

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*Романова Е.А.,  
Сибилева Е.В., кандидат экономических наук, доцент,  
Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова*

**Аннотация:** в статье представлен анализ реализации Программы развития ГАУ ДПО «Высшая школа инновационного менеджмента при Главе Республики Саха (Якутия)» за 2017-2019 гг. и кадровой политики. Дана оценка достижения показателей Программы развития за 2017-2019 гг., выявлены основания для ее дальнейшей корректировки. Необходимо разработать новую Программу развития на 2020-2022 гг. с учётом новых задач, включения новых направлений развития: подготовка кадров по цифровой трансформации, помощь в развитии муниципальных команд, в реализации национальных проектов по развитию территорий.

Для разработки и успешной реализации новой Программы развития необходимо скорректировать кадровую политику. В статье анализируется система управления персоналом и кадровая политика организации. Проводится анализ структуры организации и динамики обеспеченности трудовыми ресурсами организации за 2016-2020 учебные года. Выявляются проблемы требующие решения: уменьшение удельного веса педагогического и учебно-вспомогательного персонала в общем составе, уменьшение количества штатных преподавателей с учеными степенями, несовершенство организационной структуры, которая не способствует реализации новой Программы развития; достаточно высокий уровень текучести кадров; нет системы наставничества.

Предложены рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом: реорганизация организационной структуры, внедрение системы наставничества, укрепление профессорско-педагогического состава на основе конкурса, совершенствование мотивации, профессионального развития персонала. Реализация предложенных рекомендаций поможет повысить обеспеченность Высшей школы инновационного менеджмента при Главе РС(Я) высокопрофессиональными кадрами, сократить текучесть кадров, повысить приверженность к компании и сыграет решающую роль в дальнейшем стратегическом развитии организации.

**Ключевые слова:** программа развития, система управления персоналом, кадровая политика, стратегическое развитие, персонал

Система управления персоналом – это совокупность методов, приемов воздействия на людей в организации, совершенствование которых обеспечивает достижение стратегических целей компании. Почти во всех организациях, которые начинают новые проекты, открывают новые области деятельности и выходят на новые рынки, не хватает хороших менеджеров, специалистов, которые могли бы быть лидерами, ставить цели, брать на себя ответственность и управлять проектами. Система управления персоналом состоит из множества элементов: кадровая политика, кадровое планирование; подбор, отбор, прием персонала; адаптация персонала, наставничество, обучение и развитие персонала, расстановка персонала, оценка и сертификация персонала, мотивация персонала и т.д.

Стратегия роста компании напрямую зависит от кадровой политики. Кадровая политика представляет собой кадровое обеспечение воплощения этой стратегии.

Проведем анализ стратегического развития и кадровой политики на примере ГАУ ДПО «Высшая школа инновационного менеджмента при

Главе Республики Саха (Якутия)» (сокращенное наименование – ВШИМ при Главе РС (Я)).

ГАУ ДПО «ВШИМ при Главе РС (Я)» единственное учреждение в Республике Саха (Якутия) имеющее лицензию на дополнительное профессиональное образование и одновременно сертифицировано по психологическому тестированию, по процессному управлению, а также по новым технологиям Rapid Foresight в действующий Ассессмент центр не только для республиканских государственных гражданских служащих, но и для муниципальных служащих, крупных предприятий и физических лиц.

Обучение на базе ВШИМ при Главе РС (Я) новым образовательным технологиям – это практически неограниченные возможности и широчайший спектр услуг. Благодаря прогрессу и инновационным методикам в области мирового образования, ГАУ ДПО ВШИМ при Главе Республики Саха (Якутия) владеет самыми современными методами обучения.

Миссия ГАУ ДПО «ВШИМ при Главе РС (Я)» – «Высокое качество работы для развития управленческих кадров Республики Саха (Якутия)» [3].

Видение ГАУ ДПО «ВШИМ при Главе РС (Я)» – открытая площадка для развития компетенций, внедрения технологий и обмена практиками.

