

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЕ
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ
СЛУЖБЫ**

Дипломная работа

студентки очной формы обучения
4 курса группы 05001341
Ефановой Дарьи Андреевны

Научный руководитель:
управления персоналом
Перцев В.Н.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА	
	1.1 Типы, принципы и источники формирования кадрового резерва.....	8
	1.2 Методы и технологии формирования кадрового резерва	16
	1.3 Показатели эффективности формирования кадрового резерва.....	19
ГЛАВА II.	СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ УПРАВЛЕНИЕ ПО ТРУДУ И ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	
	2.1 Организационно экономическая характеристика организации.....	26
	2.2 Анализ системы управления персоналом Управления по труду и занятости населения Белгородской области.....	31
	2.3 Оценка формирования кадрового резерва.....	39
ГЛАВА III.	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА	
	3.1 Проектные мероприятия по формированию кадрового резерва.....	48
	3.2. Оценка эффективности проектных мероприятий.....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК	58
ЛИТЕРАТУРЫ		
ПРИЛОЖЕНИЯ	64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Действующая модель государственного управления, реформирование государственной службы России, ее аппарата невозможны без квалифицированного обновления руководящих кадров, без насыщения органов государственной власти и местного самоуправления людьми, которые способны на деле обеспечить успешное проведение экономических реформ, формирование социально защищенного демократического государства. Кадровый резерв необходим для функционирования государственного аппарата России, а именно укомплектованности кадрами соответствующей компетенции и высокой квалификации. Это, прежде всего, является одним из решающих факторов закрепления перехода к рыночной экономике и устранения многих кризисных явлений в жизни страны.

Вопрос профессионального обеспечения ротации государственных служащих является одним из ключевых в системе государственной службы и кадровой политики как страны в целом, так и в каждом регионе. В условиях кардинального реформирования системы государственного и муниципального управления Российской Федерации требование профессионального развития и образования государственных служащих становится особенно актуальным. Для того чтобы эффективно управлять изменениями в различных областях общественной жизни, служащие должны иметь специальный уровень профессиональной, деловой и моральной подготовки, а также постоянно проходить курсы повышения квалификации, для повышения уровня своей компетентности.

Недостаточность профессионализма и компетентности служащих современного государственного аппарата признана официально. Об этом свидетельствует и практика государственного управления. Значительной части наших чиновников еще не достает ни опыта службы, ни

соответствующих компетенций. Зачастую они не обладают правовой, социально-экономической, управленческой подготовкой, необходимой для служебной деятельности. Все это обуславливает не только теоретическую, но и практическую значимость проблемы. Поэтому подготовка резерва и дальнейшее замещение высококвалифицированными специалистами это особый вопрос работы с кадрами, требующий высокотехнологичных решений и тщательной проработки программ по формированию кадрового резерва госслужбы.

В последнее время одной из самых острых проблем повышения эффективности кадрового потенциала государственной гражданской службы стала проблема резерва кадров. Внутренние кадровые ресурсы самой государственной гражданской службы недостаточны, необходимо привлечение на государственную службу высококвалифицированных специалистов. Эффективное обеспечение кадрами в органы государственной власти и местного самоуправления возможно при активном использовании института кадровых резервов. Кроме того, учитывая присутствие государства в различных сферах экономики, подготовка резерва государственной гражданской службы связана с подготовкой резерва для организаций государственного сектора и для тех бизнесструктур, в которых участвует государство, тем самым, расширяя понятие кадрового резерва.

В 2008 году сегодняшний глава правительства Д.А.Медведев в ходе совещания по вопросам формирования резерва управленческих кадров обозначил необходимость создания целостной системы воспроизводства: и обновления профессиональной элиты в стране. В качестве одного из инструментов для создания такой системы было поручено сформировать, федеральный резерв управленческих кадров, а также обеспечить создание единой системы кадрового мониторинга и информации о вакансиях. Сейчас данный резерв сформирован и активно работает. Федеральный резерв управленческих кадров – база данных высокопрофессиональных и

перспективных сотрудников федеральных органов исполнительной власти, государственных органов субъектов Российской Федерации, а также государственных корпораций и организаций, перечень которых определяется Правительством Российской Федерации, рекомендованных в установленном порядке руководителем соответствующего государственного органа и организации.

Степень научной разработанности темы. Изучая проблемы технологий кадровой работы в государственной службе Российской Федерации следует отметить крайнюю важность и недостаточную освещенность тематики в специализированной литературе.

Теоретические и методологические подходы к управлению профессиональным развитием, формированию управленческого резерва, оценке человеческого капитала, моделированию управленческих компетенций представлены в работах отечественных и зарубежных ученых: М.Армстронга, В.А.Антропова, Т.Ю.Базарова, Н.П.Беляцкого, И.Брайана, Г.П.Гагаринской, Х.Т.Грэхема, В.А.Дятлова, А.П.Егоршина, Б.Л.Еремина, П.В.Журавлева, Т.В.Зайцева, А.Я.Кибанова, В.М.Колпакова, Э.Майклза, А.Мамфорда, Е.В.Маслова, В.С.Паршиной, О.Б.Смита, А.У.Шермана и др.

Важное значение для исследования проблем повышения эффективности кадрового потенциала государственной гражданской службы имеют работы, рассматривающие государственную службу как правовой институт, а также проблемы ее нормативно-правового регулирования, в том числе работы И.Н. Барцица, Д.Н. Бахраха, К.С. Вельского, А.А.Гришковца, В.Ф.Уколова, Ю.Н. Старилова и др. авторов.

Вопросы стратегии и тактики государственной кадровой политики в системе государственной службы, оценки и управления персоналом государственных органов, а так же особенности, профессионально-должностного роста чиновников затрагивали в своих исследованиях А.П.Алехин, И.Л. Бачило, А.В. Оболонский, А.Ф. Ноздрачев, Д.М.Овсянко, В.А.Столярова, Б.В.Россинский, Ю.А.Тихомиров,

Н.Ю. Хаманева, Н.Г.Салищева и другие российские ученые.

Общие проблемы формирования и профессионального развития кадрового потенциала государственной гражданской службы, современной России проанализированы в публикациях А.Г.Барабашева, В.Г. Игнатова, А.Ф.Зубковой, В.И.Лукьяненко, К.О. Магомедова, В.И.Матирко, Е.В. Охотского, А.В.Понеделкова, Б.Т.Пономаренко, А.М. Старостина, В.А. Сулемова, А.И. Турчинова.

Анализ научной литературы по проблеме позволяет сделать вывод, что имеющиеся наработки по изучению резерва управленческих кадров, как инструмента управления кадровым потенциалом государственной гражданской службы являются недостаточными, отсутствует единство мнений, по теоретическим и методологическим вопросам формирования кадрового резерва государственной службы.

Методологической базой исследования выступает совокупность научных принципов, методов и приемов познания социальных процессов и отношений. В частности, использовались структурно-функциональный, институциональный и диалектический методы исследования функционирования социально-правовых систем. Анализ законодательства, изучение правоприменительной практики, обобщение организационного опыта, выработка предложений и выводов осуществлялись на основе системного, логического, сравнительно-правового, историко-правового, юридического, социологического методов познания.

Объектом выпускной квалификационной работы является кадровый резерв Управления по труду и занятости населения Белгородской области.

Предметом выпускной квалификационной работы является эффективность формирования и работы кадрового резерва Управления по труду и занятости населения Белгородской области.

Цель выпускной квалификационной работы: разработка рекомендаций по формированию и развитию кадрового резерва.

В соответствии с целью выпускной квалификационной работы были поставлены и решены следующие **задачи**:

- определить сущность понятия кадрового резерва;
- раскрыть нормативно-правовую базу работы с кадровым резервом;
- выделить этапы процесса формирования кадрового резерва;
- рассмотреть методы и технологии формирования кадрового резерва;
- выработать предложения по расширению и улучшению подготовки кадрового резерва.

Для того что бы процесс кадрового обеспечения органов государственной власти и местного самоуправления высококвалифицированными специалистами протекал наиболее эффективно, необходимо активнее использовать институт кадрового резерва. Однако в настоящее время деятельность по формированию и подготовке резерва управленческих кадров не имеет под собой научно обоснованного теоретического фундамента, необходимого методологического и организационно-методического обеспечения. Таким образом, очевидна актуальность темы, связанной с формированием резерва управленческих кадров, и ее значимость для повышения эффективности кадрового потенциала государственной гражданской службы.

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

1.1 Типы, принципы и источники формирования кадрового резерва

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку. [34, с. 17]

Поиск, отбор, изучение, оценка, подготовка и выдвижение специалистов из состава кадрового резерва – одно из основных звеньев в формировании состава управленческих кадров. От правильной постановки работы с кадровым резервом зависит в значительной степени, какие кадры станут у руля государственного управления не только завтра, но и в отдаленной перспективе.

Эффективное использование института резерва кадров позволяет реализовать важнейший принцип работы с кадрами – принцип сочетания в руководстве опытных и молодых работников.

По отношению к аппарату государственной службы под кадровым резервом понимается специально сформированная на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группа перспективных работников, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей государственной службы. [65, с. 113]

В условиях нынешней кризисной кадровой ситуации, дефицита на государственных должностях работников, в том числе руководящих кадров, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми и нравственными качествами, работа с кадровым резервом, предназначенным для выдвижения в федеральные и региональные структуры госслужбы,

приобретает особую актуальность. Формирование и оптимальное использование кадрового резерва рассматриваются как одно из приоритетных направлений государственной кадровой политики, как один из механизмов ее реализации.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной.

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (Рисунок 1.1.) зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.



Рис. 1.1 «Типологии кадрового резерва»

Формирование кадрового резерва основывается на следующих принципах, которые показаны на рисунке 1.2.



Рис. 1.2 «Принципы формирования кадрового резерва»

При отборе «резервистов» на конкретные должности стоит учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которыми должен обладать кандидат на основе анализа ситуации в структурном подразделении. [33,с.53]

Источниками резерва кадров на должности могут стать:

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров – все специалисты предприятия, следующий уровень – заместители руководителей различного ранга. Основным резерв составляют руководители различных рангов.

Существуют этапы работы с кадровым резервом, такие как:

1. Анализ потребности в резерве;

Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;

- усовершенствовать процесс продвижения работников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;

- определить степень насыщенности резерва по каждой должности;

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);

- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;

- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки;

- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва при составлении списков резерва необходимо учитывать следующие важные моменты:

- категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей деятельности;

- возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;

- персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров.

2. Формирование и составление списка резерва;

Формирование и составление списка резерва включает в себя формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

3. Подготовка кандидатов.

