

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт права

(наименование института полностью)

Кафедра «Гражданское право и процесс»

(наименование)

40.03.01 Юриспруденция

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Гражданско-правовой

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Правовое регулирование трудовых отношений в правоохранительных
органах РФ»

Студент

А.С. Буркин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Кандидат политических наук, Д.С. Горелик

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

выпускной квалификационной работы на тему «Правовое регулирование трудовых отношений в правоохранительных органах Российской Федерации» студента группы ЮРбвп-1702г Буркина Алексея Сергеевича.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы, приложений. Общий объем работы составляет 110 страниц (без учета задания и календарного плана). Содержит 20 таблиц, в том числе 5 таблиц в приложениях; 14 рисунков; 17 формул; 5 приложений; список использованной литературы из 44 библиографических источников.

Ключевые слова: трудовые отношения, регулирование трудовых отношений, государственная служба, кадровый резерв, управленческие кадры.

Актуальность выбранной темы вызвана необходимостью в нынешних рыночных отношениях становления эффективной кадровой политики с целью обеспечения и сохранения профессионального и грамотного персонала и недопущение некомпетентного персонала.

Объект выпускной квалификационной работы – правовое регулирование трудовых отношений в правоохранительных органах Российской Федерации.

Предмет выпускной квалификационной работы – нормативно-правовые основы формирования кадрового резерва.

Цель заключается в исследовании особенностей формирования кадрового резерва в органах полиции в Российской Федерации на примере Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское.

Первый раздел посвящен теоретико-правовым основам регулирования трудовых отношений в правоохранительных органах Российской Федерации, а именно раскрывает основные направления и принципы формирования

трудовых отношений в правоохранительных органах, проводится анализ нормативно-правового регулирования трудовых отношений и описывает порядок формирования кадрового резерва.

Во втором разделе рассматривается организационно-правовая характеристика отдела кадров на примере Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское, анализируется количественный и качественный состав кадров и исследуется организация работы с кадровым резервом.

В третьем разделе приводятся методические рекомендации по работе с кадровым резервом, а также дается оценка эффективности работы с резервом управленческих кадров.

В заключении саккумулированы основные выводы, полученные в ходе исследования.

Оглавление

Введение.....	6
Глава 1 Теоретико-правовые основы регулирования трудовых отношений в правоохранительных органах Российской Федерации.....	11
1.1 Основные направления и принципы формирования трудовых отношений в органах государственной власти.....	11
1.2 Нормативно-правовое регулирование трудовых отношений в правоохранительных органах Российской Федерации.....	15
1.3 Порядок формирования кадрового резерва в подразделениях и отделах МВД России.....	22
Глава 2 Современные механизмы регулирования трудовых отношений.....	43
2.1 Организационно-правовая характеристика отдела кадров.....	43
2.2 Анализ количественного и качественного состава кадров.....	50
2.3 Организация работы с кадровым резервом в системе государственной службы.....	59
Глава 3 Рекомендации по регулированию трудовых отношений.....	67
3.1 Методические рекомендации по работе с кадровым резервом.....	67
3.2 Оценка эффективности работы с резервом управленческих кадров.....	90
Заключение.....	96
Список используемой литературы.....	99
Приложение А Программа мероприятий для преодоления проблем формирования кадрового резерва.....	104
Приложение Б План собеседования для кандидата, претендующего на зачисление в кадровый резерв.....	106
Приложение В Социально-экономическая эффективность мероприятий.....	108

Приложение Г Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия...	109
Приложение Д Расчет экономической эффективности программы развития кадрового резерва.....	110

Введение

Трудовые отношения является неотъемлемой частью кадровой политики государственного органа и государства в целом. Отбор в резерв перспективных служащих позволяет решать многие незакрытые вопросы, связанные с государственной службой. Так же кадровый резерв – это реальная забота о профессиональном развитии кандидатов, мотивирующая их на эффективную работу, так как они смогут занять ключевые позиции в государственном органе.

Однако, сам процесс создания резерва очень трудоемкий, он занимает достаточно много времени и требует существенных затрат. Тема выпускной квалификационной работы в условиях современного функционирования государственной службы в Российской Федерации является весьма актуальной, и в пользу этого свидетельствуют следующие обстоятельства:

- сохраняется стихийность в формировании механизма востребованности профессиональных возможностей граждан;
- преобладание субъективистских начал в решении кадровых вопросов.
- со стороны общества достаточно низкая оценка эффективности деятельности кадрового резерва из-за неясности порядка нахождения в нем резервистов.

Структура органов исполнительной власти в настоящее время ожидает очередной период реформирования, определенно это относится к органам внутренних дел Российской Федерации (ОВД). В настоящее время акцентируется внимание именно на высокопрофессиональный подход к защите жизни, здоровья, а также прав и свобод граждан и их родных.

Актуальность выбранной темы вызвана необходимостью в нынешних рыночных отношениях становления эффективной кадровой политики с целью обеспечения и сохранения профессионального и грамотного персонала и недопущение некомпетентного персонала.

