

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Управление кадровым резервом муниципальных служащих на примере
администрации Кувандыкского городского округа

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2018.448 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/Е.А. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Руководитель
к.п.н., доцент
_____/ С.В.Чистякова
«__» _____ 2019 г.

Автор
студент группы ЭУ–533
_____/ Е.А. Иванова
«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА.	
1.1 Понятие, сущность и виды кадрового резерва.....	6
1.2 Технология и алгоритм формирования кадрового резерва в государственных учреждениях.....	18
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта формирования кадрового резерва.....	25
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИИ КУВАНДЫКСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА.....	
2.1 Характеристика деятельности администрации Кувандыкского городского округа.....	33
2.2 Анализ внешней и внутренней среды администрации Кувандыкского городского округа.....	36
2.3 Кадровый аудит администрации Кувандыкского городского округа.....	44
3 ПРОЕКТ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В АДМИНИСТРАЦИИ КУВАНДЫКСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА.....	
3.1 Анализ подсистемы управления кадровым резервом в администрации Кувандыкского городского округа.....	53
3.2 Предложения по проекту совершенствования кадрового резерва в администрации Кувандыкского городского округа.....	61
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования кадрового резерва в администрации Кувандыкского городского округа..	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	80
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	86

ВВЕДЕНИЕ

Кадровый резерв – это одна из самых важных подсистем системы управления персоналом любого предприятия. Работа с кадровым резервом оказывает влияние не только на стабильность работы предприятия в конкретный период времени, но также способствует обеспечению возможности развития компании в конкурентной динамично изменяющейся среде.

Актуальность выбранной темы объясняется тем, что на сегодняшний день государственная политика в вопросах кадрового резерва является мощным инструментом реорганизации и развития системы государственной службы в целом, который в значительной степени повышает эффективность всего государственного управления.

Объект исследования данной выпускной квалификационной работы – это Администрация Кувандыкского городского округа.

Предмет исследования – система управления кадровым резервом в государственной гражданской службе.

Целью исследования является рассмотрение вопросов управления кадровым резервом, изучение нормативно-правовой базы данной сферы деятельности, анализ используемых на сегодняшний день технологий отбора, оценки и развития персонала в Администрации Кувандыкского городского округа, а также проект совершенствования работы с кадровым резервом нового поколения.

Достижению поставленной цели поспособствует решение следующих задач:

— определение понятия «кадрового резерва» и изучение существующих в литературе подходов;

— определение принципов, методов и этапов формирования кадрового резерва;

- описание особенностей по формированию кадрового резерва в государственной гражданской службе;
- анализ внешней и внутренней среды администрации;
- кадровый аудит в администрации Кувандыкского городского округа;
- разработка рекомендаций по работе с кадровым резервом в администрации Кувандыкского городского округа;
- расчет стоимости проекта.

Первая глава выпускной квалификационной работы посвящена проблеме создания кадрового резерва в России и зарубежом.

Вторая глава рассматривает формирование кадрового резерва более предметно, определяя его место и роль в политике управления персоналом государственной службы в целом.

Формируя новую модель государственного управления, реформируя государственную гражданскую службу Российской Федерации, невозможно не прибегнуть к существенному обновлению кадров, наделению органов государственной власти лицам, которые способствуют обеспечению успешного проведения экономических реформ.

Таким образом, для более эффективной реорганизации работы с кадрами в органах государственной гражданской службы высококвалифицированными специалистами следует более глубоко изучить теоретические аспекты формирования кадрового резерва и впоследствии использовать данные знания на практике.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

1.1 Понятие, сущность и виды кадрового резерва

Слово «резерв» имеет латинское происхождение и в переводе обозначает запас или источник определенных ресурсов на случай необходимости.

Кадровый резерв является сформированной определенным образом группой кандидатов, которые соответствуют заявленным требованиям к трудовой деятельности, обладают нужными профессиональными и личными характеристиками и подлежат замещению вакантных должностей в государственных органах [4].

Среди основных целей кадрового резерва выделяют следующие:

- Повысить уровень готовности кадров к изменениям (дополнительное обучение персонала, переквалификация для иной деятельности, увеличение зоны ответственности и т.д.).

- Повысить уровень мотивации персонала (согласно большинству теориям мотивации, вертикальный и горизонтальный рост – это один из самых сильных стимулов к работе).

К задачам формирования кадрового резерва относят:

- Способствовать профессиональному развитию персонала.
- Преумножить эффективность деятельности сотрудников.
- Управлять деловой карьерой.
- Формировать корпоративную культуру и др [10].

Как и любому процессу, для формирования кадрового резерва характерен определенный алгоритм.

Этапы формирования кадрового резерва представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Формирование кадрового резерва

Этапы	Последовательность отбора
Этап 1	Определение ключевых позиций, для которых готовится резерв. На данном этапе следует сосредоточиться на редких профессиях, представителей которых достаточно проблематично найти на рынке труда.
Этап 2	Планирование оптимальной численности резервного персонала для каждого направления. Как показывает практика, количество резервных кадров не должно превышать 3 человек на одну должность.
Этап 3	В первую очередь происходит определение основных требований к резервисту, устанавливаются его профессиональные и деловые качества, уровень его знаний и навыков. Затем определяются дополнительные характеристики, например, возраст, опыт работы и др.
Этап 4	Готовятся и проводятся мероприятия по информированию о конкурсе в кадровый резерв.
Этап 5	На данном этапе отбираются кандидаты. Рекомендуются делить данный этап еще на 2 ступени. Первая является формальной, в процессе которой определяется формальное соответствие заявленным требованиям, и последующее зачисление в кадровый резерв. На второй ступени кандидат непосредственно оценивается по уровню владения профессиональными навыками. Тестирование, беседа, кейс, экспертная оценка коллег и руководства – это наиболее распространенные методы оценки кандидатов.
Этап 6	Для данного этапа характерен процесс подготовки попавших в резерв кадров. Подготовка проходит в форме семинаров, тренингов, мастер-классов и др. Помимо этого, разрабатываются индивидуальные программы подготовок для каждого резервного сотрудника, которые называются индивидуальным планом развития. Обычно такой план составляется на год, он содержит разные методы развития профессиональных и деловых качеств, которые необходимы для успешной трудовой деятельности. Далее за каждым сотрудником закрепляется наставник, который более опытен либо занимает более высокую должность. На данном этапе необходимо проводить мониторинг эффективности подготовки резервного сотрудника.
Этап 7	На данном этапе оцениваются результаты подготовки резервных сотрудников. В результате определяются сотрудники, которые в наибольшей степени соответствуют вакантной должности.
Этап 8	В завершение планируется дальнейшая работа с созданным кадровым резервом. К примеру, планируются адаптационные мероприятия [8].

Одна из наиболее распространенных ошибок в процессе внедрения программы кадрового резерва – это ее разработка и утверждение ограниченным количеством

сотрудников, зачастую это руководители и работники службы по управлению персоналом. При таком подходе другие сотрудники не участвуют в разработке этих программ, а лишь получают ее уже в готовом виде, обязательной к исполнению. Это отрицательно сказывается на эффективности труда. Исходя из этого следует производить информирование персонала, работать над его мотивацией и усилением значимости уже работающих сотрудников, предлагая им принимать участие в принятии управленческих решений.

Существует несколько классификаций кадрового резерва.

1. По признаку вида деятельности кадровый резерв делится на:

Резерв развития – это группа сотрудников, уже работающих на государственной службе, которые могут выбрать одно или несколько направлений карьеры.

Резерв функционирования – это группа сотрудников, которые призваны впоследствии принять участие в увеличении эффективности функционирования предприятия [14]. Для данной группы специалистов преобладающими являются руководящие должности.

2. По функциональному признаку делится на:

Оперативный резерв - специалисты, которых возможно выдвинуть на должность в ближайшее время.

Стратегический резерв - специалисты, которых планируют выдвигать через 1-3 года.

Изучая классификацию кадрового резерва следует учитывать, что один сотрудник может находиться сразу же в нескольких группах специалистов.

Стратегический резерв – это своего рода мотивация для персонала, которая демонстрирует возможность карьерного роста, указывая при этом на необходимые для этого требования [10].

Необходимость формирования кадрового резерва объясняется следующим:

- Мотивация. Большинство сотрудников воодушевляет возможности карьерного и профессионального роста. Грамотно организованный кадровый

резерв способствует снижению текучести персонала, повышению уровня удовлетворенности работой. Кадровый резерв можно представить, как «мостик» к новым возможностям, личностному росту, повышению престижности занимаемой должности и увеличению доходов.

- Сохранение накопленных в организации знаний и опыта. По многим данным статистики, в подсистеме отбора персонала более эффективным является именно внутренний источник замещения вакантных должностей. Это объясняется тем, что резервисты перенимают накопленный годами опыт компании, а наставники, уже достигшие больших высот на занимаемой должности, расширяют свою зону ответственности[9].

Одно из наиболее применяемых направлений в работе с кадровым резервом – это акцентирование внимания на теоретической и практической подготовке. Но такой подход можно назвать ограниченным, поскольку цель формирования кадрового резерва – это не только актуализация знаний и восполнение пробелов по некоторым вопросам и отработка нужных навыков, но и обучение персонала преодолению дефицита знаний или умений в определенной сфере трудовой деятельности.

Факторы, которые определяют векторы работы с кадровым резервом:

- Требования внешней и профессиональной среды к уровню квалификации сотрудников, которые претендуют на профессиональный рост;
- нормативно-правовая база системы образования и государственной службы;
- документы программного характера;
- концепции развития государственного управления;
- анализ должности[1].

Данные факторы способствуют определению направлений работы с ожидаемой моделью кадрового резерва.

Один из наиболее эффективных инструментов, используемых для формирования перечня необходимых компетентностей – это анализ работы. Условно выделяют 3 ключевые цели проведения анализа работы:

1. Определение характеристик эффективного выполнения трудовых обязанностей.

2. Определение ситуаций, для которых свойственно проявление данных характеристик с целью разработки необходимых траекторий подготовки.

3. Определение содержания служебных заданий с целью достижения соответствия между тестовыми упражнениями и фактическими трудовыми функциями[8].

Основной элемент в описании должности – это сбор информации о необходимом уровне знаний, владения навыками государственного служащего, а также о выполняемых им задачах. Данная информация способствует пониманию того, какие при этом необходимо организовать условия работы, какова ответственность за управление и контроль, какие контакты необходимо осуществлять при данном наборе трудовых функций.

Как правило, анализ должности акцентирует внимание на описании того набора знаний, умений и навыков, который необходим для исполнения трудовой функции в настоящий момент времени. Однако, чтобы работа с кадровым резервом была выстроена правильно и эффективно, необходимо обращать внимание на стратегические моменты, оказывающие влияние на трудовую деятельность государственного служащего в перспективе[18].

В первую очередь такой подход объясняется быстро изменяющейся внешней средой, внедрением инновационных технологий, а также комплексностью решаемых задач, выходящие далеко за рамки формального описания должности. На основании этого время от времени можно проводить заседания рабочих групп. На таких заседаниях рассматриваются факторы, потенциально оказывающие влияние на трудовую деятельность государственного служащего.

Эти группы включают в себя лица, которые замещают исследуемые должности, их непосредственные руководители, специалисты кадровых служб, эксперты по стратегическому планированию и пр. Выявив потенциальные

факторы, требования к уровню знаний, умений и навыков следует пересматривать, учитывая возникновения данных факторов.

Ключевой фактор успеха в работе с кадровым резервом – это комплексный подход. Согласно комплексному подходу, различные аспекты работы должны быть зоной ответственности кадровых служб, руководителей гражданских служащих, которые включены в кадровый резерв, а также образовательных учреждений и организаций, в которых гражданский служащий проходит стажировку. Необходимо учитывать, что каждому из участников данного процесса характерны собственные формы и методы работы по формированию кадрового резерва.

Зоной ответственности кадровых служб является самоорганизация карьеры, разработка планов индивидуального развития, разработка принимаемых мер с целью повысить квалификацию.

Руководителями гражданских служащих расширяется сфера деятельности, проводится инструктаж, осуществляется система наставничества, оцениваются результаты труда, предоставляется обратная связь, а также оценивается уровень мотивации.

Выявив цель и соответствующие ей задачи, можно добиться адекватного подбора методов в формировании кадрового резерва государственных служащих.

Принципиальная характеристика в работе по формированию кадрового резерва – это ее стратегическая ориентированность, иными словами, направление в работе с развитием резервных сотрудников. Следует учесть, что процесс развития находится в тесной взаимосвязи не только с карьерным, но и личностным ростом. Иначе говоря, ориентация на профессиональный рост соответствует среднесрочным целям, в то время как ориентация на личностный рост соответствует долгосрочным целям, которые имеют наибольшую актуальность для руководителей среднего и высшего звена.

Один из ключевых методов работы в формировании кадрового резерва – это получение дополнительного профессионального образования, осуществляемого в

форме профессиональной переподготовки, повышения квалификации или стажировки.

Развитие персонала ставит перед собой следующие задачи:

1. Повысить квалификацию, чтобы иметь возможность выпускать новую продукцию, правильно использовать, обслуживать и ремонтировать средства производства. Обучить современным технологиям.

2. Выработать у сотрудников коммуникативные навыки, навыки работы в команде.

3. Привить понимание значения трудовой, технологической, финансовой, производственной рабочей дисциплины, а именно: безошибочное выполнение действий, которые обеспечивают точную работу станка, установки, подразделения либо организации в целом. Однако вместе с тем научить персонал критически относиться к предписаниям и проявлять инициативу.

4. Сформировать понимание ответственности как необходимое деловое качество.

5. Обучить персонал самостоятельно развивать свои профессиональные навыки и умения[24].

Обучение - важнейший путь приобретения профессионального образования, целенаправленно организованный, систематически и планомерно выполняемый процесс изучения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, специалистов, наставников, руководителей и т.п.

Обучение персонала должно быть неразрывно связано со всеми организационными процессами.

В данном вопросе важно организовать работу упорядоченно, системно, а также заложить функциональный и структурный фундамент системы дополнительного профессионального образования.

Этому может способствовать выбор технологии обучения, направленный на практические навыки самоорганизации государственных служащих в их трудовой деятельности для оптимального развития.

Общая цель проведения оценки эффекта и результата – это содействовать эффективному развитию учреждения путем совершенствования процедур развития и управления кадровым потенциалом.

Внедрив устойчивую систему оценки, можно добиться обеспечения преемственности кадровой политики учреждения, стандартизации оценок.

Проводить систематический мониторинг процесса обучения вовремя и по его результатам – это один из ключевых фактов, который позволяет оценить результаты и эффект от реализуемых мероприятий (таблица 2).

Таблица 2 – Модель оценки эффективности

	Реакция (Отношение участников к конкурсу)	Обучение (Какие знания участники получили)	Поведение (Повысилась ли эффективность)	Результат (Насколько окупилась затраты)
Содержание (Что подвергается оценке)	<ul style="list-style-type: none"> • Общая оценка; • Понятная цель; • Согласование с потребностями; • Актуальность; • Продолжительность; • Рекомендации другим; • Используемая методика; • Наставники. 	<ul style="list-style-type: none"> • Знание; • Восприятие; • Применение на практике. 	<ul style="list-style-type: none"> • Производственные задания; • Элементы выполняемых заданий. 	<ul style="list-style-type: none"> • Улучшение качества; • Увеличение доли рынка; • Сокращение издержек.