Стратегическими целями ГАУ ДПО «Высшая школа инновационного менеджмента при Главе Республики Саха (Якутия)» являются:

1) предоставление образовательных и иных услуг высокого качества по новейшим стандартам с учетом мировых тенденций;

2) укрепление своих позиций как инноватора на региональном рынке образовательных услуг;

3) повышение лояльности персонала к учреждению.

В 2019 году была завершена реализация Программы развития ВШИМ на 2017-2019гг.

Анализируя исполнение этой программы за 2017, 2018 гг. можно сделать вывод, что в основном целевые индикаторы были выполнены:

- объем приносящей доход деятельности по образовательным и иным видам выполнен: в 2017г по плану 14 624 000 руб., факт 19 110,34 руб., в 2018 г. по плану 15 624 000 руб., факт 17 973,39 руб.

- индекс удовлетворенности клиентов: план в 2017 г. 70%, в 2018г. 80%, выполнено;

- количество номенклатурных позиций, ед. ПП/КПК: план в 2017 г.10/30 (выполнен), план в 2018г. 12/40, факт 17/99 перевыполнен на 58% в 2,5раза;

- доля новых и обновленных образовательных программ в % в общем количестве: план в 2017г. 35% (выполнен), план в 2018 г. – 35%, факт 54%, перевыполнен на 20%;

-доля учебной нагрузки привлеченных ведущих лекторов, экспертов, работодателей % в общем количестве по программам переподготовки и повышения квалификации: план в 2017 г. 40% (выполнен), план в 2018 г. 50%, факт 54% перевыполнен на 4%;

-доля сотрудников, повысивших квалификацию: план: в 2017г. 33% (выполнен), план в 2018г. 33%, факт 100%, перевыполнение на 77%;

-доля остепененных штатных сотрудников % в 2017 г. план 45%, факт 50% перевыполнение на 5%; план в 2018 г. – 50%, факт 50% (выполнен);

- доля сертифицированных штатных сотрудников % в 2017 г. 4% (выполнен), в 2018г. 7% (выполнен);

- выполнения плана по развитию ИТ-системы, % в 2017 г. – 70% (выполнен), в 2018 г. 85% (выполнен) [3].

Анализ реализации Программы развития ВШИМ при Главе РС (Я) на 2017-2018 гг. показывает хорошие результаты, но в процессе ее выполнения выявляются новые цели и задачи для дальнейшего развития.

За 2019 г. полных данных по реализации утверждённой программы развития нет. Имеющиеся данные по индикаторам:

- объем приносящей доход деятельности по образовательным и иным видам не выполнен: в 2019 г по плану 20 000, 00 тыс. руб., факт 17233,86 тыс. невыполнение плана на 13,83% (это связано, с тем что была переоборудована в лекторий гостиница на 11 этаже, которая приносила доход);

- индекс удовлетворённости клиентов в 2019г. план 80%, факт 92% перевыполнен на 15%;

- доля учебной нагрузки привлеченных ведущих лекторов, экспертов, работодателей % в общем количестве по программам переподготовки и повышения квалификации: в 2019 г. план 60%, факт 91% перевыполнен на 51,7%;

-доля остепененных штатных сотрудников % в 2019 г. план 55%, факт 28% (не выполнение на 27%, так как уволились 5 штатных кандидата наук);

- доля сертифицированных штатных сотрудников % в 2019 г. 0% (не выполнен).

Для дальнейшего стратегического развития необходимо разрабатывать новую Программу развития ГАУ ДПО ВШИМ при Главе РС (Я) на 2020-2022 годы в связи с новыми задачами, поставленными республиканской государственной программы «Экономическое развитие и инновационная экономика Республики Саха (Якутия) на 2018-2022 годы» в которую вошла подпрограмма «Развитие кадрового потенциала РС (Я)», а также с приходом нового руководства в организацию.

В эту Программу должны войти новые направления развития: подготовка кадров по цифровой экономике; создание муниципальных команд; помощь органам государственным органам и местным органам самоуправления в реализации Федеральных и республиканских национальных проектов развития территорий. Также она должна включать мероприятия по созданию единого образовательного пространства государственных и муниципальных служащих на базе ВШИМ при Главе РС (Я), расширение взаимодействия с муниципальными образованиями, территориальными школами местного самоуправления; формирования мобильных групп опытных преподавателей и консультантов для выезда в муниципальные образования для проведения занятий, обучающих семинаров; проведение научных исследований по вопросам качества образования и формирования конкурентоспособной системы дополнительного образования; разработку и сопровождение информационной системы «Кадровый портал Республики Саха (Якутия) [1].