Особенно актуальна проблема трудовых отношений в правоохранительных органах, которая испытывает постоянный «кадровый голод» и находится в поиске квалифицированных кадров. Дополнительную актуальность проблема повышения результативности работы с кадровым резервом приобретает в контексте теории поколений, гендерных и кросс-культурных аспектов менеджмента, где грамотное управление кадровым резервом является базой для предупреждения возможных гендерных, возрастных и национально-расовых дискриминаций.

Таким образом, в сфере кадровой политики системы органов полиции назрела совокупность проблем, требующих скорейшего разрешения в основе которых лежит не соответствующее современным реалиям регулирование трудовых отношений.

В связи со сказанным, в текущий момент актуализировалась необходимость систематизации теоретико-методологических подходов к исследованию формирования кадрового резерва, систематизации эмпирической основы его функционирования, а также разработке стратегических направлений его развития.

Проблема кадровой политики чаще всего проявляется в недостаточном внимании руководства к потребностям персонала и его кадрового потенциала. Практически неизученной остается тема формирования и развития кадровой политики в МВД России. Проблемы реализации кадровой политики в системе МВД России в условиях ее реформирования являются нераскрытыми в основном по причине закрытого доступа к статистическим данным и проектам реформ.

Проблемное поле исследования заключается в предположении о том, что для эффективной кадровой политики в территориальных органах МВД России имеются все необходимые объективные условия, которые могут быть реализованы в практической деятельности уполномоченных органов при наличии комплексного научного подхода.

Организация кадрового резерва в правоохранительных органах

является особым видом деятельности в отношении трудовых ресурсов, направленная на обеспечение системы МВД России, обладающими необходимыми деловыми (профессиональными) и моральными качествами, в целях выполнения, поставленных перед МВД России.

Вопросы организации работы с кадрами были рассмотрены в исследованиях И.Л. Авдеевой, И.В. Роздольской, К.Б. Фокина, Н.Н. Шевченко, С.А. Рудик, Е.С. Куликовой, А.А. Luczaka, D. Collings, K. Mellahi.

Следовательно, проблема формирования эффективной кадровой политики достаточно сложна, от ее успешной разработки и реализации зависит перспективное развитие органов государственной власти, органов полиции и уровень их конкурентоспособности.

Специфике разработки и реализации кадровой политики в органах государственной власти, в органах полиции РФ, уделяется недостаточно внимания в современных публикациях, посвященных данной теме. В основном, работы посвящены проблемам управления персоналом, кадровой политике, осуществляемой в текущем периоде. В основном, разрабатываются мероприятия по решению проблем управления в органах государственной власти в целом по отрасли, проводятся социологические исследования различных профессионально-социальных групп, взаимодействующих в органах государственной власти, не выделяются в отдельную категорию исследования проблемы, существующие на уровне конкретного органа государственной власти, органа полиции РФ.

Объект исследования: правовое регулирование трудовых отношений в правоохранительных органах РФ.

Предмет исследования: нормативно-правовые основы формирования кадрового резерва.

Цель работы: изучить особенности формирования кадрового резерва в органах полиции в РФ на примере Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское.

В соответствии с целью, сформулированы следующие задачи

выпускной квалификационной работы:

- раскрыть основные направления и принципы формирования трудовых отношений в правоохранительных органах;
- проанализировать нормативно-правовое регулирование трудовых отношений в правоохранительных органах;
- описать порядок формирования кадрового резерва в подразделениях и отделах МВД России;
- дать общую характеристику правоохранительному органу;
- проанализировать направления реализации кадровой политики;
- разработать направления формирования кадрового резерва в органах полиции в РФ на примере Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское;
- рассчитать социально-экономический эффект от реализации разработанных предложений;

Методологической основой исследования явились общенаучные методы, включающие анализ, позволивший изучить объект и предмет посредством синтеза его характеристик и составляющих частей, дедукции, обеспечивающей возможность установления связи факторов и результатов, индукции, позволившей экстраполировать частные случаи для получения общей картины исследования. В ряду теоретических методов исследования были использованы аксиоматические методы, обеспечивающие принятие в исследовании за основу уже установленных утверждений и гипотетический метод, позволяющий строить предположения для дальнейшей реализации целей и задач исследования. Также в работе широко использован метод формализации, посредством которого были схематизированы понятия и процессы. Визуализация результатов исследования реализована посредством применения графического и табличного методов.

Информационной базой послужили научная, учебная литература, учебно-методические пособия, нормативно-правовые акты в области

государственной политики в области высшего образования, материалы периодических изданий, статистические данные и аналитический материал, характеризующий сложившуюся практику кадрового обеспечения сферы высшего образования.

В качестве эмпирической базы исследования выступили материалы специальных периодических изданий, статистические данные Росстата, данные, представленные объектом исследования, докладные записки Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское.

Нормативно-правовой базой исследования явились Конституция Российской Федерации, федеральные законы, постановления Правительства РФ, приказы и распоряжения Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования и направления совершенствования кадровой политики и кадрового резерва, можно использовать в практической деятельности Полка ППС Полиции.

Структура работы включает введение, основную часть, которая в свою очередь состоит из трех глав, включающих в себя 8 параграфов, заключение. В работе имеется 44 источников, которые отражены в списке использованной литературы. В выпускной квалификационной работе содержится 20 таблиц, 14 рисунков и 17 формул.

