

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская работа)

на тему: Формирование стратегии по совершенствованию управления
персоналом (на материалах Министерства социальной защиты Алтайского
края)

Выполнила студентка
2 курса, группы 292м
Ирина Евгеньевна Горская

подпись

Научный руководитель:

к.э.н., профессор
Ольга Николаевна Соколова

подпись

Допустить к защите:

Зав. кафедрой,
к.э.н., доцент

Выпускная квалификационная
работа защищена
« ____ » _____ 2021 г.

Оценка _____

О.Ю. Рудакова
« ____ » _____ 2021 г.

Председатель ГЭК:
д.э.н., профессор
В.А. Кундиус

подпись

Барнаул 2021

Министерство науки и высшего образования РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Алтайский государственный университет»

факультет (институт, отделение, филиал) МИЭМИС
кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций
направление Менеджмент
группа 292м

ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

СТУДЕНТ Горская Ирина Евгеньевна

1. Тема работы: Формирование стратегии по совершенствованию управления персоналом (на материалах Министерства социальной защиты Алтайского края)
2. Срок сдачи студентом законченной работы 21.06.2021
3. Исходные данные по работе: Кодексы, внутренние нормативные документы, отчетность, теоретические источники, электронные ресурсы
4. Содержание разделов ВКР (наименование глав)
 1. Теоретические аспекты формирования стратегии управления персоналом
 2. Анализ системы управления персоналом Министерства социальной защиты Алтайского края
 3. Формирование стратегии по совершенствованию управления персоналом в Министерстве социальной защиты Алтайского края
5. Перечень графического материала рисунки, таблицы
6. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		<i>Задание выдал</i>	<i>Задание принял</i>
1 – 3 глава	Соколова Ольга Николаевна	22.03.2021	21.06.2021

7. Дата выдачи задания 22.03.2021

Руководитель выпускной квалификационной работы (магистерской работы):

(подпись)

Студент _____
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты формирования стратегии управления персоналом	
1.1 Понятие и сущность управления персоналом.....	8
1.2 Стратегическое управление персоналом: содержание и предназначение.....	16
1.3 Формирование стратегии по совершенствованию управления персоналом.....	23
2. Анализ системы управления персоналом Министерства социальной защиты Алтайского края	
2.1 Общая характеристика Минсоцзащиты Алтайского края	34
2.2 Особенности управления персоналом учреждения.....	42
2.3 Анализ работы отдела кадрового обеспечения.....	50
3. Формирование стратегии по совершенствованию управления персоналом в Министерстве социальной защиты Алтайского края	
3.1 Рекомендации по формированию стратегии совершенствования управления персоналом	57
3.2 Оценка социально-экономической эффективности разработанных рекомендаций.....	65
Заключение	69
Список литературы	72
ПРИЛОЖЕНИЕ	84

ВВЕДЕНИЕ

История развития управления персоналом берет свое начало в 1885 году. В то время наемные работники еще не обладали соответствующим набором прав, политика затрат на рабочую силу заключалась в их минимизации, определенный вид работ был жестко регламентирован, а функции службы управления персоналом были сведены к найму, увольнению, учету, технике безопасности, расчету и выдачи заработной платы.

На сегодняшний день система управления кадрами отличается такой же динамичностью, как и внешняя среда. Подвержены изменениям научные методы планирования, подбора, отбора, мотивации и оплаты труда, адаптации персонала, его обучения и развития, соответствующая оценка и управление кадровым резервом и, наконец, высвобождение кадров. Стоит отметить, что значительное влияние оказала пандемия, вызванная инфекцией COVID-19 в декабре 2019 года. Большая ответственность легла на систему здравоохранения и социальной защиты населения. В связи с этим кадровые службы были вынуждены поменять стратегию управления человеческими ресурсами, уделив особое внимание мотивации и оплаты труда.

Важно обратить внимание, что вместе с тем возросла значимость работы государственных служащих, которые вынуждены своевременно реагировать на стремительно изменяющиеся условия внешней среды, решая при этом непростые задачи управления на уровне государства. В связи с этим, вопросы, касающиеся управления кадрами – государственными служащими, приобрели статус актуальности. Специфика кадровой службы в органах исполнительной власти характеризуется администрированием, четкому следованию принципов и правил, утвержденных федеральными законами и указами. Но не стоит забывать о личностной составляющей служащих. Управлению персоналом следует опираться на современные подходы, совокупность сведений и инновационные методики. Необходимо сконцентрироваться на устранении проблем по таким направлениям, как планирование кадров, его отбор и оценка,

благоприятная адаптация в жестко регламентированной среде, непредвзятое и грамотное формирование кадрового резерва, своевременное обучение госслужащих, актуальная нормативно-правовая база управления персоналом; его стиль, этика деловых отношений, формирование здорового морально-психологического климата в коллективе и другое. Все это и является элементами возможной стратегии управления персоналом в органе исполнительной власти, которая в свою очередь позволяет обеспечить выживание учреждения, ее развития и достижения долгосрочных целей. Именно поэтому начинать работу по управлению госслужащими необходимо с ее формирования.

Следовательно, цель стратегии должна заключаться в изменении общей стратегии учреждения в сторону увеличения возможностей трудоустройства в перспективе. Эта стратегия разрабатывается для координации внутренней и внешней среды организации, а также на долгосрочное развитие кадрового потенциала.

В связи с этим актуальность формирования стратегии по совершенствованию управления персоналом в органах исполнительной власти в первую очередь состоит в том, что 7 мая 2018 года президент России Владимир Путин подписал устанавливающий и утверждающий национальные проекты России указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», затрагивающий вопросы производительности труда и поддержки занятости. Помимо этого, возникла необходимость обнаружения реальных проблем в управления персоналом в органах государственной власти. Важность заключается в недопущении их осложнения и выявления соответствующих действий, необходимых для осуществления максимально эффективной деятельности кадров на государственной службе.

Цель работы – на основе теоретических исследований и практического анализа сформировать стратегию по совершенствованию управления персоналом в Министерстве социальной защиты Алтайского края.

Предметом исследования данной выпускной квалификационной работы является стратегия по совершенствованию управления персоналом в Минсоцзащите Алтайского края.

Объектом работы выступает Министерство социальной защиты Алтайского края.

В соответствие с указанной целью необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты формирования стратегии управления персоналом;
2. Проанализировать систему управления персоналом Министерства социальной защиты Алтайского края;
3. Сформировать стратегию по совершенствованию управления персоналом в Министерстве социальной защиты Алтайского края.

Исходя из поставленных задач, работа имеет следующую структуру:

В первой главе изложены теоретические вопросы формирования стратегии по управлению персоналом органа исполнительной власти.

Во второй главе рассмотрена организационная характеристика исследуемого социального учреждения, выявлены особенности управления персоналом, проведен анализ работы отдела кадрового обеспечения.

В третьей главе разработаны рекомендации по формированию стратегии совершенствования управления персоналом в Министерстве социальной защиты Алтайского края, дана оценка социально-экономической эффективности разработанных рекомендаций.

Методологической основой написания работы явились труды ведущих отечественных и зарубежных ученых по исследуемой проблеме, научные публикации, статьи, монографии, информационной базой – данные анализируемой организации.

В работе использованы следующие методы исследования: анализ, систематизация, обобщение.

Научной новизной выпускной квалификационной работы являются:

1. Систематизированные и актуализированные принципы управления персоналом, заключающиеся в следующем:

- принцип альтернативности основан на том, что компания должна иметь дополнительные направления по управлению человеческими ресурсами;
- принцип гибкости, заключающийся в том, что система управления персоналом должна быстро адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды;
- принцип иерархии, основывающийся на принципе разделения власти;
- принцип комплексности, заключающийся в учете всех внешних и внутренних факторов;
- принцип концентрации, состоящий в том, что несколько различных функций могут быть аккумулированы на одном уровне;
- принцип научности, где управление персоналом должно действовать на основе достижений науки и с учетом изменения законов развития общественного производства;
- принцип оперативности, когда необходимо уметь своевременно принимать решения по совершенствованию системы управления персоналом;
- принцип плановости, основой которого является определение на плановый период темпов и пропорций развития персонала;
- принцип эффективности, целью которого выступает экономичная организация системы управления персоналом.

2. Выявленные взаимосвязи стратегии развития организации и стратегии управления персоналом.

3. Выделенные составляющие стратегии управления персоналом в органах исполнительной власти.

4. Разработанные этапы формирования стратегии совершенствования управления персоналом в органах исполнительной власти.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в разработке стратегического плана работы по управлению персоналом Министерства социальной защиты Алтайского края.

По теме ВКР автором опубликовано 2 научные работы, также автором принято участие в международных конференциях.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Понятие и сущность управления персоналом

Управление персоналом как наука берет свое начало с промышленной революции, когда в 19 веке с аграрной экономики, где первостепенное значение имел ручной труд и ремесленное производство, мир перешел к индустриальному развитию с преобладанием машинного производства. На смену мастерским и мануфактурам с небольшим количеством рабочих пришли крупные фабрики и заводы, отличавшиеся уже многочисленным штатом сотрудников. Рабочий процесс стал коллективным, с отличительной специализацией труда. Такие активные изменения привели к отдалению собственников от работников и к усилению межличностных конфликтов. Создание профессиональных союзов и рабочих партий стало способом представительства и защиты прав работников в трудовых отношениях, а также социально-экономических интересов членов организации. В данных условиях взаимоотношений работников и работодателей и происходит становление самостоятельной науки управления персоналом.

Активная работа и исследования в данной области начались с впервые выделенных принципов управленческого труда Фредериком Тейлором. Его концепция заключалась в том, что работник рассматривался только как исполнитель определенной функции в процессе производства и его труд измерялся количеством затраченного рабочего времени и заработной платой. Дальнейшее развитие данной теории является заслугой Анри Файоля, благодаря которому управление начало реализовываться посредством конкретных принципов, методов, функций и полномочий.

На смену второй концепции на производстве пришло осознание важности работника не только, как представителя труда, но и как уникальной личности, обладающей собственной социальной значимостью. Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как не

возобновляемый ресурс. На основе этих концепций формировались различные группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

На сегодняшний день, область знаний и практическая деятельность, направленная на обеспечение организации квалифицированными кадрами, подверглась значительным изменениям. Принципы и методы управления трансформируются в соответствии с изменениями извне. В связи с этим, работодатели вынуждены предъявлять актуальные требования к реальным и потенциальным работникам.

Но прежде чем определиться с приоритетным направлением формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации, необходимо раскрыть суть самого понятия «управление персоналом» и определиться в чем заключается его сущность.

Необходимо начать с того, что объектом управления выступают работники (служащие) организации (учреждения), а также их личные, коллективные и корпоративные интересы. В то время как субъектом управления выступает работодатель и его непосредственные представители – управленцы, имеющие соответствующие полномочия.

Говоря о трактовке исследуемого нами понятия, отметим, что многие авторы по-своему определяют термин управление персоналом, так, по мнению Резниковой О.С. «управление персоналом – это область деятельности управляющего состава организации, управляющих и экспертов подразделений организации управления персоналом, направленная на повышение производительности работы организации за счет увеличения производительности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами. Управление персоналом – важная сфера жизни любого предприятия, способная многократно повысить его эффективность. То есть управление персоналом представляет собой процедуру

влияния организации или действующей в ней кадровой службы на ее сотрудников с помощью комплекса специальных методов, направленных на достижение определённых целей» [12, с. 49].

Так же один из самых влиятельных теоретиков менеджмента Питер Друкер был убежден, что управление персоналом представляет собой особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Иванцевич Дж. и Лобанов А.А. отождествляли управление кадрами, как деятельность, выполняемая на предприятии, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей. Кибанов А.Я. считал, что управление персоналом – это формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией [69].

Рассмотрев разные точки зрения насчет данного определения, можно сделать вывод о том, что управление персоналом представляет собой функциональную сферу деятельности и ставит перед собой задачу своевременного наполнения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, в то время как общепринятая цель управления кадрами состоит в формировании трудоспособного коллектива, где от личного успеха работника зависит благополучие деятельности всей организации. Приведем примеры распространенных вариантов целей любого предприятия (рис.1).



Рисунок 1 – Цели управления персоналом организации

Для того чтобы каждая организация смогла осуществить поставленные задачи, службе по управлению персоналом следует выполнять конкретные функции. К ним, прежде всего, относится определение потребности в кадрах, учитывая при этом организационную стратегию, объем производства или предоставляемых услуг. Далее необходимо сосредоточиться на выработке в численном и качественном формате списка кадрового состава. К следующей функции относится кадровая политика, мерами которой выступают планирование персонала, его организация, подбор и расстановка, формирование кадрового резерва, организация труда, оценка деловых и профессиональных качеств работников, их мотивация и стимулирование; подготовка и повышение квалификации. Другими словами, кадровая политика заключается в совокупности принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед организациями, на которых они работают [94].

Отметим, что в случае профессиональной, правильно скоординированной и стратегически подкрепленной работы с кадрами увеличивается продуктивность и результативность труда, развивается кадровый потенциал. На сегодняшний день существующие принципы управления предприятием и планирования его деятельности, процедуры развития работников, обнаружение их нераскрытых профессиональных ресурсов являются основой эффективного менеджмента.

В связи с этим стоит выделить главные принципы кадрового управления, к которым в первую очередь относится принцип альтернативности. Он заключается в том, что в любом случае компания должна иметь дополнительные направления по управлению человеческими ресурсами, чем больше вариантов, тем выше шанс найти максимально подходящий для конкретных условий. Гибкость – следующий принцип, заключающийся в том, что система управления персоналом должна быстро адаптироваться к меняющимся целям объекта управления и условиям его деятельности. Кроме того, важно соблюдение сочетания единоначалия и коллегиальности,

централизации и децентрализации, что свидетельствует о гармоничности и прогностичности менеджмента. Далее необходимо учитывать принцип иерархии в процессе взаимодействия между различными уровнями структурных подразделений, основывающимися на принципе разделения власти, принимаемых решений информации по уровням управления. Комплексность – принцип, которому должна следовать организация, учитывая все внешние и внутренние факторы, влияющие на всю систему менеджмента. Кроме того, в работе по управлению персоналом следует обратить внимание, что несколько различных функций могут быть аккумулированы на одном уровне системы управления персоналом. Принцип концентрации свидетельствует об этом. Также важно придерживаться принципу научности, подразумевающему разработку действий по организации системы кадрового менеджмента на основе достижений науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства. Принцип оперативности заключается в своевременном принятии решений по совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликты. Плановость – определение на плановый период темпов и пропорций развития персонала. И заключительным принципом управления персоналом выступает принцип эффективности. Экономичная организация системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции. Контроль за исполнением принимаемых решений и др. Принципы управления определяют закономерности формирования управляемой системы и предполагают использование различных методов [82, с. 14-15].

Под методами кадрового менеджмента понимается комплекс вариантов влияния на коллектив или на отдельного работника с целью регулирования их трудовой деятельности на протяжении функционирования целого предприятия. Их принято разделять на методы, оказывающие прямое воздействие такие, как приказ, стимул. Методы косвенного воздействия, с помощью которых

создаются благоприятные условия в организации для достижения высоких результатов. Также существуют методы, которые воздействуют формально, они выражают особый стиль управления и наконец, методы неформального воздействия – управление с точки зрения психологии, воспитательная работа руководителя.

Существуют административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом, которые различны между собой по способу и конечному результату в процессе воздействия на кадры.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях, известных в народе как «методы кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов, и по способам воздействия эти методы известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей, и известны они как «методы убеждения» [4, с. 20].

Перейдем к детальному рассмотрению каждого из указанных методов. Говоря об административных методах, отметим, что их применяют в процессе создания организационной структуры управления, установления административных норм, издания приказов и распоряжений, подбора и расстановки кадров, разработки положений, должностных регламентов и инструкций, а также стандартов деятельности организации. Целью применения данных методов является поддержание трудовой дисциплины, чувства ответственности, желания работать в компании.

Специфической чертой административных методов является их прямой характер влияния. Любой приказ, акт, распоряжение должны быть составлены в строгом соответствии с правовыми нормами, которые действует на определенном уровне управления и распоряжениями вышестоящих органов управления.