Окончание таблицы 2

	Реакция (Отношение участников к конкурсу)	Обучение (Какие знания участники получили)	Поведение (Повысилась ли эффективность)	Результат (Насколько окупилась затраты)
Источник (Кто информирует)	<ul style="list-style-type: none"> • Участник; • Куратор курса; • Наблюдатель. 	<ul style="list-style-type: none"> • Участник; • Куратор курса. 	<ul style="list-style-type: none"> • Работник; • Руководство. 	Внутренний и внешний персонал.
Поиск (Откуда берется информация)	<ul style="list-style-type: none"> • Заполнение бланка анкеты; • Личное интервью. 	<ul style="list-style-type: none"> • Тестирование; • Кейс-ситуации; • Анализ эффективности; • Заполнение анкеты. 	<ul style="list-style-type: none"> • Наблюдение; • Анализ эффективности работы; • Ежедневная отчетность; • Формальная система оценивая. 	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ издержек и выгод; • Сравнение с контрольной группой; • Сравнение «до/после» показателей.

Время (В какие сроки происходит сбор информации)	<ul style="list-style-type: none"> • По окончании модуля; • В конце сессии. 	<ul style="list-style-type: none"> • По окончании модуля; • В конце сессии. 	На рабочем месте.	<ul style="list-style-type: none"> • Через полгода; • Ежегодно; • По необходимости.
--	---	---	-------------------	--

Проведя анализ и интерпретировав полученную информацию согласно принятым стандартам оценивания, руководители и специалисты кадровых служб оформляют выводы и вырабатывают рекомендации по следующим направлениям:

- адресность;
- профильность;
- комплексная характеристика результатов и эффекта предлагаемых технологий процесса обучения[11].

Спектр необходимых для государственной гражданской службы знаний подразумевает следующие компетенции:

1. Знать законодательство в сфере государственного управления и связанное с ним выполнение профессиональных трудовых обязанностей.
2. Знать соответствующие нормативные правовые акты, локальные правовые акты.
3. Обладать информацией об особенностях профессиональной деятельности.
4. Знать правила, методики и подходы, необходимые и широко применяемые на практике.

Дифференциация уровней знаний происходит согласно требованиям к уровню компетенций служащего, который претендует на замещение должности согласно группам должностей. Уровни дифференцируются как очень высокий, высокий, хороший и удовлетворительный.

Навыки являются двигательными, сенсорными и умственными действиями, которые доведены до автоматизма благодаря неоднократному повторению и упражнениям. Оценивая навыки, можно выявить их наличие либо отсутствие. К наиболее важным навыкам в работе государственных служащих относят:

- Оформление документов;
- Регистрация и учет документов;

- Работа с персональным компьютером и другими видами оргтехники;
- Занесение информации в базы данных;
- Использование современных средств коммуникации.

Помимо этого, среди необходимых элементов в работе с формированием кадрового резерва можно назвать процесс адаптации. По данным статистики, для того, чтобы новый сотрудник освоился на рабочем месте, изучил свои трудовые обязанности и выстроил коммуникацию с коллегами, требуется от одного месяца до полугода[8].

Адаптацией персонала является процесс приспособления сотрудника к переменчивым условиям внешней и внутренней среды предприятия/ Адаптации управленческого персонала свойственны следующие критерии: четкое следование должностной инструкции, качественно выполненная работы, соблюдение временных стандартов, репутация, способность стать частью коллектива, уровень заинтересованности в работе, интерес к развитию и карьерному росту, удовлетворительная оценка качества трудовой жизни.

В связи с этим, формируя кадровый резерв, необходимо уделить внимание подсистеме адаптации.

В противном случае последствиями могут стать неполнота трудовой отдачи сотрудника, а также недостаточная эффективность либо ошибочность принимаемых управленческих решений. Сроки для адаптационного периода и его результаты находятся в прямой зависимости от множества факторов, среди которых:

1. Помощь, оказываемая новому сотруднику со стороны его непосредственного руководителя.
2. Методическая помощь от кадровых служб.
3. Поддержка от коллег[18].

Согласно практике управления персоналом, наиболее распространенная причина, которая чаще всего затрудняет прохождение руководителем низшего и среднего звена адаптационного периода – это субъективное неприятие его

трудовым коллективом. Для разрешения подобных ситуаций предлагается организовывать мероприятия, которые направлены на сближение позиций сторон и ведут к компромиссному варианту.

1.2 Технология и алгоритм формирования кадрового резерва в государственных учреждениях

Кадровый резерв, как один из важнейших элементов кадровой работы, должен обеспечивать постоянный процесс обеспечения организаций государственной власти квалифицированными специалистами. Работа с кадровым резервом подразумевает решение следующих задач:

1. Определить потребности в формировании резерва.
2. Подобрать и отобрать кандидатов.
3. Оформить включение победителей по результатам конкурса.

Чтобы определить потребность, следует провести работу по направлениям:

- Определение фактической численности сформированного в настоящий момент кадрового резерва;
- Установление уровня выбытия из кадрового резерва граждан;
- Выявление уровня текучести кадров в органах государственной службы;
- Изучение перспектив организационно-штатных изменений, развития функций государственного органа;
- Формирование списка должностей.

Формируя кадровый резерв, следует стремиться к оптимальной структуре и численности. Главенствующий показатель прогноза вакансий – это срок ожидаемого высвобождения должности, ввиду предполагаемых перемещений (повышение, увольнение, выход на пенсию). Вакансии, образованные ввиду увольнения, определяют на основании среднестатистических данных о количестве увольнений по категориям должностей за определенный временной промежуток.

Включить кандидата в кадровый резерв можно, когда:

- Приостановлен служебный контракт по обстоятельствам, которые не зависят от воли сторон.

- Проведена аттестация служащего.

- Установлен конкурс на создание кадрового резерва граждан.

- Гражданский служащий освобожден от замещаемой должности гражданской службы ввиду дисциплинарного взыскания для замещения иной должности гражданской службы на конкурсной основе.

Рассмотрим каждый случай более подробно[13].

1. Приостановлен служебный контракт по обстоятельствам, которые не зависят от воли сторон (согласно пункту 1 статьи 39 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации»). В соответствии с ним, служебный контракт с гражданским служащим приостанавливается, а сам гражданский служащий включается в кадровый резерв в следующих случаях:

а) если он призван на военную службу или направлен на заменяющую ее альтернативную гражданскую службу;

б) если он восстановлен по решению суда на службе гражданского служащего, которые замещал эту должность;

в) если он избран или назначен на выборную должность в государственный орган;

г) если он избран на выборную должность в орган местного самоуправления;

д) если он избран на оплачиваемую выборную должность в органе профессионального союза, в том числе, в выборном органе первичной профсоюзной организации, которая создана в государственном органе.

2. Проведена аттестация служащего. Аттестация гражданских служащих проходит не реже одного раза в три года. Аттестационная комиссия может вынести одно из решений:

а) соответствие государственного служащего замещаемой должности гражданской службы;

б) соответствие государственного служащего замещаемой должности гражданской службы, и рекомендация к включению в установленном порядке в кадровый резерв с целью замещения вакантной должности в порядке должностного роста;

в) соответствие государственного служащего замещаемой должности гражданской службы при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки либо повышения квалификации;

г) несоответствие государственного служащего замещаемой должности гражданской службы[9].

В случаях, когда по итогам аттестации государственного служащего, аттестационная комиссия вынесла решение «соответствует замещаемой должности гражданской службы, и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста», данного служащего включают в резерв на замещение соответствующей вакантной должности.

3. Установлен конкурс на создание кадрового резерва граждан. В соответствии со статьей 22 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации», на замещение определенных должностей проводятся открытые конкурсы.

4. Кандидат, одержавший победу в данном конкурсе, получает право на замещение соответствующей должности. Помимо победителя конкурса, комиссией может быть определен ряд участников, которые также соответствуют требованиям к замещаемой должности. Данные кандидаты заносятся в резерв и рассматриваются по мере возникновения необходимости[11].

Рассмотрим более подробно. Конкурс для включения гражданина в кадровый резерв проводится конкурсной комиссией, которая образована правовым актом государственного органа.

Гражданские служащие, которые хотят принять участие в конкурсе, в течение 30 дней со дня публикации объявления о начале конкурса, должны предоставить в государственный орган следующие документы: личное заявление на имя

представителя нанимателя (руководителя государственного органа); собственноручно заполненную и подписанную анкету установленной формы, с приложенной фотографией, копию паспорта или заменяющего его документа (соответствующий документ предъявляется лично по прибытии на конкурс); документы, которые подтверждают необходимое профессиональное образование, стаж работы и квалификацию; копию трудовой книжки (за исключением случаев, когда служебная (трудовая) деятельность осуществляется впервые) или иные документы, подтверждающие трудовую (служебную) деятельность гражданина; копии документов о профессиональном образовании и пр.

Гражданскому служащему, который изъявил желание участвовать в конкурсе на включение в кадровый резерв может быть отказано в допуске, в связи с его несоответствием квалификационным требованиям или наличием ограничений, установленных законодательством при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении. Претендент, не допущенный к участию в конкурсе для включения в кадровый резерв, вправе обжаловать это решение в соответствии с законодательством Российской Федерации.

4. Гражданский служащий освобожден от замещаемой должности гражданской службы ввиду дисциплинарного взыскания для замещения иной должности гражданской службы на конкурсной основе. Это наиболее спорное основание, которое, однако, находит свое отражение в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (пункт 10 статьи 58). В том случае, если гражданского служащего освобождают от занимаемой должности в соответствии с пунктом 10 статьи 58 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации», то его включают в кадровый резерв на замещение другой, более низкой должности. При этом, на замещение какой именно должности гражданский служащий включается в кадровый резерв, определяется в тексте решения (локального правового акта) об освобождении данного служащего.

Еще один из основных моментов при отборе кандидатов в кадровый резерв – оценку кандидата. Процедура оценки будущих резервистов направлена на выявление критериев совпадения идеальных требований с данными, которые были получены в результате конкурса при отборе в кадровый резерв. Процедура оценки подразделяется на подготовительную и основную. Подготовительная процедура оценки персонала включает в себя: разработку необходимой документации, формирование оценочных комиссий, выбор методики проведения оценки, выявление приоритетных и общих критериев оценки сотрудников, компьютерное обеспечение оценочных мероприятий. Сама процедура оценки регламентируется нормативным правовым актом органа, организации. Далее, подводятся итоги проверки, и формируется общая оценка каждого сотрудника [18].

Основная особенность, при решении вопроса о включении в кадровый резерв того или иного сотрудника – это грамотная разработка критериев оценки кадров.

Для выбора критериев в оценки, как правило, используют два основных метода:

а) для критериев конкретных задач будут применены результаты оценки (включение в резерв, обучение, повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение);

б) для какой категории и группы должностей работников устанавливаются критерии (они будут дифференцироваться в зависимости от полномочий и характера деятельности работников).

Конкретное содержание критериев определяется составом тех характеристик, которые необходимо оценить. Руководители и специалисты не могут быть оценены по единой схеме. Необходимо принимать во внимание, что работа руководителей включает в основном административно-управленческие, организационные, распорядительные и воспитательные функции. Различия в служебно-трудовой деятельности определяют и различия в деловых качествах, которые необходимы руководителям и специалистам. Каждая из

должностей имеет определенный набор характеристик, которые необходимы устанавливать и оценивать в перечисленной группе критериев в зависимости от их уровня и специализации, но структура критериев остается неизменной [7].

Систему критериев оценки необходима разрабатывать по различным основаниям в соответствии со спецификой профессиональной деятельности, а оценка должна проводиться на основе данной системы (а не стандартного набора профессионально важных качеств), что позволит выявить и оценить действительно значимые параметры деятельности кандидатов в резерв.

Методика формирования необходимых критериев включает создание профессионально-квалифицированной и социально-психологической модели деятельности с полным описанием нормативных квалификационных требований к кандидату и условий его последующей плодотворной деятельности. В профессионально-квалификационной модели разрабатывается список требований, которые предъявляются к должности, в резерв на которую рекомендуется специалист. Модель дает понимание, какие требования предъявляются к оцениваемому, по каким критериям сравнивать кандидатов между собой, как организовать оценочные процедуры, что бы в них проявились требуемые измерения.

Структура критериев должна отображать качества, которые:

- раскрывают человека в системе социальных отношений, то есть его личностные качества;
- демонстрируют его организаторские способности, деловой стиль поведения, нацеленность на высокую результативность служебной деятельности;
- характеризуют его профессиональные компетенции, демонстрируют уровень профессионализма, уровень развития профессионального опыта.

Следовательно, под основными критериями оценки компетенций кандидатов в кадровый резерв, понимают набор характеристик, которые можно распределить, по характеру и способу выражения, на четыре основные группы:

а) статусно-профессиональные знания, навыки и умения сотрудника, соединяющие профессиональную компетентность, новаторский подход и интеллектуальный уровень, образование, специальность, стаж работы, чин, звание, поощрение или привлечение к ответственности;

- личностно-психологические – интеллект, работоспособность, темперамент, энергичность, оптимизм, выдержка, личные интересы, состояние здоровья, мотивация, удовлетворенность трудом и так далее;

- духовно-нравственные – трудолюбие, принципиальность, ответственность, самокритичность, справедливость, скромность, вежливость, тактичность, правдивость, чуткость, добросовестность, интеллигентность;

- социально-демографические – пол, возраст, национальность, социальное происхождение, семейное положение, уровень жизни [17].

Помимо этого, выделяют еще карьерные показатели: нацеленность сотрудников на продвижение по ступеням административной иерархии, успешность его продвижения, удовлетворенность занимаемой должностью, ценностные установки и т.д.

Руководители государственных и негосударственных структур и их кадровые службы используют и специальные критерии отбора, относящиеся к способностям и личностным качествам сотрудников:

- профессиональные (характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификация);

- деловые (характеризуют ответственность, организованность, инициативность, предприимчивость, эффективность служебной деятельности служащего);

- мораль-психологические, раскрывающие такие особенности человека, как способность к самооценке, честность, справедливость, психологическую устойчивость.

- интегральные (критерии, который обязуются на основе характеристик присутствующих или отсутствующих у человека качеств, определяющих его авторитет, состояние здоровья, общую культуру, культуру мышления, речи).

На основе названных критериев составляется список возможных кандидатов.

Итак, кадровый резерв формируется в несколько этапов. На первом этапе производится поиск кандидатов, предварительный отбор, а также рассмотрение и оценка возможных претендентов кадровой службы. На втором этапе специальные конкурсные комиссии, по рекомендации кадровых служб, принимают окончательное решение о включении или не включении кандидата в состав кадрового резерва. Идеальных систем ещё нет, действующие системы требуют совершенствования.

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта формирования кадрового резерва

В своих решениях компания ориентировалась не только на собственный опыт, но и на результаты использования кадрового резерва в других организациях. После тщательного анализа было принято решение организовать планирование резерва как непрерывный процесс сбора информации. Предполагалось, что это даст руководителям возможность обдумать кадровые перестановки и стимулирует корпоративное обсуждение кадрового резерва [21].

Кадровый резерв построен в Prudential следующим образом. На каждую из приблизительно 80 - 100 топ-позиций определяются 3 - 4 кандидата. Для этого центральный офис рассылает в структурные подразделения корпорации список сведений, которые он хотел бы получить о персонале. Руководитель подразделения готовит необходимый пакет, который затем обсуждается руководством подразделения и корпорации. Этот процесс называется «Обзором менеджеров». Его информативной базой служат: обзор бизнес-стратегии, оценка существующих и планируемых потребностей и ресурсов, представление наиболее

талантливых сотрудников и план кадровых перестановок. Топ-менеджеры корпорации создают собственные отчеты о своем видении проблемы.

В результате анализируется вся полученная информация, значительное внимание при этом уделяется следующим вопросам:

1. Сколько кандидатов занимают в результате ключевые позиции?
2. Что происходит с персоналом, обладающим высоким потенциалом?
3. Расширяется ли круг упоминаемых кандидатов?

Таким образом, «Обзор менеджеров» представляет собой активное управление продвижением персонала и кадровым резервом.