Глава 1 Теоретико-правовые основы регулирования трудовых отношений в правоохранительных органах Российской Федерации

1.1 Основные направления и принципы формирования трудовых отношений в органах государственной власти

Система кадровой политики и прохождение процедуры конкурса государственных служащих является средством обеспечения органов государственной власти квалифицированными кадрами, а также повышает качество работы этих органов, повышение профессионального статуса государственных служащих и рост эффективности государственного управления [9, с. 42].

В процессе развития российского государства и, как следствие, новой системы государственного управления, в Российской Федерации большое внимание уделяется становлению и развитию трудовых отношений. А также работы с кадрами в государственных органах власти.

С целью комплексного анализа теоретических основ регулирования трудовых отношений, положим в основу дальнейших рассуждений подходы к интерпретации трудовых отношений и кадровой политики в современной науке управления кадрами с учетом специфики государственного сектора [16, с. 90]. В современной литературе существует множество подходов к определению понятия «кадровая политика». Непосредственно само понятие обусловлено развитием и появлением трудового права в XX веке [37, с. 35]. В настоящем параграфе будут рассмотрены основные теоретические подходы к понятию регулирования трудовых отношений и кадровой политики в органах государственной власти, ее сущности и этапах ее формирования.

Итак, исследуя научную и учебную литературу в рамках настоящей темы исследования, при изучении вопроса понятие «кадровой политики», мы задались вопросом, в чем отличие «кадровой политики» от «управления персоналом», какое понятие шире, и является ли одно из них элементом

другого. Анализ научной литературы позволил в рамках настоящего исследования сделать вывод о том, что термин «управление» намного шире термина «политика», в связи с чем логичным заключением является то, что термин «кадровая политика» является более узким определением, и входит в понятие «управление персоналом» [3, с. 15].

В узком смысле кадровая политика – это совокупность определенных норм, регулирующих отношения между работником и организацией (совокупность прав и обязанностей, возможностей, запретов и ограничений и т.д.) [33, с. 35].

Успешная реализация трудовых отношений и кадровой политики зависит от ряда условий:

- осуществление систематического учета, анализа, а также формирование выводов о влиянии внешнего мира на трудовую деятельность (экономические, политические, социальные и другие факторы);

- формирование мер по адаптации к внешним изменениям и тенденциям развития государства и общества.

Трудовые отношения и кадровая политика в свою очередь является частью, общей политики, проводимой и осуществляемой в организации.

Рассмотрев вышеуказанные подходы к определению понятия «кадровая политика», считаем главной идеей то, что сущность данного вида политики связана с деятельностью, направленной на формирование, прежде всего трудового коллектива, который будет выполнять основные функции организации в условиях динамичных внешних и внутренних факторов [25, с. 32].

В формировании кадровой политики немаловажную роль играют кадровые процессы [14, с. 25]. Так, наиболее полное определение данному понятию дает С.Д. Резник, который понимает под кадровыми процессами совокупность последовательных действий объекта управления, отражающих основные направления кадровой политики путем рационального использования всех видов ресурсов, включая интеллектуальные, трудовые и

материальные [27, с. 39]. В свою очередь автор определяет основные элементы трудовых отношений и кадрового процесса:

- осуществление политики в сфере подбора, набора и расстановки персонала;
- разработка принципов, правил и приемов увольнения персонала;
- организация и обеспечение благоприятных условий труда;
- формирование системы обучения и развития персонала, обеспечение достижения его высокого уровня и качества;
- оценка профессионально-квалифицированного уровня;
- диагностику и мониторинг состояния кадрового состава организации по количеству и качеству;
- контроль над результатом труда;
- разработка мероприятий по повышению мотивации и стимулированию трудового персонала.

Далее, раскрывая вопрос о кадровой политике государственной организации, следует обозначить характеристику кадровой политики, которую проводит само государство, а именно государственной кадровой политики.

Государство проводит «кадровую политику по трем основным направлениям:

- в области государственных предприятий, учреждений, организаций (объединений, фирм, концернов, компаний и т.д.);
- в системе государственной службы (на уровне федеральном, субъектов Федерации и местного самоуправления);
- в области негосударственных предприятий (акционерных, частных, арендных предприятий, фирм и т.д.)» [18, с. 17].

Таким образом, из вышеизложенного необходимо сделать вывод о том, что сущность государственной кадровой политики РФ в том, что это определенная деятельности государственных органов, кадровых служб и

должностных лиц в данной сфере [2, с. 68]. Так, определяется количественная численность при наборе и подготовке работников и специалистов различных профессий; определение перечня специальностей и специализаций, уровень потребности в тех или иных специалистах.

«При этом следует отметить, что в условиях рыночной экономики государственная кадровая политика РФ более абстрактна, и имеет свое более узкое направление на развитие государственной службы. Внутри же самих государственных органов, в том числе государственных организациях (учреждениях) ведется своя кадровая политика, которая определяется исходя из основных целей и задач организации. В таком случае, кадровая политика проводится через органы управления той или иной организации. Однако, при этом государственная кадровая политика РФ охватывает почти все профессии, в том числе для сотрудников частных предприятий, общественных организаций» [30]. Государственная кадровая политика является очень динамичной, и в процессе социально-экономического развития, претерпевает изменения, но, несмотря на это, содержит определенный замысел, имеет собственное содержание и механизмы реализации.