В основе административных методов лежат властные отношения, дисциплина и совокупность мер по организационному, распорядительному и дисциплинарному воздействию. Организационное воздействие базируется на

издании нормативно-правовых документов, регулирующих трудовую деятельность, а именно составление устава предприятия, положений о структурных подразделениях, штатного расписания и правил внутреннего распорядка.

Экономические методы управления представляют собой способы воздействия на персонал на основе использования экономических законов. Их эффективность определяется формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т. п. [4, с. 23].

Более популярными вариантами непосредственного экономического воздействия на штат сотрудников считаются хозяйственный расчет, материальное стимулирование, а также покупка ценных бумаг компании с целью участия в прибылях. К экономическим методам относятся: технико-экономический анализ, технико-экономическое обоснование, планирование, материальное стимулирование, ценообразование, нормирование и др. [4, с. 24]. Благодаря ним исполняется материальное стимулирование сотрудников. Данные методы базируются на применении экономического механизма, что способствует формированию целостной, результативной и гибкой системы менеджмента экономикой компании, вместе с этим активизируется рабочая группа для достижения намеченных целей.

Две категории методов – экономические и социально-психологические косвенным образом влияют на управление потому, что присутствует нехватка строго определенного времени и обязательности данного влияния. В данном случае возможен лишь личный выбор и поведение, которые в большинстве случаев подвластны отличительным особенностям сотрудников. Точно установить силу и итоговый результат влияния данных методов сложно. Тем не менее в системе кадрового менеджмента они занимают важное место, отождествляя основу управленческого воздействия.

С помощью социально-психологических методов осуществляется управленческое воздействие на кадры, основанное на применении закономерностей социологии и психологии. Как правило, данные методы направлены и на группу сотрудников, и на каждую отдельно личность. По масштабу и способам воздействия их можно разделить на две основные группы: социологические и психологические методы.

Социально-психологические методы включают социальный анализ в коллективе работников, социальное планирование, привлечение работников к управлению, социальное развитие коллектива, использование психологических мер воздействия на работников: формирование групп, создание положительного психологического климата, развитие у работников инициативы и ответственности. Эта группа методов основана на использовании социального механизма (на взаимоотношениях, социальных потребностях и др.) [4, с. 24-25].

В России не так давно популярной консультационной услугой стал метод «коучинга (от англ. coaching – обучение, тренировка)» [100]. В общем и целом, коучинг базируется на партнерстве, раскрытии личного потенциала и итоговом результате. Главная особенность коучинга – помощь клиенту самому найти верное решение, а не решить проблемы за него. Коуч может не быть профессионалом в проблемной области, но он обязательно является экспертом в раскрытии собственных возможностей руководителя.

Стоит сказать, что максимальный эффект и лучшее качество работы со штатом сотрудников достигаются в случае использования системы методов в комплексе, что позволит рассмотреть объект управления с разных сторон и достичь желаемого результата.

На сегодняшний день сущность, содержание и функциональные свойства управления персоналом управленческого процесса заметно расширились и углубились. В условиях развития коллективных форм собственности (акционерных и партнерских компаний) и привлечения работников к участию в управлении политика управления персоналом должна быть нацелена на

расширение сотрудничества персонала и администрации для достижения общих целей, стоящих перед фирмой. Данные обстоятельства направляют персонал к развитию потенциальных способностей, более интенсивной и результативной деятельности, творческому отношению к труду. Творческий подход, в свою очередь, способствует повышению самостоятельности и ответственности работников за выполняемую работу, активному участию в принятии управленческих решений, непосредственной заинтересованности в результатах своей трудовой деятельности.

В связи с этим стратегия управления персоналом любой организации должна быть нацелена на максимизацию уровня профессиональной подготовки и культуры работников, предоставление персоналу условий для расширения профессиональных знаний, непрерывного совершенствования своего профессионализма, повышения самовыражения и развития организационной культуры. Все это обозначает актуальную потребность глубокого изучения и внедрения современных методов управления персоналом не только в современных организациях, но и органах исполнительной власти.

1.2 Стратегическое управление персоналом: содержание и предназначение

Для того чтобы организация продемонстрировала достойный уровень эффективности, и результативности своей работы ей необходимо учитывать важность влияния профессиональной и стратегически направленной работы с персоналом. Реальность показывает, что современные принципы организации и планирования производства, оптимальные системы и процедуры развития кадров, обнаружение дополнительных возможностей и потенциала составляют основу для эффективного менеджмента. Известно, что успех любой организации напрямую зависит от человеческого потенциала, знаний, компетентности, квалификации людей, занятых в деятельности компании. Говоря об управлении персоналом, важно помнить, что организация дисциплины, стимулирования и мотивации, организационной культуры и

восприимчивости к управленческим решениям, к профессиональному развитию, а также разделение целей организационно-правового формирования определяют формирование эффективной кадровой стратегии организации.

Отметим, стратегия управления персоналом, относится к разряду функциональной, подчиненной генеральной стратегии организации, вытекает из нее, развивает и детализирует. Все разрабатываемые стратегии должны приспособляться и подчиняться общей стратегии организации. В то же время общая стратегия организации и стратегия управления персоналом должны разрабатываться и развиваться как единое целое. Это означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне [19, с. 34].

Важно определить смысл понятия «стратегия управления персоналом», заключающийся в приоритетном направлении формирования конкурентоспособного, высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии предприятия. «Разработка стратегии управления персоналом организации – одна из главных управленческих задач, стоящих перед кадровой службой» [12, с. 49].

Принято полагать, что характерными особенностями стратегии управления персоналом выступает факт того, что стратегия составляется на перспективу, что подразумевает планомерный и длительный процесс трансформации психологических установок, мотивации, структуры персонала, общей системы управления персоналом и ее структурных элементов. Кроме того, отличие стратегического управления персоналом от просто управления персоналом состоит в том, что персонал рассматривается как главный ресурс, благодаря которому компания способна преобразовать в реальность стратегию всей организации. Также система управления персоналом обладает собственной стратегией по развитию и функционированию. Далее стратегия системы управления персоналом представляет собой составной элемент стратегии компании и стратегическое управление персоналом подразумевает

регулярный анализ реального состояния, его соответствия с указанными направлениями совершенствования, поиском способов и методов достижения намеченных состояний системы управления персоналом с ориентацией на отличительные особенности текущего и последующих этапов функционирования и развития.

Сущность стратегии управления персоналом кроется в ответах на вопросы о том, какое положение занимает компания и персонал в настоящее время, какой путь развития кадров в разрезе общей стратегии совершенствования компании в данный момент и что необходимо, чтобы сотрудники смогли осуществлять новые задачи организации.

Ясное понимание того, какие задачи желает достичь организация в будущем, должно начинаться с определения главной цели всей ее деятельности. Этому же принципу необходимо следовать, когда задумываешься о специалистах, готовых эти планы осуществить. Следовательно, стратегическое управление персоналом также преследует собственные цели, а именно удовлетворение кадровых потребностей организации на будущее, регулирование уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала на всех уровнях организации, высокий приоритет развития лидерства на ключевых должностях, обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала, разработка эффективных систем связи между менеджментом и другими сотрудниками в разных отделах и подразделениях, а также создание механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия изменений [34, с. 71-72].

Чтобы приверженность компании стратегии принесла за собой положительный результат, важно следовать определенным принципам. Первый заключается в том, что выбранные организацией стратегические проекты по совершенствованию качества труда должны действовать эффективно, работать на продолжительный результат. Именно в этом случае кадровое развитие принесет реальную пользу. Кроме того, для успешной

работы персонала важны условия труда, благоприятно воздействующие на раскрытие потенциала и способствующие профессионально-личностному росту. В данном случае высшему руководству важно регулярно отслеживать возможные изменения внешней и внутренней среды, своевременно на них реагировать и принимать управленческие решения. При этом необходимо на постоянной основе осуществлять анализ качества выполнения персоналом поставленных задач.

Объектами стратегического управления персоналом выступают сами сотрудники организации, условия их труда и сама структура персонала.

В настоящее время существует многообразие видов стратегий. Например, стратегии инновационных компаний, стратегии диверсификации, стратегии, ориентированные на максимизацию прибыли, стратегии с ориентацией на потребителей, стратегии организационного развития и др. Нами говорилось ранее, что стратегия управления персоналом может быть подчинена общей стратегии предприятия, а также быть с ней в тандеме, олицетворяя единое целое. В обоих случаях стратегия управления персоналом должна следовать определенному типу организационной стратегии, поэтому каждому варианту стратегии компании соответствует свой вариант кадровой стратегии. Данную взаимосвязь отразим в следующей таблице (табл.1).

Таблица 1 – Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом [80, с. 75]

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
Предпринимательская стратегия. Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика.	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись	Отбор и расстановка персонала: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца. Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности, удовлетворяющие вкусам работника. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника. Планирование перемещений: в центре – интерес служащих.

Продолжение таблицы 1

Стратегия динамического роста. Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации	Сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими.	Отбор и расстановка персонала: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Вознаграждения: справедливые. Оценка основывается на четко оговоренных критериях. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения.
Стратегия прибыльности. Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем – сокращение персонала. Почти или вовсе не уделяется внимание попытке спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли	Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала, сроки – кратковременные, результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости сотрудников. Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жесткие. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная.	Набор работников: маловероятен из-за сокращения штатов. Вознаграждения: основаны на заслугах, медленно растущие, без дополнительных стимулов. Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях. Развитие личности: ограничены, основаны на служебной необходимости. Планирование перемещений: те, кто имеют требуемые навыки, имеют и возможность продвижения

Продолжение Таблицы 1

Циклическая стратегия. Основное – спасти организацию. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Довольно угнетенное моральное состояние персонала	Сотрудники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы	Отбор и расстановка кадров: требуются разносторонне развитые работники. Вознаграждения: система стимулов и проверка заслуг. Оценка: по результату. Развитие личности: большие возможности, но тщательный отбор претендентов. Продвижение: разнообразные формы
---	--	---

На практике взаимосвязанность организационной стратегии и кадровой стратегии должна происходить путем участия руководителей кадровой службы организации в формировании направлений стратегического развития компании.

Трансформация подходов к управлению персоналом регулярно происходит из-за постоянных изменений внешней среды, оказывающих влияние на рынок труда, меняется этика производства и социальные ценности. С каждым разом увеличивается объем и сложность выполняемой работы, устанавливаются новые стандарты качества труда и профессиональной компетенции, разрабатывается более структурированное трудовое законодательство. Все это приводит к важности формирования стратегии по регулированию управления кадрами как системной целостности. «Система управления персоналом – это совокупность методов, приемов, технологий организации работы с персоналом на предприятиях различных организационно-правовых форм. Она должна обеспечивать непрерывное совершенствование методов работы с кадрами» [43, с. 711].

Важно понимать, что основная цель процесса реализации стратегии представляет собой обеспечение согласованного формирования и осуществления стратегических планов структурных подразделений компании.

Для этого необходимо решить три главных задачи, первая из которых заключается в обозначении приоритетности среди административных задач для того, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать система стратегического управления персоналом и организация. Второе – устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами с тем, чтобы деятельность организации была сосредоточена на реализации выбранной стратегии. «Заключительная задача – это выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией в целом и в структурных подразделениях» [43, с. 711].

Для того чтобы проанализировать существующую стратегию управления персоналом, следует провести ряд определенных действий. Сначала определяются стратегическая цель предприятия, далее выявляется базовый необходимый ресурс компании, ее компетентность, определяющая преимущество среди конкурентов. Следующим шагом идет анализ внешней среды организации с целью выявления благоприятных возможностей, а также угроз. Кроме того, необходимо детальное планирование структуры организации, ее информационной составляющей, базисных показателей эффективности, возможных компенсаций персоналу. И, наконец, проведение оценки стратегии, что позволит понять каким образом рассматриваемые предложения гармонично сочетаются с условиями внешнего окружения, как оно влияет на общий результат [67, с. 4-5].

Сегодня на отечественном рынке все сильнее укрепилась необходимость в стратегическом управлении персоналом. В первую очередь это связано с быстрой динамикой внешней среды. Многие компании не обладают достаточной экономической устойчивостью, некоторые не обладают достаточным набором экономических знаний, навыков в области управления, а также опыта работы в условиях жесткой конкуренции, что вызывает необходимость приспособливаться компаниям к стремительно меняющейся

конъюнктуре рынка. Кроме того, приватизация и все преобразования экономики РФ призывают руководителей иметь навык предвидения, стратегического ума, создание конкурентных преимуществ, преднамеренное устранение угроз выбранной стратегии, внедрение всевозможных методов управления стратегией персонала. А также использование идей стратегического управления персоналом и их улучшений, что особенно стало актуально и интересно как крупным компаниям, ради которых появилось данный вид управления, так среднему и малому бизнесу [84, с. 11].

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что экономическая конъюнктура рынка требует изменения в управлении персоналом в современных компаниях. Для извлечения максимальной прибыли играет важную роль определение стратегии управления персоналом, которая должна основываться на сочетании целей каждого сотрудника и стратегических планов компании в целом.

1.3 Формирование стратегии по совершенствованию управления персоналом

В настоящее время стремительно меняющиеся условия внешней среды заставляют каждый хозяйствующий субъект умело к ним приспосабливаться, сохраняя достаточный уровень конкурентоспособности. Необходимость этого заключается в сохранении имеющегося уровня развития, а также в развитии в стратегическом направлении, приумножая результаты своей деятельности. Именно стратегическое управление компанией является условием эффективной и конкурентоспособной деятельности. Не стоит забывать о важной роли персонала, посредством которого и проводятся организационные изменения. Поэтому необходимо разрабатывать и эффективно применять на практике стратегию управления персоналом, являющейся структурной составляющей общей стратегии организации. Ведь исключив это, можно лишиться возможности успешного совершенствования и достижения запланированных целей.

Эффективное формирование целостной системы управления персоналом необходимо начинать с формирования общей стратегии организации, подразумевающей структурированный план действий по развитию компании на долгосрочную перспективу с указанием четких прав и обязанностей, и приоритетности целей. Уточним, что и корпоративная стратегия, и стратегия управления персоналом должна ориентироваться на потребителя и удовлетворения его потребностей. Модель стратегического управления персоналом формируется под влиянием стратегических целей предприятия, включающих возможные варианты их реализации и возможности дальнейшего стратегического развития [5, с. 101-103].

Ключевым пунктом в структуре стратегического управления персоналом является анализ ее ресурсообеспеченности, которая, в свою очередь, включает в себя вклад сотрудника в извлечение прибыли предприятия, состав человеческих ресурсов, квалификационный профессиональный состав, соотношение уровней менеджмента и работников организации, комплекс профессиональных компетенций персонала, а также социально-психологический климат в коллективе и уровень взаимодействия между сотрудниками. Рассмотрим общую структуру современной стратегии в системе управления персоналом (рис. 2) [9, с.88-89].



Рисунок 2 – Составляющие стратегии управления персоналом в компании

Исходя из того, какой стратегический вектор деятельности компания для себя выбрала, стратегия динамичного роста, предпринимательства, ликвидации, изменения курса, наращивания мощностей и др., следом должна разрабатываться стратегия управления персоналом. Заметим, что для осуществления стратегического плана необходим конкретный набор профессиональных компетенций кадров. Так, для проведения стратегии предпринимательства, необходим персонал, имеющий мышление с точки зрения инноваций, при стратегии ликвидации используется минимальный набор поддерживающих компетенций персонала, для стратегии изменения курса важен персонал, компетентный в технологически-производственных нововведениях и т.д.

Конечно, каждый руководитель, принявший решение действовать в стратегическом направлении, должен создать все условия, благоприятно влияющие на личностное развитие персонала, вовлечь сотрудников в процесс

управления и формирования стратегического плана. Отметим важность возрастной составляющей. Так при инновационной стратегии развития предприятию следует отдавать предпочтение молодому персоналу, успешно разбирающемуся в современных тенденциях.

При формировании эффективной стратегии управления персоналом очень важно выбрать единую систему оценки деятельности работника по индивидуальным или групповым результатам. Мотивационные рычаги стратегии управления персоналом заключаются в комплексе мер по привлечению сотрудников к реализации стратегии. Необходимым условием выступает возможный будущий профессиональный, а также личностный рост сотрудников.