Положительный опыт компании Prudential:

- планирование кадрового резерва связано с активным обсуждением и определением слабых и сильных сторон бизнеса компании. Это стимулирует к активному участию в бизнес-процессе всех заинтересованных лиц;

- работа с резервом ведется под постоянным контролем управляющего компанией и директора по персоналу. Структурные подразделения компании обеспечивают центральный офис аналитической информацией, но при этом имеют свободу в ее подготовке;

- разработка осмысленной стратегии планового резерва требует постоянных усилий [19].

Государственная служба в любом государстве оказывается едва ли не крупнейшим работодателем. Рассмотрим опыт Секретариата Кабинета министров Великобритании. В Великобритании до второй половины 1990-х гг. планирование замещения большинства постов было централизованным и охватывало около 700 топ-позиций. Постепенно стало очевидным, что этого недостаточно, в результате чего была создана Высшая государственная служба (ВГС), охватывающая в несколько раз большее число позиций. Однако не менее важной ее задачей было покрыть потребность в людях, чей кругозор и способности выходили далеко за рамки одного департамента. Для работы с такими сотрудниками была создана Группа Высшей государственной службы (ГВГС), одной из задач которой стала

организация кадрового резерва для менеджеров высшего звена Кабинета министров.

Первоначально кадровый резерв планировался для 150 топ-позиций. Было определено два периода планирования - до 5 лет и 5 - 10 лет. Таким образом, задача Группы состоит в том, чтобы определять кандидатов, способных занять тот или иной пост в ближайшем будущем, а также тех, которые будут к этому готовы через несколько лет (как правило, молодых сотрудников).

На первом этапе временные секретари каждого департамента собирают необходимую информацию о сотрудниках для ее обсуждения на уровне совета директоров.

Кроме того, временный секретарь отдельно обсуждает каждую кандидатуру с главой Группы [12]. В результате отобранные для кадрового резерва кандидаты проходят собеседование с временным секретарем.

Технология замещения вакантных позиций в Секретариате Кабинета министров следующая: при открытии вакансии принимается коллегиальное решение о том, каким способом будет закрываться вакансия (реклама, конкурс, перевод сотрудника из другого департамента и т.д.). Таким образом, исключается автоматическое назначение сотрудника из утвержденного кадрового резерва. По мнению специалистов Секретариата, такой подход гарантирует подбор специалистов, действительно лучших для каждой конкретной ситуации.

Особое внимание стоит обратить на такую тенденцию в работе с персоналом Секретариата, как постепенное возрастание роли самого кандидата в собственном продвижении. Несмотря на то что сотрудники, как и прежде, имеют ограниченный доступ к информации о карьерном планировании, они получают все больше возможностей самостоятельно заявить о себе, не дожидаясь, пока это сделает руководство. Это действительно большой шаг вперед в условиях традиционного консерватизма британской государственной службы. Об изменениях в системе распределения ключевых позиций свидетельствуют также

все большая открытость в анонсировании вакансий и все чаще проводимый конкурс на их закрытие [8].

Все менеджеры, начиная с топ-менеджеров компании, ответственны за судьбу корпоративных талантов.

Работа в компании должна строиться так, чтобы привлечь и удержать лучших сотрудников. Идет постоянный поиск талантов на рынке труда.

20% талантливых работников обеспечивают успех бизнеса на 80%, поэтому, проявляя уважение ко всем работникам, компания отдает приоритет лучшим. В частности:

- существующие правила оплат и компенсаций пересматриваются, если это поможет привлечь и удержать их;

- на развитие талантов должна тратиться большая часть выделенных для этого ресурсов (например, те же 80%).

Процесс развития талантов происходит преимущественно на рабочем месте, одновременно с решением реальных бизнес-задач.

В компании должны действовать комплексные программы развития, удержания и продвижения по службе наиболее успешных менеджеров.

Одна из наиболее распространенных ошибок в процессе внедрения программы кадрового резерва – это ее разработка и утверждение ограниченным количеством сотрудников, зачастую это руководители и работники службы по управлению персоналом. При таком подходе другие сотрудники не участвуют в разработке этих программ, а лишь получают ее уже в готовом виде, обязательной к исполнению. Это отрицательно сказывается на эффективности труда. Исходя из этого следует производить информирование персонала, работать над его мотивацией и усилением значимости уже работающих сотрудников, предлагая им принимать участие в принятии управленческих решений.

Существует несколько классификаций кадрового резерва.

3. По признаку вида деятельности кадровый резерв делится на:

Резерв развития – это группа сотрудников, уже работающих на государственной службе, которые могут выбрать одно или несколько направлений карьеры.

Резерв функционирования – это группа сотрудников, которые призваны впоследствии принять участие в увеличении эффективности функционирования предприятия[14]. Для данной группы специалистов преобладающими являются руководящие должности.

4. По функциональному признаку делится на:

Оперативный резерв - специалисты, которых возможно выдвинуть на должность в ближайшее время.

Стратегический резерв - специалисты, которых планируют выдвигать через 1-3 года.

Изучая классификацию кадрового резерва следует учитывать, что один сотрудник может находиться сразу же в нескольких группах специалистов.

Стратегический резерв – это своего рода мотивация для персонала, которая демонстрирует возможность карьерного роста, указывая при этом на необходимые для этого требования[10].

Выводы по 1 главе

Кадровый резерв является сформированной определенным образом группой кандидатов, которые соответствуют заявленным требованиям к трудовой деятельности, обладают нужными профессиональными и личными характеристиками и подлежат замещению вакантных должностей в государственных органах.

К задачам формирования кадрового резерва относят:

- Способствовать профессиональному развитию персонала.
- Преумножить эффективность деятельности сотрудников.

- Управлять деловой карьерой.

- Формировать корпоративную культуру и др.

Один из наиболее эффективных инструментов, используемых для формирования перечня необходимых компетентностей – это анализ работы. Условно выделяют 3 ключевые цели проведения анализа работы:

4. Определение характеристик эффективного выполнения трудовых обязанностей.

5. Определение ситуаций, для которых свойственно проявление данных характеристик с целью разработки необходимых траекторий подготовки.

Определение содержания служебных заданий с целью достижения соответствия между тестовыми упражнениями и фактическими трудовыми функциями.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации», индивидуальный план профессионального развития гражданского служащего подлежит разработке им согласно должностному регламенту вместе с непосредственным руководителем на период в три года и утверждается в порядке, который устанавливается представителем нанимателя.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИИ КУВАНДЫКСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

2.1 Характеристика деятельности администрации Кувандыкского городского округа

Администрация Кувандыкского городского округа Оренбургской области является муниципальным казенным учреждением и наделена правами юридического лица.

Администрация в пределах своих полномочий обеспечивает в муниципальном образовании права, свободы и законные интересы человека и гражданина, контрольные, исполнительно - распорядительные функции по эффективному решению вопросов местного значения в интересах населения городского округа, реализацию задач социально-экономического развития городского округа, исполнение законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, Оренбургской области, осуществляет координацию и связь между органами государственной власти и местного самоуправления на территории Кувандыкского городского округа, способствует привлечению населения к управлению Кувандыкским городским округом.

Администрация Кувандыкского городского округа по осуществлению вопросов местного значения наделяется следующими полномочиями:

- 1) обеспечивает на территории Кувандыкского городского округа соблюдение законов, актов органов государственной власти, охрану прав и свобод граждан, осуществляет контроль за исполнением правовых актов органов местного самоуправления предприятиями, учреждениями, организациями и гражданами;

2) осуществляет в случае стихийных бедствий, экологических катастроф, эпидемий, эпизоотий, массовых нарушений общественного порядка предусмотренные законом мероприятия, связанные со спасением и охраной жизни людей, защитой их здоровья и прав, сохранением материальных ценностей, поддержанием порядка, обеспечением деятельности предприятий, учреждений, организаций, организует проведение противопожарных мероприятий;

3) разрабатывает проект местного бюджета, исполняет местный бюджет, составляет отчет о его исполнении;

4) принимает предусмотренные законодательством меры, связанные с проведением собраний, митингов, уличных шествий и демонстраций, организацией спортивных, зрелищных и других массовых общественных мероприятий;

5) обеспечивает формирование и содержание муниципального архива;

6) содействует в пределах своей компетенции органам суда, прокуратуры, юстиции и иным правоохранительным органам в их работе;

7) организует прием населения, а также рассмотрение жалоб, заявлений и предложений граждан, принимает по ним необходимые меры в пределах своей компетенции;

8) обеспечивает в пределах своей компетенции исполнение гражданами воинской обязанности;

9) разрабатывает текущие и перспективные программы и планы социально-экономического развития Кувандыкского городского округа, обеспечивает выполнение утвержденных программ и планов, составляет отчеты об их выполнении;

10) получает от предприятий, организаций, учреждений, расположенных на территории Кувандыкского городского округа, необходимые сведения о проектах их планов и мероприятий, которые могут иметь последствия.

Эти последствия затрагивают интересы населения Кувандыкского городского округа, осуществляет в установленных законодательством случаях обязательные для таких планов и мероприятий согласования.

Организационная структура администрации является линейной (рисунок 1).

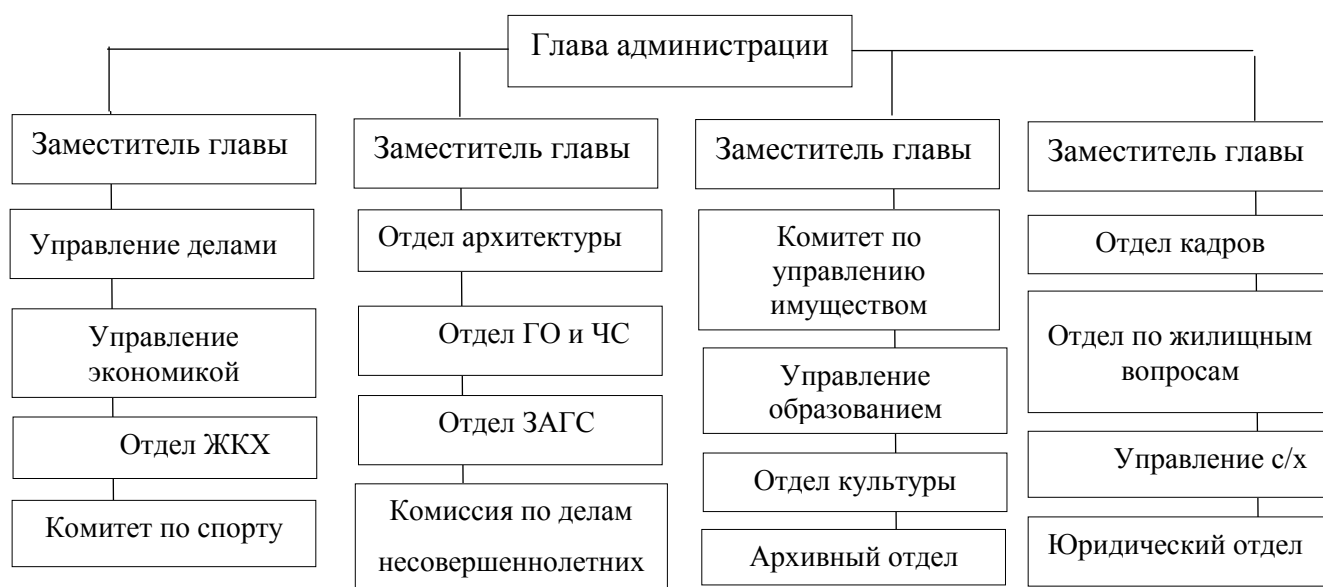


Рисунок 1 – Организационная структура администрации Кувандыкского городского округа

Данная организационная структура является характерной для муниципальных организаций, поскольку деятельность отделов строго регламентирована и имеет свои специфические особенности.

Цели администрации могут быть разбиты по следующим направлениям: социальные, экономические, экологические.

Социальная цель: повышение благосостояния и качества жизни населения.

Экономическая цель: повышение конкурентоспособности экономики региона.

Экологическая цель: поддержание устойчивого равновесия системы расселения, размещения производительных сил и природы области.

Данные цели представлены в общем виде, они подвергаются анализу и ежегодному пересмотру с соответствующими достижимыми показателями.

Необходимо проанализировать также основные экономические показатели деятельности администрации (таблица 3).

Таблица 3 – Показатели эффективности работы организации

Наименование показателей	ед. изм.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темпы роста, в % 2017 г. к
Доходы бюджета	тыс. руб.	825 792	834 461	841 934	102
Среднесписочная численность работающих	чел.	108	106	109	100
Фонд оплаты труда, тыс.руб./год	тыс. руб.	3 002,4	3 149, 26	3 455,3	115
Среднемесячная заработная плата	руб.	27 800	29 710	31 700	114
Коэффициент текучести кадров	%	6,00	6,6	7,7	128

По данным таблицы видно, что при увеличении фонда оплаты труда на 15% текучесть кадров также увеличилась на 28%. Это свидетельствует о неэффективности системы управления персоналом в администрации.

2.2 Аудит внешней и внутренней среды администрации Кувандыкского городского округа

Государственные учреждения во многом отличаются от коммерческих организаций, однако они также подвергаются влиянию факторов внешней среды. PEST-анализ администрации Кувандыкского городского округа представлен в таблице 4.

Таблица 4 –PEST-анализ администрации Кувандыкского городского округа

Политика	Вер	Оц	Зн	Экономика	Вер	Оц	Зн
----------	-----	----	----	-----------	-----	----	----

Частое изменение законодательных норм.	0,6	-3	-1,8	Тенденции к сотрудничеству	0,5	+3	+1,5
Выборы президента 2018 г.	1	-1	-1	бизнеса и гос.сектора	0,3	-1	-0,3
Тенденции к реструктуризации гос.организаций	0,4	+2	+0,8	Рост уровня инфляции	0,2	+2	+0,4
				Монополизация отдельных сфер бизнеса			
Итог		-2		Итог		+1,6	

Окончание таблицы 4

Социум	Вер	Оц	Зн	Технологии	Вер	Оц	Зн
Рост значимости статуса гос.служащего	0,4	+4	+1,6	Активное развитие НИОКР	0,5	+2	+1
Рост популярности российских зон отдыха	0,3	+2	+0,6	Переход к автоматизации всех бизнес-процессов	0,5	+2	+1
Урбанизация	0,3	-3	-0,9				
Итог		+1,3		Итог		+2	

По данным проведенного PEST-анализ администрации Кувандыкского городского округа можно сделать следующие выводы:

1. Политическая сфера оказывает негативное влияние на деятельность организации, поскольку провоцирует множество внутренних изменений в сжатых сроках. Предстоящие выборы усиливают нагрузку на сотрудников администрации. Частая смена законодательных норм провоцирует изменения рабочих нормативов. Тенденции к реструктуризации организаций могут повлиять на изменения в организационной структуре администрации.

2. Экономическая сфера оказывает положительное влияние на деятельность администрации, поскольку современный бизнес активно взаимодействует с государственными органами на взаимовыгодных условиях. Рост инфляции сказывается на уровне цен в целом, способствует снижению реальной заработной платы как горожан, так и самих муниципальных служащих. Монополизация отдельных сфер бизнеса позволяет администрации сокращать затраты ресурсов на коммуникации с бизнесменами.

3. Социальные факторы также оказывают позитивное влияние. В последнее время возобновляется статус государственного служащего, что расширяет

количество потенциальных сотрудников администрации. Популярность отечественных зон отдыха благоприятна для Кувандыкского района, поскольку данный район обладает туристическими местностями. Урбанизация отрицательно сказывается на деятельности администрации, поскольку способствует оттоку населения в более крупные города.

4. Технологические факторы положительно влияют на администрацию, поскольку позволяют сократить временные и финансовые издержки на деятельность при помощи развивающихся технологий и возможности автоматизации.

Чтобы представить данные PEST-анализа более наглядно, необходимо построить профиль внешней среды (рис.2).