Основная цель трудовых отношений и кадровой политики, может иметь несколько альтернативных вариантов ее достижения, итак, рассмотрим их более подробно:

– принимать решение об увольнении или сохранении персонала, есть несколько вариантов решения данной цели в зависимости от экономической и кадровой целесообразности: осуществить перевод на более сокращенную форму занятости, то есть с меньшим объемом работы и временем затраты, чтобы у сотрудников была возможность найти время для дополнительного заработка; использование скользящего графика, настоящее решение также предусматривает получить сотрудникам возможность по своему желанию установить рабочее время, которое будет корректироваться с потребностями работодателя; направлять персонал на переподготовку и

повышение квалификации;

– в зависимости от возможностей также экономических, либо кадровых осуществлять подбор персонала с опытом работы в данной сфере, либо осуществлять обучение сотрудников самим. В настоящее время, как показывает практика, работодатель заинтересован в опытных кадрах, то есть имеющих представление о работе в той или иной сфере. Однако, это не дает возможности трудоустройства по специальности молодежи, которые только, что получили высшее образование и желают реализовать свое профессиональное будущее по специальности. В связи с чем, наиболее приоритетным считается развивать направление подготовки кадров внутри организации с целью, привлечения молодых специалистов к работе в организациях;

– решение вопроса каровой численности, а именно набор дополнительного персонала для решения тех или иных задач организации, или распределение данных функций между имеющимися кадрами, что влечет за собой увеличение нагрузки. Здесь, также альтернатива зависит от ряда факторов, не повлечет ли увеличение нагрузки снижение качества выполняемых работ сотрудниками, имеется ли экономическая возможность у организации ввести новые должности для выполнения тех или иных функций и т.п.

Таким образом, рассмотрев несколько подходов к определению понятия трудовых отношений и кадровой политики, необходимо сделать вывод о том, что это явление, связанное со всеми сторонами кадровой деятельности.

1.2 Нормативно-правовое регулирование трудовых отношений в правоохранительных органах Российской Федерации

В современных условиях жесткой конкуренции, когда рынок труда перенасыщен специалистами, эффективное государственное управление

требует решения и исполнения задач государственными органами.

Для обеспечения качественного формирования трудовых отношений и кадрового состава государственных служащих отбор базируется на нормативно-правовых основах [35, с. 107]. В кадровой работе в перспективе выявить и исключить федеральных государственных служащих и государственных гражданских служащих на местах, которые целенаправленно скрывают факт злоупотребления психотропными веществами в немедицинских целях и злоупотреблении алкоголем.

После проведения процедуры полиграфа при выявлении нарушений у государственного служащего по психофизическим отклонениям его заносят в специальный реестр.

Для сотрудников, имеющих дисциплинарные взыскания, нарушения служебной дисциплины, просчеты и упущения проводятся дополнительные обследования и завершаются одной из четырех форм заключения.

Формы заключения:

- р1-р2 – положительный прогноз на дальнейшее прохождение службы;
- р3 – посредственные результаты, дальнейшая служба возможна лишь при наличии высокого профессионализма и коррекции определенных личностных качеств;
- р4 – отрицательный прогноз, дальнейшая служба нежелательна.

Приоритетное направление государственной политики в области высшего образования - подготовка квалифицированных кадров органов внутренних дел, соответствующих запросам современной жизни в информационном обществе.

В последнее десятилетие руководством страны и Министерства внутренних дел Российской Федерации большое внимание обращается на работу с кадрами, в связи с чем, начиная с 2009 года, начинают применяться инновационные кадровые технологии, направленные на совершенствование системы комплектования и прохождения службы.

Особенно актуальными современные кадровые технологии стали в 2020 году, когда весь мир столкнулся с новыми угрозами – пандемией COVID-19, что потребовала мобилизации всех ресурсов, как экономических, так и человеческих. С принятием в 2012 году Федерального закона от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [22] наставничество в органах внутренних дел оказалось на «подпольном» положении.

Формально наставничество регламентировалось приказом МВД России от 24 декабря 2008 г. № 1139 «об утверждении Положения об организации наставничества в органах внутренних дел», вместе с тем, имеющееся нормативное регулирование не отвечало реалиям сегодняшнего дня.

Все это привело к внесению в 2016 году изменений в Закон о службе, предоставляющих МВД России полномочия на разработку порядка организации индивидуального обучения стажера, изучения его личных и деловых качеств и порядка оценки результатов индивидуального обучения стажера, а также порядка организации индивидуального обучения сотрудника органов внутренних дел.

Нормативно-правовое обеспечение служит основой трудовых отношений и подготовки кадров. Подготовка кадров для органов внутренних дел это организованный процесс овладения и постоянного совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых сотрудникам органов внутренних дел для успешного выполнения возложенных на органы внутренних дел задач [38, с. 49]. «Он организуется в образовательных и научно-исследовательских организациях различного типа и вида. Также возможна его организация непосредственно на местах службы сотрудников, в том порядке, который установлен законодательством Российской Федерации» [6, с.17].