Подготовка кандидатов включает в себя процесс формирования компетенций «резервиста» по определенной должности, а так же морально-психологический, этический и социальный настрой на резервную должность. Для того чтобы сформировать кадровый резерв не всегда будет достаточно отобрать способных сотрудников. Важно правильно их подготовить к должности, а после – организовать продвижение. Так, для подготовки сотрудников можно использовать такие методы как:

- индивидуальная подготовка с участием наставника;
- стажировка в планируемой должности на своем или другом предприятии;
- учеба на курсах или в учреждении образования.

Кроме того, для подготовки резерва создаются и утверждаются администрацией предприятия 3 вида программ:

- Общая программа. Она включает в себя теоретическую подготовку, то есть пополнение и обновление знаний по некоторым вопросам особенностей управления производством.

- Специальная программа. Данная программа предусматривает разделение всех кандидатов, включенных в резерв, по специальностям.
- Индивидуальная программа. Этот вид программы включает задачи по повышению знаний, умений и навыков для каждого специалиста, который зачислен в резерв, по таким направлениям: стажировка на резервной должности, производственная практика на ведущих отечественных и зарубежных предприятиях. [40, с. 113]

Так же существуют такие понятия как: Президентский резерв управленческих кадров и Федеральный резерв управленческих кадров.

- Президентский резерв управленческих кадров

Работа по формированию резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, осуществляется во исполнение перечня поручений Президента Российской Федерации от 1 августа 2008 г. № Пр-1573.

Президентом Российской Федерации в декабре 2014 года одобрен новый состав «президентского резерва».

Право рекомендовать кандидатов в президентский резерв было предоставлено должностным лицам Администрации Президента, членам Правительства, руководителям иных федеральных государственных органов и высшим должностным лицам субъектов Российской Федерации.

При отборе кандидатов использовались современные кадровые технологии, в том числе лично-профессиональная диагностика. Применяемые методики позволили определить уровень развития лично-профессиональных ресурсов и потенциал кандидатов, сформулировать рекомендации по их возможному должностному предназначению.

В итоговый список вошли резервисты, имеющие необходимые личностные и профессиональные качества, достаточный опыт управленческой деятельности. Среди них – депутаты Государственной Думы и члены Совета Федерации, руководители различного уровня в федеральных органах государственной власти, представители субъектов Российской

Федерации и муниципальных образований, управленцы в коммерческих и некоммерческих организациях.

- **Федеральный резерв управленческих кадров**

Работа по формированию федерального резерва управленческих кадров осуществляется во исполнение перечня поручений Президента Российской Федерации от 1 августа 2008 г. № Пр-1573.

Федеральный резерв управленческих кадров – база данных высокопрофессиональных и перспективных сотрудников федеральных органов исполнительной власти, государственных органов субъектов Российской Федерации, а также государственных корпораций и организаций, перечень которых определяется Правительством Российской Федерации, рекомендованных в установленном порядке руководителем («первым лицом») соответствующего государственного органа и организации.

Федеральный резерв управленческих кадров состоит из трех уровней:

- высший уровень резерва – руководящий состав государственных органов федерального и регионального уровней, а также государственных корпораций и организаций (предъявляемые требования: управленческий стаж не менее шести лет, возраст до 50 лет);

- базовый уровень резерва – руководители среднего уровня государственных органов федерального и регионального уровней, а также государственных корпораций и организаций (предъявляемые требования: управленческий стаж не менее трех лет, возраст до 45 лет);

- перспективный уровень резерва – государственные гражданские служащие, а также сотрудники государственных корпораций и организаций в возрасте до 35 лет.

По состоянию на 26 декабря 2016 года количество лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров, составляет 2002 человека:

- 398 резервистов в высшем уровне резерва;
- 709 резервистов в базовом уровне резерва;
- 895 резервистов в перспективном уровне резерва.

Одним из важнейших элементов становления системы работы с резервом кадров является принятие нормативно-правовых актов, формирование соответствующей законодательной базы.

Первым нормативно-правовым актом, положившим начало становлению новой системы работы с резервом кадров, стал Указ Президента РФ "О первоочередных мерах по организации системы государственной службы в Российской Федерации" от 3 июня 1993 г.

Указом, в частности, было поручено руководителям Администрации Президента РФ, аппарата Правительства РФ, федеральных министерств и ведомств, органов исполнительной власти республик в составе Российской Федерации, краев, областей, автономной области, автономных округов, городов Москвы и Санкт-Петербурга «в месячный срок провести анализ кадрового обеспечения соответствующих органов исполнительной власти и утвердить, перспективные планы работы по подготовке в них кадрового резерва.» Важно, что использование института резерва кадров рассматривалось, как одна из первоочередных мер по организации новой системы государственной власти в России.

На основании требований Указа, ряд министерств разработал и утвердил положения, определяющие порядок работы с резервом кадров на выдвижение с учетом ведомственной специфики.

Существует положение о проведении аттестации федерального государственного служащего, которым предусмотрено, что аттестационная комиссия по результатам аттестации вправе вносить мотивированные рекомендации о включении аттестуемого в резерв на выдвижение на вышестоящую государственную должность.

При формировании состава резерва кадров следует учитывать, что предусмотрены определенные требования к стажу государственной службы на должностях нижестоящих групп или стажу работы по специальности.

Необходимо отметить также, что в соответствии с Положением о проведении конкурса на замещение вакантной государственной должности

федеральной государственной службы конкурс на вакантную должность проводится при отсутствии резерва для ее замещения.

Проблемам работы с кадровым резервом уделяет внимание также Правительство Российской Федерации. Основные направления подготовки кадров для рыночной экономики – формирование региональных, отраслевых и других информационных банков резервов кадров. Кадровым службам органов государственной власти рекомендуется организовать работу по оценке и формированию кадрового резерва.

Таким образом, принятые нормативно-правовые акты по проблемам формирования и использования кадрового резерва создали необходимую законодательную основу для становления новой системы работы с кадровым резервом в структурах государственной службы.

Имеющиеся нормативно-правовые акты позволяют организовать работу с резервом кадров в органах государственной власти, как на федеральном, так и на региональном уровне, а также в различных ведомствах.

Кадровый резерв – это сильная сторона организации, ее конкурентное преимущество. А типы, принципы и источники формирования и развития резерва помогают в построении будущего организации

1.2 Методы и технологии формирования кадрового резерва

В общем виде работа по формированию и подготовке кадрового резерва – это комплексная система управления персоналом, основанная на компетентностном подходе, включающая в себя технологии оценки, технологии обучения и развития и технологии мотивации и стимулирования персонала. Существуют модели компетенций, в которых описаны стандарты поведения существующего или желаемого, для всех должностей организации. Модель компетенций позволяет унифицировать требования к сотрудникам и создать единые стандарты поведения, а так же основу для оценки и продвижения сотрудников. Проводя регулярную процедуру оценки сотрудников на соответствие Модели компетенций, руководитель всегда

будет иметь актуальные данные о кадровом потенциале сотрудников организации. Основными достоинствами программы кадрового резерва, проводимой на регулярной основе являются:

- сокращение расходов на подбор персонала – нет необходимости обращаться в кадровые агентства и размещать вакансии в СМИ;
- снижение затрат на адаптацию к новой должности – «свой» сотрудник знакомый с корпоративными ценностями предприятия легче осваивается на новом месте, быстрее выходит на требуемый уровень производительности, менее остро стоит проблема социальной адаптации к новому коллективу;
- уменьшение непроизводительных затрат в случае длительного простоя вакансии – при наличии готовых резервистов требуемого уровня вопрос назначения на вакантную позицию не затягивается на длительное время, а значит нет необходимости совмещения двух должностей для действующих руководителей или заместителей;
- снижение уровня расходов на материальное стимулирование – внешние кандидаты предъявляют к новому месту работы финансовые требования выше, нежели внутренние кандидаты, знакомые с системой оплаты труда предприятия, но становится вопрос о существенной отдаче от внешних кандидатов при их устройстве на работу;
- оптимизация затрат на обучение и развитие персонала – при компетентностном подходе в работе с кадровым резервом у сотрудников кадровых служб всегда есть в наличии актуальная информация об уровне подготовки сотрудников, в этом случае обучение носит целевой характер – обучение проходят сотрудники, кому это действительно требуется и только по требуемым для предприятия компетенциям;
- повышение лояльности сотрудников – наличие регулярной работы с кадровым резервом дает каждому перспективному сотруднику шанс карьерного продвижения, что в свою очередь повышает заинтересованность сотрудника в работе в данной организации. [59, с. 55]

Схематично методы и технологии формирования кадрового резерва представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

«Методы и технологии формирования кадрового резерва»

Этап формирования резерва	Методы	Технологии
1. Определение потребности в создании кадрового резерва	Диагностика: анализ, оценка, наблюдение, интервью с руководителями и сотрудниками.	Чек-листы (листы оценки) Оценка динамики персонала (текучесть, стабильность, профессиональный уровень)
2. Формализация работы с кадровым резервом	Планирование: постановка цели, задач, определение содержания программы Разработка и утверждение регламентирующих документов: положения, приказов, программ	Расчет показателей, составление балансов, анализ статистики, сопоставление кадровых и финансовых показателей.
3. Отбор кандидатов в резерв	Диагностика: оценка, анализ результатов работы и кадровых документов, интервью, учет рекомендаций и личного желания	Комплексная оценка (по нескольким направлениям деятельности), аттестация, анкетирование.
4. Работа с кадровым резервом	Развитие. Обучение вне рабочего места (семинары, тренинги, конференции, презентации и т.д.) Обучение на рабочем месте (стажировка, наставничество, практика и т.д.)	Дистанционное и электронное обучение. Объединение теории и практики. Использование ротации персонала.
5. Оценка результатов и эффективности работы.	Диагностика: расчет показателей эффективности, анализ результатов.	Итоговая аттестация, отчетность.

Таким образом, процесс формирования кадрового резерва задействует такие общие методы как диагностика, планирования и развитие, и такие технологии, как оценка, ротация, обучение на практике и другие.

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как:

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- выводы и рекомендации последней аттестации;

- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, а так же профсоюзного объединения, если таковое имеется;
- результаты оценки потенциала кандидата.

При формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету, являются:

- мотивация труда сотрудника – интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;
- профессионализм и компетентность – образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее;
- личностные качества и потенциальные возможности – высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д. [64, с.225]

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников, важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение. Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы: индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя; стажировка в должности на своем и другом предприятии; учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности и другие.

Существует сравнительно недавний инструмент формирования кадрового потенциала является метод *express-assessment*, которая включает в себя:

- Массовый подбор персонала: как обеспечить надлежащее качество при ограниченных временных и финансовых ресурсах;
- Получение большего количества информации о кандидате: технология экспресс-оценки;
- Характер кандидата - его природная «визитная карточка», способы определения характера;
- Пять видов характера: особенности и отличительные признаки;
- «Примерка» на «виртуального кандидата» ;
- Определение рисков, связанных с характером человека, которые могут повлиять на деятельность организации;
- Подбор сотрудника под характер руководителя и других сотрудников, чтобы получилась «команда» ;
- Изменения характера с возрастом: подход к пожилому кандидату;
- Определение эффективного места для соискателя в команде. Прогноз его поведения в корпоративной среде;
- Адаптацию нового сотрудника.

Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления организации, детально познакомить их с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений. Для многих большой проблемой становится изменение статуса, поэтому кадровой службе необходимо продумывать процедуры адаптации и для «молодого» начальника, и для его «новых» подчиненных.

Более сложным является вхождение в коллектив сотрудника, принятого в организацию «со стороны», через рекрутинговые агентства или по самостоятельному набору. Ему приходится адаптироваться по всей системе внутриорганизационных связей корпоративной культуры, и людям. [64, с.237]

Тем самым механизм формирования кадрового резерва можно представить в виде схемы. (Рисунок 1.3)



Рис. 1.3 «Механизм формирования кадрового резерва»

Для облегчения этих процессов наиболее серьезные организации вводят специальные программы, ориентированные на подготовку резерва – самых перспективных в карьерном отношении специалистов. Далеко не все из них имели в прошлом опыт руководящей работы или специальную управленческую подготовку.

Новички проходят ориентационные программы, специализированные тренинги, помогающие разобраться в структуре организации, а так же в ее традициях. Весьма эффективны в таких ситуациях и тренинги на командообразование – они помогают более быстрому взаимному приспособлению нового начальника и имеющегося коллектива. Одновременно решаются проблемы сплочения коллектива и повышения эффективности его работы.

Человеческий капитал - ценнейший ресурс организации, и она должна постоянно задумываться о его приумножении. Любое перемещение сотрудников должно быть контролируемым и вести к повышению результативности работы.

1.3. Показатели эффективности формирования кадрового резерва

Сопоставить реальный процесс реализации программы кадрового резерва с тем, что было запланировано позволяют аналитические критерии. Благодаря им анализируются в большинстве качественные показатели, такие, как исполнение поставленных целей, решение задач и т.д. Данный анализ позволяет рассмотреть процесс формирования кадрового резерва системно и оперативно выявлять отклонения от намеченных целей.

К числу аналитических критериев относят:

- Анализ целей формирования кадрового резерва, где цель должна соответствовать таким требованиям как ориентация на решение проблем и задач организации; четкость и конкретность формулировки; ограниченность во времени, наличие определенной даты, к которой цель должна быть достигнута; подкрепление ресурсами; реалистичность.
- Принятие и утверждение программы формирования кадрового резерва на уровне высшего руководства. Это отражается в наличие официальных документов, регламентирующих процесс формирования кадрового резерва: положения о резерве, приказа о начале реализации программы формирования, утвержденного перечня должностей и требований к ним. Если это требование не соблюдается, то система формирования кадрового резерва будет неустойчивой, а результаты - неудовлетворительными.
- Наличие программ подготовки резервистов по каждой должности. Адаптация программ по конкретные цели, задачи и функции организации. Возможность отслеживать реализацию программ подготовки и корректировать в процессе исполнения для того, чтобы повысить эффективность работы.

- Анализ качественного состава резервистов: соответствие утвержденным требованиям, вовлеченность в программы подготовки, качество освоения новых должностных и функциональных обязанностей, эффективность коммуникации с наставником и коллегами и т.д. Здесь так же необходимо учитывать динамику кадрового резерва: количество резервистов, прошедших программу обучения, количество выбывших по результатам текущих оценочных мероприятий, количество выбывших по собственному желанию или по решению руководителя и т.д. Эти показатели могут использоваться и для оценки качества подбора кандидатов в резерв, оценки адекватности требований и качество проведения входных отборочных мероприятий. [64, с. 117]

Расчетные критерии позволяют получить конкретный показатель, характеризующий процесс формирования кадрового резерва. Обычно для расчета данных показателей используют значение до внедрения программы по формированию кадрового резерва, и после внедрения.

Эффективность работы с кадровым резервом определяют следующие показатели представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2

«Показатели эффективности работы с кадровым резервом»

Показатель	Формула для расчета	Значение переменных формулы	Экономическое содержание
Укомплектованность кадрового резерва	$U_{кр} = K_p / K_v * 100\%$	U _{кр} -показатель укомплектованности кадрового резерва, в %, K _р -количество резервистов, человек, K _в - количество вакансий, планируемых к замещению за счет кадрового резерва, штук.	Целесообразнее, когда укомплектованность кадрового резерва равна или больше 100%, так как некоторая часть резервистов может не пройти всей программы или выбыть из состава резерва по иным причинам.
Коэффициент текучести кадров	$K_{тк} = K_u / Ч_{ср.с.} * 100\%$	K _{тк} -Коэффициент текучести кадров, в %, K _у -количество уволенных за рассматриваемый период, человек, Ч _{ср.с.} -среднесписочная численность сотрудников, за рассматриваемый период, человек.	Расчет показателя текучести до реализации программы кадрового резерва и после показывает изменение уровня стабильности трудового коллектива.

Показатель постоянства трудового коллектива за определенный период	$P_{тк} = (Ч_{ср.н.п.} - K_y) / Ч_{ср.к.п.} * 100\%$	Птк-показатель постоянства трудового коллектива, в %, Чср.н.п.- среднесписочная численность сотрудников на начало периода, Ky-количество уволенных за рассматриваемый период, человек, Чср.к.п.- среднесписочная численность сотрудников на конец периода.	Можно рассчитать затраты на адаптацию нового сотрудника и сравнить их затратами до реализации программы кадрового резерва. Закономерно, что затраты на адаптацию внутренних специалистов меньше, чем на внешних. Но с другой стороны, для освоения новых должностных обязанностей резервист так же должен пройти адаптацию к новой должности. Поэтому здесь целесообразнее рассчитывать показатель замещения вакантных позиций из кадрового резерва.
Замещение вакантных позиций из кадрового резерва	$K_z = K_{зр} / K_{в} * 100\%$	Kз-коэффициент замещения вакантных позиций, в %, Kзр-количество вакансий, закрытых из кадрового резерва, штук, Kв-общее количество вакансий, штук.	Чем выше коэффициент замещения вакансий из кадрового резерва, тем более эффективна работа по созданию резерва. Таким образом, используя систему критериев можно достаточно точно оценить эффективность формирования кадрового резерва, оперативно выявлять отклонения от плана и реализовывать мероприятия, нацеленные на решение управленческих и организационных задач.

Кадровый резерв - это инструмент кадровой политики, позволяющий укрепить стабильность персонала, оперативно замещать возникающие вакансии, обеспечивать потребности организаций в профессиональном уровне сотрудников. Как объект управления, кадровый резерв рассматривается как группа внешних или внутренних кандидатов на вакантные позиции в организации.

Значение кадрового резерва:

- удовлетворение потребности организации в специалистах и руководителях определенного уровня;
- обеспечение бесперебойной работы организации в случае кадровых перемещений;

- повышение лояльности и производительности труда персонала за счет реализации программ профессионального развития.

Основными методами, используемыми в процессе формирования кадрового резерва, являются диагностика, планирование и развитие. Основными технологиями: анализ текущего состояния объекта, оценка, разработка программы, проведение обучения[65, с. 67].

Для оценки эффективности формирования кадрового резерва используют такие показатели, как:

- укомплектованность кадрового резерва
- текучесть персонала,
- постоянство трудового коллектива,
- затраты на привлечение персонала,
- затраты на адаптацию персонала,
- коэффициент замещения вакантных позиций из числа резервистов.

Эффективность системы кадрового резерва определяется так же качеством программы, объективностью требований к резервистам, вовлеченностью руководящего состава и результатами текущей деятельности.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ УПРАВЛЕНИЕ ПО ТРУДУ И ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Организационно экономическая характеристика организации

Управление по труду и занятости населения Белгородской области направленно на выполнение только социально - экономических целей. Оно, наряду с традиционными для государственного управления функциями, выполняет специальные функции в области правового обеспечения (создание программ поддержки безработного населения), в области ресурсного обеспечения (заключение административных договоров), в области кадровой политики, подготовки кадров, информационного обеспечения органов по труду и занятости населения.

С 01.05.1998 г. Белгородский областной центр занятости населения в результате реорганизации вошёл в состав Министерства труда и социального развития Российской Федерации и в соответствии с приказом Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 06.04.1998 г. №87 «О преобразовании Белгородского областного центра занятости населения» с 01.05.1998 г. был реорганизован в Департамент федеральной государственной службы занятости населения по Белгородской области.

В соответствии с распоряжением правительства Белгородской области от 29.10.2007 г. №202-рп «Об образовании управления по труду и занятости населения Белгородской области» Управление государственной службы занятости населения Белгородской области с 01.11.2007 г. было реорганизовано путем присоединения к управлению по труду и занятости населения Белгородской области.

Управление по труду и занятости населения Белгородской области является координатором работы по формированию сбалансированного рынка труда и образовательных услуг, тем самым играя важную роль в структуре региональной экономики. Имея высокую экономическую и социальную значимость и полезность деятельности.

Проводя постоянный мониторинг занятости трудоспособного населения, собирая информацию об условиях рынка, определяются тем самым зоны дисбаланса рабочей силы, вносятся предложения по установлению профессионального и географического равновесия между спросом и предложением рабочей силы, указываются индивидуальным лицам и органам власти способы исправления возможного дисбаланса. Органы службы занятости выполняют эту задачу благодаря трудовому посредничеству, профориентации и профинформации, а также при реализации программ содействия занятости населения.

На основании ежегодного мониторинга потребности предприятий и организаций всех форм собственности в квалифицированных рабочих кадрах и специалистах (мониторинг проводит Управление по труду и занятости населения вместе с органами местного самоуправления) формируется ежегодный заказ-потребность в рабочих кадрах и специалистах в разрезе отраслей экономики по муниципальным районам с указанием конкретных профессий и специальностей, т. е. формируется целевой заказ на подготовку кадров.