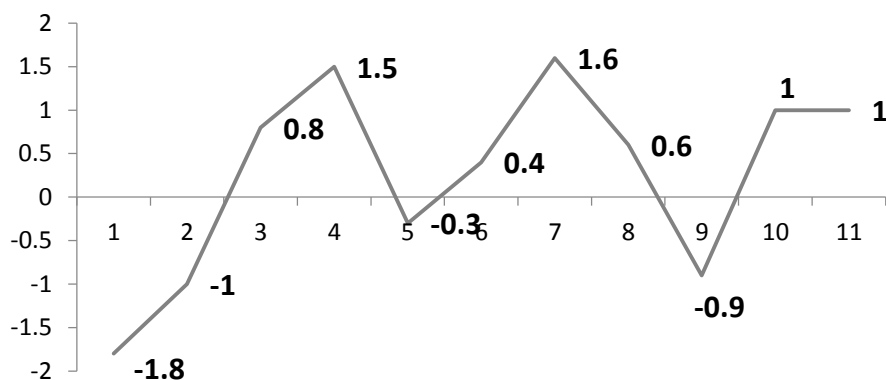


Рисунок 2 – Профиль внешней среды администрации

Положительно влияющих на организацию факторов по сумме больше, чем отрицательно влияющих, в связи с чем можно судить о готовности администрации к изменениям.

В таблице 5 представлены 5 сил Портера и их описание.

Таблица 5 – 5 сил Портера администрации

Сила	Оценка влияния	Характеристика
Угроза появления конкурентов	0	Специфика деятельности государственных и муниципальных учреждений обуславливает отсутствие конкурентов
Влияние поставщиков	3	Поставщиками для администрации являются компании, продающие канцелярские товары, интернет-провайдеры. Отлаженная работа с поставщиками обуславливает бесперебойную работу администрации.

Конкуренты на рынке	0	Специфика деятельности государственных и муниципальных учреждений обуславливает отсутствие конкурентов
Потребители	4	Потребители в случае администрации – это население. Они определяют перечень востребованных услуг, влияют на порядок их предоставления, ими оценивается качество работы администрации.
Заменители	0	Специфика деятельности государственных и муниципальных учреждений обуславливает отсутствие заменителей

По данным таблицы 5 можно сделать вывод о специфике деятельности администрации как муниципального учреждения, поскольку в анализе 5 конкурентных сил отсутствует влияние возможных, существующих конкурентов, а также заменителей.

Взаимосвязь организации с микросредой продемонстрирована на рисунке 3.

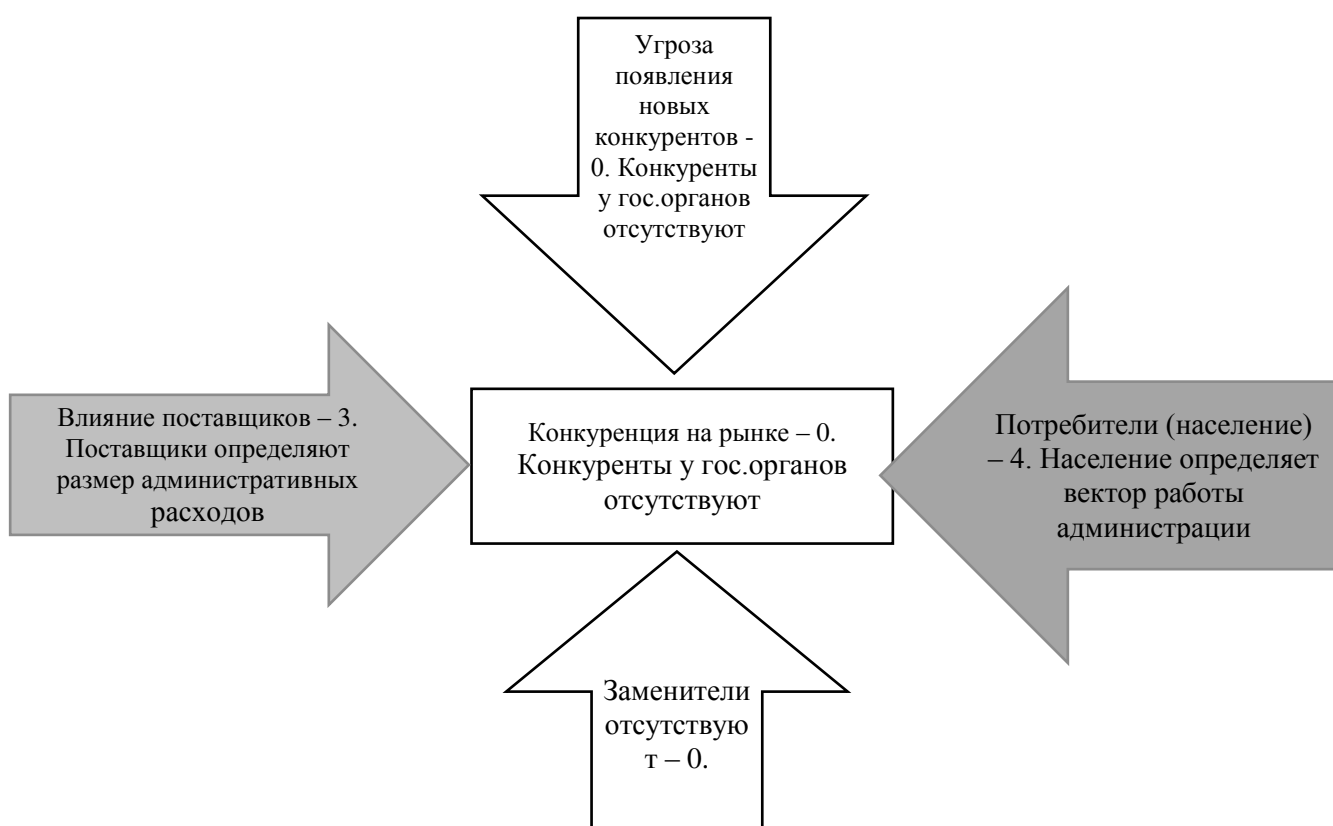


Рисунок 3 – 5 сил Портера

Микросреда муниципального учреждения имеет множество отличительных характеристик. Например, в силу специфики деятельности, у администрации полностью отсутствуют конкуренты, а также возможность их появления. Услуги, предоставляемые администрацией уникальны, в связи с чем отсутствует возможность их замещения.

Однако на деятельность администрации достаточно сильно влияют поставщики и потребители. Поставщиками для администрации могут являться канцелярские магазины, продуктовые магазины, обеспечивающие функционирование столовой в администрации. Поставщики не оказывают прямого влияния на оказание услуг администрацией, однако снабжают всем необходимым для осуществления деятельности.

Население (потребители) формируют спрос на оказание той или иной услуги администрацией, поэтому его влияние на деятельность муниципального органа наиболее велико.

Содержание работы муниципальных служащих регламентировано определёнными положениями и нормативными документами, однако содержание работы определяется исходя из наиболее актуальных потребностей населения. Преддверии празднования Дня города много работы происходит для организации праздника. Периодически устраиваются социальные ярмарки.

Стиль руководства – авторитарный. В муниципальных учреждениях строго соблюдается большая дистанция власти, коммуникациям свойственен формализм. Однако на горизонтальном уровне коммуникаций стиль общения более неформальный, дружественный.

Стратегия муниципальных организаций всегда прописана на официальных сайтах и направлена на улучшение качества жизни населения. Администрация призвана решать проблемные вопросы, которые возникают у населения.

Система ценностей не находит отражения в официальных документах, однако государственная служба подразумевает полную самоотдачу, командность, а также ориентацию на результат.

Образовательный уровень в муниципальных учреждениях достаточно высок – 95% сотрудников имеют высшее образование.

Требования к знаниям варьируются в зависимости от подразделения сотрудника. Однако универсальными требованиями можно назвать знание деловой этики и деловых коммуникаций, навыки использования орг. техники.

Информация о элементах внутренней среды содержится в 7С Маккинси (рисунок 4).



Рисунок 4 – 7С Маккинси

Государственные органы отличаются строгой иерархией, жестким разделением труда, единственная возможная организационная структура – линейно-функциональная. В особых случаях создаются проектные группы, однако эта практика не распространена.

Таким образом, по данным анализа 7С Маккинси, можно заметить, что структура, состав работников, система управления и ценностей, совокупность знаний, умений и навыков, стиль взаимоотношений, а также стратегия не находятся в противоречии друг с другом. Каждый элемент дополняет последующий, поскольку работа в администрации, как и в любом муниципальном и государственном учреждении, выстроена сверху вниз, строго регламентирована.

Поскольку администрация не имеет конкурентов ввиду специфики государственного сектора, сравнение в SNW-анализ произведено с идеальной моделью (таблицаб). Фактическое положение обозначено – «Ф», идеальное – «И».

Таблица 6 – SNW-анализ администрации Кувандыкского городского округа

Параметр	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
Общая стратегия						Ф			И		
Система планирования							Ф				И
Организационная структура							Ф		И		
Финансовое положение						Ф	И				
Информационные технологии					Ф			И			
Кадры											
✓ Система отбора							Ф		И		
✓ Кадровый резерв						Ф					И
✓ Система обучения									ФИ		
✓ Система мотивации									ФИ		
✓ Текучесть кадров						Ф	И				
✓ Квалификация											
✓ Организация труда							И		Ф		
Имидж организации								Ф		И	

Данные SNW-анализа наглядно демонстрируют несоответствия фактического состояния идеальному.

Так, администрация Кувандыкского городского округа не соответствует идеальной модели по следующим параметрам: общая стратегия, система планирования, информационные технологии, система отбора, уровень квалификации персонала. Учитывая тот факт, что система обучения налажена лучше, чем требует отрасль, недостаточно качественно организованная система

отбора может привести к неэффективному использованию финансовых и человеческих ресурсов.

Следует отметить полное соответствие по таким показателям, как текучесть кадров, система обучения персонала, система мотивации и финансовое положение. Это благоприятная тенденция, которая позволяет администрации предпринимать действия с целью внутренних изменений.

Чтобы установить взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды, следует провести SWOT-анализ.

SWOT-анализ администрации Кувандыкского городского округа представлен в таблице 6.

Таблица 6 – SWOT-анализ

		Возможности	Угрозы
		Тенденции к сотрудничеству бизнеса и гос.сектора Монополизация отдельных сфер бизнеса Рост значимости статуса гос.служащего	Частое изменение законодательных норм. Урбанизация Рост уровня инфляции
Сильные стороны	1. Высокая организация процессов обучения персонала 2. Развитый туризм 3. Прочные связи с крупными бизнесменами	Активное взаимодействие с представителями крупного бизнеса в сфере туризма	Поддержание высокого уровня обучения персонала
Слабые стороны	1. Низкий уровень заработной платы 2. Отсутствие качественной системы планирования деятельности 3. Неэффективная система формирования кадрового резерва	Совершенствование системы кадрового резерва с целью увеличения эффективности деятельности персонала в целом	Разработка системы планирования всех типов ресурсов (особенно персонала), анализ рисков

Пересечение сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами дают различные комбинации стратегии. В менеджменте за наиболее распространённой

для акцента стратегией принято считать пересечение слабых сторон и возможностей.

Одной из слабых сторон администрации является неэффективная система формирования кадрового резерва, в то время как одна из возможностей – тенденция к росту значимости статуса государственного и муниципального служащего.

Таким образом, было выявлено, что в администрации Кувандыкского городского округа есть острая необходимость совершенствования системы кадрового резерва с целью увеличить эффективность деятельности персонала .

2.3 Кадровый аудит администрации Кувандыкского городского округа

Подсистема отбора персонала в администрации Кувандыкского городского округа является проблемной. Ввиду большой загруженности, специалист отдела кадров не занимается активным поиском, а лишь отбирает кандидатов из входящего потока. Объявления о вакансиях размещаются на рабочих сайтах, а также информация распространяется среди окружения сотрудников. Данный подход к отбору способствует незначительному количеству кандидатов на вакантную должность, а также низкому уровню их соответствия идеальной модели компетенций.

Подсистема адаптации и обучения в администрации неразрывно связана. К новому сотруднику прикрепляется негласный наставник – опытный сотрудник из того же отдела. Муниципальному служащему предоставляется право на получение дополнительного профессионального образования с сохранением на этот период денежного содержания.

Денежное содержание муниципальных служащих состоит из должностного оклада муниципального служащего в соответствии с замещаемой им должностью муниципальной службы (а также ежемесячных и дополнительных выплат). Выделяются средства на собственное строительство жилья или на паевых

условиях, а также льготные кредиты на приобретение жилья. Сотрудникам администрации предоставляется возможность ежегодной диспансеризации, а также дополнительный оплачиваемый отпуск.

Из нематериальных стимулов руководители используют вручение грамот, размещение на доске почета, присуждение почетных званий и наград, вынесение публичных благодарностей.

Материальная помощь устанавливается в размере не более одного должностного оклада и может выплачиваться муниципальному служащему в связи:

- со смертью близких родственников (супруги, дети, родители);
- с рождением ребенка;
- с бракосочетанием (впервые);
- с юбилейными датами (женщины - 50, 55,65, мужчины – 50, 60,65);

Единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска устанавливается в размере двух должностных окладов и выплачивается один раз в календарном году при уходе муниципального служащего в очередной оплачиваемый отпуск;

- Звание «Почетный гражданин муниципального образования Кувандыкский городской округ»;

- Почетная грамота муниципального образования Кувандыкский городской округ;

- Благодарность муниципального образования Кувандыкский городской округ.

Коллектив в организации слаженный: сотрудники основном коммуникабельные, ответственные, дружелюбные; имеют общую цель и вместе идут к её достижению. Основными признаками организационной культуры данного предприятия являются - порядок, уважение, взаимопонимание, подчиненность, ответственность, коммуникабельность, инициативность.

Для выявления возможных причин отклонений проведем кадровый аудит персонала, работающего в администрации Кувандыкского городского округа.

Источники для анализа - статистическая отчетность по производительности отделов, отчет о количестве работников в аппарате управления и оплате их труда, данные табельного учета и отдела кадров.

Динамика средней списочной численности персонала представлена на рисунке 5.

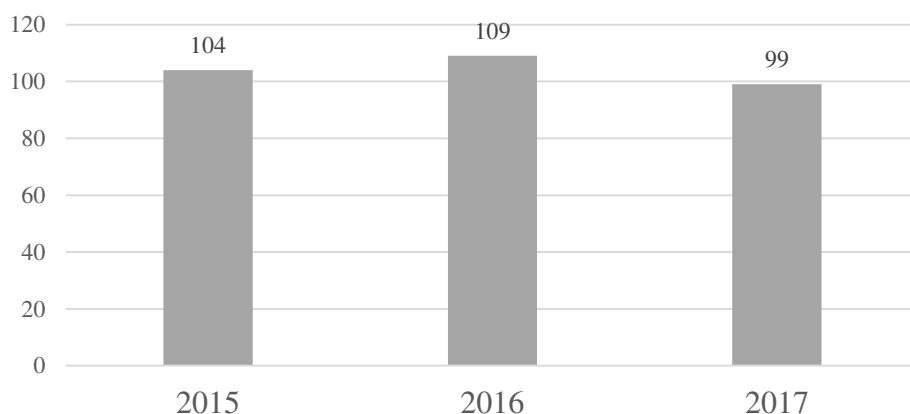


Рисунок 5 – Динамика изменений численности персонала

По данным рисунка можно сделать вывод, что к 2017 г. численность персонала сократилась на 10 человек.

Структуру персонала следует рассмотреть по следующим показателям: пол, возраст, категория, уровень образования.

Данные об изменении структуры персонала по полу в динамике 2015-2017 гг. представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Изменение структуры персонала по полу

Категория	2015	2016	2017	Отклонение, %
Мужчины	70	72	68	97%
Женщины	34	36	41	91%

По данным таблицы 7 можно сделать вывод, что качественно структура персонала по полу не менялась существенно в динамике за 3 года.