Основными нормативными правовыми актами, регламентирующими осуществление подготовки кадров в органы внутренних дел, являются

следующие:

- а) Конституция Российской Федерации [15];
- б) Трудовой кодекс Российской Федерации [34];
- в) Федеральные законы Российской Федерации, в том числе:
 - 1) «О полиции» [23];
 - 2) «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [22];
 - 3) «Об образовании в Российской Федерации» [24];
- г) Приказы МВД России, из них:
 - 4) от 31 марта 2015 г. № 385 «Об утверждении Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации»;
 - 5) от 10 августа 2012 № 777 «Об организации морально-психологической подготовки в органах внутренних дел Российской Федерации».

Статьей 11 ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации» регламентировано право сотрудника органов внутренних дел на профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации и стажировку в установленном порядке [22].

В соответствии со статьей 12 ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации» сотрудники органов внутренних дел обязаны поддерживать уровень квалификации, необходимый для качественного выполнения своих служебных обязанностей [22].

Кроме того, все сотрудники в установленном порядке могут проходить профессиональное обучение и получать дополнительное профессиональное образование как в системе МВД России, так и в гражданских ВУЗах.

Организация системы трудовых отношений и подготовки кадров МВД России возложена на Управление организации подготовки кадров Департамента государственной службы и кадров Министерства внутренних

дел Российской Федерации [7, с. 21].

В соответствии с частью 2 статьи 76 закона «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации (редакция, действующая с 1 сентября 2021 года)» [22], подготовка кадров для замещения должностей среднего, старшего и высшего начальствующего состава осуществляется преимущественно в образовательных организациях высшего профессионального образования МВД России.

Целью подготовки кадров является формирование у сотрудников органов внутренних дел готовности действовать профессионально, грамотно, четко, качественно и быстро выполнять поставленные задачи в любых трудных условиях служебной деятельности. Задачи и содержание подготовки кадров органы внутренних дел определяются действующим законодательством Российской Федерации, нормативными актами МВД России с учетом особенностей и специфики службы и конкретно формулируются в учебных программах, а также тематических планах.

Если говорить о системе подготовки кадров для органов внутренних дел, то в соответствии со ст. 76 закона «О службе в ОВД» она включает в себя ряд основных направлений, непосредственно связанных с образованием (первичным и дополнительным) сотрудников:

- подготовка несовершеннолетних обучающихся к военной или иной государственной службе проводится в соответствии с основными образовательными программами основного общего и среднего общего образования. Кроме того, обучающимся предлагаются для изучения дополнительные общеразвивающие программы;

- профессиональное обучение граждан, впервые принятых на службу в органы внутренних дел, осуществляется по программам профессиональной подготовки. Следует отметить, что вновь принятые на службу сотрудники должны приобрести по итогам обучения основные профессиональные знания, умения, навыки и компетенции, необходимые для

выполнения служебных обязанностей;

– профессиональное обучение действующих сотрудников проводится по программам переподготовки кадров и имеет цель приобретение ими компетенций, необходимых для осуществления нового вида оперативно-служебной деятельности и получения новой квалификации. Также обучение возможно по программам повышения квалификации в целях совершенствования имеющейся или приобретения новой компетенции, необходимой для осуществления оперативно-служебной деятельности и (или) повышения профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации по замещаемой должности;

– подготовка сотрудников (вновь принятых и действующих) по программам среднего профессионального и высшего образования, в которые входит обучение по дополнительным профессиональным программам, включающее профессиональную служебную и физическую подготовку [36, с. 33].

Порядок организации подготовки кадров для замещения должностей в органы внутренних дел определяется федеральным органом исполнительной власти в сфере внутренних дел на основании Приказа МВД РФ от 5 мая 2018 года № 275 «Об утверждении Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации (с изменениями на 25 января 2021 года)».

При разработке программы подготовки кадров для замещения должностей следует придерживаться ряда важнейших принципов:

– комплексного подхода к решению проблем профессионального развития персонала и регулирования рынка труда, который предусматривает учет всех факторов (экономических, социальных, демографических и др.), способствующих обеспечению продуктивной занятости населения и смягчению напряженности на рынке труда в регионе, где расположены организации, а также привлечению всех заинтересованных органов к ее разработке и реализации;

– приоритета активных действий в управлении персоналом и его профессиональном развитии, а также политике на рынке труда (создание и сохранение рабочих мест, прием на работу незанятого населения и безработных граждан, улучшение условий и оплаты труда работников, совершенствование кадрового потенциала организаций, содействие занятости высвобождаемых работников и др.);

– четкого разграничения сфер ответственности органов исполнительной власти субъектов РФ, объединений работодателей, объединений профсоюзов и территориальных органов Минтруда России по вопросам занятости населения за разработку и реализацию программы;

– эффективного использования всех средств, в том числе финансовых, направляемых на разработку и реализацию программы, и минимизации всех затрат.

Приоритеты программы определяются исходя из прогноза социально-экономического развития отраслей экономики, а также государственной политики в области подготовки кадров для рыночной экономики.

«В завершении следует отметить, что основным источником подготовки квалифицированных кадров для органов внутренних дел России является именно ведомственная система профессионального образования. Поэтому, учитывая реалии, перспективы и ожидания, она должна совершенствоваться, отвечать всем требованиям государства и общества. В свою очередь система дополнительного образования действующих сотрудников должна способствовать продвижению сотрудника по карьерной лестнице, то есть занимать более высокие должности на службе» [10, с. 25].