В случае если компания нацелена следовать стратегии динамического роста, то осуществлять ее реализацию следует высококвалифицированному персоналу, легко адаптирующемуся в постоянно меняющихся условиях внешней среды и готовому к регулярному повышению уровня профессиональной своей компетенции. Это достигается путем систематического обучения и развития кадров. Система мотивации при данной стратегии основана на показателях эффективности индивидуального и группового труда. Выбор стратегии динамического роста предполагает возможность карьерного роста персонала, что выступает дополнительным нематериальным стимулом труда [9, с. 87].

При стратегии ликвидации, организация вынуждена сокращать кадровый штат, но это важно осуществлять бесконфликтно, проводя аттестации и оценку профессиональной подготовки сотрудников.

Стратегия изменения курса деятельности в компании подразумевает конкурентную борьбу за рост прибыли и освоение нового и расширение старого рынка сбыта. В этом случае важную роль играет участие персонала в поиске инновационных направлений развития организации, участие в новых видах деятельности и выполнение новых обязанностей, что требует соответствующих квалификационных требований, предъявляемых

сотрудникам. Но, на начальном этапе внедрения стратегии возможно минимальное материальное вознаграждение, к этому персонал должен быть подготовлен посредством опроса о готовности к организационным изменениям, а уже на основании результатов опроса начинать формирование стратегии деятельности организации.

Система управления персоналом состоит из набора ежедневных обеспечивающих элементов, способствующих комплексной работе с кадрами компаний, и достижения наибольшей отдачи при реализации управленческих решений, а также участия персонала в решении ряда производственных задач и вопросов.

Некоторые авторы выделяют ключевые элементы стратегии управления персоналом на уровне операционного менеджмента, но в условиях ограниченности финансовых ресурсов, руководитель не сможет охватить их все, и рекомендуется выделить первоочередные в соответствии со стратегическими целями организации (рис. 3) [9, с. 90].

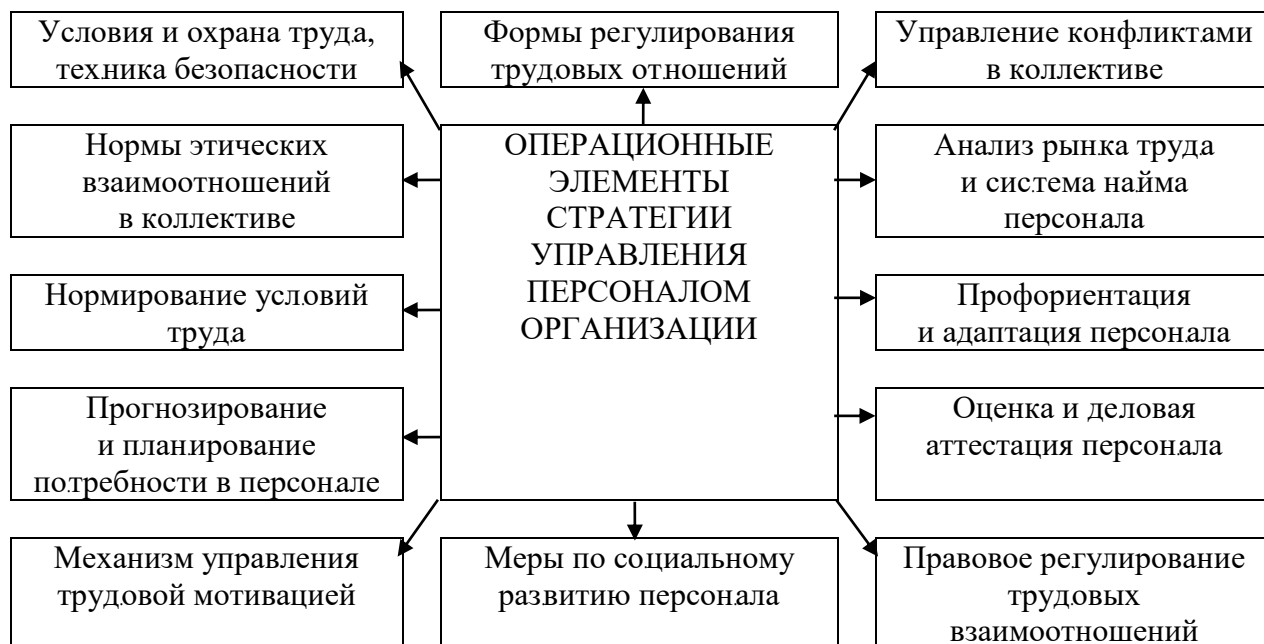


Рисунок 3 – Операционные элементы стратегии управления персоналом организации

Обратим внимание, что процесс формирования и реализации стратегии является непрерывным и проводится на долгосрочную перспективу. Поэтому

перед процессом формирования с целью получения положительного эффекта необходимо провести анализ долгосрочных целей компании, ее традиций, оценить структуру кадров, технологий, продукции рынка, труда, общественного стимулирования ценностей, демографической ситуации, максимально общей стратегии, эффективности проведения рабочего времени, прогноза производства и его развития, занятости и определить основные принципы кадровой политики. Далее следует определение ключевых направлений действий, сроков их реализации, а также показателей оценки будущих изменений. Здесь же проводится выработка планов мероприятий. Без вышеперечисленного стратегия – не стратегия вовсе.

При формировании стратегии управления персоналом менеджеры могут действовать двумя способами. Первый – когда общую организационную стратегию задает руководство и далее даются соответствующие распоряжения конкретным подразделениям. Второй заключается в том, что сам персонал вовлекается в процесс управления кадрами, а именно каждое подразделение самостоятельно формирует свою стратегию и составляет порядок организационно-технических мероприятий. После все сформированные объединяются в один план компании [59, с. 668-669].

После того, как анализ завершен, целесообразно переходить к формированию самой стратегии управления персоналом. Для этого следует пройти следующие этапы:

1. Оценка среды организации, внешней и внутренней;
2. Установление целей и задач организации в области управления персоналом;
3. Разработка возможных альтернатив;
4. Создание службы управления нужно персоналом и её системы в соответствии с актуальными условиями;
5. Определение методов деятельности и её оценки, системы управления кадрами [84, с. 5].

Далее опишем модель формирования стратегии управления персоналом, представленной на рис. 4 [10, с. 132].

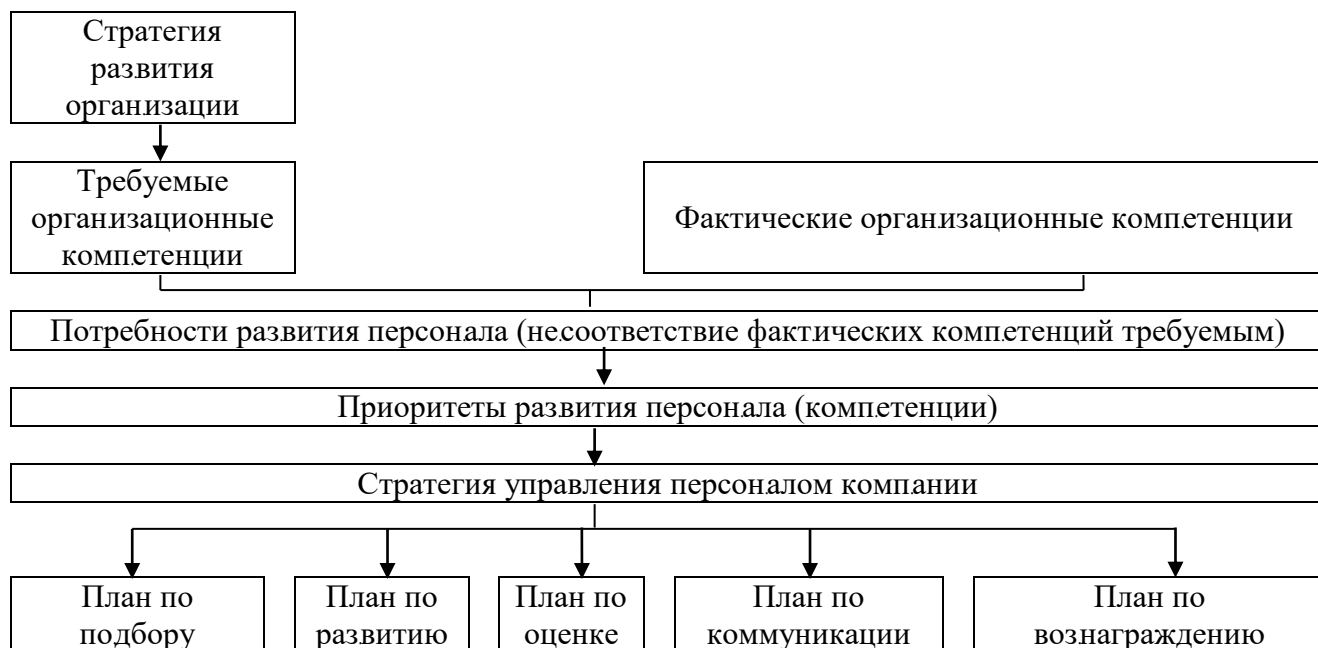


Рисунок 4 – Модель формирования стратегии управления персоналом

Благодаря стратегии организации формируются требуемые организационные компетенции [62, с.88]. После чего определяются потребности развития персонала с дальнейшим выделением направлений развития персонала. На основании чего формируется стратегия управления персоналом организации, включающая в себя план по подбору персонала, его развитию, оценке, вознаграждению и коммуникации [83, с.40]. Отметим, что для каждого этапа должна разрабатываться соответствующая документация. Именно поэтому руководство и остальные структурные звенья управления должны быть ознакомлены со стратегией управления персоналом, конкретными документами и в работе должны придерживаться им [95, с.74].

Ранее нами были указаны 5 стратегий управлении персоналом, но в современной теории менеджмента существуют классификации конкретно стратегий управления персоналом. Рассмотрим одну из них (предложенную Никитиной И.А.), основывающуюся на трех критериях: А1– время, необходимое для формирования и реализации соответствующего вида стратегии; А2–затраты, требуемые на формирование и реализацию стратегии

(K2); A3–время реализации общей цели организации при выбранном варианте стратегии управления персоналом.

Представим виды стратегии и их характеристику в табл. 2.

Таблица 2 – Виды стратегий управления персоналом [10, с. 131]

Вид стратегии	Суть стратегии	A1	A2	A3	Ориентация стратегии
1. Стратегия ориентации на свои силы	Предприятие формирует команду специалистов, готовых производить и реализовывать новые продукты (услуги)	Определяется уровнем нового изделия (услуги)	Определяются стоимостью отбора и подбора молодых специалистов из числа сотрудников предприятия	Опасность, что специалисты могут не решить поставленные перед организацией задачи; для ускорения необходимо рационально построить систему набора специалистов	Крупные предприятия, прочно обосновавшиеся на рынке; планируют смену стратегических ориентиров
2. Стратегия приобретения готовых специалистов	Ориентация на приобретение готовых специалистов	Небольшие временные затраты	Существенные затраты: необходимо нанять кадры, а также адаптировать их к условиям предприятия; высокий уровень оплаты новых специалистов	Затраты времени небольшие, вероятность достижения целей организации велика (если кадры впишутся в общую систему управления)	Предприятия, которым необходимо быстро освоить новые товары (услуги), завоевать рынок
3. Стратегия приема небольшого количества высококвалифицированных специалистов	Ориентация на найм специалистов, готовых быстро решить поставленные задачи (научные, нестандартные)	Небольшие временные затраты	Высокие затраты на оплату работы высококвалифицированных кадров	Небольшие затраты времени	Небольшие организации, консалтингового и внедренческого типа

Продолжение Таблицы 2

4. Стратегия приема специалистов средней квалификации в достаточном количестве	Найм кадров средней квалификации, т.к. ими легче и экономичнее управлять	Небольшие временные затраты	Небольшие финансовые затраты	Небольшие при четкой организации и разделении труда, ведении работы руководителем организации	Предприятия в стадии зрелости, у руководителя высокий уровень авторитаризма
5. Стратегия ориентации на индивидуальную работу	Работа каждого специалиста зависит от него самого, команда не создается	Небольшие временные затраты	Небольшие финансовые затраты	Достигается продуманным оперативным управлением всеми сотрудниками	Организации, в которых при выполнении работ не требуется интенсивное общение
6. Стратегия ориентации на работу в команде	Создание единого коллектива	Существенные временные затраты	Высокие затраты на командообразование, поддержание командного духа	Усилия команды направлены на достижение цели	Предприятия, придерживающиеся концепции «фирма-семья»

Отметим, что эффективное функционирование организации напрямую зависит от грамотной и стратегически подкрепленной работы с персоналом, который формирует кадровый потенциал высокую производительность и результативность труда.

В соответствии с видом стратегии управления персоналом изменяется и реализация основных функций управления персоналом (табл. 3).

Таблица 3 – Реализация функций УП в соответствии с видом стратегии [10, с. 132]

Функции управления персоналом				
Планирование	Оценка	Стимулирование	Повышение квалификации	Управление карьерой, перемещение
1. План перемещения специалистов	Внутрифирменная система оценки	Внутрифирменная система стимулирования	Долгосрочный план подготовки специалистов	План перемещения специалистов

Продолжение Таблицы 3

2. Определение потребности в специалистах	«Жесткая» оценка по результатам работы	Высокая и разнообразная оплата труда	Поддержание квалификации	План перемещений
3. Определение потребности по должностям	Оценка по конечным результатам	Высокая и разнообразная оплата труда	Поддержание квалификации	Предоставлени е специалистам значительной свободы
4. План приема в соответствии с описанием должностей	Система оценки качества труда	Внутрифирменная система оплаты труда	Поддержание квалификации	План перемещений
5. Поиск специалиста с конкретной компетенцией	По результатам	Индивидуальная	В разных направлениях	По необходимости
6. План приема команды	По результатам	По результатам	В соответствии с задачей	В пределах команды

Грамотное применение стратегии управления персоналом позволяет компании в любой момент обеспечить квалифицированными сотрудниками в нужном количестве; увеличить потенциал персонала; сформировать или усовершенствовать управление человеческими ресурсами в рациональном направлении; взглянуть на свою работу со стороны работников; сформировать эффективную модель стимулирования и оплаты труда; повысить профессиональную компетенцию персонала; разработать или улучшить организационную культуру; добровольно удерживать работников; создать благоприятные условия труда и др.

Из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что эффективность работы компании во многом зависит от планомерной работы с персоналом, который, в свою очередь, формирует кадровый потенциал, высокий уровень производительности и результативности труда. Успех компании состоит из человеческого потенциала, знаний, компетенции и квалификации сотрудников организации. Но не стоит забывать, что и руководство должно следить за

дисциплиной, стимулированием, мотивацией, восприимчивостью персонала к управленческим решениям, обучению, а также разделением целей организационно-правового формирования, что определяет формирование эффективной кадровой стратегии организации. Ведь именно стратегия управления персоналом является связующим звеном всей системы управления персоналом с целью максимального стимулирования и оптимизации его воздействия на персонал.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МИНИСТЕРСТВА СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ АЛТАЙСКОГО КРАЯ

2.1 Общая характеристика Минсоцзащиты Алтайского края

Министерство социальной защиты Алтайского края является органом исполнительной власти Алтайского края, функции которого заключаются в реализации государственной политики, нормативно-правовому регулированию и оказанию государственных услуг в сфере социальной поддержки и социального обслуживания населения Алтайского края, демографического развития Алтайского края, преодоления последствий радиационного воздействия на население Алтайского края ядерных испытаний и космической деятельности, а также функции по управлению государственным имуществом в установленной сфере деятельности. Министерство располагается в городе Барнауле по адресу ул. Партизанская, д. 69.

Сокращенное наименование Министерства социальной защиты Алтайского края – Минсоцзащита Алтайского края.

В Министерстве социальной защиты Алтайского края штатная численность на 01.01.2021 составляла 273 ед., в том числе:

- государственных гражданских служащих – 203 ед.;
- специалистов, замещающих должности, не отнесенные к должностям государственной гражданской службы – 51 ед.;
- рабочих – 19 ед.

Штатная численность управлений социальной защиты населения по городским округам и муниципальным районам составляет 2416 ед., в краевых государственных бюджетных учреждений социального обслуживания – 5293 ед., штатная численность КАУ «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг Алтайского края» составляет 859 ед., а в КГБУ «Научно-исследовательский институт региональных медико-экологических проблем» – 15 ед.

Необходимо уточнение того, что работа Министерства проводится и с помощью подведомственных краевых государственных учреждений (автономные, бюджетные, казенные) в установленной сфере деятельности.