Графическое представление половой структуры представлено на рисунке 6.

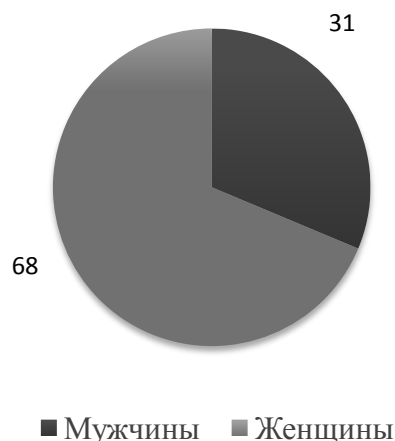


Рисунок 6 – Состав персонала по полу, чел. 2017 г.

Данные диаграммы демонстрируют преобладающее количество женщин в администрации.

Данные о возрастной структуре персонала представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Структура персонала возрасту

Категория	2015	2016	2017	Отклонение, %
20—30 лет	12	10	11	91
31—40 лет	29	30	27	93
41—50 лет	28	31	30	107
51—60 лет	35	38	31	88

Данные таблицы 8 демонстрируют некоторые изменения в структуре персонала по возрасту. Так, например, к 2017 г. заметно сократилось число сотрудников в возрасте старше 51 года, в то время как возросло количество сотрудников в возрасте 41-50 лет.

Графическое представление возрастной структуры представлено на рисунке 7.

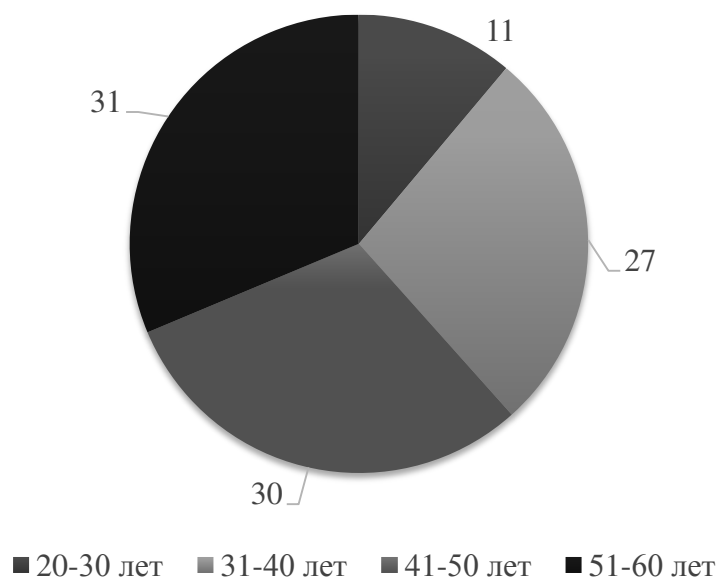


Рисунок 7 – Возрастной состав персонала, чел. 2017 г.

Большее количество сотрудников наблюдается в возрасте старше 40 лет. Это свидетельствует о такой кадровой проблеме, как старение персонала.

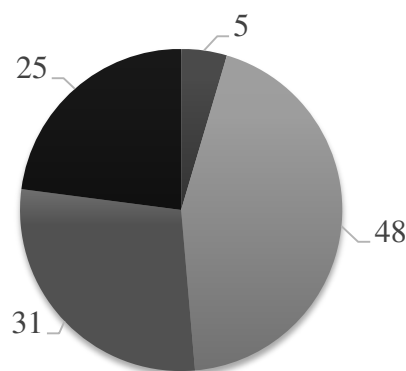
Данные о категориях персонала в динамике представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Структура персонала по категориям

Год	Руководители	Специалисты	Служащие	Вспомогательный персонал
2015	6	52	31	25
2016	6	54	33	26
2017	5	48	31	25

Таблица 9 демонстрирует отсутствие резких изменений в структуре персонала по категориям.

Графическое представление структуры персонала по категориям представлено на рисунке 7.



■ Руководители ■ Специалисты ■ Служащие ■ Рабочие

Рисунок 8 – Структура персонала по категориям, чел. 2017 г.

Наибольшую долю персонала составляют специалисты и служащие. Данная специфика структуры свойственна государственным и муниципальным учреждениям.

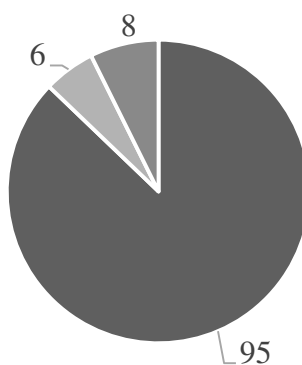
По уровню образования персонал представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Структура персонала по уровню образования

Год	Высшее образование	Средне-специальное	Неоконченное высшее
2015	97	7	10
2016	100	8	11
2017	95	6	8

Структура персонала по уровню образования качественно не претерпела значительных изменений в динамике за последние 3 года.

Структура персонала по уровню образования представлена на рисунке 9.



■ Высшее ■ Средне-специальное ■ Неоконченное

Рисунок 9 – Структура персонала по уровню образования, чел. 2017 г.

Рисунок 9 наглядно демонстрирует, что подавляющее большинство сотрудников администрации имеют высшее образование, что свидетельствует о высоком образовательном уровне персонала.

Структура персонала по стажу работы представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Структура персонала по стажу работы

Год	до 1 года	от 1 до 3 лет	свыше 3 лет
2015	18	34	43
2016	20	37	48
2017	19	36	44

Структура персонала по стажу распределена равномерно в течение 3 последних лет, поскольку в данный период времени не было произведено массовых увольнений либо набора персонала.

Структура персонала по стажу работы представлена на рисунке 10.

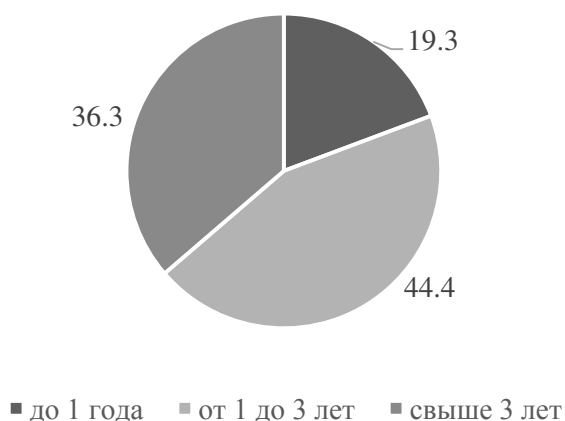


Рисунок 10 – Структура персонала по стажу работы, чел. 2017 г.

Наибольшая доля персонала приходится на стаж работы от 1 до 3 лет. Меньше всего составляет категория персонала свыше 3 лет. Это свидетельствует о том, что персонал периодически «обновляется».

Чтобы дать анализ эффективности системы управления персоналом, необходимо проанализировать показатели текучести (таблица 11).

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Принято, чел	7	13	6

Выбыло, чел	9	8	4
Коэффициент оборота по приему, %	6,7	12,3	5,7
Коэффициент оборота по выбытию, %	8,5	7,6	3,8
Текучесть персонала, %	6,6	7,7	6,0
Текучесть среди сотрудников со стажем менее 1 года, чел	6	6	3,4
Текучесть среди сотрудников со стажем 1-3 года, чел	10	12	17
Текучесть среди сотрудников со стажем 4-7 лет, чел	2,4	4,3	2,3

Таблица 11 – Показатели движения персонала за 2015 – 2017 г.

По данным таблицы можно сделать вывод, что наибольшие показатели текучести наблюдаются у сотрудников со стажем работы от 1 до 3 лет. Это свидетельствует о недостаточно эффективно выстроенной системе управления персоналом.

С целью определить проблемную подсистему в администрации Кувандыкского городского округа был проведен опрос среди сотрудников, расторгающих трудовые отношения по собственному желанию (рисунок 11).



Рисунок 11 – Причины увольнения сотрудников

По данным рисунка 11 можно сделать вывод, что основная причина расторжения трудовых отношений со стороны работника – это отсутствие карьерного роста.

В связи с полученной информацией можно сделать вывод, что проблемной подсистемой в управлении персоналом является работа с кадровым резервом,

которая является основой для продвижения сотрудников по карьерной лестнице, а также мотивирует к трудовой деятельности.

Вывод по главе 2

Администрация Кувандыкского городского округа Оренбургской области является муниципальным казенным учреждением и наделена правами юридического лица.

Микросреда муниципального учреждения имеет множество отличительных характеристик. Например, в силу специфики деятельности, у администрации полностью отсутствуют конкуренты, а также возможность их появления. Услуги, предоставляемые администрацией уникальны, в связи с чем отсутствует возможность их замещения.

Государственные органы отличаются строгой иерархией, жестким разделением труда, единственная возможная организационная структура – линейно-функциональная. В особых случаях создаются проектные группы, однако эта практика не распространена.

Таким образом, по данным анализа 7С Маккинси, можно заметить, что структура, состав работников, система управления и ценностей, совокупность знаний, умений и навыков, стиль взаимоотношений, а также стратегия не находятся в противоречии друг с другом. Каждый элемент дополняет последующий, поскольку работа в администрации, как и в любом муниципальном и государственном учреждении, выстроена сверху вниз, строго регламентирована.

Администрация Кувандыкского городского округа не соответствует идеальной модели по следующим параметрам: общая стратегия, система планирования, информационные технологии, система отбора, уровень квалификации персонала. Учитывая тот факт, что система обучения налажена лучше, чем требует отрасль, недостаточно качественно организованная система отбора может привести к неэффективному использованию финансовых и человеческих ресурсов.

Следует отметить полное соответствие по таким показателям, как текучесть кадров, система обучения персонала, система мотивации и финансовое положение. Это благоприятная тенденция, которая позволяет администрации предпринимать действия с целью внутренних изменений.

Одной из слабых сторон администрации является неэффективная система формирования кадрового резерва, в то время как одна из возможностей – тенденция к росту значимости статуса государственного и муниципального служащего.

Проведенный кадровый аудит также позволяет сформулировать ряд выводов. К 2017 г. заметно сократилось число сотрудников в возрасте старше 51 года, в то время как возросло количество сотрудников в возрасте 41-50 лет. Больше количество сотрудников наблюдается в возрасте старше 40 лет. Это свидетельствует о такой кадровой проблеме, как старение персонала.

Наибольшую долю персонала составляют специалисты и служащие. Данная специфика структуры свойственна государственным и муниципальным учреждениям.

Наибольшие показатели текучести наблюдаются у сотрудников со стажем работы от 1 до 3 лет. Это свидетельствует о недостаточно эффективно выстроенной системе управления персоналом.

В связи с полученной информацией можно сделать вывод, что проблемной подсистемой в управлении персоналом является работа с кадровым резервом, которая является основой для продвижения сотрудников по карьерной лестнице, а также мотивирует к трудовой деятельности.

3 ПРОЕКТ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В АДМИНИСТРАЦИИ КУВАНДЫКСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

3.1 Аудит системы управления кадровым резервом в администрации

Кувандыкского городского округа

Кадровый резерв администрации Кувандыкского городского округа – это сотрудники, прошедшие квалифицированный отбор и зачисленные в резерв для систематической целевой подготовки, ориентированной на получение знаний и навыков, необходимых для назначения на руководящую должность.

Актуальная система формирования кадрового резерва представлена на рисунке 12.

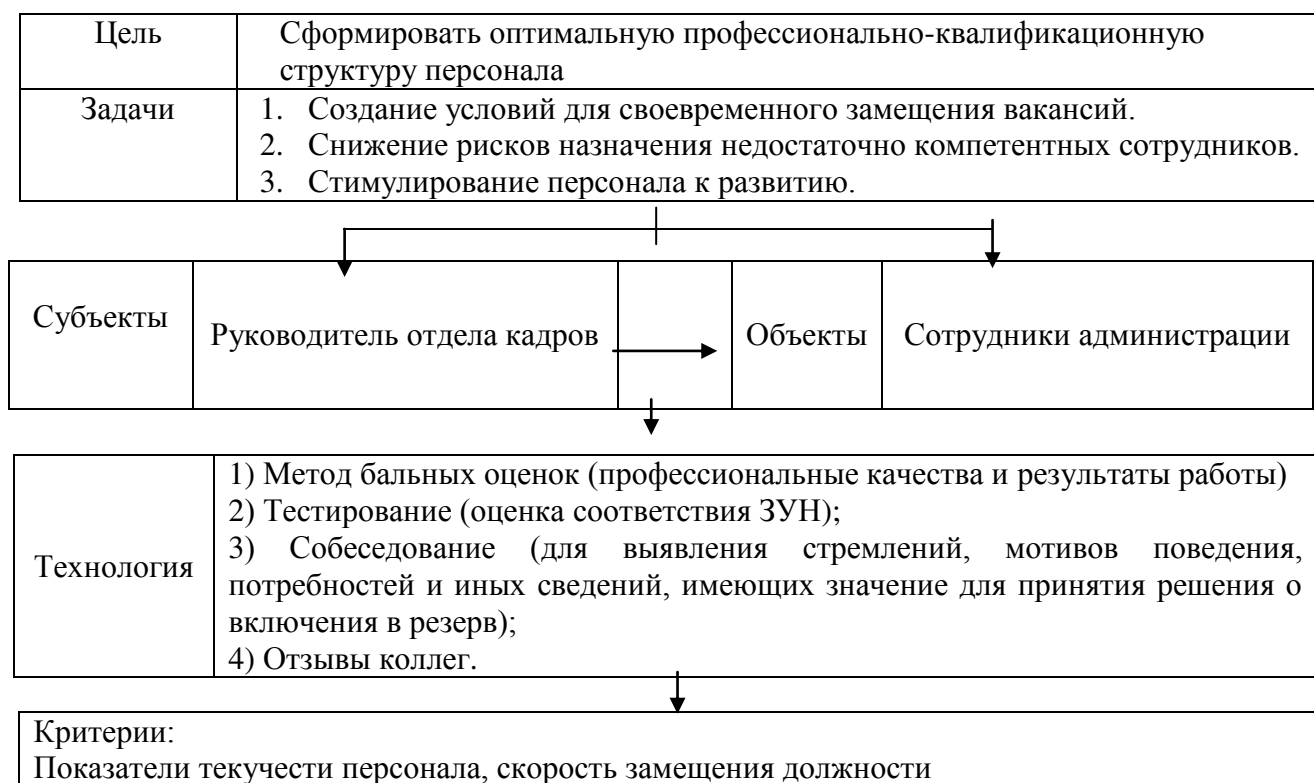


Рисунок 12 – Система формирования кадрового резерва администрации Кувандыкского городского округа

6) Создание условий для профессионального роста сотрудников администрации;

7) Рост производительности труда;

8) Снижение текучести персонала.

Достижение этих целей связано с формированием и развитием работников, зачисленных в резерв кадров, профессиональных знаний, деловых и личных

качеств, обеспечивающих успешную реализацию функциональных обязанностей по руководящей должности.

Резерв кадров Администрации Кувандыкского городского округа подразделяется на три уровня:

- 1) Кадры 1 ступени (для замещения вакантных должностей уровня служащих);
- 2) Кадры 2 ступени (для замещения вакантных должностей специалистов);
- 3) Кадры 3 ступени (для замещения вакантных должностей высшего звена - руководители).

При формировании кадрового резерва в Администрации Кувандыкского городского округа руководители отделов готовят предложения для включения в списки кандидатов в резерв кадров, при этом непосредственный руководитель кандидата в резерв кадров проводит с ним собеседование и осуществляет первичную оценку профессиональных, деловых и личностных качеств кандидата в соответствии с Картами компетенций.

Отбор кандидатов в резерв производится специально созданной постоянно действующей экспертной комиссией, утвержденной приказом Директором Администрации, на основании оценки уровня квалификации, личных качеств и продуктивности деятельности работников.

