----------	----	-------	----	------	----	-------

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. 2.1.

Рисунок 2.1. 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):

$$\overline{X_{a.взв.}} = \frac{\sum x_i f_i}{\sum f_i}, \quad (1)$$

где:

$\sum x_i f_i$  – сумма произведения стажа на число персонала;

$\sum f_i$  – общая численность персонала.

Средний стаж работы персонала Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края представлен в таблице 2.2..

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

Таблица 2.2  
Средний стаж работы персонала Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края на 2020 год

Стаж, лет, $x_i$	Число персонала, $f_i$	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	

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

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 9.

Рисунок 2.2. 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 2.3.

Таблица 2.3

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 рассчитанные 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. Принятые в 2020 году сотрудники – 6 человек – доставщики. Два человека были уволены, соответственно 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 выявления состояния и проблем к закреплению молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края был проведен опрос (см. приложение А). В опросе принимали участие 20 сотрудников, имеющих статус государственных гражданских служащих.

Опрос содержит 29 суждений, на каждый из которых опрашиваемый должен проставить балл в соответствии с тем, насколько это суждение реально. Затем подсчитывается общий балл, для чего складываются показатели всех ответов.

По секциям балл:

1 – – № 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

2 – Коммуникации – № 2, 6, 10, 14, 18, 22.

3 – – вопросы № 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

4 – и – вопросы № 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Средний балл определяется по формуле:  $\text{Средний балл} = \frac{\text{Общий балл}}{\text{Число секций}}$ .  
Средний балл по секциям определяется по формуле:  $\text{Средний балл по секциям} = \frac{\text{Общий балл}}{\text{Число секций}}$ .

Свидетельствуют о корпоративной:

- 261 - 290 - высокий;

- 175 - 260 - ;

- 115 - 174 - ;

- ниже 115 - к деградации.

дают первый в виде: свыше 175 о положительной культуры. Два можно на показатели .

Далее рассмотрим результаты тестирования, представленные на рисунке 2.3.

Рисунок 2.3. – Средний балл по секциям опроса

Как показывает рисунок 2.3., по всем секциям полученный средний балл меньше максимального значения более чем в 2 раза. Наименьшее

внимание уделяется вопросам мотивации и морали в коллективе, отсутствие какие-либо инструменты морального и материального стимулирования.

Суммируя полученные средние баллы, получаем общий индекс:

$$\text{ОИ} = 29,1 + 38,4 + 41,9 + 34,6 = 144 \text{ балла}$$

Полученный расчет показывает, что в организации наблюдается средний уровень корпоративной культуры, что свидетельствует о наличии определенных проблем.

Для сопоставления результатов оценки представим результаты анализа корпоративной культуры по методикеOCAI (Organization Culture Assessment Instrument), предложенной К. Камероном и Р. Куинном. Данная методика наиболее адаптирована для государственных учреждений.

Отличительной особенностью является возможность определить не только тип корпоративной культуры на момент исследования, но и тот вариант, к которому стремятся государственные служащие.

В процессе диагностики используется классификация корпоративной культуры, разработанная К. Камероном и Р. Куином:

- адхократическая культура (внешний фокус плюс гибкость и дискретность);
- клановая культура (внутренний фокус, интеграция плюс гибкость);
- иерархическая культура (интеграция плюс стабильность и контроль);
- рыночная культура (дифференциация плюс стабильность и контроль).

Для проведения исследования, использовался опросникOCAI, который был предложен госслужащим.

На этапе группы весовые параметрам культуры. они оценены по в деятельности по пятибалльной, где 5 – возможное, о наилучшем.

Полученные оценочные значения систематизированы в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Оценочные значения параметров корпоративной культуры по методике  
Камерона—Куинна

Наименование параметра	Вес параметра в структуре корпоративной культуры	Среднее значение экспертной оценки параметра	Оценка параметра с учетом весового коэффициента
Качество системы управления	0,09	4	0,36
Возможность прямых контактов с руководством	0,05	2	0,10
Качество организации системы контроля	0,06	4	0,24
Отношение к деятельности работников	0,11	3	0,33
Система коммуникаций в компании	0,06	3	0,18
Система мотивации персонала	0,11	2	0,22
Система ценностей в организации	0,11	4	0,44
Уровень неформальных коммуникаций	0,03	4	0,12
Стиль руководства организацией	0,07	3	0,21
Уровень удовлетворенности работой и заработной платой	0,11	2	0,22
Степень совпадения ценностей сотрудника и организации	0,11	3	0,33
Нормы поведения в организации	0,09	3	0,27
ИТОГО уровень корпоративной культуры			3,02

Так, по данным таблицы 2.4., видим, что экспертная группа оценила имеющийся уровень развития корпоративной культуры на 3,02 балла, т.е. как весьма средний.