К основным полномочиям Минсоцзащиты Алтайского края относится:

1) работа по определению основных направлений и приоритетов развития, мониторингу, планированию и анализу реализации государственной политики по вопросам социальной поддержки и социального обслуживания населения, демографического развития Алтайского края;

2) Министерство является уполномоченным органом исполнительной власти Алтайского края: по организации деятельности по ведению регионального сегмента Национального радиационно-эпидемиологического регистра в Алтайском крае; по реализации на территории Алтайского края решений Правительства Российской Федерации о порядке софинансирования социальных программ субъектов Российской Федерации, связанных со строительством (реконструкцией) объектов организаций социального обслуживания населения, а также благоустройством прилегающей территории; по реализации полномочий Алтайского края в сфере социального обслуживания граждан, предусмотренных законодательством Российской Федерации и Алтайского края;

3) осуществление регионального государственного контроля (надзора) в сфере социального обслуживания, в том числе государственного контроля (надзора) за обеспечением доступности для инвалидов объектов социальной инфраструктуры и предоставляемых услуг в сфере социального обслуживания;

4) реализация в Алтайском крае переданных Российской Федерацией полномочий в пределах средств, выделяемых в виде субвенций из федерального бюджета: по обеспечению жильем определенных категорий нуждающихся лиц; по предоставлению ежегодной денежной выплаты лицам, награжденным нагрудным знаком «Почетный донор России»;

5) исполнение полномочий органа исполнительной власти Алтайского края в рамках реализации ведомственной целевой программы «Оказание

государственной поддержки гражданам в обеспечении жильем и оплате жилищно-коммунальных услуг» государственной программы Российской Федерации «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации», в отношении определенных категорий граждан;

6) осуществление полномочий касательно вопросов формирования списков граждан, имеющих право на приобретение стандартного жилья, и о порядке включения указанных граждан в эти списки;

6.1) осуществление подготовки ежегодного доклада «О реализации демографической политики в Алтайском крае»;

7) Министерство является органом опеки и попечительства;

8) организация и обеспечение социальной защиты, социального обеспечения, социальной поддержки и социального обслуживания категорий граждан в рамках полномочий, переданных субъектам Российской Федерации, и собственных полномочий Алтайского края, в том числе путем предоставления им государственных услуг;

9) организация и (или) осуществление оформления и (или) выдачи гражданам (в части компетенции субъекта Российской Федерации) удостоверений, свидетельств, справок, разрешений, иных документов, полномочия по оформлению и (или) выдаче которых возложены на органы социальной защиты населения субъектов Российской Федерации нормативными правовыми актами Российской Федерации и (или) Алтайского края;

10) в порядке, установленном нормативными правовыми актами Российской Федерации и Алтайского края, организация и осуществление работы по координации, регулированию, контролю, финансированию, согласованию заданий, организацию научных исследований, сбору и систематизации информации подведомственными учреждениями, общественными организациями по вопросам, входящим в компетенцию Министерства;

11) организация и осуществление контроля за реализацией органами местного самоуправления переданных государственных полномочий по обеспечению жильем граждан в соответствии с законом Алтайского края от 14.09.2006 № 92-ЗС «О наделении органов местного самоуправления государственными полномочиями по обеспечению, жильем ветеранов, инвалидов и семей, имеющих детей-инвалидов»;

12) организация работы по формированию и ведению соответствующих баз данных (регистров, реестров, банков данных и др.);

13) участие в реализации в Алтайском крае комплекса мер по обеспечению правопорядка, по профилактике терроризма и экстремизма, по противодействию злоупотреблению наркотиками, по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних, по созданию доступной среды для инвалидов и других маломобильных групп населения, по социальной реабилитации граждан, освободившихся из мест лишения свободы, по улучшению качества жизни граждан пожилого возраста;

14) обеспечение деятельности на территории Алтайского края общероссийского детского телефона доверия (службы экстренной психологической помощи) с единым общероссийским телефонным номером;

15) участие в осуществлении государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций и развитии государственно-частного партнерства, во взаимодействии с общественными благотворительными и иными организациями в решении вопросов гуманитарной помощи, в организации отдыха, оздоровления и занятости детей из малообеспеченных семей, детей, нуждающихся в особой заботе государства.

Далее рассмотрим структуру Министерства социальной защиты Алтайского края, которая выглядит следующим образом (рис.5).

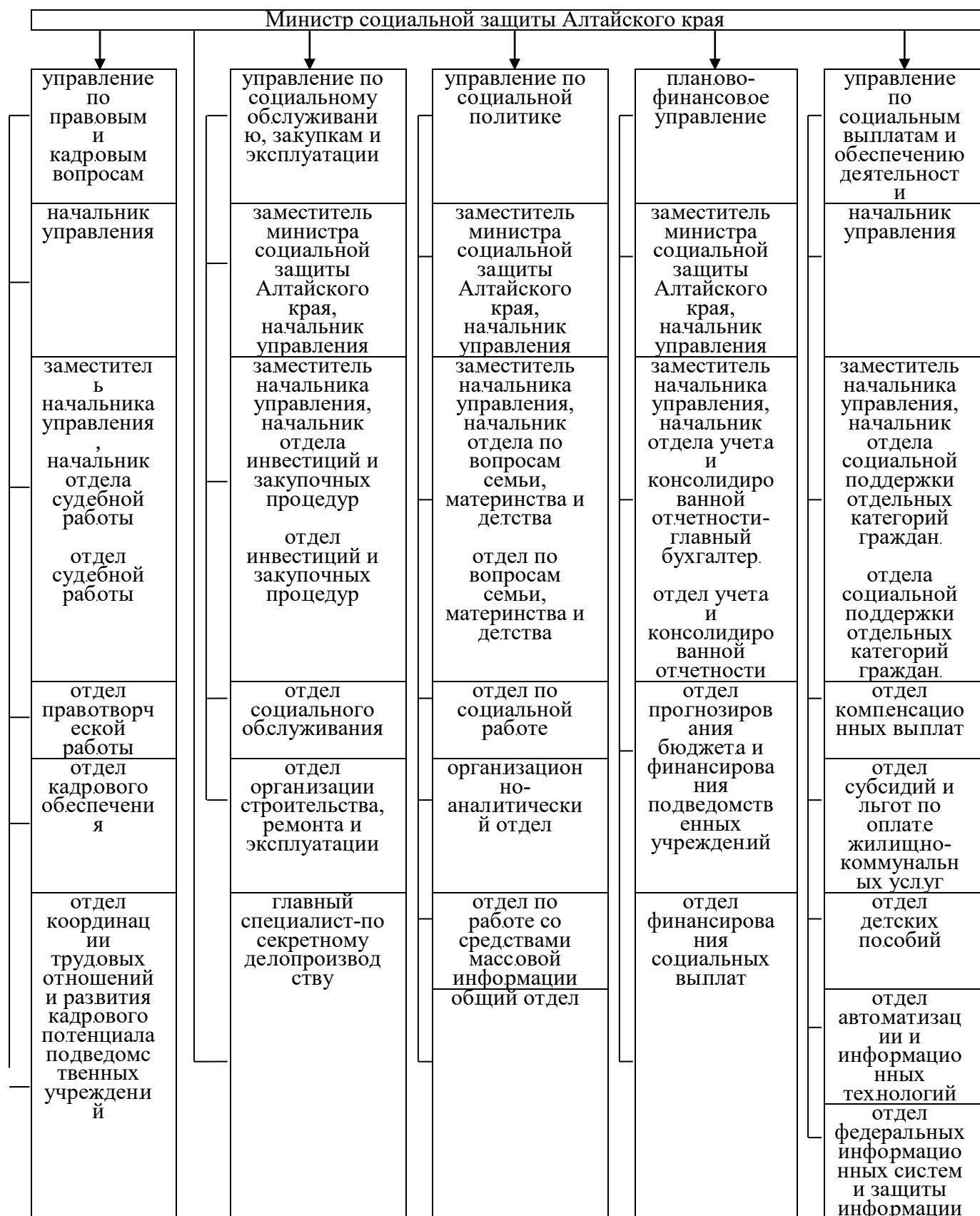


Рисунок 5 – Организационная структура управления Министерства социальной защиты Алтайского края

Минсоцзащита Алтайского края обладает линейно-функциональной организационной структурой. Министерство возглавляет Министр, Оськина Наталья Владимировна, которая была назначена на должность 31.10.2018 Губернатором Алтайского края В.П. Томенко с учетом мнения заместителя Председателя Правительства Алтайского края, координирующего деятельность Министерства.

В должностные обязанности министра входит руководство деятельностью Минсоцзащиты Алтайского края, что включает в себя:

- несение личной ответственности за выполнение возложенных на Министерство полномочий и реализацию государственной политики в области социальной защиты населения;
- представительство Министерства перед другими юридическими и физическими лицами, в суде и иных органах без доверенности;
- распределение обязанностей между своими заместителями в соответствии с их должностными регламентами;
- распоряжение в соответствии с действующим законодательством имуществом, закрепленным за Министерством, и финансовыми средствами, полученными в установленном законом порядке, открытие и закрытие в органах федерального казначейства лицевые счета от имени Министерства, совершение по ним операций, подписание финансовых документов;
- обеспечение соблюдения в Министерстве финансовой, учетной и служебной дисциплины;
- утверждение штатного расписания Министерства смету расходов на его содержание, положения о структурных подразделениях Министерства в пределах установленной численности и фонда оплаты труда, уставы подведомственных учреждений;
- определение предельной штатной численности подведомственных учреждений;
- назначение на должность и освобождение от должности государственных гражданских служащих и сотрудников Министерства (кроме

лиц, назначаемых Губернатором Алтайского края), руководителей подведомственных учреждений и их заместителей, заключение, изменение и расторжение с ними служебных контрактов и трудовых договоров, утверждение должностных регламентов и инструкций;

- принятие решений о поощрении (награждении) Министерством государственных гражданских служащих, иных сотрудников Министерства, подведомственных учреждений, органов местного самоуправления, иных организаций за безупречную и эффективную работу в установленной сфере деятельности, о наложении дисциплинарных взысканий на государственных гражданских служащих, иных сотрудников Министерства, руководителей подведомственных учреждений;

- дача указаний, обязательных для исполнения государственными гражданскими служащими и сотрудниками Министерства, руководителями подведомственных учреждений, по вопросам, отнесенным к установленной сфере деятельности.

Далее перейдем к рассмотрению функций каждого из пяти управлений Министерства социальной защиты Алтайского края, главная из которых заключается в осуществлении контроля за достижением задач и реализацией функций его структурных подразделений – отделов.

Говоря об управлении по правовым и кадровым вопросам, отметим, что в его компетенцию входит такой круг вопросов, как управление персоналом Министерства и подведомственных учреждений, ведение кадрового делопроизводства, организация наградной деятельности сотрудников Министерства, подведомственных учреждений, граждан, регулирование коррупционных правонарушений, реализация правовой политики деятельности Министерства, обеспечения законности правоприменительной деятельности.

Управление по социальному обслуживанию, закупкам и эксплуатации отвечает за формирование бюджетных заявок на ассигнования из федерального и краевого бюджета на очередной финансовый год и плановый период, организационное и методическое обеспечение деятельности краевых

государственных бюджетных учреждений социального обслуживания, осуществление согласования зданий на проектирование в части доступности для маломобильных групп населения объектов социальной инфраструктуры, расположенных на территории Алтайского края.

Управление по социальной политике занимается вопросами в области реализации государственной политики в сфере демографического развития, семейной политики, социальной защиты Алтайского края, работы со средствами массовой информации, обеспечения организации делопроизводства в Министерстве.

Говоря о планово-финансовом управлении, отметим, что оно контролирует процесс организации бухгалтерского учета, прогнозирования, планирования и финансирования органа исполнительной власти, формирования и представления в установленные сроки в финансирующие органы заявок о потребности средств на социальные выплаты отдельным категориям граждан, подготовки выплатных документов, внутреннего финансового контроля и надзора в сфере социального обслуживания.

В круг ответственности управления по социальным выплатам и обеспечению деятельности включены вопросы по таким направлениям, как организация и координация деятельности территориальных управления по представлению государственных социальных услуг, компенсационные выплаты, назначение и выплата субсидий и льгот по оплате жилищно-коммунальных услуг, детские пособия, автоматизация процесса предоставления услуг в сфере социальной защиты населения.

Рассмотрев общую характеристику Министерства социальной защиты Алтайского края, мы определили вид ее организационной структуры, особенности полномочий министра и структурных подразделений учреждения. Отметим, что цель работы состоит в детальном рассмотрении системы управления персоналом Министерства, для этого перейдем к разбору характерных черт и имеющихся проблем.

2.2 Особенности управления персоналом учреждения

Современные реалии показали, что успех любой компании во многом зависит от человеческих ресурсов. Управление ими приобретает все большее практическое значение и оказывает влияние на уровень конкурентоспособности и рассматривается как фактор ее повышения, долговременного развития организации. Но, говоря об органах исполнительной власти, где большая часть сотрудников является государственными гражданскими служащими, возникает ряд особенностей и условий, при которых управление персоналом ограничено специальными федеральными законами и указами Президента Российской Федерации в области государственной гражданской службы.

Напомним, что вопросами государственной гражданской службы и управления персоналом в Министерстве социальной защиты Алтайского края занимается отдел кадрового обеспечения управления по правовым и кадровым вопросам. Руководство деятельностью отдела осуществляет начальник отдела, который назначается и освобождается от должности приказом министра и подчиняется непосредственно начальнику управления по правовым и кадровым вопросам. В компетенцию отдела входит решение вопросов государственной гражданской службы и трудовых правоотношений в отношении министра, за исключением кадровой работы, осуществляемой департаментом Администрации Губернатора и Правительства Алтайского края по вопросам государственной службы и кадров, государственных гражданских служащих и других сотрудников, замещающих должности, не отнесенные к должностям государственной гражданской службы и рабочих Министерства.

В настоящее время процесс управления государственными гражданскими служащими регламентируется нормативно-правовыми актами такими как, например № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», указами Президента РФ «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» (от 01.02.2005 г. № 112), «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» (от 01.02.2005 г. № 110), «О денежном

содержании федеральных государственных гражданских служащих» (от 25.07.2006 г. № 763), «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации» (от 28.12.2006 г. № 1474) и др.

Важным аспектом деятельности отдела является работа по вопросам противодействия коррупции в отношении гражданских служащих, иных сотрудников и наградная деятельность Минсоцзащиты Алтайского края.

Специфика исследуемого учреждения прослеживается и в задачах, которые ставит перед собой система управления кадрами, отразим основные из них. Так, отдел кадров готовит предложения о реализации положений трудового законодательства, федеральных законов, иных нормативных правовых актов о государственной гражданской службе, вносит указанные предложения руководству.

Начнем с того, что подбор персонала в Министерстве социальной защиты Алтайского края проводится путем объявления о конкурсе на включение в кадровый резерв по должностям государственной гражданской службы Алтайского края, а сам отбор персонала осуществляется непосредственно через конкурсную процедуру, включающую в себя этап тестирования и личного собеседования. Претенденты, успешно прошедшие всю конкурсную процедуру, назначаются на соответствующую должность.

Необходимо обратить внимание на то, что одним из элементов мотивации персонала выступает организация наградной деятельности в отношении гражданских служащих, иных сотрудников Министерства, граждан. Так, Минсоцзащитой Алтайского края был подготовлен приказ от 26 апреля 2019 г. № 27/Пр/130 «Об утверждении Положения о Почетной грамоте Министерства социальной защиты Алтайского края и Положения о формах поощрения Министерства социальной защиты Алтайского края, не являющихся наградами». Данные Положения содержат общие сведения, в которых содержится информация о требованиях к кандидату к награждению Почетной грамотой или поощрению Благодарностью Министерства, а также к трудовым

коллективам, которые могут быть поощрены Благодарственным письмом Министерства. Говоря об упомянутых требованиях, отметим, что кандидат должен иметь стаж работы (службы, деятельности) в социально-трудовой сфере продолжительностью не менее 10 лет, включая стаж работы (службы) в организации (в органе), представляющей ходатайство, не менее 3 лет. Важно, что кандидат должен иметь поощрения Министерства в форме Благодарности либо Благодарственного письма, либо наград или поощрений правопреемников Министерства в форме Почетной грамоты, Благодарности либо Благодарственного письма. Отсутствие неснятого дисциплинарного взыскания – так же является особым требованием.