Для проведения отбора экспертной комиссией используются следующие методы:

- 1) Метод бальных оценок.
- 2) Тестирование (оценка личностных и профессиональных качеств).
- 3) Собеседование (для выявления стремлений, мотивов поведения, потребностей и иных сведений, имеющих значение для принятия решения о включении в резерв).
- 4) Отзывы коллег.

По результатам работы экспертной комиссии отдел по работе с персоналом формирует окончательные списки резерва кадров Администрации Кувандыкского городского округа.

Работники, включенные в резерв кадров для выдвижения, должны достигать высоких результатов в профессиональной деятельности и обладать необходимыми для руководителя профессиональными, деловыми и личностными качествами, иметь выраженный лидерский потенциал, организаторские способности, а также другие качества, определяющие пригодность к руководящей работе необходимого уровня.

Отдел по работе с персоналом Администрации Кувандыкского городского округа, осуществляет работу с кадровым резервом в Администрации. В таблице 3.1 приведены общие данные по кадровому резерву за три года, с учетом всех кандидатов в кадровый резерв в Администрации Кувандыкского городского округа.

Таблица 12– Численность персонала, входящего в резерв Администрации Кувандыкского городского округа за 2014 – 2016 гг., чел.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
В составе кадрового резерва организации всех ступеней, чел.:	278	292	296
– кадры первой ступени, чел.	52	57	58
– кадры второй ступени, чел.	108	115	117
– кадры третьей ступени, чел.	118	120	121

По таблице 12 видно, что состав кадрового резерва всех ступеней организации, за рассматриваемый период, растет. Так в 2017 г. численность кадрового резерва по сравнению с 2015 г., увеличилась на 18 человек. Данные изменения произошли в связи с ростом общей численности персонала Администрации.

Подготовка резерва осуществляется по специально разработанной учебной программе с привлечением высокопрофессиональных специалистов Администрации, в т.ч. руководителей управлений, отделов и служб. Руководство Администрации стремится к тому, чтобы каждый работник в максимальной степени использовал свои способности, поощряя инициативность, готовность к обучению и переобучению, и зачислению в кадровый резерв для продвижения по службе.

Подводя итог вышеизложенному материалу главы, можно отметить, что школа кадрового резерва является новой формой подготовки резерва кадров для назначения на руководящие должности в Администрации.

При анализе процесса формирования кадрового резерва специалисты, занимающиеся вопросами по кадровому резерву в Администрации Кувандыкского городского округа придерживаются принципа актуальности резерва в организации. Это означает, что, во-первых, резерв должен формироваться под конкретные должности, а во-вторых, потребность в замещении этих должностей должна быть реальной, то есть обоснованной и прогнозируемой во времени.

Актуальный вопрос, который возникает еще в процессе планирования резерва, это вопрос о четких критериях отбора и методологии его осуществления. В соответствии с принципом актуальности резерва подбирать конкретных исполнителей необходимо, исходя из соответствия требованиям, предъявляемым к конкретным должностям, включенным в план резерва.

Условия формирования и работы с кадровым резервом прописаны в Положении о кадровом резерве Администрации Кувандыкского городского округа.

Источниками формирования резерва кадров в Администрации Кувандыкского городского округа являются:

- 1) Руководители и специалисты любого уровня;
- 2) Молодые работники, положительно зарекомендовавшие себя на практической работе;
- 3) Рабочие Администрации, имеющие высшее или среднепрофессиональное образование и зарекомендовавшие себя как инициативные и перспективные работники.

Согласно пункту 4.3 Положения о кадровом резерве, к зачислению в резерв кадров рекомендуются работники, имеющие высшее образование, проработавшие в Администрации Кувандыкского городского округа более одного года, обладающие глубокими профессиональными знаниями и такими личностными качествами, как инициативность, стремление к профессиональному и карьерному росту, высокий творческий потенциал, высокая работоспособность. Все кандидаты в резерв кадров должны обладать:

1) Профессиональной подготовкой – глубокими знаниями предполагаемого участка работы, практическим опытом, умением и стремлением совершенствовать свою производственную квалификацию, высокой требовательностью к себе и подчиненным, умением анализировать свою работу и деятельность коллектива и находить эффективные пути решения производственных задач;

2) Управленческим потенциалом – высокими организаторскими и коммуникативными способностями, стратегическим мышлением;

3) Высокими моральными качествами: честностью, порядочностью, ответственностью за порученное дело;

4) Личностными качествами – стремлением к саморазвитию, инициативностью, направленностью на интересы дела, умением взаимодействовать с коллегами, безупречной исполнительской самодисциплиной.

В целях обеспечения эффективности резерва в администрации приветствуется зачисление в резерв двух и более кандидатов на место по каждой категории руководящих должностей. Допускается зачисление одного специалиста в резерв по различным (не более двух) категориям должностей.

При отборе кандидатов в резерв в Администрации Кувандыкского городского округа специалисты по работе с персоналом учитывают:

1) Возраст (учитывая временные затраты на подготовку, обучение и стажировку работника, включенного в резерв, оптимальным следует считать возраст не превышающий 40 лет.

Для работников в резерв на должности 1 ступени возрастной ценз устанавливается ниже, чем для кандидатов в резерв на должности 2 и 3 ступени, а именно 35 лет, для резерва кадров 3 ступени возможно увеличение возраста до 50 лет);

2) Уровень образования (минимальным рекомендуется считать наличие незаконченного высшего образования при условии продолжения обучения или среднего профессионального для служащих специальностей);

3) Состояние здоровья (способность выполнять трудовую функцию в полном объеме);

4) Стаж работы по профессии и на руководящей должности соответствующей категории;

Подготовка работников, зачисленных в резерв кадров, проводится в целях приобретения ими практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по должности резерва кадров.

В настоящее время все большее число организаций, которые уделяют повышенное внимание работе с кадровым резервом, ведут работу с молодыми специалистами и привлекают их в организацию.

Опытные руководители осуществляют грамотную подготовку кадрового резерва среди молодых работников. Например, для эффективной работы с молодыми кадрами в Администрации Кувандыкского городского округа был создан Учебный центр в декабре 2008 года.

В числе основных задач Учебного центра Администрации Кувандыкского городского округа обучение сотрудников, впервые принятых на работу, с целью получения ими необходимых профессиональных знаний и подготовки их к

самостоятельной работе в Администрации Кувандыкского городского округа, а также повышение уровня профессиональных знаний, умений и навыков работников Администрации.

В компетенцию учебного центра, помимо всего вышеперечисленного, входит организация конкурсов профессионального мастерства, основной целью которых является повышение профессионального уровня специалистов Администрации Кувандыкского городского округа, стимулирование работников на достижение лучших результатов в профессиональной деятельности.

Таким образом, при анализе процесса формирования кадрового резерва специалисты, занимающиеся вопросами по кадровому резерву в Администрации Кувандыкского городского округа стараются, придерживаются принципа актуальности резерва в организации.

Однако, следует отметить, что работа с кадровым резервом в администрации Кувандыкского городского округа имеет весомые недостатки.

Так, например, одной из важных проблем является моральная и психологическая неподготовленность сотрудников к руководящим должностям. Используемые технологии не предполагают оценку психологического состояния, что может негативно сказаться на работе как отдельного индивидуума, так и администрации в целом.

Также следует отметить, что среди технологий не применяется мотивация сотрудников, состоящих в резерве. Это негативно сказывается на эффективности работы сотрудников. Включение персонала в кадровый резерв базово является мотивирующим фактором, однако, если в течение времени повышение не производится, сотрудник теряет мотивацию и интерес к работе.

На основании приведенных недостатков актуальной системы управления кадровым резервом приведем далее проект, призванный повысить ее эффективность.

3.2 Проект по повышению эффективности формирования кадрового резерва администрации Кувандыкского городского округа

На рисунке 13 представлены рекомендации по усовершенствованию системы формирования кадрового резерва в администрации.

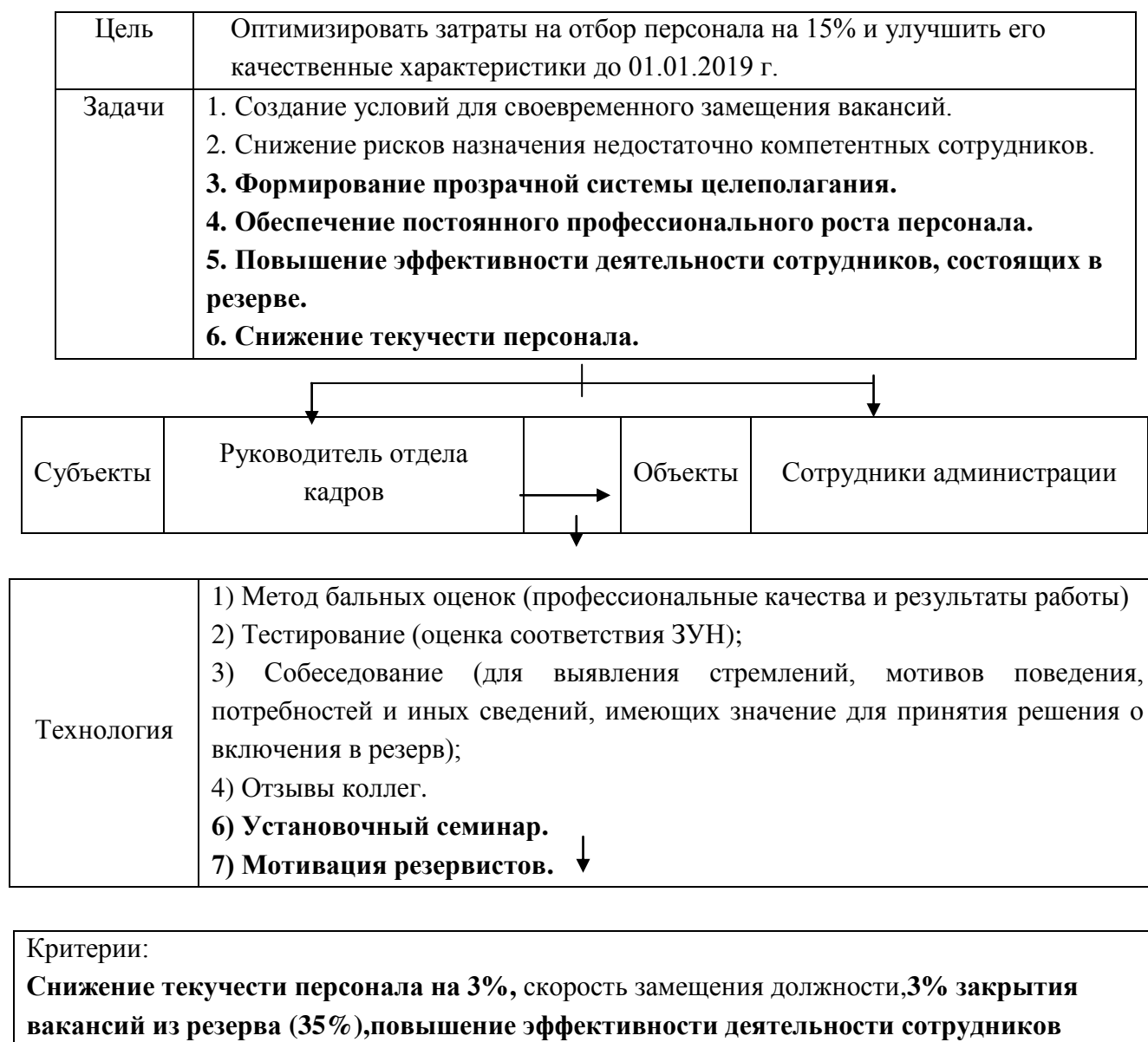


Рисунок 13 – Система формирования кадрового резерва администрации Кувандыкского городского округа

В таблице 13 приведен пример разработанной автором статьи программы мотивации в системе кадрового резерва.

Таблица 13 – Программа мотивации участников системы кадрового резерва

Участники системы кадрового резерва	Материальная мотивация	Нематериальная мотивация	Специальные программы удержания	Результаты
Резервисты	Переменная часть оплаты труда	Рейтинги или конкурсы	Социальные льготы	Удержание Повышение результативности
Наставники	Надбавки к постоянной части оплаты труда	Рейтинги или конкурсы	-	Удержание Использование потенциала
Руководители	Переменная часть оплаты труда	Рейтинги или конкурсы	-	Мотивация на развитие персонала

Рассмотрим более подробно различные виды мотивации для участников системы кадрового резерва.

Нематериальная мотивация включение в состав кадровый резерв является безусловным инструментом мотивации, но чтобы данный инструмент работал, должны быть четко определены «правила игры» по назначению резервистов во всех категориях на новые должности в рамках плана высвобождения и замещения должностей кадрового резерва. Для этого с каждым резервистом должны быть сформированы планы развития карьеры. Нематериальной мотивации также является обучение и развитие резервиста. Было бы также эффективно, после проведения оценки резервистов, отмечать и поощрять наиболее успешных.

Материальная мотивация резервист должен поощряться только в рамках переменной части оплаты труда возможна также единовременная премия за выдающиеся результаты. Надбавка или доплата за пребывание в кадровом резерве выплачиваться не должна. Специальные программы удержания для резервистов различных категорий должны быть разработаны различные специальные программы удержания, которые должны явиться инструментом мотивации резервиста (у разных категорий резервистов будет разная мотивация). Такие программы включают в себя инструменты и материальной и нематериальной мотивации и социальные льготы.

Однако поощряться в первую очередь должна именно активность самого резервиста. В частности, немалое количество резервистов выражают готовность к переезду. При построении системы КР и системы управления карьеры и изменении менталитета молодых работников, их количество будет увеличиваться.

Мотивация наставников в зависимости от политики компании наставники могут не получать материального поощрения, получать надбавки и доплаты или получать премии по показателям эффективности их резервистов через переменную часть оплаты труда. Для наставников следует предусмотреть рейтинги или конкурсы лучших наставников.

Мотивация руководителей является управленческой функцией любого руководителя, поэтому необходимо ввести ключевой показатель эффективности в переменную часть оплаты труда руководителей. Для руководителей тоже должны существовать рейтинги и конкурсы, поощряющие руководителей, которые активно занимаются развитием и продвижением персонала. Основные виды нематериального поощрения, применяемые в системе кадрового резерва:

- проведение рейтингов, конкурсов среди участников системы кадрового резерва («Лучший резервист», «Лучший наставник»);
- награждение лучших участников (объявление благодарности, вручение дипломов, грамот, значков, занесение на Доску почета);
- PR деятельности системы кадрового резерва (публикации на внутреннем сайте, в корпоративных средствах массовой информации);
- представление к участию в зарубежных конференциях, семинарах. Таким образом, для успешного и эффективного управления кадровым резервом мотивация должна являться неотъемлемым составным элементом системы кадрового резерва любого предприятия или организации.

Стратегическая карта проекта представлена на рисунке 3.9. По данным стратегической карты можно сказать о том, что основной рекомендацией является

предложение о более эффективном управлении социально-психологическим климатом через изменения организационной культуры предприятия.