Необходимо включить мероприятия по подготовке предпринимателей, работников отраслей

экономики и социальной сфере для реализации механизмов непрерывного образования управленческих кадров в государственном, общественном и частном секторах для инновационного развития республики; внедрение образовательных программ, результатом которых будет формирование и развитие инновационной культуры – восприимчивость людей к новым идеям, готовности и способности поддерживать и реализовывать новшества во всех сферах человеческой жизнедеятельности; обучение технологическому предпринимательству, внедрение бизнес-наставничества, управленческого консалтинга; развития системы корпоративного обучения, формирование практико-ориентированных образовательных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, ориентированных на конкретных заказчиков среди предприятий и организаций республики, партнерство с профессионалами из образования, науки, бизнеса, привлечение ведущих лекторов, экспертов практиков [1].

Для достижения высокого уровня качества услуг при сохранении финансовой стабильности была разработана следующая политика, основанная на исследованиях удовлетворенности слушателей, анализе внешних и внутренних факторов, влияющих на стратегическое направление, результатах опросов персонала и обзоров конкурентов [2]:

- Разработка, внедрение, сопровождение и постоянное совершенствование системы менеджмента качества в соответствии с международным стандартом ISO 9001;

- Совершенствование учебных программ и образовательных услуг в соответствии с требованиями потребителей:

- ориентация на практические занятия, современные формы и технологии обучения,

- внедрение материалов, касающихся практики применения регионального опыта и использования передовых научных исследований и разработок,

- постепенный переход к дистанционному обучению;

- Повышение информационной прозрачности;

- Повышение уровня технического оснащения и автоматизации внутренних процессов;

- Развитие профессионализма и компетентности сотрудников, совершенствование системы мотивации и стимулирования, стимулирование инициативы;

- Совершенствование организации тесного взаимодействия с партнерами (органами исполнительной и муниципальной власти, бизнес-сообществом, привлеченными лекторами и экспертами).

Для реализации новой Программы развития ГАУ ДПО ВШИМ при Главе РС (Я) необходимо совершенствование системы управления персоналом.

В первую очередь необходимы изменения кадровой политики и организационной структуры ВШИМ. Организационная структура ГАУ ДПО «ВШИМ при Главе РС (Я)» должна отражать логику функционирования учреждения и соответствовать стратегическим направлениям ее развития.

На сегодняшний день организационная структура ГАУ ДПО «ВШИМ при Главе РС (Я)» построена по линейно-функциональному принципу. Руководит учреждением ректор, который назначается Указом Главы Республики Саха (Якутия). Ректору непосредственно подчиняются все структурные подразделения: Отдел финансового и правового обеспечения; Проектный офис; Центр оценки и развития компетенций; Центр развития цифровых компетенций; Кафедра государственного и муниципального управления; Центр компетенций в сфере производительности труда; Лаборатория информационных технологий. Каждое структурное подразделение имеет своего руководителя, который подчиняется непосредственно ректору ГАУ ДПО ВШИМ при Главе РС (Я).

Основные функции по управлению персоналом реализует ректор. Руководитель отвечает за формирование политики управления персоналом, за соответствие проводимой политики общим целям и задачам учреждения и доведение ее до сведения всех сотрудников, и осуществляет контроль над корректировкой политики по персоналу в случае изменения стратегической цели деятельности учреждения.

В обязанности руководителей отдела структурных подразделений входит организация подготовки и переподготовки кадров, составление текущих и перспективных планов потребности в кадрах по должностям, обеспечение своих отделов работниками, предварительный набор и отбор персонала. Ведущий юрисконсульт непосредственно подчиняется руководителю учреждения. Ведущий юрисконсульт в части кадровых компетенций осуществляет учёт личного состава кадров учреждения, оформление приёма, перевода, увольнения работников, ведет архив личных дел, составляет отчёты об использовании бланков трудовых книжек, ведет воинский учёт, взаимодействует с пенсионным фондом, органами государственной статистики и т.д.