Далее был существующей и культуры по методике .

корпоративная в процессе , и все ее параметры к возможным . наглядно между и уровнем , определим значения и воспользуемся Excel для диаграммы (см. 2.4. – 2.5.).

По рисунка 2.4. , что в исследуемой огромные ( ) по имеющимся корпоративной :

- к деятельности ( $=0,22$ );
- система ( $GAP=0,33$ );
- работой и ( $GAP=0,33$ );
- ценностей и ( $GAP=0,22$ );
- в организации ( $=0,18$ ).

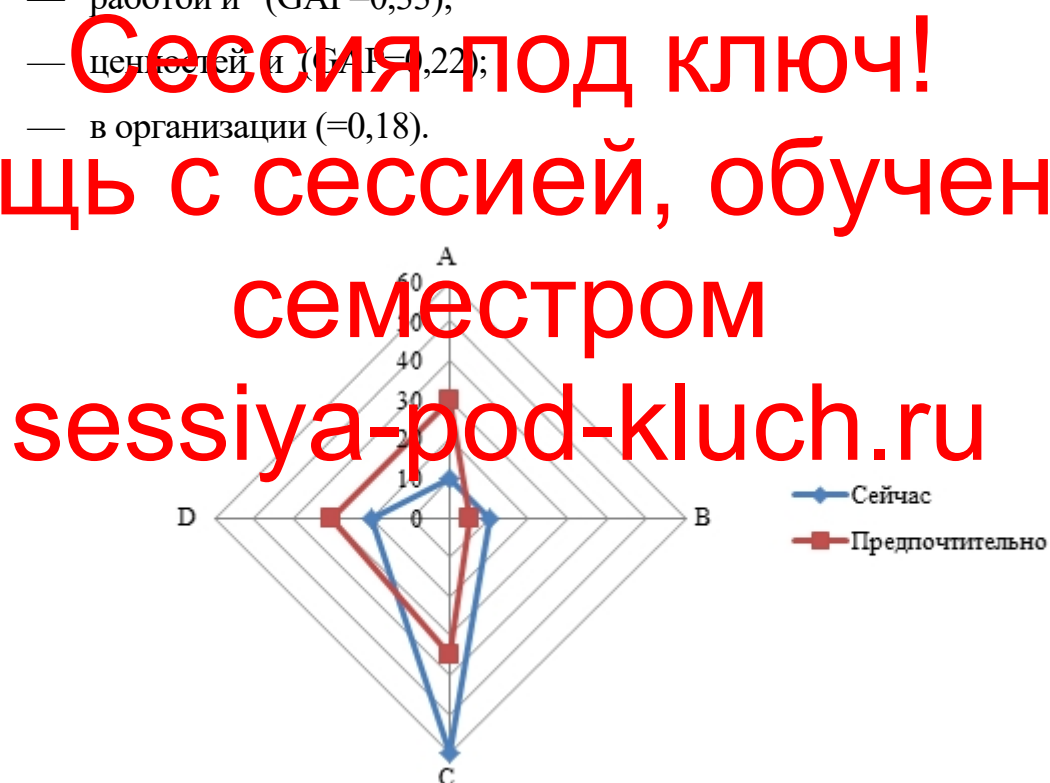


Рисунок 2.4. — Профиль элемента корпоративной культуры государственных служащих — «Важнейшие характеристики»