Кроме того, следует помнить о том, что в процессе длительного выполнения своих служебных обязанностей происходит профессиональная деформация личности сотрудника Министерства.

В данном случае повышение квалификации и получение дополнительного образования способствуют не только получению новых знаний в сфере законодательства Российской Федерации, но и воспитанию

личности сотрудника в целях его корректного обращения с гражданами при выполнении своих служебных обязанностей и оперативных задач.

Неизменными являются направления, которые являются проблемами в кадровой политике в системе органов исполнительной власти. Повышение профессионального имиджа государственных служащих в структуре ОВД, облегчение процедуры отбора в кадровый резерв, а также, как следствие из данных проблем, высокая текучесть кадров и малое количество молодых специалистов, которые хотят работать в данной области, что образует дефицит молодых специалистов.

1.3 Порядок формирования кадрового резерва в подразделениях и отделах МВД России

При этом, в зарубежной литературе изучаемый вопрос также не обделен вниманием. Зачастую зарубежные авторы рассматривают процесс формирования кадрового резерва с точки зрения управления карьерой. М. Армстронг – автор многочисленных работ по кадровому менеджменту, предложил свой вариант понятия «кадровый резерв»: сотрудники организации, положительно зарекомендовавшие себя на занимаемых должностях, обладающие высокими личностными и профессиональными качествами и способностью к развитию и руководящей деятельности [5, с. 37].

Подчеркнем, что анализ научных источников выявил наличие широкого спектра взглядов на изучаемую категорию и отсутствие их единообразия. В частности, для одних авторов верным представляется видение резерва только как технологии для подготовки руководителей, для других как технологии работы с контингентом для замещения ключевых должностей [19, с. 13]. Некоторые делают акцент именно на подготовленных, перспективных работниках. По их мнению, только эти группы работников способны получить должности.

Анализ приведенных подходов позволил сформулировать собственное определение понятия «кадровый резерв». В широком смысле это запас, источник кадров, обладающих необходимыми компетенциями, опытом и желанием занять вакантную должность. В таком аспекте кадровый резерв – это кадровая технология, которая позволяет более эффективно использовать кадровый потенциал. Кадровый резерв как технология является важной составляющей управления любой организацией, иными словами, это те сотрудники, которых можно назвать «спасательным кругом», потому что именно они могут заменить выпавшее звено в структуре организации для продолжения эффективной работы. Каждое из вышеприведенных определений отражает сущность внутреннего кадрового резерва и предполагает систематическую работу по выявлению потребностей организации (компании), органов власти в персонале, а также в оценке кандидатов по их компетенциям, соотнесению их с запланированными должностями, развитие компетенций до необходимого уровня, плановые перемещения.

Целями «создания и управления кадровым резервом в подразделениях и отделах МВД России являются:

- достижение стратегических целей организации. Осуществление уставной деятельности, продвижение и развитие организации подразумевает наличие команды подготовленных управленцев и специалистов высокой квалификации [39, с. 44]. Кадровый резерв помогает в решении вопросов качественного замещения должностей в кратчайшие сроки.

- повышение уровня финансового положения компании [41]. Благодаря высокой мотивации персонала и возможности его постоянного развития, организация повышает свою производительность труда, которая в свою очередь обеспечивает непрерывность работы, рост доходов, экономность в использовании бюджета и высокий уровень качества производства или услуг.

- мотивация и удержание профессиональных лидеров. Для

большинства работников одним из самых мощных факторов мотивации является наличие в организации возможности карьерного роста и внутренних перемещений по служебной лестнице [20, с. 35]. Кадровый резерв призван урегулировать данный процесс и сделать его управляемым.

– повышение уровня готовности персонала к организационным изменениям. Поскольку подготовка и переподготовка сотрудников являются основными источниками пополнения кадрового резерва, чтобы повысить готовность персонала к различным преобразованиям проводятся мероприятия по дополнительному обучению работников, перепрофилирование на другие специальности, переподготовка, повышение квалификации и т.д.

– укрепление корпоративной культуры. Особенностью каждой организации является корпоративная культура [21]. Она подразумевает стимулирование у работников личной ответственности, лояльности, нацеленности на результат, формирует общие корпоративные ценности. Данные факторы наиболее важны при продвижении по служебной лестнице и подготовке к занятию вышестоящих должностей» [1, с. 16].

Основными принципами, на которые опирается работа службы управления персоналом по укреплению кадрового резерва, являются такими же, как и при выполнении других задач: гласность, конкуренция и активность.

Главным принципом считается гласность, открытость отбора в подразделениях и отделах МВД России. Все сотрудники организации должны владеть информацией о том, каким образом они могут попасть в пул резервистов, кроме того, попав в кадровый резерв, каждый специалист должен четко представлять, на какие существующие позиции в организации он может претендовать [6, с. 57]. Если этот принцип будет соблюден, то службе управления персоналом удастся таким образом мотивировать сотрудников должным образом и способствовать повышению лояльности сотрудников в организации [17, с. 68].

Согласно второму принципу – конкуренции – на каждую имеющуюся резервную вакансию должно претендовать как минимум двое кандидатов.