ГАУ ДПО ВШИМ при Главе РС (Я) ведет открытую кадровую политику. Подбор кадров осуществляется на основании конкурса. Информация о вакансиях размещается в социальных сетях, на

кадровом портале Хэд Хантер, на своем официальном сайте. Кандидаты присылают свое резюме непосредственным линейным руководителям отделов, в которых открыта вакансия, те кто подходит по требованиям проходят тестирование на учебном портале ВШИМ при Главе РС (Я). Если результаты хорошие их приглашают на собеседование к руководителю.

Рассмотрим динамику изменений численности кадров по всем категориям работающих в учреждении (см. табл. 1). Изменение структуры ГАУ ДПО ВШИМ при Главе РС (Я) идет в сторону уменьшения административно-управленческого персонала в 2019-2020 учебном году с 9,3% удельного веса до 2,6%. Это связано с тем, что сократили ставки проректора по научной и инновационной работе, проректора по учебной работе и директора по проектной работе. Также в сторону

уменьшения идет количество штатных преподавателей в 2019-2020 учебном году с 32,5% удельного веса до 20,5%. Это связано, с тем, что в 2019-2020 учебном году привлекалось больше внешних лекторов и экспертов из ведущих вузов страны по заданию Правительства РС (Я).

Хотя состав учебно-вспомогательного персонала в удельном весе увеличился по сравнению с 2017-2018 уч. годом с 16,3% до 20,5%, в целом удельный вес педагогического и учебно-вспомогательного персонала в общем составе уменьшился в 2019-2020 году с 48,8% до 41%. Зато удельный вес производственного персонала увеличился с 9,3% до 28,2%, это связано с тем что ГАУ ДПО ВШИМ при Главе РС (Я) передали функции по ведению Кадрового портала Республики Саха (Якутия).

Таблица 1

**Обеспеченность ГАУ ДПО «ВШИМ при Главе РС (Я)» трудовыми ресурсами за 2016-2020 гг.**

Год Трудовые ресурсы	2016-2017		2017-2018		2019-2020	
	Средне-списоч. числ-ть, чел	Удельный вес, %	Средне-списоч. числ-ть, чел	Удельный вес, %	Средне-списоч. числ-ть, чел	Удельный вес, %
Штатные единицы	41	-	47	-	39	-
Списочный состав	41	100	43	100	39	100
АУП	5	12,2	4	9,3	1	2,6
Педагогич. состав	11	26,8	14	32,5	8	20,5
Учебно-вспомогательный персонал	8	19,5	7	16,3	8	20,5
Производственный персонал	4	9,8	4	9,3	11	28,2
Инженерно-технический персонал	3	7,3	3	6,9	3	7,7
Административно-хозяйственный персонал	7	17,1	8	18,6	6	15,4
Иной персонал	3	7,3	3	6,9	2	5,1

На основе проведенного анализа предлагаем рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом:

-реорганизовать структуру организации, выделить ставки двух проректоров: по учебной работе и по научной работе; так как ректор очень загружен и не может сам качественно отслеживать эти основные направления работы;

- увеличить ставки штатных преподавателей, провести конкурс и привлечь преподавателей с учеными степенями и практическим стажем работы, так как обучаются не студенты, а государственные и муниципальные служащие и специалисты отраслей народного хозяйства;

- для новых работников разработать и внедрить программу наставничества и адаптации персонала;

- совершенствовать системы мотивации и стимулирования персонала, так как ВШИМ при Главе является автономным учреждением и поэтому должны не только выполнять государственное задание по дополнительному профессиональному образованию государственных гражданских и муниципальных служащих республики, но и предоставлять платные услуги;

-совершенствование системы профессионального развития педагогических работников и вспомогательного персонала;

- развитие корпоративной культуры учреждения и повышение лояльности его персонала.