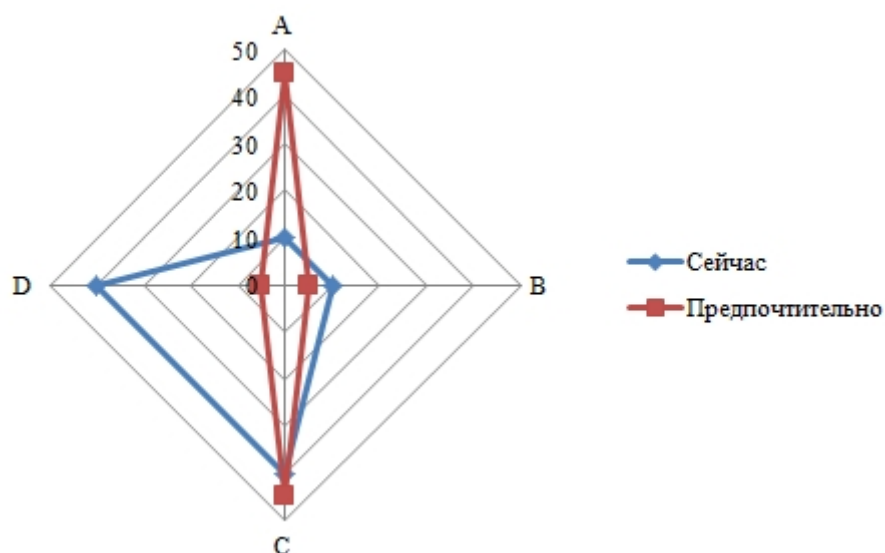


Рисунок 2.5. — Профиль элемента корпоративной культуры государственных служащих — «Общий стиль лидерства в организации»

**Сессия под ключ!**  
**Помощь с сессией, обучением,**  
**семестром**  
[sessiya-pod-kluch.ru](http://sessiya-pod-kluch.ru)

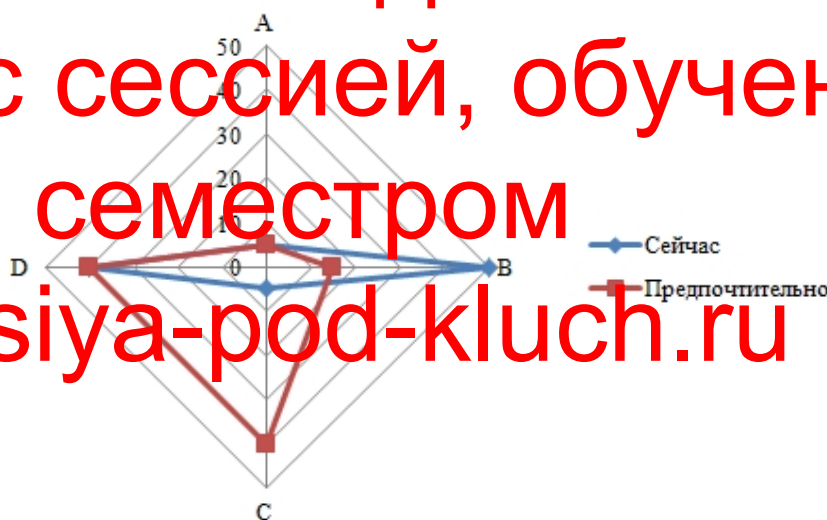


Рисунок 2.6. — Профиль элемента корпоративной культуры государственных служащих — «Управление работниками»

В ходе исследования причин столь больших разрывов в оценке параметров экспертами были получены следующие комментарии.

Отношение к деятельности сотрудников у организации зачастую хорошее только в отчетности. Очень затруднен карьерный рост. Все это не способствует



повышению удовлетворенности госслужащих. Примечательно, что о низком уровне оплаты труда высказались все категории сотрудников из экспертов. Полученный разрыв в степени соответствия ценностей сотрудников и организации, был обоснован экспертами вышеуказанными причинами.

Таким образом, проведено исследование закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края по одной из самых популярных методик — Organization Culture Assessment Instrument, предложенной К. Камероном и Р. Куинном, определен настоящий тип корпоративной культуры (иерархический) и желаемый результат культурных изменений в будущем, нацеленность внутрь организации, гибкость, забота о сотрудниках.

Далее, исходя из результатов исследования корпоративной культуры по представленным методикам, проанализируем систему стимулирования труда государственных служащих.

Для в рамках была изменений государственных опроса. Эта выявить в изменениях — , мотивационных.

оценку государственных на проходимого . Разработанная целью от госслужащих об управлении, их , взаимоотношениях, , системе и аспектах, на и, прежде , своей .

Для определенных охватывало 100 . Оценка по 5—ти бальной . вопросы, и немонетарные мотивации. и начисление в приложении Б.

К мотивации отнесены :

- в организации и организована;
- В у меня возможностей на моей ;
- Мой интересуется знаниями;
- и , которыми я , используются в ;
- бы здорово образование в профессиональной .

К факторам в были :

— , которую я за мою , хорошо выполнению ;

— Меня материального труда в ;

— бы очень программу страхования в .

Сессия под ключ!

Помощь с сессией, обучением,  
семестром

[sessiya-pod-kluch.ru](http://sessiya-pod-kluch.ru)