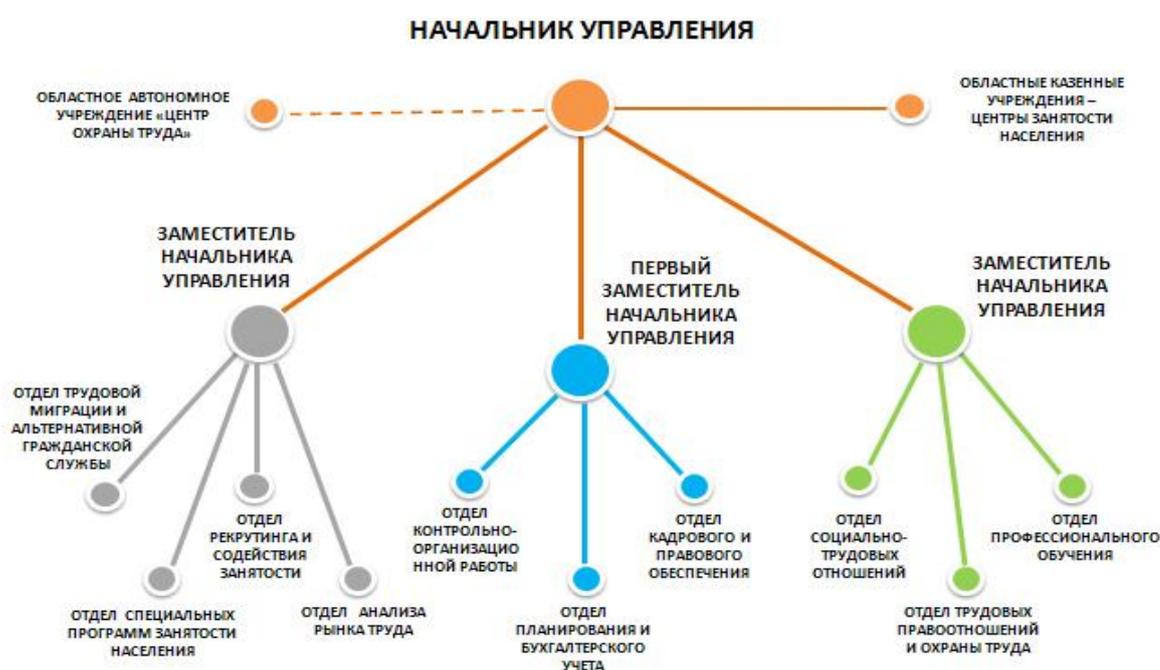


Рис. 2.1 «Схема организационной структуры управления»

В Управление по труду и занятости населения Белгородской области действует линейно-функциональная (иерархическая) организационная структура. Она представляет собой наиболее эффективную организационную структуру в стабильной среде, рассчитана на использование действующих технологий, содействует эффективному выполнению стандартизированных эксплуатационных мероприятий. Она является наиболее эффективной так, как аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции.

Проводя анализ основных показателей деятельности Управление по труду и занятости населения Белгородской области регулирует сложнейшие процессы интеграции спроса и предложения рабочей силы. Управление реализует на территории области государственную политику в сфере: труда и содействия занятости населения социально-трудовых отношений уровня жизни, доходов населения оплаты труда работников областных бюджетных учреждений управления охраной труда.

Число граждан, обратившихся в службу занятости за семь месяцев 2016 года, в 1,5 раза превышает прошлогодний уровень - 108,8 тыс. человек против 70,0 тыс. человек.

Потребность в кадрах, заявленная работодателями в службу занятости, в отчетном периоде была на 9,1 тыс. единиц больше, чем в соответствующем периоде прошлого года (70,3 тыс. единиц против 61,2 тыс. единиц). Однако доля вакансий по рабочим профессиям в отчетном периоде составила 87,6 процента, против 84,0 процентов в соответствующем периоде прошлого года, что обострило структурный дисбаланс спроса и предложения на рынке труда области и затруднило процесс трудоустройства граждан, претендующих на должность специалистов или служащих.

По данным выборочного обследования населения по проблемам занятости, проведенного Белгородстатом, наибольшая численность безработных в регионе была отмечена в мае 2014г. - 41,2 тыс. человек. Уровень общей безработицы составлял 5,1 процента. Пик роста числа

зарегистрированных безработных был зафиксирован в марте 2015 года, когда количество безработных составило 14,7 тыс. человек.

Реализация мероприятий Программы по стабилизации ситуации на рынке труда Белгородской области в 2015 году способствовала снижению социальной напряженности и повышению гарантий в сфере занятости. Численность безработных граждан, зарегистрированных в ОКУ службы занятости населения в целом по региону, на 1 апреля 2016 года составила 7878 человек, что на 6% больше, чем на 1 января 2016 года (7418 человек).

За март 2016 года численность зарегистрированных безработных граждан по сравнению с февралем 2016 года снизилась в пятнадцати муниципальных образованиях области. Значительное снижение численности граждан, состоящих на учёте в ОКУ службы занятости населения в качестве безработных, отмечено в Ровеньском (16,67%), Красненском (15,6%), Вейделевском (11,72%) и Грайворонском (8,84%) районах. Увеличение – в Волоконовском районе (12,86%).

Уровень регистрируемой безработицы в целом по области на 1 апреля 2016 года составил 0,97%. Заявленная работодателями потребность в работниках на 1 апреля 2016 года составила 16098 единиц.

Коэффициент напряжённости на рынке труда региона увеличился с начала марта 2016 года на 0,01 единицы и составил 0,49 чел./место. Снижение коэффициента напряжённости отмечено в четырнадцати муниципальных образованиях региона. Значительное снижение наблюдалось в Краснояружском районе (меньше на 1,1 единицы). На конец марта 2016 года в службу занятости населения за предоставлением государственных услуг обратилось 9413 человек незанятых трудовой деятельностью.

В марте 2016 года 6441 незанятому гражданину, зарегистрированному в службе занятости населения, была оказана государственная услуга по подбору подходящей работы, что на 42% больше, чем в феврале 2016 года (4543 человека). Численность граждан, нашедших работу (доходное занятие) в марте 2016 года составила 5062 человека.

В ходе реализации Программы по стабилизации ситуации на рынке труда на временные (общественные) работы были трудоустроены 49872 человека, 1448 выпускников учреждений профессионального образования прошли стажировку и получили возможность дальнейшего трудоустройства на предприятиях области, 3000 безработным гражданам оказана финансовая поддержка на организацию собственного дела, 4920 специалистам предоставлена возможность опережающего обучения востребованным профессиям и специальностям.

В приложении 1 представлен прогноз баланса трудовых ресурсов Белгородской области на 2015-2017 годы.

Анализируя таблицу в приложении 1 – Прогноз баланса трудовых ресурсов области на 2015-2017 годы, можно сказать, что трудовые ресурсы это часть населения страны, которая по физическому развитию, приобретенному образованию, профессионально-квалификационному уровню способна заниматься общественно-полезной деятельностью, и как мы видим из таблицы, число трудовых ресурсов с каждым годом уменьшается. А именно снижается число трудоспособного население в трудоспособном возрасте каждый год примерно на 1,2-1,4%, но число иностранных трудовых мигрантов наоборот растет, причем в 2014 году отмечен очень высокий приток иностранных трудовых мигрантов – примерно на 25%. На основании этого можно сделать вывод о том, что граждане региона теряют рабочие места за счет трудовых мигрантов и их желания работать за меньшие деньги, что является выгодным для работодателя.

Распределение трудовых ресурсов на территории региона не однозначно, в виду частых и достаточно минимальных изменений, так численность занятых в экономике до 2017 года по прогнозам должна возрасти примерно на 0,52% от показателей 2014 года, а численность населения не занятого в экономике наоборот, имеет тенденцию снижаться в среднем на 4% каждый год.

Распределение населения занятого в экономике очень обширно, так из 100 % населения области, 18% населения трудятся в сфере сельского хозяйства, охоты и лесного хозяйства, на обрабатывающих производствах задействовано 17% населения, это связано с большим количеством АПК, с огромной территорией лесного хозяйства, и значимыми как для региона, так и для страны ГОКов на территории Белгородской области. 13% трудовых ресурсов заняты в сфере оптовой и розничной торговли; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования.

На основании всего материала представленной таблицы можно сделать вывод о том, что прогноз баланса трудовых ресурсов области является благоприятным, не смотря на то, что есть и минусы, такие как увеличение трудовых мигрантов на территории региона, а так же низкий процент занятых в такие сферах экономики как государственное управление и обеспечение военной безопасности, обязательное социальное обеспечение, образование, здравоохранение и предоставление социальных услуг. Значимыми и востребованными для региона сферами экономики являются сельское хозяйство, лесное хозяйство, и обрабатывающие производства.

2.2 Анализ системы управления персоналом Управления по труду и занятости населения Белгородской области

Регламентация всех процессов труда в управлении по труду и занятости населения Белгородской области происходит на прямую исходит из регламентирующих документов (распоряжений, положений и иных документов) аппарата губернатора Белгородской области не противоречащих трудовому кодексу и конституции Российской Федерации, в том числе формирование кадрового резерва государственных гражданских служащих.

Порядок поступления на государственную гражданскую службу прописан в Законе «О ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» от 07.07.2004 года (Приложение 3) , а процесс формирования кадрового резерва государственной гражданской

службы Белгородской области описан в постановление Губернатора Белгородской области от 13 апреля 2006 г. N 52 (Приложение 4)

В управление по труду и занятости населения области используется программный комплекс «Катарис», который охватывает основные направления деятельности:

- ведение первичного и повторного приема граждан;
- подбор вариантов трудоустройства;
- начисление и выплата пособий и стипендий;
- формирование форм государственной статистической отчетности.

Данный программный комплекс эксплуатируется с 1999 года в 21 центре занятости населения области.

Автоматическая идентификационная система «Регистр получателей услуг», основные функции которой:

- формирование и ведение регионального сегмента регистра получателей услуг в сфере занятости;
- контроль соблюдения действующего законодательства сфере занятости и административных регламентов;
- формирование отчетных форм.

А так же на базе управления по труду и занятости населения Белгородской области в работе используют иные программные комплексы.

В структурных подразделениях Управления по труду и занятости населения Белгородской области согласно штатному расписанию должностей государственной гражданской службы числится 37 единиц государственных гражданских служащих. Они представлены такими категориями государственных должностей, как руководители и специалисты. Данные должности относятся к следующим: высшая, главная, ведущая, старшая. Кроме того в управлении имеется 5 единиц должностей обслуживающего и вспомогательного персонала, занимающего должности, не отнесенные к должностям госслужбы. Также штатное расписание

содержит 9 единиц должностей управления по труду и занятости населения Белгородской области, приравненных к условиям оплаты труда государственных гражданских служащих Белгородской области.

Приложение 2 содержит копию штатного расписания управления по труду и занятости населения Белгородской области.

Самый многочисленный отдел планирования, финансирования и бухгалтерского учета состоит из 7 человек, задачами и функциями которых является:

- организация учета финансово-хозяйственной деятельности службы занятости населения области; обеспечение финансирования деятельности управления и структурных подразделений по реализации мероприятий по содействию занятости населения, социальной поддержке безработных граждан;

- эффективное и целевое использование службой занятости населения средств, предусмотренных для реализации государственной политики занятости населения;

- осуществление контроля за сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей.

Задачами Управления по труду и занятости населения Белгородской области является реализация на территории области в пределах своих компетенций государственной политики в сфере занятости населения в сфере:

- труда и содействия занятости населения;
- социально-трудовых отношений;
- уровня жизни, доходов населения;
- оплаты труда работников бюджетных учреждений;
- управления охраной труда.