Заключительный принцип, на который опирается работа службы управления персоналом по укреплению кадрового резерва, активность. Он предусматривает, что все лица организации, ответственные за пополнение кадрового резерва путем выдвижения кандидатур, а также сами кандидатуры, должны активно участвовать в процессе и проявлять инициативу. Только в таком случае кадровый резерв будет успешно сформирован [8, с. 118].

При этом, в узком смысле спектр принципов формирования кадрового резерва включает: актуальность кадрового резерва, соответствие кандидата занимаемой должности, перспективность кандидата и др. Систематизация принципов формирования кадрового резерва приведена на рисунке 1.

Принципы формирования кадрового резерва	Название принципа	Характеристика
	Принцип плановости	Учет текущих потребностей в высококвалифицированных специалистах. Планирование программы продвижения сотрудника по карьерной должности
	Принцип актуальности	Установление потребности в замещении должностей в текущий период времени
	Принцип непрерывности	Постоянное развитие сотрудников с момента их включения в кадровый резерв. Посещение сотрудниками курсов и тренингов, закрепление профессиональных навыков саморазвитие
	Принцип комплексности	Гармоничное сочетание различных видов трудовой деятельности персонала и выполнение разных социальных ролей
	Принцип соответствия	Оценка соответствия квалификации и способностей кандидата на вакантную должность
	Принцип объективности	Оценка перспектив кандидата с учетом его возраста, образованности, стажа работы на должности, текущего состояния здоровья и мотивации
	Принцип перспективности	Предусматривает установление соотношения потенциала работника труда и компетенций, а также ориентацию на профессиональное развитие
	Принцип прозрачности	Указывает, что информация о вакансиях должна быть открыта для всех сотрудников кадрового резерва

Рисунок 1 – Принципы формирования кадрового резерва в подразделениях и отделах МВД России

Кадровый резерв в отделах МВД России является системой, в которой принимают участие все сотрудники организации. Он способствует развитию экономического, социального, инновационного развития будущих руководителей.

Формирование кадрового резерва государственных служащих МВД России является одним из направлений реализации кадровой политики государства. На государственной службе кадровый резерв представляет собой группу лиц, которая формируется на основе комплексной оценки в соответствии с установленными квалификационными требованиями к должностям государственной службы, и включает в себя как рядовых граждан, так и уже действующих государственных служащих, обладающих всеми необходимыми качествами.

Кадровый резерв является системой, в которой принимают участие все сотрудники организации. Он способствует развитию экономического, социального, инновационного развития будущих руководителей.

Планомерная работа с кадровым резервом в подразделениях и отделах МВД России позволяет сформировать качественный состав кадров, организовать эффективное обучение руководителей и специалистов, претендующих на ключевые должности. Подготовка кадрового резерва направлена на повышение мотивации специалистов и руководителей, создание конкурентной среды. Способность подготавливать работников к работе на более высокую должность является важным фактором развития организации [17, с. 50].

Многие организации формируют кадровый резерв из собственных сотрудников, поскольку заинтересованы в их профессиональном росте на различных уровнях. Кадровый резерв представлен функциональными, линейными руководителями и специалистами, имеющими организаторские способности, соответствующие требованиям к вакантной должности.

Подбор квалифицированных подготовленных кадров должен быть объективным и доступным. Для эффективного достижения целей органов

исполнительной власти, исполнения государственных функций уделяется внимание аппарату государственных служащих.

Кадровый отбор и механизмы его реализации обеспечивают орган исполнительной власти высококвалифицированными, компетентными сотрудниками, соответствующие основным положениям и требованиям к прохождению службы в МВД РФ. Отметим, что относительно нововведенная процедура ротации на должностях государственной службы позволяет охватить как центральный аппарат, так и территориальные органы власти. Это позволяет предотвратить коррупцию на местах, перенимать новый опыт и исключить процесс, при котором долгое замещение одной должности исключает возможность претендовать на нее кандидатам из кадрового резерва. Негативным аспектом является сложность прохождения данной процедуры и затрачивается временной ресурс.

Каждый этап занимает достаточное количество времени, тестирование кандидатов, обследования по состоянию здоровья и иные аспекты процедуры кадрового отбора.

Кадровая политика государства предусматривает создание резерва для непрерывности управления, посредством чего в изменяющихся условиях и при необходимости замещения какой-либо должности значительно сокращаются временные ресурсы на поиск подходящего кандидата [44, с. 45].

Без сохранения и приумножения кадрового потенциала МВД России невозможно поступательное развитие министерства и успешное выполнение возложенных на него задач. Понятие работа с кадрами охватывает весь комплекс организационных мероприятий и технических методов, связанных с реализацией кадровой функции в системе МВД России.

Предполагается, что формирование кадрового резерва государственных служащих как одно из направлений кадровой политики представляет собой воспроизводство и рост востребованности кадрового потенциала. Поскольку кадровая политика включает требования к государственному служащему, его

обучение, подготовку и переподготовку в процессе кадровой деятельности, то формирование резерва позволяет кандидатам принять непосредственное участие в ее реализации.

Формирование резерва на этапе отбора должно быть согласовано с другими процедурами – выдвижения и назначения. Процедура всегда регламентируется в строгом соответствии с нормативной базой предприятия, а требования, предъявляемые к соискателям вакансий (как личностные, так и профессионально ориентированные) предъявляются исходя из круга должностных обязанностей и особенностей организации [40, с. 81].