Предложенные рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом помогут эффективно реализовывать реализацию Программы развития ГАУ ДПО «Высшая школа инновационного менеджмента при Главе Республики Саха (Якутия) на 2020-2022 годы и дадут следующие ожидаемые результаты:

- укомплектование высококвалифицированными кадрами;
- повышение внутренней мотивации молодых специалистов и персонала в целом;

- профессиональный рост профессорско-преподавательского состава и управленческого персонала;

- увеличение количества работников, удостоенных отраслевых и государственных наград;
- отсутствие «педагогического выгорания»;
- повышение уровня удовлетворенности качеством трудовой жизни и возможностями профессионального роста;
- повышение инновационной активности;
- укрепление корпоративной культуры.

### Литература

1. О государственной программе Республики Саха (Якутия) «Экономическое развитие и инновационная экономика на 2018-2022 годы» [Электронный ресурс]: указ Главы Республики Саха (Якутия) от 04.12.2017 № 2259. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/473509460>. (04.03.2020)

2. Сибилева Е.В., Романова Е.А. «SWOT-анализ текущего состояния образовательной организации и направления ее дальнейшего развития» // Международный научный журнал *Colloquium-journal*. 2018. №11 (22). С. 75 – 77.

3. Официальный сайт ГАУ ДПО «Высшая школа инновационного менеджмента при Главе РС (Я)». Режим доступа: <https://vshim.ru/o-nas/dokumenty/> (дата обращения: 18.03.2020)

### References

1. O gosudarstvennoj programme Respubliki Saha (Yakutiya) «*Ekonomicheskoe razvitie i innovacionnaya ekonomika na 2018-2022 gody*» [Elektronnyj resurs]: ukaz Glavy Respubliki Saha (Yakutiya) ot 04.12.2017 № 2259. Rezhim dostupa: <http://docs.cntd.ru/document/473509460>. (04.03.2020)

2. Sibileva E.V., Romanova E.A. «SWOT-analiz tekushchego sostoyaniya obrazovatel'noj organizacii i napravleniya ee dal'nejshego razvitiya» // *Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal Colloquium-journal*. 2018. №11 (22). S. 75 – 77.

3. Oficial'nyj sayt GAU DPO «*Vysshaya shkola innovacionnogo menedzhmenta pri Glave RS (YA)*». Rezhim dostupa: <https://vshim.ru/o-nas/dokumenty/> (data obrashcheniya: 18.03.2020)

---

## IMPROVEMENT OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM AS THE BASIS OF THE ORGANIZATION STRATEGIC DEVELOPMENT

*Romanova E.A.,*

*Sibileva E.V., Candidate of Economic Science (Ph.D.), Associate Professor,  
North-Eastern Federal University named after M.K. Ammosov*

**Abstract:** the article presents an analysis of the implementation of the Development Program of the Higher School of Innovation Management under the Head of the Republic of Sakha (Yakutia) for 2017-2019 and personnel policy. An assessment of the achievement of the indicators of the Development Program for 2017-2019 is given, the grounds for its further adjustment are identified. It is necessary to develop a new Development Program for 2020-2022 taking into account new tasks, the inclusion of new areas of development: training for digital transformation, assistance in the development of municipal teams, in the implementation of national projects for the development of territories.

To develop and successfully implement the new program, it is necessary to quickly adjust the personnel policy. The analysis of the structure of the organization and the dynamics of the organization's workforce for the 2016-2020 academic years is carried out. The problems requiring decision-making are identified: reducing the weight of teaching and teaching support staff in general, reducing the number of full-time teachers within the framework of the relevant organizational structures that do not ensure the implementation of new development programs; a sufficiently high level of staff turnover; no mentoring system.

Recommendations on improving the personnel management system are proposed: reorganization of the organizational structure, introduction of a mentoring system, strengthening of the teaching staff on the basis of the competition, improvement of motivation, professional development of personnel. Implementation of the proposed recommendations will help to increase the availability of highly qualified personnel at the Higher School of Innovation Management under the Head of the RS (Ya), reduce staff turnover, increase commitment to the company and will play a decisive role in the further strategic development of the organization.

**Keywords:** development program, personnel management system, personnel policy, strategic development, personnel