А так же координация работы по изучению потребности в кадрах для всех сфер экономики, реализация государственных гарантий в области

занятости населения и региональных программ содействия занятости населения.

Основными направлениями деятельности является помощь гражданам в поиске подходящей работы, содействие работодателям в подборе необходимых работников, информирование населения в сфере занятости, организация профессиональной подготовки граждан, их профессиональной ориентации, социальной адаптации и психологической поддержки.

Социальные выплаты и материальная поддержка безработных, профессиональная реабилитация инвалидов, разработка и реализация программ содействия занятости населения содействие самозанятости населения, организация временного трудоустройства граждан, испытывающих трудности в поиске работы; анализ и регулирование процессов трудовой миграции на территории области и за ее пределами, обеспечение реализации государственной политики в сфере охраны труда, регулирование социально-трудовых отношений и уровня жизни а также организация ярмарок вакансий и учебных рабочих мест – это тот широкий спектр направлений по которым ведет активной работу Управление по труду и занятости населения Белгородской области.

Таблица 2.1

Структура и укомплектованность персоналом в Управление по труду и занятости населения Белгородской области по состоянию на 2016 год

Категории персонала	2014г.		2015г.		2016г.		абсолютн. отклонение 2014/2016	относит. отклонение 2014/2016
	Численность	доля	Численность	доля	Численность	доля		
Персонал, всего	58	100%	56	100%	54	100%	-4	107,4%
1.Руководители	12	21%	12	21%	13	24%	1	92,3%
2. Специалисты	39	67%	41	73%	38	71%	-1	102,6%
3. Рабочие	7	12%	3	6%	3	5%	-4	233,3%

Глядя на таблицу можно сказать о том, что преобладают специалисты их 70%, часть персонала, а именно 22% руководители, и 8 % обслуживающего персонала.

Абсолютное отклонение демонстрирует нам сокращение численности персонала на 4 штатных единицы за исследуемые 3 года. Причиной этому является сокращение штатных мест в 2015 году. Относительное отклонение демонстрирует скачек снижения категории рабочего персонала.

Таблица 2.2

Распределение персонала по возрасту за 2016 год

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	0	0	0	0	0	0
20 – 30	2	13	16	49	0	0
30 – 40	7	43	11	30	0	0
40 – 50	2	13	5	13	0	0
50 – 60	5	31	3	8	3	100
Свыше 60	0	0	0	0	0	0
Итого	16	100	35	100	3	100

Рассмотрев представленные в таблицы данные можно сделать следующий вывод: руководителями в большинстве являются работники в возрасте 30 – 40 лет, в возрасте 20 – 30 лет руководителей значительно меньше, что свидетельствует о высоком уровне опыта руководства, а специалистами в основном являются сотрудники в возрасте 20 – 30 лет.

Таблица 2.3

Распределение персонала по полу за 2016 год

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе

Руководители	3	25%	10	24%
Специалисты	9	75%	29	69%
Рабочие	0	0%	3	7%
Итого	12	100	42	100

В таблице 4 представлены гендерные особенности структуры персонал, по которым можно сделать вывод о том, что в организации персонал преимущественно женского пола.

Таблица 2.4

Распределение персонала по трудовому стажу за 2016 год

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	1	8%	21	55%	0	0
От 5 до 10	7	54%	11	29%	1	33%
От 10 до 15	3	23%	5	13%	2	67%
От 15 до 20	2	15%	1	3%	0	0
Свыше 20	0	0	0	0	0	0
Свыше 30	0	0	0	0	0	0

На основании таблицы 5, можно утверждать, что стаж большинства сотрудников составляет менее 5 лет. Это объясняется тем, что сам коллектив организации довольно молодой.

Таблица 2.5

Распределение персонала по образованию за 2016 год

Группы работников по	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по	Кол-во	% по	Кол-во	% по

образованию:		группе		группе		группе
среднее	0	0	0	0	1	34
среднее специальное	0	0	0	0	2	66
незаконченное высшее	0	0	0	0	0	0
высшее	13	100	38	100	0	0
ученая степень	0	0	0	0	0	0

Проанализировав таблицу 6, мы пришли к выводу о том, что больше 80% сотрудников имеет высшей образование.

Таблица 2.6

Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2014г. чел.-дн.	2015г. чел.-дн.	2016г. чел.-дн.
1. по болезни	листы по нетрудоспособности	116	65	69
2. целодневные/ внутрисменные простои организации	табели рабочего времени	-	-	-
3. административные отпуска.	заявления и служебные записки персонала	108	88	104
4. прогулы	служебные записки руководителей подразделений, ответственных лиц	-	-	-
Всего	официальные документы	224	153	173
Коэффициент		1,6%	1,1%	1,3%

абсентеизма				
в т.ч. по болезни				

Проведя анализ данных таблицы можно сделать вывод о том, что коэффициент абсентеизма находится в пределах нормы. Что свидетельствует о хорошей мотивации и повышении ценности каждого сотрудника для организации.

Таблица 2.7

Показатели основных кадровых процессов

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Среднесписочная численность работников, чел.	58	56	54
Принято всего, чел.	8	26	13
Выбыло всего, чел.	8	27	12
в т. ч.:			
- по собственному желанию:	8	17	12
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
- по сокращению штатов	-	10	-
Коэффициент текучести кадров	14%	30%	22%
Коэффициент прибытия	13%	46%	24%
Коэффициент убытия	13%	48%	22%
Коэффициент постоянства кадров	86%	52%	78%

Анализируя таблицу 7 можно сделать вывод о том, что в период 2015 года в организации прошло сокращение сотрудников, в связи с этим отмечен наивысший коэффициент текучести кадров, а так же коэффициент постоянства кадров демонстрирует высокие показатели. Но в 2016 году наблюдается улучшение процентных показателей коэффициентов. Тем не менее, учитывая общую численность персонала в организации текучесть кадров превышает норму.

Таблица 2. 8

Структура затрат за 2016 год.

Вид затрат	Сумма

1	Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами	28 207 526,00
2	Закупка товаров, работ и услуг для государственных (муниципальных) нужд	4 734 650,52
3	Социальное обеспечение и иные выплаты населению	16 000,00
4	Межбюджетные трансферы	8 649 000,00
5	Предоставление субсидий бюджетным, автономным учреждениям и иным некоммерческим организациям	6 036 000,00
6	Иные бюджетные ассигнования	2 300 000,00
7	Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации	72 000,00
8	Социальное обеспечение населения	37 988 758,13
9	Социальное обеспечение и иные выплаты населению	23,76
10	Межбюджетные трансферы	37 988 734,37

2.3 Оценка формирования кадрового резерва

Формирование состава кадрового резерва осуществляется, как правило, в два этапа. На первом этапе идет поиск, предварительный отбор, изучение и оценка возможных кандидатур кадровыми службами с участием руководителей соответствующих подразделений.

Для окончательного рассмотрения конкретных кандидатур создаются комиссии по формированию резерва кадров. Возглавляют их, как правило, заместители руководителя соответствующего министерства или ведомства. В состав комиссии включаются работники кадровых служб и наиболее авторитетные специалисты. В качестве «оценщиков» могут привлекаться также коллеги, непосредственные руководители, подчиненные, сотрудники

смежных подразделений. Многосторонность оценки кандидатов повышает ее объективность, снижает влияние субъективных факторов.

При подборе кандидатур целесообразно использовать комплексную, всестороннюю оценку всей информации о квалификационном уровне, профессиональных, деловых, нравственных и личностных качествах работника, а также оценку конкретных результатов его трудовой деятельности. На этой основе делается вывод о потенциальных возможностях кандидата обеспечить замещение определенной государственной должности.

При формировании кадрового резерва учитывается необходимость прохождения работником определенного круга должностей, не допускается выдвижение на более высокую должность сразу через несколько ступенек. В этой связи целесообразно при выдвижении на высшие и главные государственные должности ввести ограничения по служебному стажу.

При подборе кандидатов в состав кадрового резерва необходимо учитывать профессиональную компетентность, т. е. соответствующее образование, знания, опыт, умения и навыки по профилю государственной должности. Кандидат на зачисление в резерв должен обладать не только соответствующими профессиональными качествами, знаниями, умениями и навыками, но и определенным опытом практической деятельности по профилю предполагаемой государственной должности.

Важной частью профессиональной характеристики будущего руководителя являются знания им основ организации управления, его организаторские способности: умение организовать работу коллектива, направлять, координировать и контролировать деятельность подчиненных, владеть современными методами и техникой управления, способность ориентироваться в обстановке, решительность и т. д.

Необходимы также хорошие деловые качества: высокая ответственность за порученное дело, умение строить деловые отношения, целеустремленность, обязательность, инициативность в работе, высокая

требовательность к себе и подчиненным, оперативность, умение обосновывать и принимать самостоятельные решения

При оценке личностных качеств кандидатов предпочтение отдается работникам, способным с самостоятельному мышлению, проявившим высокую самодисциплину, работоспособность. При этом учитываются следующие нравственные качества: добросовестность, порядочность, скромность, простота в обращении с сотрудниками, коммуникабельность, объективность, корректность, внимание к окружающим, высокий моральный облик.

В ходе подбора состава кадрового резерва целесообразно учитывать предрасположенность кандидата к той работе, где в полной мере могли бы раскрыться его способности и потенциальные возможности.

Недопустим подбор кандидатур в состав кадрового резерва по «принципу» личной преданности, по признакам землячества, приятельских отношений. Очень важно обеспечить объективную, беспристрастную, всестороннюю оценку кандидатов в состав кадрового резерва. Этому при оценке профессиональных, деловых, личностных и нравственных качеств работника может помочь использование апробированных наукой и практикой методов:

- изучение кадровых документов работника и оценка по ним его квалификации и опыта работы;
- изучение и оценка работника путем личного общения и систематического наблюдения за ним непосредственно в процессе его трудовой деятельности, проведения собеседований, дачи ему отдельных поручений;
- оценка работника по результатам его практической деятельности, выполнению индивидуального плана работы, должностных обязанностей, распоряжений;

- знакомство с отзывами о работнике непосредственных руководителей, подчиненных, коллег, руководителей смежных подразделений;

- анализ результатов и выводов служебной аттестации, квалификационных экзаменов.