Далее в указанном Положении отражен порядок представления к награждению Почетной грамотой, рассмотрения документов о награждении, осуществляемое наградной комиссией Минсоцзащиты Алтайского края, состав которой утверждается приказом министра социальной защиты Алтайского края. В состав комиссии включаются заместитель министра, представители кадровых, юридических (правовых) и иных подразделений Минсоцзащиты Алтайского края, а также представители выборного органа профсоюзной организации. Решения комиссии принимаются открытым голосованием простым большинством голосов ее членов, присутствующих на заседании. Срок рассмотрения комиссией документов о награждении Почетной грамотой не может превышать 90 календарных дней со дня их поступления в Минсоцзащиту Алтайского края. По результатам рассмотрения в отношении кандидата на награждение Почетной грамотой документов о его награждении комиссия оформляет письменное заключение, содержащее рекомендацию о принятии одного из следующих решений с указанием причин для его принятия:

- 1) наградить кандидата Почетной грамотой;
- 2) отказать в награждении кандидата Почетной грамотой.

Что касается Благодарности Министерства социальной защиты Алтайского края и иных форм поощрения (Благодарственное письмо и знак

отличия «Почетный наставник» Минсоцзащиты Алтайского края), то Благодарностью поощряются работники Минсоцзащиты Алтайского края, подведомственных Минсоцзащите Алтайского края краевых государственных учреждений, имеющие стаж государственной гражданской службы и (или) работы в Минсоцзащите Алтайского края либо органах государственной власти Алтайского края, правопреемником которых является Минсоцзащита Алтайского края, подведомственных учреждениях не менее 2 лет. Иные граждане, принимавшие активное участие в решении различных вопросов социально-трудовой сферы, – без предъявления требований к стажу работы (службы).

Благодарственным письмом Минсоцзащиты Алтайского края поощряются трудовые коллективы организаций всех форм собственности, а также коллективы структурных подразделений организаций.

Решение о поощрении знаком отличия «Почетный наставник» принимается в соответствии с Положением о знаке отличия «Почетный наставник» Министерства социальной защиты Алтайского края, утвержденным приказом Минсоцзащиты Алтайского края.

Еще одним элементом стимулирования сотрудников в Министерстве является присвоение классных чинов. В виду того, что на государственной гражданской службе субъектами управления являются государственные гражданские служащие, должности которых подразделяются такие группы, как высшие должности гражданской службы, главные, ведущие, старшие и младшие должности гражданской службы. В связи с этим и классные чины гражданской службы субъектов Российской Федерации присваиваются гражданским служащим персонально, с соблюдением последовательности, в соответствии с замещаемой должностью гражданской службы, а также с учетом профессионального уровня, продолжительности гражданской службы в предыдущем классном чине и в замещаемой должности гражданской службы.

Кроме того, регулярно проводится обязательная адаптация персонала. В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 7 октября 2019 г. № 1296

«Об утверждении положения о наставничестве на государственной гражданской службе РФ», специалисты рассматриваемого отдела составляют программу о наставничестве, которое должно осуществляться, как правило, в отношении гражданского служащего, впервые поступившего на гражданскую службу в государственный орган, или гражданского служащего, имеющего стаж гражданской службы, но в первый раз поступил в конкретный государственный орган. В качестве наставника может быть назначен один из наиболее авторитетных, опытных и результативных гражданских служащих, у которого не должно быть дисциплинарного взыскания или взыскания за коррупционное правонарушение, а также в отношении него не должна проводиться служебная проверка. Сама индивидуальная программа адаптации включает в себя определенные мероприятия такие, как представление гражданского служащего сотрудникам отдела, демонстрация основных помещений, расположение структурных подразделений, контакты; ознакомление с рабочим местом; инструктаж по использованию технических средств. Так же проводится детальное ознакомление с деятельностью отдела, Министерства социальной защиты Алтайского края, его структурой, должностью и спецификой предстоящей работы, так называемое вхождение в должность, далее за которым следует непосредственно работа в должности.

Стоит отметить, что процесс адаптации на государственной гражданской службе важен, поскольку предполагается работа с большим объемом информации и высоким уровнем ответственности. И вопросы по профессиональному развитию гражданских служащих не должны оставаться в стороне, поэтому отдел кадров регулярно направляет сотрудников Министерства в высшие учебные заведения, центры для получения дополнительного профессионального образования.

Говоря о таком этапе управления персоналом, как оценка кадров, Министерство один раз в два года проводит аттестацию сотрудников, цель которой заключается в проверке работников определенной категории на профессиональную пригодность, соответствие замещаемой должности. В

данном случае определяется состав работников, которые должны пройти аттестацию, в каждой отрасли в соответствии с перечнем должностей руководителей, специалистов и других работников. Аттестация персонала представляет собой юридическую основу для продвижения по службе, переводов, награждений, определения размеров зарплаты, понижения в должности или увольнения сотрудников.

Напомним, что управление кадровым резервом осуществляется отделом кадрового обеспечения управления по правовым и кадровым вопросам и процедура данного процесса была описана нами ранее. Добавим, что учреждение выставляет соответствующие квалификационные требования к кандидатам для замещения конкретной вакантной должности. Условиями включения в кадровый резерв являются:

1. достижение возраста 18 лет;
2. владение государственным (русским) языком;
3. гражданство Российской Федерации;
4. отсутствие ограничений, связанных с гражданской службой.

Заключительный этап управления кадрами заключается в высвобождении персонала. К основным причинам относят соглашение сторон служебного контракта, истечение его срока действия, расторжение по инициативе гражданского служащего или по инициативе работодателя. Помимо этого, сотрудника могут перевести по его просьбе или с согласия в другой госорган. В случае если государственного служащего не устроило предложение для замещения другой должности в связи с изменением условий служебного контракта или в связи с состоянием здоровья, сотрудник так же может подлежать высвобождению. Кроме того, когда гражданский служащий не желает переводиться в другую местность вместе с государственным органом, возникли обстоятельства, препятствующие продолжению работы, гражданский служащий выходит из гражданства Российской Федерации или не соблюдает ограничения и выполнение соответствующих обязательств, его ожидает высвобождение со службы.

Заметим, что сам процесс высвобождения персонала совершается путем оформления приказа об увольнении, завизированного министром социальной защиты Алтайского края или его заместителем.

Что касается отличительных особенностей в управлении персоналом Минсоцзащиты Алтайского края, отметим, что одним из необходимых пунктов в управлении персоналом данного органа исполнительной власти является обеспечение контроля за соблюдением гражданскими служащими Министерства ограничений и запретов, требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов, исполнения ими обязанностей, установленных Федеральным законом от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» и другими федеральными законами.

Отразим основные моменты по данному направлению. Так, гражданский служащий при приеме на службу обязан предоставлять работодателю сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей.

Также, гражданскому служащему необходимо соблюдать запрет дарить и получать подарки. Исключением являются подарки, которые получены в связи с протокольными мероприятиями, со служебными командировками, с другими официальными мероприятиями и подлежат сдаче. Получение соответствующим лицом подарка в иных случаях является нарушением запрета, создает условия для возникновения конфликта интересов, ставит под сомнение объективность принимаемых им решений, а также влечет ответственность, предусмотренную законодательством, вплоть до увольнения в связи с утратой доверия, а в случае, когда подарок расценивается как взятка – уголовную ответственность.

Отметим, что государственный служащий обязан уведомлять представителя нанимателя, органы прокуратуры или другие государственные органы обо всех случаях обращения к нему каких-либо лиц в целях склонения его к совершению коррупционных правонарушений, в противном случае

работника ожидает увольнение с государственной или муниципальной службы либо привлечение его к иным видам ответственности в соответствии с законодательством РФ. Тем не менее, гражданский служащий имеет право на участие на безвозмездной основе в управлении некоммерческой организацией.

Стоит упомянуть о конфликте интересов, представляющий собой ситуацию, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных обязанностей. Под личной заинтересованностью понимается возможность получения доходов в виде денег, иного имущества, в том числе имущественных прав, услуг имущественного характера, результатов выполненных работ или каких-либо выгод. Поэтому работодатель, если ему стало известно о возникновении у служащего личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов, обязан принять меры по предотвращению или урегулированию конфликта интересов.

Кроме того, лица, замещающие государственные должности, не вправе замещать другие должности в органах государственной власти и органах местного самоуправления, заниматься предпринимательской деятельностью лично или через доверенных лиц, заниматься другой оплачиваемой деятельностью, кроме преподавательской, научной и иной творческой деятельности.

Для замещения должности гражданской службы требуется соответствие квалификационным требованиям к уровню профессионального образования, стажу гражданской службы или работы по специальности, направлению подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей, а также при наличии соответствующего решения работодателя – к специальности, направлению подготовки.

Резюмируем, управление государственными гражданскими служащими довольно сложный процесс, имеющий ряд особенностей. Именно поэтому эффективность работы служащих предусматривает нацеленность всего персонала на результативное использование технологий профессиональной деятельности, повышение эффективности служебных мероприятий, призванных обеспечивать качественное выполнение полномочий государственных органов. В связи с этим, далее проведем анализ работы кадрового обеспечения с целью выявления уязвимых мест, возможных проблем, определения результатов работы за последний отчетный 2020 год и, наконец, выявления элементов стратегии управления кадрами.

2.3 Анализ работы отдела кадрового обеспечения

Современные реалии и жесткая конкуренция диктуют свои правила, обуславливая возрастание значения эффективности управления персоналом перед организациями, желающих сформировать стратегию на долгосрочную перспективу с целью обеспечения конкурентного преимущества на мировом рынке. В связи с этим, основной целью формирования стратегии управления кадрами является формирование методологии работы с персоналом, которая считается основой экономического роста и эффективности использования ресурсов.

Министерство социальной защиты Алтайского края является важным органом исполнительной власти, особенно в сложившихся условиях пандемии, и как никогда раньше человеческие ресурсы стали движущей силой. В связи с этим во многом усложнилась работа персонала, возникли новые задачи и требования, которые ранее не были актуальны. Поэтому на отдел кадров легла большая ответственность по стимулированию сотрудников, поиску дополнительных источников мотивации, избеганию возможной текучести персонала и коррупционных правонарушений, а также формирования эффективной стратегии управления кадрами.

Начнем с того, чтобы устроиться на государственную гражданскую службу необходимо участие претендента в конкурсе на замещение вакантной должности. Таким образом, в 2020 году отделом кадрового обеспечения было обработано более 80 пакетов документов потенциальных сотрудников Министерства, малая часть из которых были назначены на соответствующие должности. По сравнению с 2019 годом, где количество претендентов составило 68 человек, результаты 2020 года показали положительную тенденцию роста, что свидетельствуют о привлекательности социальной сферы, заинтересованности населения Алтайского края в государственной гражданской службе, отличающейся стабильностью и социальной защищенностью, престижностью, возможным карьерным ростом и различными льготами.

Напомним, что при поступлении на государственную гражданскую службу впервые специалисту обеспечивается период адаптации, сопровождающийся специально разработанной Министерством программой. В свою очередь специалистами отдела кадрового обеспечения были составлены 3 индивидуальные программы адаптации, благодаря которым впервые принятые на государственную гражданскую службу сотрудники успешно влились в рабочий процесс, прошли испытательный срок и продолжают работать в учреждении. Те специалисты, которые уже имели стаж государственной службы и устраивались на работу в Минсоцзащиту Алтайского края, так же продолжают развивать свой профессиональный потенциал в стенах указанного учреждения.

Говоря о процессе мотивации, отметим, что на регулярной основе государственным служащим присваиваются классные чины в соответствии с их занимаемой должностью. Так, в 2020 году 46 сотрудника Министерства социальной защиты Алтайского получили первый классный чин – 16 специалистов и очередной классный чин – 30 специалистов. В результате чего к заработной плате каждого специалиста прибавилась определенная

денежная сумма, увеличившая объем всего заработка гражданского служащего.

Дополнительным элементов мотивации сотрудника является поощрение и награждение отличившихся в профессионализме специалистов. В Минсоцзащите Алтайского края существует два официальных мероприятия – итоговая коллегия, которая зачастую проводится ежегодно 18 февраля и день социального работника, принятый отмечать его каждый год 8 июня. К упомянутым мероприятиям готовится специалист отдела кадров, в основную обязанность которого входит подготовка документов о поощрении и награждении государственных гражданских служащих, специалистов, замещающих должности, не отнесенные к должностям государственной гражданской службы и рабочих Министерства государственными, ведомственными наградами, наградами Алтайского края, Министерства (в том числе в отношении граждан и организаций, не находящихся в ведении Министерства). В течение 2020 всего был отмечен наградами 91 сотрудник. Почетной грамотой Министерства социальной защиты Алтайского края были награждены 12 человек, 6 из которых являются сотрудниками Министерства, остальные сотрудники иных организаций. Благодарностью и Благодарственным письмом Минсоцзащиты Алтайского края поощрены 41 человек (13 – сотрудники Министерства, 28 – специалисты иных организаций) и 8 коллективов. Помимо этого, специалисты данного органа исполнительной власти представляются к награде – Почетная грамота Правительства Алтайского края и к поощрению Благодарностью Губернатора Алтайского края. В данном случае за отчетный год было отмечено 18 сотрудников Министерства социальной защиты Алтайского края. Наградами Алтайского краевого Законодательного Собрания всего было награждено 5 специалистов. Кроме того, что один специалист был отмечен ведомственной наградной Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации за многолетний добросовестный труд и высокий профессионализм. В 2019 годы цифры были иные – в сумме 68 человек стали обладателями Почетной

грамоты и Благодарности Минсоцзащиты Алтайского края. Данные результаты наградной деятельности говорят о том, что высший уровень менеджмента на достаточном уровне заинтересован в мотивации сотрудников, который может способствовать эффективной работе и достижению успешных результатов.

Важно сказать, что Минсоцзащита Алтайского края оказывает особое внимание так же и к юбилеям сотрудников, которые достигли возраста 50, 60, 70 и далее через каждые 5 лет. Специалист отдела кадров ежегодно составляет список будущих юбиляров и к юбилейной дате готовит поздравительный адрес, в котором министр социальной защиты Алтайского края не просто поздравляет, а чествует получателя, отмечая его личные и должностные заслуги за время его работы. Кроме того, к юбилейной дате выплачивается единовременное поощрение, которое является дополнительным приятным бонусом в праздничный день, так же возможно представление юбиляра к награде. Таким образом, в 2020 году поздравительный адрес был вручен 16 специалистам Министерства социальной защиты Алтайского края, 9 из которых получили награду Алтайского края. В 2019 году поздравительным адресом было отмечено 14 сотрудников, 6 из которых так же удостоились наград. В данном случае о положительной либо отрицательной тенденции нельзя говорить с уверенностью в виду того, что каждый год количество юбиляров всегда разное и делать определенные выводы, исходя из этого, будет нецелесообразно.

Сотрудники системы социальной защиты населения Алтайского края систематически принимают участие в переподготовке и повышении квалификации в целях соответствия требованиям профессиональных стандартов. По состоянию на 31.12.2020 прошли обучение 1734 сотрудника (в том числе с начала 2020 года по программе дополнительного профессионального образования лиц в возрасте 50-ти лет и старше через службу занятости населения прошли переподготовку 9 руководителей). В

Минсоцзащите Алтайского края в 2020 году получили дополнительное профессиональное образование – 48 сотрудников (повысили квалификацию 42, прошли переподготовку 6). Отметим, что среди сотрудников исследуемого органа исполнительной власти больше всего отдается предпочтение таким направления подготовки, как «социология», «государственное и муниципальное управление», «юриспруденция», а среди желающих пройти курс повышения квалификации – «реализация проектов цифровой трансформации», «актуальные вопросы государственной гражданской службы и противодействия коррупции». Такая тенденция может свидетельствовать только о том, что руководство стремится повысить профессиональный уровень своих сотрудников, что способствует скорой адаптации в быстро меняющихся условиях внешней среды.

Напомним, что сложившаяся эпидемиологическая ситуация в стране внесла коррективы в работу почти всех действующих организаций, в том числе и Минсоцзащиты Алтайского края. И запланированное в 2020 году мероприятие, как аттестация, вынужденно перенеслось на 2021 год. Отдел кадрового обеспечения подготовил график аттестации, которую планируют проходить 104 государственных гражданских служащих Министерства. К графику аттестации составлен протокол заседания комиссии по проведению аттестации государственных гражданских служащих, замещающих главные, ведущие, старшие и младшие должности государственной гражданской службы в Министерстве социальной защиты Алтайского края, а также отзыв об исполнении подлежащим аттестации государственным гражданским служащим Алтайского края должностных обязанностей за аттестационный период.