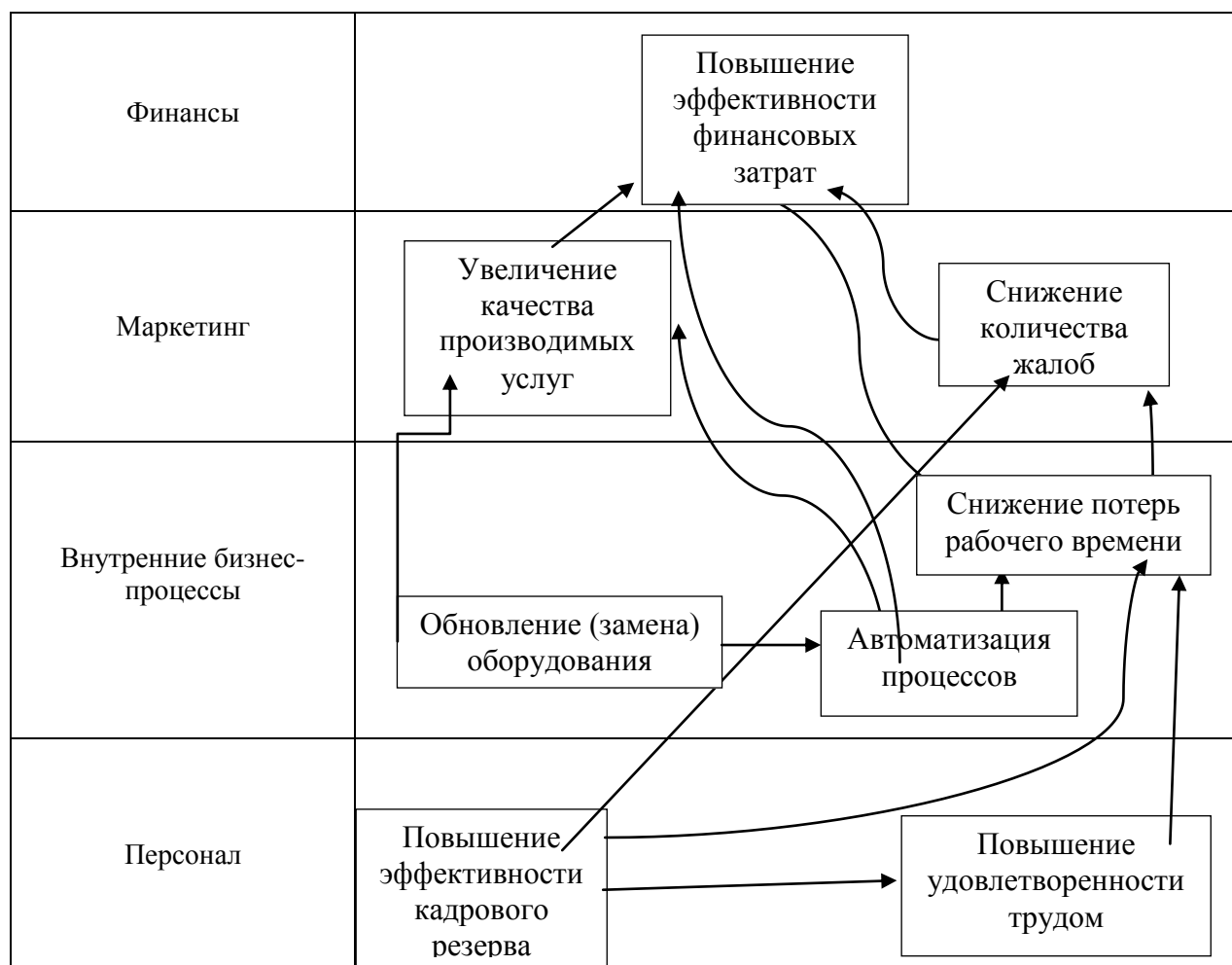


Рисунок 12 – Стратегическая карта проекта

Исходя из рисунка 12, можно сказать, что установлена взаимосвязь целей проекта изменений с целями организации.

Счетная карта представлена для того, чтобы отслеживать контроль процесса по реализации проекта, а также установить базовые показатели эффективности, которые отражают степень его достижения.

Для реализации проекта необходимо исследовать поле сил Курта Левина.

Движущие силы проекта:

1. Понимание необходимости изменений у руководства.
2. Поддержка руководства
3. Наличие временных ресурсов.

Сдерживающие силы проекта:

4. Высокая степень бюрократии.
5. Сопротивление персонала изменениям.
6. Ограниченность финансовых ресурсов.

Анализ сдерживающих и движущих сил представлен на рисунке 14.

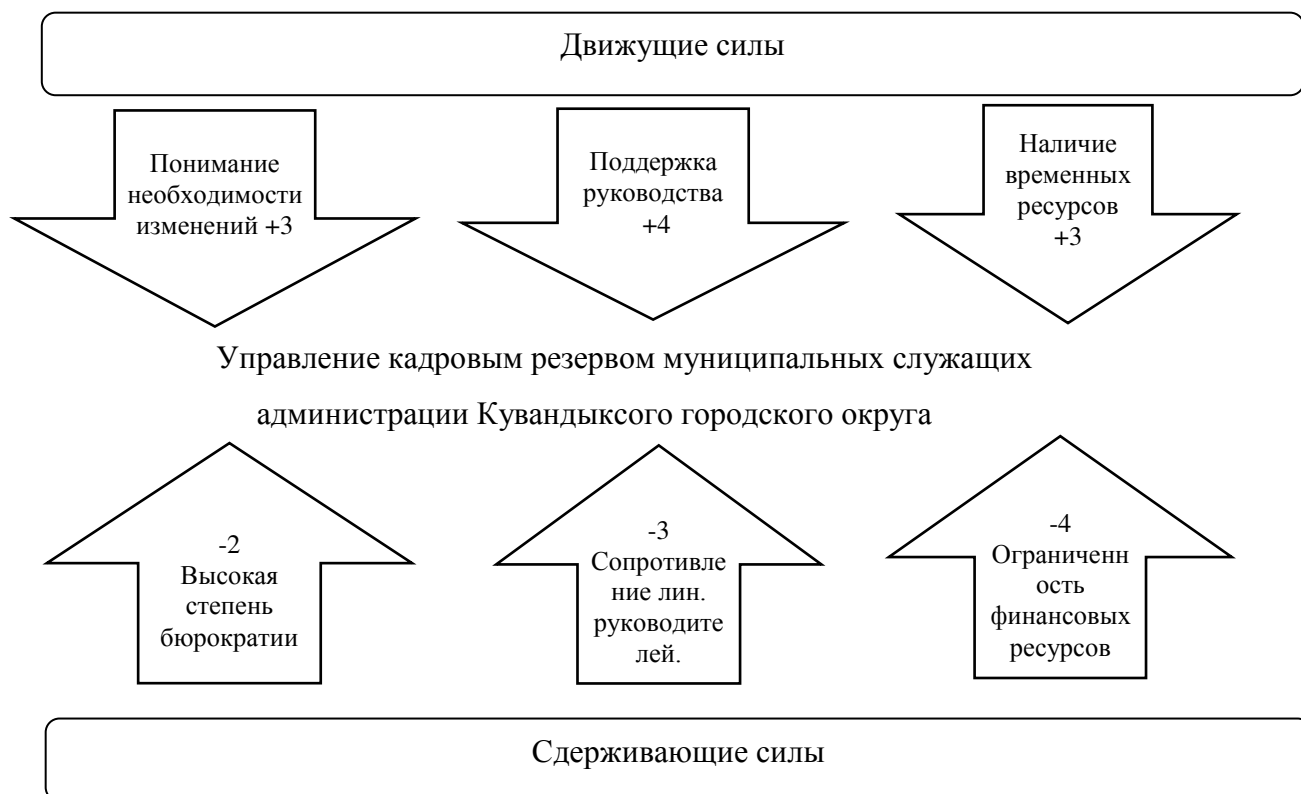


Рисунок 14 – Анализ поля сил Левина проекта в администрации

Движущие силы проекта:

1. Понимание необходимости изменений у руководства оказывает положительное влияние с оценкой 3. Руководство инициирует изменения и поддерживает персонал.

2. Поддержка руководства оказывает благоприятное влияние на проект, поскольку руководители позитивно настроены на любую обратную связь.

3. Недостаточное внимание к потенциалу кадрового резерва приводит к упущенным возможностям.

4. Высокая степень бюрократии влияет на проект отрицательно, потому что увеличивает сроки реализации проекта.

5. Сопротивление персонала изменениям проявляется в его неготовности принять нововведения.

6. Ограниченность финансовых ресурсов не позволяет осуществить проект в полной степени с точки зрения материальной поддержки.

По итогам проведенного анализа поля сил можно судить о том, что движущие силы проекта превосходят сдерживающие. Применяв анализ поля сил Курта Левина можно сделать вывод о том, что в реализации данного проекта преобладают движущие силы. Это говорит о том, что проект актуален на данный момент и его реализация имеет место быть в данной организации.

Разработка, реализация и прогнозирование результатов проекта происходит в условиях неопределенности. Неопределённость возникает при возможности появления неблагоприятных событий по ходу выполнения проекта, что является риском проекта. Проведем анализ рисков проекта (таблица 14).

Таблица 14 – Риски проекта

№	Риск	Описание	В-ть	В-е	К-т
1	Несоблюдение сроков проекта	Время, отведенное, на выполнение этапов проекта может быть не соблюдено, что приведет к увеличению затрат на проект	0,5	0,5	0,25
2	Появление непредусмотренных финансовых затрат	Данный проект вносит значительные изменения в систему формирования кадрового резерва, возможны дополнительные статьи затрат, увеличивающие стоимость проекта.	0,3	0,5	0,15
3	Неточности в разработке	Человеческий фактор играет существенную роль в реализации проекта. Возможны погрешности в расчетах и анализах.	0,3	0,5	0,15
4	Непонимание проекта сотрудниками, входящими в резерв	При неправильном донесении до персонала информации о необходимости реализации данного проекта, и результатов реализации, то персонал неправильно поймет необходимость проведения данного проекта.	0,5	0,7	0,35

Таким образом, можно сделать вывод, что проект создания системы кадрового резерва влечет за собой определенные риски.

Оценка рисков может быть представлена визуально в таблице 15.

Таблица 15 – Карта рисков проекта

Вероятность	Степень влияния
-------------	-----------------

	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
0,9	0,81	0,63	0,45	0,27	0,09
0,7	0,63	0,49	0,35	0,21	0,07
0,5	0,45	0,35 (R4)	0,25 (R1)	0,15	0,05
0,3	0,27	0,21	0,15 (R2, R3)	0,09	0,03
0,1	0,09	0,07	0,05	0,03	0,01

Исходя из данных карты рисков проекта, можно сделать вывод, что наиболее опасным риском является сопротивление со стороны руководителей подразделений и других сотрудников.

Рассмотрим мероприятия по управлению рисками проекта.

R1: С целью минимизации риска следует обратить внимание на разработку подробного плана мероприятий, в котором будут обозначены сроки, ответственные лица и предполагаемый результат.

Непрерывный контроль за исполнением мероприятий даст возможность наилучшим образом управлять сроками проекта.

R2: Для того, чтобы минимизировать риск появления дополнительных расходов, следует изначально выделить резервные средства на дополнительные нужды и изначально установить сумму, за пределы которой в рамках данного проекта нельзя будет выходить.

R3: Непрерывный контроль и оценка эффективности проекта на всех его этапах, а также своевременная корректировка поможет снизить риск ошибок при разработке проекта и сэкономить средства на его реализацию.

R4: Для того, чтобы персонал правильно понял суть проекта необходимо уже на начальном уровне донести до него цели, ожидаемые результаты и преимущества реализации данного проекта.

Далее необходимо представить план мероприятий по проекту управления кадровым резервом в администрации Кувандыкского городского округа (таблица 16).

Таблица 16 – План мероприятий проекта

Наименование	Даты	Длительность	Результат	Ответственные
1	2	3	4	5
1. Анализ экономических показателей	01.01.19 07.01.19	6	Оценка основных технико-экономических показателей	планово-экономический отдел
2. Анализ внешней и внутренней среды	08.01.19 23.01.19	15	Анализ факторов влияющих на организацию	планово-экономический отдел
3. Проведение кадрового аудита	24.01.19 08.02.19	15	Актуальная информация о структуре персонала	Отдел кадров
4. Анкетирование сотрудников администрации на предмет мотивации к зачислению в кадровый резерв	09.02.19 14.02.19	5	Собранные анкеты	Отдел кадров
5. Анализ собранных анкет	15.02.19 25.02.19	10	Анализ мотивации сотрудников	Отдел кадров
5. Разработка форм отчетности о работе с кадровым резервом	26.02.19 08.03.19	10	Документы из таблицы 3.2	Отдел кадров, Руководитель
6. Подготовка предварительных списков к зачислению в кадровый резерв	09.03.19 16.03.19	7	Выявление должностей, подлежащих резервированию	Отдел кадров
7. Проведение конкурса на зачисление в кадровый резерв	17.03.19 19.03.19	2	Утвержденный список резервистов	Отдел кадров, планово-экономический отдел
8. Анализ системы управления кадровым резервом в компании	20.03.19 25.03.19	5	Выявление проблемы в данной подсистеме УП	Отдел кадров
9. Планирование потребности в кадровом резерве	26.03.19 28.03.19	2	Конкретное количество «резервистов» для каждой должности	Отдел кадров

Окончание таблицы 16

1	2	3	4	5
10. Анализ анкетных данных	29.03.19 01.04.19	3	Выявление возможных кандидатов	Отдел кадров
11. Проведение аттестации и анализ ее результатов	02.04.19 07.04.19	5	Предварительный список резервистов	Отдел кадров

12. Оглашение результатов оценки, получение обратной связи	08.04.19 10.04.19	2	Получение обратной связи	Отдел кадров
13. Формирование общей базы данных резервистов	11.04.19 14.04.19	3	Формирование электронной базы данных	Отдел кадров
14. Мотивационные мероприятия (беседа с резервистами, актуальная информация)	1 раз в месяц	3 месяца	Анализ уровня мотивации	Руководитель
15. Установочный семинар	1 раз в месяц	3 месяца	Развитие навыков принятия управленческих решений	Тренер
16. Разработка индивидуальных планов развития резервистов	14.07.19 24.07.19	10	Индивидуальный план развития	Отдел кадров
17. Ежегодное тестирование резервистов	25.07.19 30.07.19	5	Оценка готовности вступления в должность	Отдел кадров
18. Приобретение программного продукта «EStaff Рекрутер» системы WebTutor	30.07.19 02.08.19	3	Автоматизация подбора персонала	Отдел кадров
19. Редактор электронных курсов CourseLab	03.08.19 06.08.19	3	Автоматизация обучения персонала	Отдел кадров
20. Приобретение учебных пособий для индивидуального развития резервистов	07.08.19 10.08.19	3	Самосовершенствование резервистов	Отдел кадров
21. Оценка по итогам обучения	11.08.19 26.08.19	15	Результаты обучения	Отдел кадров
22. Оценка эффективности проекта	27.08.19 07.09.19	10	Результаты проекта	Руководитель
23. Премирование участников проекта	08.09.19 10.09.19	2	Премия по результатам	Руководитель
24. Покупка канцелярии	04.19-07.19	3 мес	-	Отдел кадров

Таким образом, срок проведения проекта составит 9 месяцев. В проекте примут участие сотрудники из отдела кадров, планово-экономического отдела, а также приглашенные тренеры.

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования кадрового резерва в администрации Кувандыкского городского округа

Рассчитаем стоимость каждого предложенного в предыдущем параграфе мероприятия и сформируем бюджет проекта. Расчет стоимости инвестиционных затрат представлен в таблице 17.