Таблица 2.9

Эффективность работы с кадровым резервом за период 2014-2016 гг:

Период Показатель	2014	2015	2016	Выводы
1. Укомплектованность кадрового резерва. $Укр = Кр/Кв * 100\%$ Укр - показатель укомплектованности кадрового резерва, в %, Кр - количество резервистов, Кв - количество вакансий, планируемых к замещению за счет кадрового резерва.	Кр=30 Кв=5 $Укр=30/5*100\%$ Укр=600%	Кр=38 Кв=5 $Укр=30/5*100\%$ Укр=760%	Кр=38 Кв=5 $Укр=30/5*100\%$ Укр=760%	Целесообразнее, когда укомплектованность кадрового резерва равна или больше 100%, так как некоторая часть резервистов может не пройти всей программы или выбыть из состава резерва по иным причинам. Тем самым можно сделать о том, что укомплектованность кадрового резерва в норме.
2. Коэффициент текучести кадров $Ктк=Ку/Чср.с.*100\%$ Ктк-Коэффициент текучести кадров, в %, Ку-количество уволенных за рассматриваемый период, Чср.с-среднесписочная численность сотрудников, за рассматриваемый период.	Ку=8 Чср=58 $Ктк=8/58*100\%$ Ктк=13,7%	Ку=27 Чср=56 $Ктк=17/56*100\%$ Ктк=30,3%	Ку=12 Чср=54 $Ктк=12/54*100\%$ Ктк=22,2%	Коэффициент текучести кадров имеет наивысший показатель в 2015 году, что было связано с сокращением штата и сменой 30,3% трудового коллектива организации.
3. Показатель постоянства трудового коллектива за определенный период $Птк=(Чср.н.п.-Ку)/Чср.к.п.*100\%$ Птк - показатель	Чср.н.п.=58 Чср.к.п.=58 Ку=8 $Птк=(58-8)/58*100\%$ Птк=86,2%	Чср.н.п.=56 Чср.к.п.=56 Ку=27 $Птк=(56-27)/56*100\%$ Птк=51,7%	Чср.н.п.=54 Чср.к.п.=54 Ку=12 $Птк=(54-12)/54*100\%$ Птк=77,8%	Показатель постоянства трудового коллектива демонстрирует норму в 2014 году и завышен в 2015

<p>постоянства трудового коллектива, в %, Чср.н.п. - среднесписочная численность сотрудников на начало периода, Ку - количество уволенных за рассматриваемый период, Чср.к.п. - среднесписочная численность сотрудников на конец периода.</p>				<p>и 2016 году. Это связано с повышенной текучестью кадров в этих годах. Так же можно сказать о адаптации персонала. Закономерно, что затраты на адаптацию внутренних специалистов меньше, чем на внешних. Но с другой стороны, для освоения новых должностных обязанностей резервист так же должен пройти адаптацию к новой должности.</p>
<p>4. Коэффициент замещение вакантных позиций из кадрового резерва $Kз = Kзр / Kв * 100\%$ Кз - коэффициент замещения вакантных позиций, в %, Кзр - количество вакансий, закрытых из кадрового резерва, Кв - общее количество вакансий.</p>	<p>Кзр=3 Кв=8 $Kз = 3/8 * 100\%$ Кз=37,5%</p>	<p>Кзр=4 Кв=26 $Kз = 4/26 * 100\%$ Кз=15,3%</p>	<p>Кзр=2 Кв=13 $Kз = 2/13 * 100\%$ Кз=15,3%</p>	<p>Низкий показатель коэффициента замещения вакансий из кадрового резерва показывает не высокий уровень эффективности работы кадрового резерва. Таким образом целесообразно пересмотреть систему критериев оценки резервистов и работу с кадровым резервом в целом.</p>

В процессе изучения возможных кандидатур могут быть использованы также и другие методы: социологические исследования, анкетирование, тестирование, экспертная оценка, матричный метод оценки, метод групповой дискуссии, деловые игры. [23, с. 47]

При этом надо помнить, что лишь использование различных методов изучения личности в их совокупности позволит обеспечить наиболее объективную оценку качеств кандидата в состав кадрового резерва.

Подготовку лица, включенного в состав кадрового резерва, рекомендуется проводить по индивидуальному плану. Содержание и объем подготовки определяются исходя из соответствия уровня знаний, практических умений и навыков кандидата в резерв на определенную государственную должность требованиям, предъявляемым к данной должности Федеральным законом «Об основах государственной службы Российской Федерации», профессионально-квалификационной характеристикой должности.

В индивидуальном плане подготовки «резервиста» предусматриваются мероприятия по приобретению теоретических, управленческих и специальных знаний, по выработке практических умений и навыков руководства на уровне современных требований.

В связи с этим в индивидуальные планы подготовки лиц, состоящих в кадровом резерве, рекомендуется включать:

- повышение деловой квалификации, расширение знаний в области управления на базе специальных учебных заведений, осуществляющих подготовку, переподготовку, повышение квалификации государственных служащих;
- перевод специалиста, состоящего в кадровом резерве, на другие вакантные должности с целью приобретения необходимых практических навыков;
- временное исполнение обязанностей вышестоящего руководителя на период его отсутствия с целью приобретения опыта руководящей деятельности и организаторских навыков;
- получение в учебных заведениях высшего профессионального и дополнительного образования или повышения квалификации;

- стажировку в аппарате органов государственной власти, в том числе за рубежом;
- работу в семинарах, научно-практических конференциях;
- исполнение решений отдельных вопросов по той должности, на которую готовится «резервист»;
- участие в подготовке проектов решений, служебных документов, проведении заседаний органов государственной власти и управления;
- самостоятельную подготовку по профилю планируемой должности.

Контроль над подготовкой лиц, состоящих в резерве на выдвижение, за их использованием, обновлением состава кадрового резерва осуществляют, как правило, кадровые службы. Списки резерва рекомендуется пересматривать ежегодно. Лица, снизившие уровень профессиональной деятельности и не проявившие себя должным образом, исключаются из состава кадрового резерва. [21, с.76]

Определенный опыт подготовки резерва управленческих кадров накоплен в Японии. Особый интерес представляет анализ деятельности Школы государственного управления и промышленного менеджмента в городе Тигасаки. Выпускникам этой школы предназначено стать политическими и экономическими лидерами Японии в XXI в., т. е. речь идет о подготовке резерва кадров для занятия высших должностей в государстве в стратегической перспективе.

Учатся в школе физически здоровые мужчины не старше 25 лет, уже получившие образование в объеме университета или колледжа и имеющие стаж практической деятельности. При отборе учащихся учитываются их личные качества и жизненные устремления, склонность к карьере. Все они выходцы из верхнего слоя общества: сыновья президентов крупных фирм, губернаторов, депутатов парламента.

В школе нет обязательных теоретических дисциплин. Слушатели изучают теорию самостоятельно, поскольку они уже имеют высшее

образование. В этой связи на первом курсе их учат методам самостоятельного приобретения знаний. Такой способ приобщения к теоретическим знаниям можно признать весьма рациональным. Научившись самостоятельной работе с литературой, выпускники школы смогут регулярно обновлять свой теоретический багаж.

Для ведения занятий по практической политике, конкретной экономике, идеологии приглашаются руководители политических партий, в первую очередь правящей, президенты фирм и банков, министры, известнейшие журналисты. Чтобы слушатели привыкали к атмосфере международных конференций, лекции и семинары проводятся в помещении с круглым столом, телекамерами и микрофонами.

Слушатели занимаются также традиционной японской каллиграфией, постигают тайны чайной церемонии, тонкости икебаны.

Физическое воспитание – один из двух обязательных предметов. Физическому воспитанию отводится ежедневно 90 минут, кроме этого обязательна ежедневная физзарядка. Лидер – будь то премьер-министр или глава корпорации - должен обладать крепким здоровьем, выносливостью.

Другой обязательный предмет – английский язык. Как считают руководители школы, управлять страной, являющейся мировым экономическим гигантом, невозможно без знания иностранного языка.

Учебный процесс в школе отвечает ее назначению - готовить деятелей крупного масштаба. Их подготовка может быть только строго индивидуальной, «поштучной». На это в школе не жалеют ни денег, ни времени, ни сил.

Слушателю, прочавшему себя, скажем, в партийные лидеры, индивидуальные консультации дает генеральный секретарь правящей в Японии партии. Этот слушатель получает командировку в Европу, чтобы узнать о деятельности, например, английских консерваторов непосредственно от председателя партии тори, а о тактике французских социалистов - от первого секретаря Французской социалистической партии.

Будущему президенту банка лекции читают министр финансов Японии и глава Японской торгово-промышленной палаты. Для семинарских занятий стараются пригласить одного из директоров Международного валютного фонда или члена Совета управляющих Международного банка реконструкции и развития.

Практику слушатели школы проходят в компаниях, стоящих на грани банкротства, но с явной тенденцией выхода из кризиса.

Подводя итоги деятельности Школы государственного управления и промышленного менеджмента по подготовке кадров высшего эшелона, намеревающегося руководить Японией в будущем, можно отметить, что такой опыт подготовки будущих политических и экономических лидеров представляет интерес и для России, где растет спрос на высокопрофессиональные управленческие кадры во всех структурах государственной службы, формируется новая система подготовки кадров для органов государственной власти и управления.

Для специалистов службы управления персоналом наибольший интерес представляет именно внутриорганизационный аспект карьеры работника, так как он позволяет максимально учесть интересы конкретного работника (следовательно, наиболее эффективно использовать его потенциал) в реализации целей и задач организации. Формирование и использование кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять потребности предприятия в замещении должностных позиций специалистов различного уровня и профиля, улучшив результаты всех показателей эффективности работы с кадровым резервом.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

3.1. Рекомендации по совершенствованию системы формирования кадрового резерва

При формировании кадрового резерва важнейшая задача состоит в том, чтобы обеспечить надежное выявление наиболее перспективных специалистов, обладающих качествами, которые более всего необходимы для профессиональной руководящей деятельности. Для успешного решения этой задачи необходимо, прежде всего, использовать научно обоснованные и приемлемые на практике критерии и методы оценки кадров.

Анализ ряда положений о работе с резервом кадров, принятых в министерствах Российской Федерации, дает понять, что в них определяются структура кадрового резерва, порядок его комплектования, основные критерии и методы подбора кандидатур, формы и методы подготовки кадрового резерва, его использования и обновления, обязанности должностных лиц, ответственных за работу с резервом кадров.

Структура кадрового резерва обусловлена особенностями и спецификой конкретного министерства, ведомства. В аппарате органов государственной власти кадровый резерв, как правило, формируется на высшие, главные и ведущие государственные должности.

При определении численного состава кадрового резерва целесообразно исходить из следующих требований:

- на каждую штатную должность, предусмотренную структурой кадрового резерва, подбирается, как правило, не менее двух работников;
- численность и должностной состав кадрового резерва определяются с учетом потребности структурных подразделений в кадрах как на ближайший период, так и на отдаленную перспективу. При этом учитываются государственные служащие, которые будут уходить на пенсию, а также потребность в кадрах в связи с их возможной ротацией, увольнением.

Анализ показал, что основным, а нередко и единственным источником формирования состава кадрового резерва является внутренний источник, т. е. сотрудники аппарата того или иного учреждения, министерства или ведомства, что, конечно, противоречит конституционному принципу равного доступа к государственной службе без каких-либо ограничений и привилегий.