Затрагивая тему о текучести кадров в Министерстве, отметим, что уволено в 2020 году было 40 человек, 5 человек из которых по сокращению, 2 сотрудников по истечению трудового договора, а 1 в связи с призывом на военную службу (13 человек уволено из управления по социальной политике). По сравнению с предыдущими годами, где в 2018 году было

уволено 53 человека (6 специалистов из управления по социальной политике) и 25 сотрудников – уволено в связи с сокращением, а в 2019 году – 39 человек (под сокращение попал 1 сотрудник, 7 сотрудников уволились из управления по социальной политике). Как видим, тенденция увольнения сотрудников управления по социальной политике увеличивается из года в год, поэтому на этот аспект результатов деятельности Министерства следует обратить особое внимание.

Говоря о стратегии управления персоналом в Министерстве, отметим, что основная цель стратегического анализа – это оценка ключевых воздействий факторов внешней и внутренней среды на нынешнее и будущее положение организации и определение их влияния на стратегический выбор.

Стратегический анализ проходит ряд этапов, первый из которых заключается в анализе внешних факторов. Второй этап основан на анализе внутренней среды. Заключительный этап направлен на установление целей и задач.

Важно отразить актуальные проблемы, которые мы смогли выделить в процессе анализа работы системы управления персоналом в Минсоцзащите Алтайского края:

1. нерыночный менталитет управленческих кадров;
2. низкое стимулирование персонала;
3. отсутствие профессиональных стандартов для государственных гражданских служащих.

Для того чтобы устранить указанные проблемы, у Минсоцзащиты Алтайского края имеется главная поддержка – это помощь со стороны государства. В виду того, что край относится к числу бедных регионов страны, Министерство получает средства из Федерального и краевого бюджетов для финансирования предоставляемых услуг, кроме того учреждение является активным участником национального проекта «Демография».

Отметим, что данный орган исполнительной власти обладает значительными возможностями для развития, к которым относятся высокий

спрос на социальные услуги в сложившихся условиях пандемии и принятие законов в области социальной защиты населения.

Общепринятой стратегии управления персоналом в Министерстве социальной защиты Алтайского края нет, но исходя из проанализированных данных работы всего учреждения и отдела кадрового обеспечения можно сказать, что Министерство обладает элементами стратегии динамического роста, характеризующейся меньшей степенью риска, постоянным сопоставлением текущих целей и созданием фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации. В связи с этим в Министерстве должны присутствовать элементы стратегии управления персоналом, которые сочетаются с общей стратегией учреждения. Этот момент нами будет проанализирован в следующей главе, где мы сформируем направления по совершенствованию стратегии управления кадрами в нашем объекте исследования.

Подведем итоги по главе. Основным предметом деятельности исследуемого нами органа исполнительной власти является реализация государственной политики, в сфере социальной поддержки и социального обслуживания населения Алтайского края, демографического развития Алтайского края, преодоления последствий радиационного воздействия на население Алтайского края ядерных испытаний и космической деятельности.

Объектом управления в Министерстве выступают государственные гражданские служащие, в связи с этим сам управленческий процесс обладает рядом особенностей. Он регулируется такими нормативно-правовыми актами, как 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» и др.

Результаты работы отдела показывают положительную тенденцию, прогрессируют. Тем не менее, присутствует несколько ключевых проблем, на которые руководству стоит обратить внимание.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИНИСТЕРСТВЕ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ АЛТАЙСКОГО КРАЯ

3.1 Рекомендации по формированию стратегии совершенствования управления персоналом

Ранее нами был проанализирован процесс управления персоналом в Министерстве социальной защиты Алтайского края, выявлены особенности и проведен сравнительный анализ результатов деятельности отдела кадрового обеспечения, а также рассмотрены актуальные проблемы. В данной главе целесообразным будет разработать ряд рекомендаций по формированию стратегии совершенствования управления персоналом в Министерстве.

На первом этапе формирования стратегии необходимо начать с оценки внешней и внутренней среды, а именно с проведения SWOT-анализа (табл. 4).

Таблица 4. SWOT-анализ Минсоцзащиты Алтайского края

S (сильные стороны):	W (слабые стороны):
– высококвалифицированный персонал; – большая материально-вещественная база; – продолжительное время существования (известность, закрепление в сознании граждан); – сложившийся имидж высокопрофессионального социального учреждения.	– нерыночный менталитет управленческих кадров; – ограниченное финансирование; – достаточно низкая скорость реагирования на изменения; – недостаточная укомплектованность кадрами из-за низкого уровня заработной платы.
O (возможности):	T (угрозы):
– государственное финансирование; – развитие государственных национальных проектов; – благоприятные изменения законодательства.	– снижения государственного финансирования; – соединение с другими министерствами; – негативные изменения законодательства; – кадровый дефицит.

Исходя из таблицы, можно сделать главный вывод, что Министерство находится в прямой зависимости со стороны государства. Так, ключевые цели и ориентиры деятельности для учреждения поступают от высшего органа

исполнительной власти – Правительства Алтайского края. Поэтому дальнейшее поэтапное формирование стратегии совершенствования управления кадрами будет иметь особую специфику, характерную для государственной гражданской службы.

Определившись с положением Министерства во внешней среде и ее внутренними особенностями, следует перейти к установке целей и задач в области управления персоналом. На данный момент обеспечение выполнения стратегических целей и задач посредством использования квалифицированных кадров в учреждении осуществляется по таким направлениям, как повышение качества формирования кадрового состава, формирование эффективного кадрового резерва, внедрение и совершенствование имеющихся современных информационных технологий, профессиональное развитие государственных гражданских служащих, корпоративное развитие. Определим фактические организационные компетенции системы управления персоналом – ресурсы и возможности.

Говоря о таком важном ресурсе, как кадры, успех деятельности Министерства начинается с правильного и эффективного формирования кадрового состава. Ранее нами отмечался рост заявок на включение в кадровый резерв для замещения должностей гражданской службы в социальной сфере. Но проанализировав текучесть кадров, нами было отмечено преобладающее количество сотрудников, выбывших из управления по социальной политике. В виду того, что данное направление деятельности учреждения является основополагающим, в связи с этим требующим со стороны кадров хорошей профессиональной подготовки, большей ответственности, дисциплинированности, стрессоустойчивости и т.д. Именно поэтому в исследуемом органе исполнительной власти необходимым пунктом в подборе и оценке кадров преимущественным являются наличие конкретных критериев. Законодательством о гражданской службе предусмотрены формализованные квалификационные требования к стажу и уровню профессионального образования, которые необходимы для замещения должностей гражданской

службы. Несмотря на это, требования к базовым, профессиональным и функциональным знаниям и умениям на данный момент в Министерстве формулируются неточно и неполно.

Стоит отметить, что так же необходимо формировать эффективный кадровый резерв. Количественный состав кадрового резерва Минсоцзащиты Алтайского края по годам выглядит следующим образом: в 2018 включено в кадровый резерв по итогам конкурса составило 42 человека, в 2019 – 21 человек, 2020 – 15 человек и на 30.04.2021 всего включено в кадровый резерв на замещение вакантных должностей в исследуемом учреждении 21 человек. Данные показывают постепенное снижение объема потенциальных сотрудников Министерства, включенных в кадровый резерв. Результаты 2019 года оказались самыми неудачными, и 2020 год оказался во власти пандемии, в виду этого массовые мероприятия, к которым относится и проведение конкурса, были вынужденно отменены, поэтому объем кадрового резерва сократился. Что касается результатов 2021 года, то делать выводы достаточно рано, но и уже на конец апреля состав кадрового резерва незначительно возрос по сравнению с предыдущим отчетным периодом.

Данные результаты кадрового резерва Министерства связаны с преобладанием ситуативного подхода к решению задач по управлению персоналом. Преобладает поиск и привлечение кандидатов из иных источников, назначение по срочному договору. На наш взгляд, решая текущие задачи, отдел кадрового обеспечения не уделяет достаточного внимания анализу статистики текучести кадров и ее причин, в работе с кадровым резервом в качестве основной определяют задачу их формирования, в наименьшей мере обращаясь к анализу состава кадровых резервов (по возрасту, образованию, стажу работы, уровню должностей, соотношению базисным и специальным квалификационным требованиям).

В связи с этим становится не востребуемым свой кадровый резерв, затрачивается больше времени на подбор и отбор кадров для замещения

вакантных должностей, возникает малая удовлетворенность лиц, включенных в кадровые резервы, своей востребованностью.

Именно поэтому разработка методики планового формирования кадровых резервов позволит организовать в Минсоцзащите Алтайского края работу по «опережающему подбору кадров».

На сегодняшний день каждая хозяйствующая организация не обходится без информационных технологий и органы исполнительной власти не являются исключением. И технологические новинки в данном случае в большей мере призваны модернизировать работу кадровых служб, создать единую информационную среду, максимизировав эффективность работы.

С 2018 года в Министерстве внедрена и активно функционирует федеральная государственная информационная система «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» (далее – Единая система). Она создана в первую очередь для того, чтобы повысить эффективности межведомственного взаимодействия и осуществлению работы по управлению гражданскими служащими с помощью применения информационно-коммуникативных технологий. Так, весь процесс управления сотрудниками Министерства отражается в Единой системе. Специалисты отдела кадров на постоянной основе вводят и поддерживают в актуальном состоянии данные об организационно-штатной структуре, постоянно размещают в Единой системе сведения о лицах, включенных в федеральный резерв управленческих кадров, а также сведения о вакантных должностях и поддерживает указанные сведения в актуальном состоянии.

Говоря о профессиональном развитии государственных гражданских служащих, отметим, что на регулярной основе отдел кадров аккумулирует предложения о повышении профессиональной компетенции сотрудников, повышения квалификации. Тем самым каждый год 2-3 сотрудника проходят профессиональную переподготовку по таким направлениям, как «государственное и муниципальное управление», «юриспруденция» и

«социология». А курсы повышения квалификации в основном направлены на поддержание компетенции кадров в области социального обслуживания, закупок, социального финансирования и т.п. Проверка уровня профессионализма и компетентности в Минсоцзащите Алтайского края осуществляется посредством проведения ежегодной аттестации, преимущества которой нами были раскрыты ранее.

И наконец, организационное развитие, целью которого является применения принципов современного менеджмента. Так, среди современных управленческих технологий приоритетными для Министерства стали системы проектного управления (реализация национальных проектов) и командной работы, непрерывного совершенствования (профессиональная переподготовка, повышение квалификации) и межфункционального взаимодействия. В данном случае основными условиями для внедрения современных методов управления являются формирование адаптивной организационной культуры и обеспечение высокой внутренней мотивации персонала. По итогам 2020 года более 60% сотрудников в процессе работы используют проектный подход. Приоритетными целями остаются формирование системы показателей деятельности руководителей и создание общего реестра полномочий и функций гражданских служащих социальной сферы.

В случае отсутствия целенаправленной работы по повышению эффективности и результативности деятельности сотрудников Минсоцзащиты Алтайского края, имеется возможность увеличения отставания темпов совершенствования управления персоналом по сравнению с темпами развития в других сферах общественной и экономической жизни.

Напомним, что кадровая стратегия должна соответствовать общей стратегии Министерства, в предыдущей главе мы выяснили, что исследуемое учреждение обладает элементами стратегии динамического роста и насущными проблемами выступают нерыночный менталитет управленческих кадров, низкое стимулирование персонала и отсутствие профессиональных стандартов для государственных гражданских служащих социальной сферы. В

связи с этим стратегию управления персоналом необходимо сформировать для создания стабильного высокопрофессионального кадрового состава государственных гражданских служащих, способного обеспечить реализацию стратегических целей и задач Минсоцзащиты Алтайского края. Стратегия будет определять задачи по работе с персоналом по отдельным направлениям кадровой работы, а также показатели достижения поставленных задач.

В результате сложившихся условий отделу кадрового обеспечения следует сфокусироваться на формировании стратегии, благодаря которой персонал несмотря на организационную закреплённость будет обладать достаточной гибкостью, остро необходимой в постоянно меняющихся условиях внешней среды, а также умением тесного взаимодействия. Ранее нами были проанализированы ресурсы и возможности системы управления персоналом Минсоцзащиты Алтайского края, благодаря которым учреждение способно достичь максимальные и эффективных результатов.

Перейдем к ключевым задачам стратегии. В области повышения качества формирования кадрового состава необходимо на основе обновленных квалификационных требований организовать эффективную системную работу по составлению и актуализации должностных регламентов гражданских служащих, по ознакомлению с ними, повысить качество подбора и отбора кадров, структуру оценивания, способствовать последовательному осуществлению профессионального развития. Кроме того, отделу кадрового обеспечения необходимо приступать к модернизации подходов к подбору и отбору сотрудников с учетом новых квалификационных требований, виду профессиональной служебной деятельности и своевременной актуализации должностных регламентов гражданских служащих.

С целью максимальной осведомленности потенциальных кандидатов на включение в кадровый резерв, замещение вакантных должностей специалистам отдела кадров необходимо сделать соответствующую информацию еще более доступной путем более активного использования информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». К тому же

действенным вариантом стала бы работа с учениками старших классов и студентов, проводя открытые лекции о привлекательности гражданской службы, тем самым повышая престиж гражданской службы и привлекая наиболее компетентных, активных лиц к участию в конкурсах на включение в кадровый резерв, прохождению практики в Минсоцзащите Алтайского края.

И наконец, учреждению следует поменять подход к формированию оценочных процедур для должностей гражданской службы категории «руководители». Важность этого заключается в соблюдении разной значимости применяемых критериев оценки. В случае абсолютного соответствия заявленным требованиям, то другими критериями оценки должны быть личностные компетенции, особенности их мотивации, уровень знаний в сфере менеджмента, наличие управленческих умений, которые могут компенсировать уровень владения профессиональными и функциональными компетенциями в социальной сфере деятельности.

Говоря о формировании эффективного кадрового резерва в Минсоцзащите Алтайского края необходимо создать резерв для замещения должностей главной группы должностей гражданской службы категории «руководители». Так же состав кадров резерв следует постоянно подвергать оценке для того, чтобы эффективно использовать и, конечно, наполнять.

Отметим, что ключевой задачей в работе с независимыми экспертами стоит достижение регулярной смены его структуры с целью формирования максимально эффективного и непредвзятого состава экспертов, обладающего набором необходимых компетенций и заинтересованного в повышении качества оценки гражданских служащих и кандидатов на замещение должностей гражданской службы в Министерстве социальной защиты Алтайского края.

Напомним, что работа по расширению использования в кадровой работе информационных технологий, связанная с внедрением в практику отдела кадрового обеспечения Единой системы, нацеленной на гарантированную безопасность персональных данных кадрового состава Министерства,

внесенных в региональный модуль Единой системы. Так же специалистам отдела кадрового обеспечения необходимо повысить качество и оперативность обработки сведений о кадровом составе учреждения, внесенной в Единую систему. Внедрить в кадровую работу анализ кадрового состава с возможностью формирования статистических отчетов в Единой системе. И наконец, помимо имеющихся возможностей формирования стандартизированных форм приказов по личному составу, внедрение в практику кадровых служб возможности автоматического формирования правовых актов по кадровым вопросам (предоставление отпусков, направление в командировки, присвоение классных чинов, установление стажа гражданской службы) с использованием регионального модуля Единой системы.

Реализация стратегии в сфере профессионального развития гражданских служащих должна базироваться на усилении качества формирования заказа на обучение сотрудников, создать систему мотивации персонала к непрерывному профессиональному развитию, нарастить круг сотрудничества с научными и образовательными организациями.

Что касается важного процесса в управлении персоналом, как наставничество, то отделу кадрового обеспечения следует помнить о заинтересованности наставников в результатах адаптации, для этого необходимо разработать систему их эффективной мотивации.

В области развития Министерства в целом необходимо приступить к действиям по внедрению принципов и инструментов процессного и проектного управления. В данном случае базовыми требованиями должны быть создание адаптивной организационной культуры и обеспечение высокой внутренней мотивации персонала.