Таблица 17– Инвестиционные затраты проекта

Мероприятие	Состав затрат	Сумма, руб.
1.Анализ экономических показателей	Оплата сотруднику планово-экономического отдела за 5 дней работы: $1560 \times 5 = 7800 + \text{НДС} = 8814$ руб.	8 814
2.Анализ внешней и внутренней среды	Оплата сотруднику планово-экономического отдела за 5 дней работы: $1560 \times 5 = 7800 + \text{НДС} = 8814$ руб.	8 814
3.Разработка форм отчетности	Оплата менеджеру по развитию за 3 дня работы: $1020 \times 3 = 3060$ руб. + НДС = 3458 руб.	3 458
4.Проведение кадрового аудита	Оплата менеджер проекта за 7 дней работы: $1550 \times 6 = 10850$ руб. + НДС = 21261 руб.	21 261
5.Анализ анкетных данных	Оплата менеджеру по развитию за 3 дня работы: $1020 \times 3 = 3060$ руб. + НДС = 3458 руб.	3 458
6.Анализ системы управления кадровым резервом	Оплата менеджеру по развитию за 5 дней работы: $1020 \times 5 = 5100$ руб. + НДС = 5763 руб.	5 763
7.Планирование потребности в кадровом резерве	Оплата менеджеру по развитию за 2 дня работы: $1020 \times 2 = 2040$ руб. + НДС = 2305 руб.	2305
8.Формирование базы резервистов	Оплата менеджеру по развитию за 3 дня работы: $1020 \times 3 = 3060$ руб. + НДС = 3458 руб.	3458
9.Приобретение учебных пособий для индивидуального развития резервистов	Зайцев М. Методы оптимизации управления для менеджеров. Компьютерно-ориентированный подход - 1299 руб.. Питер Друкер. Эффективный руководитель - 1104 руб. Филлип Хансейкерю Искусство управления людьми - 1075 руб.	3 478
10.Премиальные расходы	Премия: - менеджеру по подбору персонала - 15000 руб. - специалисту по кадровому делопроизводству - 18000 руб.; - менеджеру по развитию - 25000 руб.; - менеджеру проекта - 20000 руб.	78 000
11.Приобретение программного продукта «E-Staff Рекрутер»	Стоимость лицензии на одно рабочее место 7000 руб., а на дополнительное место - 4500 руб. Цена продукта равна: $7000 + 4500 = 11500$ руб.	11 500
12.Редактор электронных курсов CourseLab	Стоимость 2 программных ключей для доступа к инструменту по созданию интересных курсов 55500 руб.	55 500

Окончание таблицы 17

Мероприятие	Состав затрат	Сумма, руб.
13.Оценка по итогам обучения	Оплата менеджер проекта за 6 дней работы: $1550 \times 6 = 10850$ руб. + НДС = 21261 руб.	21 261
14.Оценка эффективности проекта	Оплата менеджеру по развитию за 5 дней работы: $1020 \times 5 = 5100$ руб. + НДС = 5763 руб.	5 763

Итого инвестиционные затраты	217 335
------------------------------	---------

Таким образом, сумма инвестиционных затрат составила 227 070 рублей.

Бюджет инвестиционных затрат по проекту совершенствования управления кадровым резервом в администрации по месяцам приведен в таблице 18.

Таблица 18 – Бюджет инвестиционных затрат по проекту

№ / ме	Январь 2019	Февраль 2019	Март 2019	Август 2019	Сентябрь 2019	Итого, руб.:
1.Анализ экономических показателей	8 814					8 814
2.Анализ внешней и внутренней среды	8 814					8 814
3.Разработка форм отчетности	3 458					3 458
4.Проведение кадрового аудита		21 261				21 261
5.Анализ анкетных данных		3 458				3 458
6.Планирование потребности в кадровом резерве			2 305			2 305
7.Формирование базы резервистов			3 458			3 458
8.Анализ системы управления резервом			5 763			5 763
9.Приобретение учебных пособий				3 478		3 478
10. Приобретение программного продукта «E-Staff Рекрутер»				11 500		11 500
11.Редактор электронных курсов CourseLab				55 500		55 500
12.Оценка эффективности					5 763	5 763
13.Премиальные расходы					78 000	78 000
14.Оценка по итогам обучения					5 763	5 763
Итого, руб.:	21 086	24 719	11 526	70 478	89 526	217 335

По данным таблицы 18 видно, что наибольшие инвестиционные расходы приходится на ноябрь 2019 года (это покупка программного обеспечения для автоматизации некоторых кадровых технологий, и покупка учебных пособий для индивидуального развития персонала, зачисленного в кадровый резерв), а

далее инвестиционные расходы связаны лишь с проведением тренингов и мастер-классов, поэтому их сумма по месяцам одинакова.

Расчет стоимости эксплуатационных затрат представлен в таблице 19.

Таблица 19 - Эксплуатационные затраты проекта

Мероприятие	Состав затрат	Сумма, руб
1.Подведение итогов кадрового аудита и анализа внутренней и внешней среды	Оплата сотруднику планово-экономического отдела за 2 дня работы: $1560 \times 2 = 3120$, оплата менеджеру по развитию за 5 дней работы: $1020 \times 2 = 2040$ руб.+ НДС =5831 руб.	5 831
2.Проведение тренинга по общему менеджменту	Стоимость проведения одного тренинга 6500 руб. За год проводится 12 тренингов: $6500 \times 12 = 78000$ руб.	78 000
3.Установочный семинар	Стоимость одного семинара 14500 руб. За год проводится 12 мастер-классов: $14500 \times 12 = 174000$ руб.	174 000
4.Проведение аттестации и анализ ее результатов	Оплата менеджер проекта за 5 дней работы: $1550 \times 5 = 7750$ руб. + НДС = 8758 руб.	8758
5.Оглашение результатов оценки, получение обратной связи	Оплата менеджеру по развитию за 2 дня работы: $1020 \times 2 = 2040$ руб. + НДС = 2305 руб.	2305
6.Разработка индивидуальных планов развития резервистов	Оплата менеджеру по развитию за 10 дней работы: $1020 \times 10 = 10200$ руб. + НДС = 11526 руб.	11526
7.Ежегодное тестирование резервистов	Оплата менеджеру по развитию за 5 дней работы: $1020 \times 5 = 5100$ руб. + НДС = 5763 руб.	5763
8.Проведение тренинга по развитию управленческого мышления	Стоимость проведения одного тренинга 7200 руб. За год проводится 12 тренингов: $7200 \times 12 = 86400$ руб.	86 400
9.Тренинг «Личная эффективность»	Стоимость проведения одного тренинга 8500 руб. За год проводится 12 тренингов: $8500 \times 12 = 102000$ руб.	102 000
10.Канцелярские расходы	Оплата бумаги, канцелярских товаров	5 000
Итого эксплуатационные затраты		479883

При расчете содержания затрат учитывались: НДС/ФЛ 13 % и средние дневные заработные платы указанных категорий работников.

Бюджет эксплуатационных затрат по проекту совершенствования управления кадровым резервом в администрации по месяцам приведен на рисунке 20.

Таблица 20 – Бюджет эксплуатационных затрат по проекту

Мероприятие	03.19	04.19	05.19	06.19	07.19	Итого, руб.:
Подведение итогов кадрового аудита и анализа внутренней и внешней среды	1 166	1 166	1 166	1 166	1 166	5 831
Проведение тренинга по общему менеджменту	1 153	1 153	1 153	1 153	1 153	78 000
Установочный семинар	34 800	34 800	34 800	34 800	34 800	174 000
Планирование потребности в кадровом резерве	692	692	692	692	692	2 305
Проведение аттестации и анализ ее результатов	1 752	1 752	1 752	1 752	1 752	8 758
Оглашение результатов оценки, получение обратной связи	461	461	461	461	461	2 305
Формирование общей базы данных резервистов	692	692	692	692	692	3 458
Разработка индивидуальных планов развития резервистов	2 305	2 305	2 305	2 305	2 305	11 526
Ежегодное тестирование резервистов	1 153	1 153	1 153	1 153	1 153	5 763
Проведение тренинга по развитию управленческого мышления	17 280	17 280	17 280	17 280	17 280	86 400
Тренинг «Личная эффективность»	20 500	20 500	20 500	20 500	20 500	102 000
Канцелярские расходы	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	5 000
Итого, руб.:	94 856	94 856	94 856	94 856	94 856	479 883

Итоговая сумма эксплуатационных затрат по проекту составила 479 883 рублей.

Бюджет расходов по проекту совершенствования управления кадровым резервом администрации по месяцам представлен в таблице 21.

Таблица 21– Бюджет расходов по проекту

Месяц	Инвестиционные затраты,	Эксплуатационные затраты,	Всего расходов,
-------	-------------------------	---------------------------	-----------------

реализации	руб	руб.	руб
январь 2019	21 086	-	21 086
февраль 2019	24 719	-	24 719
март 2019	11 526	-	100 619
апрель 2019	-	119 970	119 970
май 2019	-	119 970	119 970
июнь 2019	-	119 970	119 970
июль 2019	-	119 970	119 970
август 2019	70478	-	70478
сентябрь 2019	83 763	-	83 763
Итого	217 335	479 883	696 918

Таким образом, сумма инвестиционных затрат составит 217 335 руб., а эксплуатационных –479883 руб. Общая сумма расходов по проекту 696 918 руб.

Реализация проекта совершенствования управления кадровым резервом в администрации позволит:

- снизить текучесть кадров, в том числе руководителей и специалистов;
- увеличить эффективность подготовки кадрового резерва;
- значительно сократить затраты на подбор и найм управленческого персонала;
- повысить эффективность работы (дополнительная мотивация при зачислении в кадровый резерв).

Вывод по главе 3

Кадровый резерв Администрации – это работники, прошедшие квалифицированный отбор и зачисленные в резерв для систематической целевой подготовки, ориентированной на получение знаний и навыков, необходимых для назначения на руководящую должность.

При формировании кадрового резерва в Администрации Кувандыкского городского округа руководители отделов готовят предложения для включения в списки кандидатов в резерв кадров, при этом непосредственный руководитель кандидата в резерв кадров проводит с ним собеседование и осуществляет первичную оценку профессиональных, деловых и личностных качеств кандидата в соответствии с Картами компетенций.

Источниками формирования резерва кадров в Администрации Кувандыкского городского округа являются:

- 1) Руководители и специалисты любого уровня;
- 2) Молодые работники, положительно зарекомендовавшие себя на практической работе;
- 3) Рабочие Администрации, имеющие высшее или среднепрофессиональное образование и зарекомендовавшие себя как инициативные и перспективные работники.

Проведение установочного семинара с лицами, включенными в кадровый резерв органа государственной власти рекомендуется обеспечивать методическими материалами (памятками, инструкциями и т.д.), вокруг обсуждения которых можно построить обучение. Примеры подобных документов (Памятка резервисту, Методические рекомендации по организации работы с лицами, включенными в кадровый резерв и не являющихся сотрудниками государственной власти и инструкции по планированию стажировки).

Мотивация наставников в зависимости от политики компании наставники могут не получать материального поощрения, получать надбавки и доплаты или получать премии по показателям эффективности их резервистов через переменную часть оплаты труда.

Для наставников следует предусмотреть рейтинги или конкурсы лучших наставников.

Таким образом, сумма инвестиционных затрат составит 217 335 руб., а эксплуатационных – 479 883 руб. Общая сумма расходов по проекту 696 918 руб.

Реализация проекта совершенствования управления кадровым резервом в администрации позволит:

- снизить текучесть кадров, в том числе руководителей и специалистов;
- увеличить эффективность подготовки кадрового резерва;
- значительно сократить затраты на подбор и найм управленческого персонала;
- дополнительная мотивация при зачислении в кадровый резерв.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровый резерв является сформированной определенным образом группой кандидатов, которые соответствуют заявленным требованиям к трудовой деятельности, обладают нужными профессиональными и личными характеристиками и подлежат замещению вакантных должностей в государственных органах.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы являлась Администрация Кувандыкского городского округа.

Предметом исследования – процесс формирования кадрового резерва в государственной гражданской службе.

Целью исследования являлось рассмотрение вопросов формирования кадрового резерва, изучение нормативно-правовой базы данной сферы деятельности, анализ используемых на сегодняшний день технологий отбора, оценки и развития персонала в Администрации Кувандыкского городского округа, а также предложение разработанных рекомендаций для расширения и улучшения работы с кадровым резервом нового поколения.

Были решены следующие задачи:

- определение понятия «кадрового резерва» и изучение существующих в литературе определений данного термина;
- определение принципов, методов и этапов формирования кадрового резерва;
- описание работы по формированию кадрового резерва в государственной гражданской службе;
- анализ внешней и внутренней среды администрации;
- анализ системы управления персоналом в администрации Кувандыкского городского округа;
- разработка рекомендаций по работе с кадровым резервом в администрации Кувандыкского городского округа;

— расчет стоимости проекта.

По результатам проекта было предложено провести следующие мероприятия: сформировать цели у сотрудников, соответствующие стратегии администрации, обеспечить постоянный профессиональный рост персонала, провести установочные семинары и регулярные мотивационные мероприятия.

Таким образом, сумма инвестиционных затрат составит 217 335 руб., а эксплуатационных –479 883 руб. Общая сумма расходов по проекту 696 918 руб.

Реализация проекта совершенствования управления кадровым резервом в администрации позволит:

- снизить текучесть кадров, в том числе руководителей и специалистов;
- увеличить эффективность подготовки кадрового резерва;
- значительно сократить затраты на подбор и найм управленческого персонала;
- повысить эффективность работы (дополнительная мотивация при зачислении в кадровый резерв).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бабосов, Е.М. Управление персоналом : учебное пособие / Е.М.Бабосов, Э.Г. Вайнилович. - М.: ТетраСистемс, 2012. - 288 с.
2. Бедененко, А. Кадровый резерв: правила эффективности //Генеральный директор. - <http://www.gd.ru/articles/3970-kadrovyy-rezerv>
3. Вайсбурд, В. А. Экономика труда : учеб. пособие / В. А. Вайсбурд. -М.: Омега-Л, 2012. - 375 с.
4. Васнева, Н.Н. Основы организации труда: Учебное пособие / Н.Н.Васнева, С.А. Васнев. - М.: НИЯУ МИФИ, 2010. - 312 с.
5. Винниченко, М.В. Кадровый резерв руководства / М.В. Винниченко //Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. - 2014. - №5(37). - С. 16-30.
6. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд. -М.: Юнити, 2012. - 512 с.
7. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации: учебное пособие / А.П. Добровинский. - Томск, 2011. - 416 с.
8. Донской, Д.А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации / Д.А. Донской //Фундаментальные исследования. - 2015. - №2-12. - С. 2662-2666.
9. Дорофеев, В.Д. Менеджмент: Учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н.Шмелева, Н.Ю. Шестопал. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 440 с.
10. Дуракова, И.Б. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова. - М.:ИНФРА-М, 2013.
11. Екомасов, В.В. Создаем кадровый резерв / В.В. Екомасов // Кадрь предприятия. - 2012. - №10.

12. Кибанов, А.Я. Основы управление персоналом : учебник / А.Я.Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 648 с.
13. Корнюшин, В.Ю. Оценка и аттестация персонала / В.Ю. Корнюшин. -М.: «МИЭМП», 2010. - 120 с.
14. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М.Коротков. - Москва :Юрайт, 2012. - 640 с.
15. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда напредприятии : учебно-методическое пособие / В.П. Пашуто. - М.: КНОРУС, 2013.- 320 с.
16. Разработка программы формирования кадрового резерва (на примереотдела продаж) / ВКК-Национальный союз кадровиков 2016. [Электронный ресурс]URL: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid>
17. Рофе, А.И. Экономика труда : учебник / А.И. Рофе. - М.: КНОРУС,2010. - 400 с.
18. Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом / Э. Е. Старобинский. -М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010.
19. Толстякова, М.В. Управление знаниями: кадровый резерв организации.Проблемы развития кадрового резерва в России / М.В. Толстякова // Креативнаяэкономика. - №11(71). - 2012. - С. 16-20.
20. Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (действующая редакция от 30.12.2015). - © КонсультантПлюс, 1992-2018.[Электронный ресурс]URL:<http://www.consultant.ru/popular/tkrf/>
21. Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 31.12.2014) №Обосновах государственного регулирования торговой деятельности в РоссийскойФедерации№ (с изм. и доп., вступ. в силу с 09.01.2015).
22. Управление кадровым резервом // Директор по персоналу. - 2015. [Электронный ресурс]URL:<http://www.hr-director.ru/article/65745-qqq>

23. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях : учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: Высшая школа, 2011. - 400 с.

24. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. - 5-е изд, перераб. и доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. - 368 с.

25. Экономика труда : учебник / под ред. проф. Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2010. - 686 с.

Диаграмма Ганта