К сожалению, при комплектовании кадрового резерва в аппарате органов государственной власти недостаточно используются выпускники специальных учебных заведений, осуществляющих подготовку кадров для государственной службы России, а также персонал предпринимательских структур, обладающий необходимыми качествами.

Целесообразно, однако, подчеркнуть, что при подборе кандидатур в состав кадрового резерва решающее значение должны иметь компетентность, профессиональная подготовка, опыт работы, организаторские, деловые, нравственные качества, возможности дальнейшего роста работника.

На решение проблем мы предлагаем следующие рекомендации. Практика показывает, что повышение квалификации и профессиональное переобучение достигает наибольшего эффекта при соблюдении следующих условий: ориентация на практические нужды обучающихся и учет специфических психологических особенностей обучения взрослых, все это приводит к позитивным изменениям когнитивных свойств личности, повышению ее профессиональной и интеллектуальной активности. Необходимой инновацией повышения квалификации является создание в органах власти «ВУЗа компетенций», функционирующего путем взаимодействия образовательных учреждений и кадровых служб министерств и ведомств.

Деятельность «ВУЗа компетенций» государственного органа в обязательном порядке должна основываться на следующих принципах:

- диагностика служащих на соответствие профессиональной модели компетенций с целью выявления потребности знаний и навыков;

- разработка и адаптация обучающих программ, отражающих специфику деятельности министерств и ведомств;
- изучение конкретных примеров деятельности из экономико-управленческой практики организации;
- создание в структуре органа власти отдела обучения, курирующего образовательный процесс(если такового нет в организации);
- накопление и обновление информационной обучающей базы внутри организации;
- системный подход к обучению: согласованность отдельных дисциплин, целостность подачи информации;
- использования современных компьютерных средств, для систематического накопления кадровой информации, и ее обработки по резервистам.

Такой подход к специализации обучения помимо роста профессионализма позволит решить задачи повышения мотивации труда, заинтересованности в содержании работы, формирования кадрового резерва и внутриорганизационной культуры. Тем самым повышая уровень престижа государственной гражданской службы и улучшая показатели эффективности работы с кадровым резервом государственной гражданской службы..

Таблица 3.1

Паспорт рекомендаций «Совершенствование системы формирования кадрового резерва государственной гражданской службы» на базе Управления по труду и занятости населения Белгородской области.

Цель работы	Подготовить и внедрить к 01.04.2018 г. рекомендации совершенствования организации труда Управления по труду и занятости населения Белгородской области»
Проблемы организации	– Высокий уровень текучести кадров; – Недостаточный уровень постоянства трудового коллектива; – Низкий уровень замещения вакантных позиций из кадрового резерва.
Способы достижения цели (рекомендации)	Создание в органах власти «ВУЗа компетенций», деятельность которого должна основываться на следующих принципах: – диагностика служащих на соответствие профессиональной модели компетенций с целью выявления потребности знаний и навыков; – разработка и адаптация обучающих программ, отражающих специфику деятельности министерств и ведомств;

	<ul style="list-style-type: none"> – изучение конкретных примеров деятельности из экономико-управленческой практики организации; – создание в структуре органа власти отдела обучения, курирующего образовательный процесс; – накопление и обновление информационной обучающей базы внутри организации; – системный подход к обучению: согласованность отдельных дисциплин, целостность подачи информации; – использования современных компьютерных средств, для систематического накопления кадровой информации, и ее обработки по резервистам.
Результаты проекта	Внедрить к апрелю 2018 года рекомендации совершенствования системы организации труда Управления по труду и занятости населения Белгородской области.
Риски проекта	Негативное отношение сотрудников к нововведениям ; Отсутствие компетентных сотрудников для «ВУЗа компетенций»; Недостаточность финансирования проекта
Пользователи результата проекта	Руководство организации, сотрудники организации

Проектные мероприятия требующие затрат могут быть внедрены за счет бюджетных средств, которые в последствие могут возрасти за счет роста престижа государственной гражданской службы. А так же в рамках работы сотрудников информационно-коммуникационного отдела и отдела обучения, в счет премирования в рамках особо важного задания, а именно работы над проектом по созданию «ВУЗа компетенций». Тем самым улучшив показатели эффективности работы с кадровым резервом.

3.2. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы формирования кадрового резерва

На наш взгляд деятельность «ВУза компетенций» повысит уровень работы формирования кадрового резерва, тем самым обеспечит организации более квалифицированными сотрудниками, и улучшит показатель коэффициента текучести кадров, коэффициента постоянства трудового коллектива, а так же коэффициент замещения вакантных позиций из кадрового резерва.

Оценка эффективность работы с кадровым резервом после внедрения рекомендаций:

1. Укомплектованность кадрового резерва.

$$Укр = Kp/Kв*100\%$$

Где Укр - показатель укомплектованности кадрового резерва, в %,

Кр - количество резервистов, 35 человек,

Кв - количество вакансий, планируемых к замещению за счет кадрового резерва, 7 штук.

$$Укр = 35/7*100\%$$

$$Укр=500\%$$

Этот показатель является положительным, так как, когда укомплектованность кадрового резерва равна или больше 100%, так как некоторая часть резервистов может не пройти всей программы или выбыть из состава резерва по иным причинам. Положительная динамика показателя подтверждает повышение результативности программы формирования кадрового резерва.

2. Коэффициент текучести кадров.

$$Ктк = Ку/Чср.с. * 100\%$$

Где Ктк - Коэффициент текучести кадров, в %,

Ку - количество уволенных за рассматриваемый период, 5 человек,

Чср.с - среднесписочная численность сотрудников, за рассматриваемый период, 56 человека.

$$Ктк=5/56*100\%$$

$$Ктк=8,9\%$$

Расчет показателя текучести до реализации программы кадрового резерва показывал коэффициент за три года в среднем равный 21% , а после внедрения проектных мероприятий показывает изменение в уровне повышения стабильности трудового коллектива на 12%. Нынешний показатель равный 8,9%, является нормой (до 10% в год), относительно предыдущего показателя, что свидетельствует о положительной динамике.

3. Показатель постоянства трудового коллектива за определенный период рассчитывается так:

$$Птк=(Чср.н.п.-Ку)/Чср.к.п*100\%$$

Птк - показатель постоянства трудового коллектива, в %,

Чср.н.п. - среднесписочная численность сотрудников на начало периода, 56 человека,

Ку - количество уволенных за рассматриваемый период, 5 человек,

Чср.к.п. - среднесписочная численность сотрудников на конец периода, 56 человек

$$Птк=(56-5)/56*100\%$$

$$Птк= 91,1\%$$

Так после проектных мероприятий показатель постоянства трудового коллектива повыситься на 19,2%. Что свидетельствует о том, что в организации нет застоя персонала, но и его изменения находятся в пределах нормы.

Так же можно рассчитать затраты на адаптацию нового сотрудника и сравнить их затратами до реализации программы кадрового резерва. Закономерно, что затраты на адаптацию внутренних специалистов меньше, чем на внешних. Но с другой стороны, для освоения новых должностных обязанностей резервист так же должен пройти адаптацию к новой должности. Поэтому здесь целесообразнее рассчитывать показатель замещения вакантных позиций из кадрового резерва.

4. Замещение вакантных позиций из кадрового резерва

$$Кз= Кзр/Кв*100\%$$

Где Кз - коэффициент замещения вакантных позиций, в %,

Кзр - количество вакансий, закрытых из кадрового резерва, 6 штуки,

Кв - общее количество вакансий, 8 штук.

$$Кз=6/8*100\%$$

$$Кз=75\%$$

Коэффициент замещения вакансий из кадрового резерва повысился по сравнению со средним показателем за исследуемые периоды на 52,3%, что свидетельствует о повышении эффективности работы с кадровым резервом резерва.

Тем самым можно сделать вывод о том, что работа «ВУЗа компетенций» поможет лучше сформировать кадровый резерв, повысить его эффективность, подготавливая более квалифицированных и грамотных специалистов, желающих работать на благо организации. Тем самым экономя затраты организации на подбор персонала, его обучение, переобучение и адаптацию. Так как до внедрения проектных мероприятий в среднем 20% были закрыты из кадрового резерва, что свидетельствует о не высоком уровне компетенций на претендующую должность, о неосознанности важности и престижа занимаемой должности. Таким образом, можно сказать о том, что проведенные расчеты свидетельствуют о положительной динамике всех показателей эффективности работы с кадровым резервом.

Это означает, что в результате проведения мероприятий, направленных на совершенствование системы формирования кадрового резерва, в организации наметились такие позитивные изменения, как восполнение вакансий подготовленными кадрами, снижение текучести персонала, повышение профессионального уровня сотрудников, сокращение затрат на привлечение и адаптацию сотрудников со стороны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В России формирование новой системы работы с кадровым резервом еще не завершено, сделаны лишь первые шаги по ее становлению, приняты основные нормативно-правовые акты, ведомственные положения, регламентирующие порядок комплектования, требования к подбору кандидатов в состав кадрового резерва, формы и методы подготовки «резервистов», обязанности должностных лиц, ответственных за работу с резервом кадров.

Кадровый резерв - группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Эта работа заключается в выборе с помощью специально разработанных форм и методов отбора кандидатов. Как и многие другие кадровые технологии, она является комплексной и включает в себя определенные стадии:

- анализ потребности в резерве;
- прогноз изменения структуры аппарата;
- совершенствование продвижения работников по службе;
- определение степени обеспечения резервом номенклатурных должностей;
- определение степени насыщенности резерва по каждой должности.
- формирование и составление списка резерва.

Анализ показал, что институт резерва кадров используется еще недостаточно. Не во всех министерствах и ведомствах утверждены положения, определяющие порядок работы с резервом кадров. России необходим единый для федерального и регионального уровня механизм эффективного использования кадрового резерва.

Задача качественного обновления персонала государственной службы решается через пополнение профессионально подготовленными кадрами, а также формирование рациональной половозрастной структуры, оптимальное использование знаний служащих, их навыков и способностей, стимулирование постоянного профессионально-квалификационного развития. Цель такой кадровой политики состоит в том, чтобы обеспечить максимальное приращение знаний и профессионального опыта специалиста и рационально им распорядиться в интересах развития общества и эффективной организации государства.

Система работы с кадровым резервом в нашей стране только формируется. Ее главной отличительной чертой является построение законченной цепочки работы с кадровым резервом - от поиска и отбора кандидатов для зачисления в резерв до их назначения на вакантные должности. В этой связи итогом данного проекта является разработка рекомендаций по вопросам, связанным с технологией формирования кадрового резерва.

Необходимой инновацией повышения квалификации является создание в органах власти «ВУЗа компетенций», функционирующего путем взаимодействия образовательных учреждений и кадровых служб министерств и ведомств.