Реализация выбранного стратегического направления подразумевает постепенную трансформацию действующих процессов управления и сложившуюся организационную культуру, в связи с этим наилучшим вариантом внедрения изменений целесообразно внедрять дозированно. Ведь специфика исследуемого социального органа исполнительной власти

достаточно медленно реагирует на любые новшества, поэтому возможно сопротивление изменениям.

Стратегия будет реализовываться на основании стратегического плана работы по управлению персоналом в Минсоцзащите Алтайского края. Что касается оценивания достигнутых задач, то оно будет проходить в соответствии с установленными значениями показателей.

Ответственным за реализацию предложенных направлений развития будет лежать на отделе кадрового обеспечения управления по правовым и кадровым вопросам, на начальнике управления будет возложена функция контроля за исполнением. В случае необходимой консультации, к реализации стратегии могут быть привлечены сотрудники отдела кадров, подведомственные Министерству учреждения.

Нельзя не упомянуть про возможные риски. Со внешней стороны возможны изменения федерального законодательства и законодательства Алтайского края, сокращение средств финансирования на реализацию мероприятий, предусмотренных стратегией. Рисками внутренними могут выступать неэффективные управленческие решения в ходе реализации стратегии и неэффективное использование ресурсов.

Для того, чтобы возможные риски были как можно раньше выявлены и минимизированы, будет проводиться ежеквартальный мониторинг изменений, полученных результатов и их исправление, так же возможна актуализация плана.

Стратегический план работы по управлению персоналом Министерства социальной защиты Алтайского края будет представлен в ПРИЛОЖЕНИИ.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности разработанных рекомендаций

Важным этапом в разработке конкретных рекомендаций является последующая оценка их эффективности. С целью дальнейшей планомерной

работы Минсоцзащиты Алтайского края в соответствии с предложенным планом стратегических действий перейдем к их анализу.

В виду того, что Министерство является органом исполнительной власти и в своей деятельности зависимо и подотчетно Правительству Алтайского края, поэтому специфика исследуемого учреждения не позволяет провести финансово-экономическую оценку. В связи с этим рассмотрим возможные результаты и эффективность сформированных нами предложений по совершенствованию стратегии управления персоналом с помощью качественных характеристик.

По итогам выполненных работ предложенной стратегии ожидаются конкретные результаты. Первое, внедрение к июню 2022 года Министерством единых квалификационных требований для замещения должностей гражданской службы с учетом областей и видов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих. Это позволит недопущение возможных несоответствий кандидата предъявленным квалификационным требованиям, минимизирует риски скорого увольнения сотрудника, в виду того, что тот не справится с должностными обязанностями и не оправдает доверие работодателя.

Второе, создание с сентября 2021 года эффективного кадрового резерва, обеспечивающего не менее 50 процентов от общего числа назначений на должности гражданской службы. Наполненный достойными кандидатами кадровый резерв способен в любое время снабдить Министерство нужным специалистом и обеспечить бесперебойное функционирование, что является очень важным аспектом для учреждения, контролирующее предоставление социальных услуг гражданам Алтайского края. Эффективность кадрового резерва позволит взглянуть на работу учреждения современным, непредвзятым взглядом, что поспособствует сокращению расходов и времени на поиск персонала извне. Ведь подбор «не того» кандидата так же ведет к трате немалых средств. Помимо этого, эффективный кадровый резерв позволит сократить текучесть персонала, благодаря сохранению перспективности их

позиций и лояльности к учреждению. Создавая кадровый резерв, Министерство открывает карьерные перспективы сотрудника, что мотивирует его на ускоренное развитие, повышение своего профессионализма для конкретных целей. Тем самым низкая текучесть также способствует поддержанию в привычном состоянии организационной культуры.

Третье, эффективная работа с сервисами Единой системы в первую очередь должна облегчить работу сотрудников кадрового обеспечения, избавив их от бумажной рутины. Ведь электронный документооборот позволит сократить время на создание приказов, актов, служебных записок, анкет и т.п. На данный момент сотрудник отдела кадрового обеспечения вынужден затрачивать рабочее время и на привычную работу с бумажными носителями (создание документа, его распечатка на принтере, проверка правильности и последующее визирование), и внесение аналогичных данных в Единую систему без последующей распечатки. Таким образом, рабочий процесс увеличивается в два раза, и сотрудник иногда вынужден задерживаться на работе, чтобы успеть внести все данные в Единую систему. Дальнейшая работа с данной системой должна привести к избавлению от бумажного документооборота и облегчить рабочий процесс сотрудников отдела кадрового обеспечения, позволив осуществлять свою трудовую деятельность исключительно в рамках официально установленного нормированного режима работы.

Четвертое, обеспечение применения на практике с января 2022 года вариативных методик оценки базовых компетенций и преимущественного использования Министерством методики внешней экспертной оценки при включении гражданских служащих в кадровый резерв по итогам аттестации. Поиском новых методов оценки базовых компетенций сотрудников могут заниматься коллегиально начальник отдела кадрового обеспечения управления по правовым и кадровым вопросам, начальник отдела кадров подведомственных учреждений Министерства и сам начальник управления. Данный вопрос может быть вынесен на одном из совещаний, где необходимо

будет проанализировать существующий процесс оценки, выделить недостатки и может привлечь специалиста извне, который компетентен в данной области. На сегодняшний день существует множество IT-компаний, специализирующихся на создании передовых IT-решений для цифровой трансформации HR-процессов, на основе реализации комплексного подхода в управлении развитием человеческого капитала и автоматизации HR-процессов компаний среднего и крупного бизнеса. Данная возможность способна сэкономить бюджет на 20-30%. Но, отметим, что государственных организаций данные услуги могут быть приняты не доброжелательно, поэтому в нашем случае вернее всего положиться на коллективную работу руководителей.

Что касается обновления состава экспертов, то данные изменения позволят исключить возможную предвзятость и даже устаревшие взгляды на современных и идущих в ногу со временем молодых и амбициозных специалистов.

В целом эффективность стратегического плана в большей мере зависит от поддержки со стороны государства, в первую очередь от указаний Правительства Алтайского края. И наш проанализированный результат возможен в случае активной поддержки со стороны главного руководства.

Проведя детальный анализ работы отдела кадрового обеспечения Министерства, были выявлены проблемы и стратегические составляющие системы управления кадрами. Нами были сформированы элементы стратегия по совершенствованию управления персоналом и составлен стратегический план. Реализация предложенных рекомендаций позволит достичь текущие и стратегические задачи управления персоналом в Министерстве социальной защиты Алтайского края. Из-за того, что учреждение является государственным органом и просчитать возможные расходы не представляется возможным, но нами тщательно была проведена качественная оценка и на наш взгляд, учреждение не понесёт значительных убытков, которые могли бы оказать нежелательный эффект. Организационная структура не потерпит глобальных изменений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предметом исследования данной выпускной квалификационной работы является стратегия по совершенствованию управления персоналом в Министерстве социальной защиты Алтайского края. Стратегия управления персоналом представляет собой в приоритетное формирование конкурентоспособного, высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии предприятия.

В связи этим, в данной выпускной квалификационной работе были исследованы теоретические и практические аспекты стратегии управления персоналом, предложены рекомендации по формированию стратегии по совершенствованию управления персоналом в Министерстве социальной защиты Алтайского края и составлен Стратегический план.

В соответствии с указанной целью, необходимо было решить определенные задачи. Первая, из которых заключается в изучении теоретических аспектов формирования стратегии управления персоналом в Минсоцзащите Алтайского края. В данной работе была раскрыта сущность стратегии управления персоналом, которая заключается в сформированном руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи компании и ее ресурсные возможности.

Кроме того, в полной мере было раскрыто содержание стратегического управления персоналом и определено его предназначение, которое в первую очередь заключается в удовлетворении кадровых потребностей организации на будущее, регулировании уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала на всех уровнях организации, высоком приоритете развития лидерства на ключевых должностях, обеспечении

эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала, формировании эффективных систем связи между менеджментом и другими сотрудниками в разных отделах и подразделениях, а также создании механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия изменений.

Далее был рассмотрен процесс формирования стратегии по совершенствованию управления персоналом, выявлены характерные особенности и ключевые моменты. Важным моментом было отмечено, что в процессе формирования стратегии управления персоналом необходимо выбрать единую систему оценки деятельности работника по индивидуальным или групповым результатам. Что в дальнейшем приведет к усилению мотивации сотрудников и привлечению их к реализации заданной стратегии. Кроме того, в данной выпускной квалификационной работе были изучены основные виды стратегий управления персоналом и выявлены особенности функций управления персоналом в соответствии с видом стратегии.

Вторая задача подразумевает анализ системы управления персоналом в Министерстве социальной защиты Алтайского края. В связи с этим была рассмотрена общая характеристика учреждения, в которой были изложены сведения о главной цели деятельности, заключающейся в реализации государственной политики, нормативно-правовому регулированию и оказанию государственных услуг в сфере социальной поддержки и социального обслуживания населения Алтайского края, демографического развития Алтайского края. Помимо этого, был проведен анализ организационной структуры Министерства, определены полномочия и обязанности каждого подразделения. Также выявлены особенности управления персоналом данного учреждения, которое является органом исполнительной власти. Среди ключевых отличительных моментов явилось обеспечение контроля за соблюдением гражданскими служащими Министерства ограничений и

запретов, требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов, исполнения ими обязанностей.

Говоря об анализе работы отдела кадрового обеспечения, отметим, что он стремиться в полной мере соответствовать требованиям, предъявляемым российским законодательством к государственной гражданской службе, тем не менее, нами были выявлены некоторые проблемы, первая из которых заключается в нерыночном менталитете управленческих кадров, вторая – в низком стимулирование персонала и третья – в отсутствии профессиональных стандартов для государственных гражданских служащих.

Заключительной задачей в данной работе была разработка рекомендаций по формированию стратегии совершенствования управления персоналом в Министерстве социальной защиты Алтайского края. И ключевой работой стал сформированный стратегический план работы по управлению персоналом в учреждении, в котором отражены показатели деятельности и их значения по годам реализации. Показатели были в области подбора и отбора кадров на гражданской службе; в области их оценки; формирования и управления системой кадровых резервов; внедрения современного электронного кадрового документооборота; совершенствования системы проектного управления; развертывания системы формирования показателей деятельности гражданского служащего и др.

Эффективность указанных рекомендаций отражена с помощью качественных характеристик запланированных стратегический направлений деятельности Министерства из-за его специфики. Предположительно, что изменения не понесут за собой больших расходов, т.к. все нововведения должны быть согласованы с вышестоящим государственным органом, в первую очередь с Правительством Алтайского края. Благодаря нововведениям усилится авторитет главного социального учреждения Алтайского края и систематизируется работа с персоналом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации.
2. Абрамова, В. HR – это цветовод в оранжерее / В. Абрамова // Управление персоналом. – 2013. – № 15. – С. 29-31.
3. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпряхкина, В. М. Маслова. – Москва : Юрайт, 2018.
4. Аверченко Л. К. Управление персоналом в организации: учеб. пособие для всех форм обучения / Л. К. Аверченко; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. — Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015. — 203 с.
5. Алексеенко Д.Е. Сущность и содержание стратегии управления персоналом организации / Д.Е. Алексеенко // Сборник трудов VI Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией О.С. Резниковой. «Современные технологии управления персоналом» (г. Симферополь, 15 ноября 2019 г.).— Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2019. - С. 101-103.
6. Андреева, И. А. Стратегии в управлении персоналом в организациях разного профиля / И. А. Андреева. – Текст : электронный // Педагогика и психология: теория и практика. – 2015. – № 2 (2). – С. 94-100.
7. Архипова, Н. И. Современные проблемы управления персоналом / Н. И. Архипова, Е. С. Назайкинский, О. Л. Седова. – Москва : Проспект, 2018.
8. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: теория и практика : учебник / Т. Ю. Базаров. – Москва : Юрайт, 2014.
9. Балко, С. В. Разработка эффективной стратегии управления персоналом в организации / С. В. Балко, В. Ю. Острик. – Текст : электронный // Инновационное развитие экономики. – 2020. – № 4-5 (58-59). – С. 87-98.
10. Белова, Е.О. Формирование стратегии управления персоналом организации / Е. О. Белова. – Текст : электронный // Инновационные научные исследования: теория, методология, практика : сборник статей XII

Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2018. – С. 130-133.

11. Березина, В. Ю. Информационные технологии в кадровом менеджменте / В. Ю. Березина. – Текст : электронный // Информационные технологии в науке, управлении, в социальной сфере и медицине : сборник научных трудов Международной научной конференции. Национальный исследовательский Томский политехнический университет, – Томск, 2014. – С. 283-285.

12. Беседина, Л. А. Разработка стратегии управления персоналом на предприятии / Л. А. Беседина. – Текст : электронный // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : сборник научных статей и тезисов выступлений I Международной научно-практической конференции. – Москва, 2016. – С. 49-54.

13. Боговиз, А. В. Совершенствование кадровой политики предприятия как основа эффективного кадрового менеджмента / А. В. Боговиз, Г. Г. Вукович // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2013. – № с\в (32) (т. 1). – С. 46-50.

14. Болотова, А. К. Личностный потенциал и временные перспективы как предикторы кадрового менеджмента / А. К. Болотова, А. К. Захарова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С. 117-122.

15. Большакова, Л. Г. Совершенствование системы управления персоналом - основа правильного выбора и реализации стратегии экономической устойчивости предприятия. – Текст : электронный / Л. Г. Большакова, М. М. Ханнанов // Путеводитель предпринимателя. – 2015. – № 25. – С. 123-134.

16. Бондаренко, И. В. Совершенствование стратегии управления персоналом торговой организации / И. В. Бондаренко. – Текст : электронный // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2020. – № 8-3 (64). – С. 24-31.

17. Будущее управления персоналом: позиция молодых : сб. науч. ст. по материалам межвуз. науч.-практ. конф., 20 октября 2015 г. / [редкол. : Т. Г. Строителева (отв. ред.) и др.]. – Барнаул : Азбука, 2015.
18. Булат, Р. Е. Документационное обеспечение управления персоналом : учеб. пособие / Р. Е. Булат. – Москва : ИНФРА-М, 2017.
19. Волков, И. Н. Стратегии управления персоналом как основной рабочий инструмент системы управления персоналом / И. Н. Волков, К. Ю. Скрыльникова. – Текст : электронный // Социально-политические процессы в современном мире: взгляд молодых : материалы 3-ей студенческой научно-практической конференции. – Воронеж, 2018. – С. 33-36.
20. Вукович, Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович. – Текст : электронный // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
21. Вукович, Г. Г. Управление персоналом: к вопросу об эволюции теоретических представлений / Г. Г. Вукович // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2020. – № 1. – С. 44-48.
22. Вукович, Г. Г. Стимулирование труда персонала как основной вектор развития кадрового менеджмента / Г. Г. Вукович // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2013. – № с\в (32) (т. 1). – С. 29-30.
23. Гайдова, М. В. Готовность организации к стратегическому подходу в управлении как необходимое условие разработки стратегии управления персоналом / М. В. Гайдова, Е. А. Костюченко. – Текст : электронный // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки. – 2018. – № 13. – С. 75-79.
24. Глинкина, О. В. Стратегии управления персоналом организации / О. В. Глинкина. – Текст : электронный // Фундаментальная наука и технологии - перспективные разработки : материалы XIV международной научно-практической конференции. – North Charleston, USA, 2018. – С. 115-117.
25. Голубенко, Я. А. Стратегия совершенствования системы управления персоналом на примере торгового предприятия / Я. А. Голубенко. –

Текст : электронный // Современные проблемы теории и практики сервисной деятельности : сборник трудов по материалам молодежной конференции. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. – Санкт-Петербург, 2017. – С. 312-315.

26. Горбунов, В. А. Использование интернет-ресурсов в кадровом менеджменте / В. А. Горбунов, Н. А. Борщевский. – Текст : электронный // Информационные технологии в науке, управлении, в социальной сфере и медицине : сборник научных трудов Международной научной конференции. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск, 2014. – С. 306-308.

27. Гусев, В. В. Инновационные аспекты кадрового менеджмента в системе государственной службы / В. В. Гусев, Е. Е. Пономаренко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2014. – № 1. – С. 77-80.

28. Гуськова Н. Д. Управление человеческими ресурсами: учебник / Н. Д. Гуськова [и др.]. – Москва : Юрайт, 2017.