Деятельность «ВУЗа компетенций» государственного органа в обязательном порядке должна основываться на следующих принципах:

- диагностика служащих на соответствие профессиональной модели компетенций с целью выявления потребности знаний и навыков;
- разработка и адаптация обучающих программ, отражающих специфику деятельности министерств и ведомств;
- изучение конкретных примеров деятельности из экономико-управленческой практики организации;
- создание в структуре органа власти отдела обучения, курирующего образовательный процесс;

- накопление и обновление информационной обучающей базы внутри организации;
- системный подход к обучению: согласованность отдельных дисциплин, целостность подачи информации;
 - использования современных компьютерных средств, для систематического накопления кадровой информации и ее обработки по резервистам.

Данные мероприятия помогут повысить уровень профессиональных компетенций, облегчить процесс адаптации к обучающим программам отражающих специфическую деятельность отраслей экономики, а так же накопление информационной базы внутри каждой организации, тем самым обеспечивая стабильную базу для развития резервистов.

Резерв кадров постоянно пополняется молодыми, перспективными, положительно зарекомендовавшими себя сотрудниками. В этом случае без использования современных компьютерных средств, практически невозможно систематически накапливать кадровую информацию и обрабатывать её. Работа с резервом позволяет проверить кандидатов, отобрать достойных и подготовить их к эффективному труду на более высокой должности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации, принята всенародным голосованием 12.12.1993.// Российская газета от 21 января 2009 г. Ж 24
2. Указ Президента Российской Федерации от 10 марта 2009 г. N 261 "О федеральной программе "Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)"// "Российская газета" - Федеральный выпуск Ж4867 от 13 марта 2009 г.
3. Указ Президента РФ от 01.02.2005 N 112 "О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы РФ" // "Российская газета", N 20, 03.02.2005.
4. Указ Президента РФ от 27.09.2005 N 1131 "О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих" (ред. от 26.07.2008) // "Собрание законодательства РФ", 03.10.2005, N 40, ст. 4017. Редакция дана по справочно-правовой системе "КонсультантПлюс".
5. Указ Президента РФ от 30.05.2005 N 609 "Об утверждении Положения о персональных данных государственного гражданского служащего Российской Федерации и ведении его личного дела" (ред. от 23.10.2008) // "Российская газета", N 120, 07.06.2005. Редакция дана по справочно-правовой системе "КонсультантПлюс".
6. Федеральный закон от 06.10.99 Ж 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов власти субъектов Российской Федерации» (принят ГД ФС РФ 22.09.1999). // «Собрание законодательства РФ», 18.10.1999, Ж 42, ст. 5005.
7. Аврамчикова Н.Т., Солоненко Н.Н. Инструменты оценки эффективности деятельности персонала // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. Академика М.Ф. Решетнева. - 2013. - №2 (48). - с. 234-238

8. Алексеев Н. Эволюция систем управления предприятием // Проблемы теории и практики управления, 2005, Ж 3. с. 45.
9. Алешина А.Н., Шабанов С.В. Правильная организация корпоративного обучения как условие его эффективности // Управление развитием персонала. 2013. №4. С. 296-303
10. Антошина Н.М. Формирование и использование кадровых резервов на государственной гражданской службе субъектов Российской Федерации: особенности правового регулирования // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки 2009, с.28-31
11. Ассессоров П.С., Картушина Е.Н. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача // Социально-экономические явления и процессы.- 2013. - №5 (051). - с. 34-31
12. Ассессоров П.С., Картушина Е.Н. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача // Социально-экономические явления и процессы 2013, с.31-34
13. Бабина С.И., Гришиковец В.Б. Стимулирование труда персонала предприятия в индустриально развитых странах. Кемерово, Человек и труд. 2007. 260 с.
14. Беликова Д. Управление кадровым резервом в России и за рубежом // Кадровик. - 2013. - №7. - с. 96-102
15. Бергер Дорети, Бергер Ланс. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. Изд. «Альпина Бизне Букс». 2008. 761 с.
16. Ботвинник С.Л. Характеристика современного подхода к формированию кадрового резерва и пути его совершенствования // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2012. - №5. - с. 90-94
17. Верховин В.И. Профессиональные способности и трудовое поведение. М., МГУ, 2007. 320 с.
18. Волосатова Е.Б. Проблемы «профессионального выгорания» в фитнес -индустрии // Вопросы спортивной науки. - 2010. - №6. - с. 71-72

19. Волосский А.А. Мотивация и стимуляция труда. М., «Техносфера». 2007. с. 46-98
20. Гарькина И.А., Гарькин И.Н. Молодежное правительство - кадровый резерв государственной власти //Современные научные исследования и инновации 2014
21. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации // Курс лекций. М.: Изд-во РАГС. 2007. С. 10-98.
22. Демешкин Г.В. Основные аспекты формирования кадрового резерва // Вестник Томского государственного университета 2010, с .132-134
23. Демидова Л. Пути повышения эффективности государственного сектора. // Проблемы теории в практике управления. М. 2006. Ж4.с. 45-60.
24. Дзевановская Д. Д. Особенности формирования кадрового резерва в университете // Молодой ученый 2015, с. 627-630.
25. Донской Д.А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации // Фундаментальные исследования 2015, с. 2662-2666
26. Ериков В.М., Пунякин А.К., Левин П.В. Характеристика фитнес-индустрии в России и основных направлений современного фитнеса // Сборник научных трудов по материалам заочной научно-практической конференции «Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. - 2013. - №3. - с.214
27. Жураховский А.С. Проблемы формирования кадрового резерва: анализ практики и новые возможности его использования в современных условиях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. - 2014. - №1. - с. 48-52
28. Иванова С., Болдогоев Д., Боранинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М.: Альпина Пабlishер. - 2014 - 284 с.

29. Ивановская Л.В. Современные взгляды на «кадровый резерв», актуальность его создания и совершенствования // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2012. - №10-1. - с. 178-183
30. Кадровый потенциал государственной службы: оценка и аттестация. //Под ред. Деркача А.А., М., РАГС, 2002
31. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих работников. М.: Дело ЛТД, 1995
32. Кадры газовой промышленности. Научно-методический сборник № 4. М.: ИРЦ Газпром, 2000
33. Как формировать кадровый резерв // Справочник по управлению персоналом. -2013. - № 4. - с. 52-56
34. Кибанов А.Я., Каштанова Е. В. Управление деловой карьерой, служебным профессиональным продвижением и кадровым резервом. - М.: Проспект. - 2013. - 64 с.
35. Киреева Е.Ю. Кадровый резерв муниципальной службы // Журнал российского права 2009 с.39-45
36. Кокин И. Муниципальная служба и трудовой кодекс в России. М. ИМУ. 2004. с. 36-89.
37. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. // Человек и труд. 2007. Ж 13. с. 27-55.
38. Краснова Н.В. Развитие персонала компании. М.: МФПА - 2011. - 96 с.
39. Кривошеев С.С., Кузьмичева Е.В. Организационный менеджмент современного фитнес -клуба // Теория и практика физической культуры. - 2011. - №6. - с. 100-104
40. Кязимов К. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. М.:МИК. 2013. - 240 с.
41. Левченкова Т.В. Социально-педагогические основы подготовки кадров в фитнес- индустрии // Наука и образование. - 2013. - №3 (71). - с. 78-81

42. Лобанов В. Административные реформы - вызов и решения. // Проблемы теории и практики управления. 2001. Ж1. с 17-26.
43. Лобанов В. Реформирование государственного аппарата: мировая практика и российские проблемы. // Проблемы теории и практики управления. 2006. Ж 2. с 66- 79.
44. Макарова И., Алехина О., Крайнова Л. Привлечение, удержание и развитие персонала компании. М: Дело АНХ - 2010. - 124 с.
45. Маслова В.М. Кадровый резерв - элемент системы развития // Человеческий капитал. - 2013. №7. - с. 86-92.
46. Митрофанова Е., Свистунов В., Каштанова Е. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала/ Под. Ред. А.Я. Кибанова - М.: Проспект, 2009. - 72 с.
47. Мясоедова Т., Чибисов А. Место в кадровом резерве: претендента оценит конкурсная комиссия// Кадровик. - 2013. - №11. - с. 37-41
48. Назарова У.А., Юнусова И.А. Кадровый резерв государственной гражданской службы // Современные научные исследования и инновации 2014
49. Никифоров О.Ю. Модель информационной системы управления кадровым резервом // Современная техника и технологии 2014
50. Никифоров О.Ю., Никифорова Е.И. Принципы формирования кадрового резерва муниципального предприятия // Гуманитарные научные исследования 2014
51. Повышение мотивации труда государственных служащих. Е.Чернова "Кадровик. Трудовое право для кадровика", 2009, N 3
52. Савельев Д.А. Современные тенденции рынка труда РФ, лицо современного соискателя-кандидата // Вопросы региональной экономики. - 2013. - Т. 17. - №4. - с. 122-127
53. Скобелев П.О. Опыт управления компаний, имеющей электронную инфраструктуру в сети Интернет //http:// www. kg. ru./Publish/3.stm

54. Ступина А.Ю. Анализ факторов, определяющих физическую работоспособность спортсменов специализации фитнес -аэробика // Успехи современного естествознания. - 2013. - №9. - с. 81-83
55. Токаревская Н.М., Солодова Н.Г. Стратегия фирмы в области управления человеческими ресурсами: зарубежный опыт. Иркутск: ИГЭА, 1998
56. Толстякова М.В. Управление знаниями: кадровый резерв организации. Проблемы развития кадрового резерва в России // Креативная экономика 2012, с.16-20
57. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. Учебник 1999г.// "Центр Кадровых Технологий - XXI век"
58. Фокин К.Б. Кадровый резерв: вопросы и решения // Справочник по управлению персоналом - 2011. - №12. - с. 28-34
59. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: Теория и практика. - М.: Инфра-М., - 2014. - 278 с.
60. Фурта С.Д. Корпоративные программы обучения как инструмент решения комплексных задач развития персонала// Управление развитием персонала. 2013. - №4. - с. 308-314
61. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: Учебник для студентов ВУЗов. М., «Юнити». 2008. 575 с.
62. Чуланова О. Компетентностный подход в работе с кадровым резервом организации // Кадровик. - 2013. - №12. - с. 76-82
63. Шакирова И. Тренинги для персонала. Корпоративные стандарты обучения и оценки. М.: 2008. - 144 с.
64. Шмидт Г. Государственная служба накануне XXI века: риски, шансы, условия. // Наука управления на пороге XXI века. Материалы международной научной конференции. Государственная академия управления им. С. Орджоникидзе. 2001. с. 216-249.
65. Щербаков Ю. Государственная и муниципальная служба. М., «Феникс». 2007. 256 с.