29. Джумакулиева, А. Э. Совершенствование стратегии управления персоналом как фактор повышения социальной ответственности / А. Э. Джумакулиева. – Текст : электронный // Успехи современной науки. – 2016. – Т. 2. № 9. – С. 74-75.

30. Дуракова, И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом. Моббинг : учеб. пособие / И. Б. Дуракова, Е. С. Корыстина. – Москва : ИНФРА-М, 2019.

31. Дуракова, И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом. Работники старших возрастов : учеб. пособие / И. Б. Дуракова, С. М. Талтынов, Е. В. Майер. – Москва : ИНФРА-М, 2020.

32. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2018.

33. Ертисбаева, Л. А. Управление поведением в организациях : учеб. пособие / Л. А. Ертисбаева, Е. А. Свердликова. – Москва : КДУ : Унив. кн., 2017.

34. Иванова-Швец Л. Н., Корсакова А. А., Тарасова С. Л. Управление персоналом / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова – Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 200 с.
35. Ильина, А. В. Повышение эффективности управления компанией в аспекте реализации стратегии управления персоналом / А. В. Ильина, А. М. Волченко. – Текст : электронный // Science Time. – 2016. – № 12 (36). – С. 286-292.
36. Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – Москва : Юрайт, 2017.
37. Кадровый менеджмент сегодня / А. В. Каргина, С. С. Кононенко, Е. В. Стадниченко, Е. М. Зубрилина. – Текст : электронный // Качество продукции: контроль, управление, повышение, планирование : сборник научных трудов Международной молодежной научно-практической конференции / отв. ред. Е. В. Павлов. – Курск, 2014. – С. 236-239.
38. Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Долженкова Ю. В. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях / [А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, Ю. В. Долженкова и др.] ; под ред. проф. И. Б. Дураковой. – Москва : ИНФРА-М, 2017 – Кн. 4. – 2020.
39. Коваленко, О. В. Управленческие решения в кадровом менеджменте образовательной организации / О. В. Коваленко // Образование в современной школе. – 2016. – № 9/10. – С.15-16.
40. Коваленко, Т. В. Влияние законов управления персоналом на стратегию управления / Т. В. Коваленко, А. М. Король. – Текст : электронный // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами : материалы VI Международной научно-практической конференции. – Донецк, 2020. – С. 219-227.
41. Коломоец А.С. Основные проблемы современного стратегического развития в управлении персоналом, разработка мероприятий в сфере управления персоналом / А. С. Коломоец – Текст : электронный // Стратегия научно-технологического развития России: проблемы и перспективы

реализации : сборник статей международной научно-практической конференции. – Петрозаводск, 2020. – С. 20-22.

42. Кому и чем помогли // Комсомольская правда. – Барнаул. – 2020. – 23-30 дек. (52-т). – С. 14.

43. Коновалов, Н.А. Выбор и реализация стратегии управления персоналом организации // Н. А. Коновалов, Ю. Е. Стукова. – Текст : электронный // Научное обеспечение агропромышленного комплекса : сб. ст. по материалам 73-й научно-практической конференции студентов по итогам НИР за 2017 год / ответственный за вып. А. Г. Кощачев. – Краснодар, 2018. – С. 710-713.

44. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А. Я. Кибанов [и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 2016.

45. Кузнецова, Н. А. К вопросу совершенствования стратегии управления персоналом МП «Калининградтеплосеть» / Н. А. Кузнецова. – Текст : электронный // Актуальные проблемы и перспективы развития инновационной экономики и управления : сборник научных статей. – Калининград, 2019. – С. 251-255.

46. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации / Н. М. Кузьмина. – Москва : Инфра-М, 2016.

47. Кузьмина, Н. М. Менеджмент персонала корпорации / Н. М. Кузьмина. – Москва : ИНФРА-М, 2016.

48. Кузьмина, Н. М. Формирование организационной стратегии управления кадровым потенциалом: компетентностный подход / Н. М. Кузьмина, О. В. Толстякова. – Москва : ИНФРА-М, 2017.

49. Максимов, Н. Н. Персонал организации в системе кадрового менеджмента / Н. Н. Максимов. – Текст : электронный // Экономическая среда. – 2019. – № 4 (30). – С. 52-56.

50. Минева О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / [О. К. Минева и др.] ; под ред. О. К. Миневой. – Москва : ИНФРА-М, 2016.

51. Мирзабекова, М. Ю. Концепции управления персоналом организации / М. Ю. Мирзабекова. – Текст : электронный // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2014. – № 24. – С. 47-53.
52. Михайлов, Ю. М. Кадровое делопроизводство: как правильно и быстро оформить важнейшие документы по персоналу : прием, перевод, увольнение, отпуска, командировки и дисциплинарная практика в контексте новой ред. Трудового кодекса Рос. Федерации : с учетом Нац. стандарта ГОСТ Р.7.0.8-2013 / Ю. М. Михайлов. – Москва : Альфа-пресс, 2014.
53. Мулянова, К. Ю. Развитие коучинга как инструмента кадрового менеджмента в России / К. Ю. Мулянова. – Текст : электронный // Контентус. – 2014. – № 3 (20). – С. 7-12.
54. Нежданов, Д. В. Команда на миллион: создаем систему управления персоналом / Д. Нежданов. – Санкт-Петербург : Питер, 2017.
55. Носов, А.А. Совершенствование стратегии управления персоналом / А. А. Носов. – Текст : электронный // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей : материалы VII Международной научно-практической конференции. – Волгоград, 2015. – С. 197-199.
56. Оськина, Н. В. «Министерству совместно с муниципалитетами по силам решить многие проблемы» / Н. В. Оськина ; интервьюер С. Шевляков // Алтайский край. – 2019. – Март (№ 2). – С. 41-45.
57. Павлова, Ю. В. Управление персоналом в организации: современные подходы к построению системы управления персоналом / Ю. В. Павлова. – Текст : электронный // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2020. – № 8-3 (64). – С. 5-11.
58. Парабеллум, А. А. Кузница кадров: как создать очередь желающих работать у вас / А. Парабеллум, А. Меркулов, Н. Мрочковский. – Санкт-Петербург : Питер, 2014.
59. Пасечник, Л. Г. Стратегия управления персоналом в организации / Л. Г. Пасечник. – Текст : электронный // Современные проблемы финансового регулирования и учета в агропромышленном комплексе : материалы II

Всероссийской (национальной научно-практической конференции с международным участием) / под ред. С. Ф. Сухановой. – 2018. – С. 667-671.

60. Пастюк, О. В. Кадровый менеджмент как основа управления современной образовательной организацией / О. В. Пастюк. – Текст : электронный // Science Time. – 2014. – № 9. – С. 182-191.

61. Полевая М. В., Камнева Е. В., Симонова М. М. Управление человеческими ресурсами в условиях глобальных изменений / [М. В. Полевая, Е. В. Камнева, М. М. Симонова и др.]; под ред. М. В. Полевой [и др.]. – Москва : Прометей, 2019.

62. Попова Ю.Н., Белова Е.О. Различные подходы к управлению знаниями в современной компании // Новые технологии. 2013. № 3. С. 85-90

63. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения / А. В. Кириллов [и др.]. – Москва : Русайнс, 2017.

64. Прудникова, К. А. Процесс разработки стратегии управления персоналом в организации / К. А. Прудникова, Ю. А. Самсоненко, Е. В. Тинькова. – Текст : электронный // Дельта науки. – 2017. – № 3. – С. 60-64.

65. Психология управления персоналом : учебник / [С. В. Жолудева и др.] ; под ред. Е. И. Рогова. – Москва : Юрайт, 2015.

66. Пучкова, М. И. Современные технологии управления персоналом: управление персоналом в условиях кризиса / М. И. Пучкова, В. В. Бондалетов. – Текст : электронный // Материалы Ивановских чтений. – 2020. – № 4 (30). – С. 37-43.

67. Рогозинников, А. А. Совершенствование стратегии управления персоналом АО «Первоуральский новотрубный завод» / А. А. Рогозинников. – Текст : электронный // Human Progress. – 2018. – Т. 4. № 8. – С. 4.

68. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в управлении персоналом : учеб. и практикум / Ю. Д. Романова, Т. А. Винтова, П. Е. Коваль. – Москва : Юрайт, 2017.

69. Руденко А.М. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. А. М. Руденко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2020.

70. Руденко А.М. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / [А. М. Руденко и др.] ; под ред. А. М. Руденко. – Ростов н/Д : Феникс, 2015.

71. Смирнова, Д. Ш. Экономическая и социальная эффективность совершенствования стратегии управления персоналом организации / Д. Ш. Смирнова. – Текст : электронный // Актуальные вопросы экономики и управления в российских организациях в инновационной экономике : материалы Всероссийской заочной научно-практической конференции. – 2017. – С. 315-318.

72. Соломанидина, Т. О. Кадровая безопасность компании : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – Москва : ИНФРА-М, 2020.

73. Стадник, А. М. Совершенствование стратегии управления персоналом международной компании / А. М. Стадник, С. Н. Смирнов. – Текст : электронный // Современная мировая экономика: вызовы и реальность : материалы I-й Республиканской научно-практической конференции / отв. ред. Я.В. Хоменко. – Донецк, 2018. – С. 94-99.

74. Стадник, А. М. Стратегия управления персоналом / А. М. Стадник, С. Н. Смирнов. – Текст : электронный // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право : сборник научных трудов. Международная конференция. – Симферополь, 2018. – С. 147-150.

75. Суслов, Г. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие / Г. В. Суслов. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2016.

76. Сухова, Е. В. Современные работники: личностные характеристики, особенности обучения / Е. В. Сухова. – Москва : ИНФРА-М, 2018.

77. Сучков, А. А. Подходы к формированию стратегии управления персоналом в государственных и муниципальных структурах / А. А. Сучков. – Текст : электронный // Вестник Владимирского государственного университета

имени А. Г. и Н. Г. Столетовых. Серия : Экономические науки. – 2020. – № 4 (26). – С. 16-21.

78. Сычева, И. Н. Кадровый менеджмент : практикум / И. Н. Сычева, Н. В. Белая. – Барнаул : Изд-во АлтГТУ, 2015.

79. Табашникова, А. А. Оценка и развитие персонала : учеб. пособие / А. А. Табашникова. – Барнаул : Изд-во АлтГТУ, 2017.

80. Таланова, Н. В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом / Н. В. Таланова, Н. В. Алексеева. – Текст : электронный // Вестник Российского университета кооперации. – 2015. – № 3 (21). – С. 73-77.

81. Тарабанько, А. А. Стратегия управления персоналом как часть стратегии управления предприятием / А. А. Тарабанько. – Текст : электронный // Форум молодых ученых. – 2019. – № 11 (39). – С. 417-419.

82. Тесленко И. Б. Управление персоналом: учеб. метод. пособие / И.Б. Тесленко [и др.]; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015. – 80 с.

83. Ткачева Е.Н. Исследование человеческого капитала как актива виртуальных организаций Южного федерального округа // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2011. № 1. С. 37-42.

84. Уляхина, Д. Д. Стратегия управления персоналом и её влияние на формирование службы управления персоналом / Д. Д. Уляхина, А. П. Чернова, Е. П. Железникова. – Текст : электронный // Аллея науки. – 2018. – Т. 4. № 4 (20). – С. 632-639.

85. Фокин, К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика / К. Б. Фокин. – Москва : ИНФРА-М, 2014.

86. Хайров, А.Р. Стратегия управления персоналом в системе стратегического управления организации / А. Р. Хайров. – Текст : электронный // Экономика и управление: современные тенденции : сборник статей / гл. ред. Н. В. Морозова. – Чебоксары, 2019. – С. 99-101.

87. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика / О. Л. Чуланова. – Москва : ИНФРА-М, 2016.
88. Чуланова, О. Л. Консалтинг персонала : учеб. пособие / О. Л. Чуланова. – Москва : ИНФРА-М, 2019.
89. Чуланова, О. Л. Методология исследования компетенций персонала организаций / О. Л. Чуланова. – Москва : ИНФРА-М, 2015.
90. Чуланова, О. Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски / О. Л. Чуланова. – Москва : ИНФРА-М, 2020.
91. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций / О. Л. Чуланова. – Москва : ИНФРА-М, 2016.
92. Чуланова, О. Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации / О. Л. Чуланова. – Москва : ИНФРА-М, 2018.
93. Шаванова, Т. Министерство добрых дел / Т. Шаванова // Новое время. – Заринск. – 2020. – 4 июня. – С. 6-7.
94. Шапиро С.А., Епишкин И.А. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2018.
95. Шаталов М.А., Мычка С.Ю. Система диверсификационного механизма HR-менеджмента // В сборнике: Современные технологии управления персоналом сборник научных трудов. Симферополь, 2016. С. 72-74
96. Шахбазов, К. А. Стратегия управления персоналом коммерческого банка / К. А. Шахбазов. – Текст : электронный // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2018. – № 3. – С. 202-206.
97. Шевченко, О. П. Отбор и найм персонала как технология кадрового менеджмента в организациях на современном этапе / О. П. Шевченко, Н. В. Демьянченко. – Текст : электронный // Управление экономическими системами. – 2014. – № 11 (71). – С. 7.

98. Эфендиев, А. Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления / А. Г. Эфендиев, Е. С. Балабанова, А. В. Ребров. – Москва : ИНФРА-М, 2014.

99. Янов, И. Е. Стратегии управления персоналом как основной рабочий инструмент системы управления персоналом / И. Е. Янов. – Текст : электронный // Вестник Московского государственного университета леса. Лесной вестник. – 2010. – № 2. – С. 202-204.

100. Коучинг. [Электронный ресурс] / URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B3>, свободный.

работы по управлению персоналом Министерства социальной защиты
Алтайского края

№	Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя по годам реализации			
			2021	2022	2023	2024
1. В области подбора и отбора кадров на гражданской службе						
1.1	Доля соответствия критериям качества организации кадровых процедур	%	>= 70%	>= 75%	>= 80%	>= 85%
2. В области оценки кадров на гражданской службе						
2.1	Доля использования внешней экспертной оценки при аттестации гражданских служащих	%	>= 50%	>= 60%	>= 70%	>= 80%
2.2	Апробированы вариативные методики оценки базовых компетенций в оценочных процедурах	Да/нет	нет	да	да	да
2.3	В практику работы Министерства внедрены вариативные методики оценки базовых компетенций		нет	да	да	да
3. В области формирования и управления системой кадровых резервов на гражданской службе						

ПРИЛОЖЕНИЕ

Продолжение Таблицы 5

6.1	Наличие нормативной базы по организации проектной деятельности в Министерстве, соответствующей уровню в Правительстве Российской Федерации	Да/нет	нет	да	да	да
6.2	Численность сотрудников, прошедших обучение по проектному управлению	Чел.	≥ 60	≥ 65	≥ 70	≥ 75
6.3	Численность сотрудников, прошедших сертификацию в сфере проектного управления	Чел.	≥ 20	≥ 20	≥ 20	≥ 20
7. Развертывание системы формирования показателей деятельности гражданских служащих						
7.1	Подведены итоги оценки деятельности руководителей Министерства за истекший год	Да/нет	да	да	да	да
7.2	Порядок проведения оценки деятельности руководителей Министерства актуализирован с учетом предложений по итогам проведения оценки в предыдущем году	Да/нет	да	да	да	да

ПРИЛОЖЕНИЕ

Продолжение Таблицы 5

7.3	Методика проведения оценки сотрудников отдела кадрового обеспечения скорректирована с учетом итогов мониторинга достижения показателей эффективности и результативности их работы и утверждена	Да/нет		да		
-----	--	--------	--	----	--	--

Таблица 6 – Совершенствование системы профессионального развития кадров, повышение их профессионализма и компетентности

№	Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя по годам реализации			
			2021	2022	2023	2024
1. Внедрение новых подходов к профессиональному развитию кадров и лиц, включенных в кадровые резервы						
1.1	Численность сотрудников, прошедших профессиональную переподготовку в образовательных организациях	Чел.	>= 15	>= 15	>= 20	>= 20
2 Формирование эффективной системы наставничества						
2.1	Численность наставников, прошедших профессиональную подготовку	Чел.	>= 5	>= 5	>= 10	>= 10
2.2	Проведена оценка профессиональных компетенций наставников	Да/нет	нет			

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВКР

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

21.06.2021

_____Горская Ирина Евгеньевна

(подпись выпускника)

(Ф.И.О.)