Помимо перечисленных требований сотрудниками службы управления персоналом часто предъявляется ряд дополнительных, к которым относятся стаж работы, минимально необходимый для соответствия вакантной должности и опыт работы в качестве руководителя. В некоторых случаях ключевым требованием может быть предпринимательская практика, помимо этого в резерв исключено попадание специалистов со слабым здоровьем и общим физическим развитием. Вся процедура отбора кандидатов на вакантные должности из резерва должна быть строго конфиденциальной.

Необходимо отметить, что все сотрудники организации и молодые специалисты, ставшие резервистами, обязательно учитываются специалистами кадровой службы. По истечении годового отчетного периода деятельность резервиста оценивается и таким образом он либо сохраняет за собой место в резерве, либо исключается из него. Существует несколько предпосылок для исключения сотрудника из кадрового резерва, к числу самых распространенных относятся неудовлетворительные показатели профессиональной деятельности сотрудника, нарушение корпоративной этики и дисциплины, а также объективные факторы - выход на пенсию, увольнение, плохое самочувствие. Отметим, что обеспечение организации качественными кадрами труднодостижимо без сформированного кадрового резерва. Разумеется, кадровый резерв – это дополнительные финансовые влияния в сотрудников, однако их размер ощутимо меньше по сравнению с

затратами финансов и времени, которые уйдут на подбор и обучение новых сотрудников извне компании, поэтому кадровый резерв существенно снижает затраты организации на подбор и адаптацию новых сотрудников.

Далее идентифицируем ключевые этапы формирования кадрового резерва в подразделениях и отделах МВД России:

- выдвижение сотрудника. Основными критериями отбора кандидатов являются соответствующее образование, опыт работы в целом или на руководящей должности, возраст, профессиональные достижения, лояльность и преданность работников, а также рекомендации руководителя. Однако данный список не является исчерпывающим. Возможно также самовыдвижение, когда работник предлагает свою кандидатуру руководству;
- оценка кандидатуры. В процессе оценки кандидатур применяют различные методы, среди которых следует отметить: методы библиографии, предусматривающие изучение личных документов работников; проведение интервью с получением письменных и устных характеристик кандидата; организацию экспертизы с обобщением независимых экспертных мнений различных специалистов о сотруднике; психологическое тестирование для оценки психологических особенностей личности; тестирование самооценки с анализом восприятия уникальности и значимости специалиста для организации;
- подготовка работника к обучению, временному замещению, стажировке;
- формирование состава. Сотрудник может быть исключен из состава по собственной инициативе или по решению комиссии.

«Информация по кадровому резерву организации храниться в базе данных потенциальных работников. Резерв специалистов – это работники, прошедшие отбор на рядовые позиции в соответствии требованиями к должности. В свою очередь, резерв руководящих кадров представлен руководителями, специалистами, которые имеют необходимые управленческие компетенции» [16. с. 100]. Кадровый резерв представлен

функциональными и линейными руководителями, работниками организации, а также молодыми специалистами с высоким потенциалом.

Также подчеркнем, что формирование кадрового резерва является одним из методов стимулирования, поскольку сотрудник еще до принятия в организацию имеет возможность оценки перспектив продвижения по карьерной лестнице. Технологии кадровой деятельности предусматривают реализацию комплексного подхода и формирование кадрового резерва в соответствии с определенным методом. Обобщим сказанное путем систематизации методов и технологий формирования кадрового резерва (рисунок 2).



Рисунок 2 – Методы и технологии формирования кадрового резерва в подразделениях и отделах МВД России

Далее систематизируем методические подходы к оценке управления кадровым резервом. Для формирования объективной картины об эффективности функционального использования кадрового резерва целесообразно выбирать количественные показатели. Периодическая плановая оценка резерва кадров производится с использованием тех же методик, что и при отборе кандидатов в него. Оценочные мероприятия проходят в несколько этапов.

На первом, подготовительном этапе уточняются интересы и стратегические цели компании, проводится предварительная диагностика, корректируются (при необходимости) составленные ранее профессиограммы требуемые компетенции и выбираются оптимальные методы оценки.

На втором этапе проводится комплексное формализованное тестирование резервистов, оценочные интерактивные мероприятия, глубинные и структурированные собеседования.

Третий этап - анализ результатов и составление отчета, в котором делаются выводы и даются заключения по каждому сотруднику, входящему в кадровый резерв. Вариантов заключений несколько [12, с. 24]:

- готов к повышению в должности;
- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при выполнении определенных условий;
- не соответствует занимаемой должности.

На основании анализа кадрового резерва для специалистов, обладающих высоким профессиональным или управленческим потенциалом, разрабатываются и впоследствии корректируются индивидуальные планы карьеры и определяются мероприятия по ее развитию. Отметим, что формированию объективной картины об эффективности функционального использования кадрового резерва способствует выбор количественных оценочных показателей. Далее определяются параметры, которые необходимо оценивать количественно в ходе определения эффективности

кадрового резерва. К ним относятся параметры, которые характеризуют [13, с. 113]:

- насколько в организации должности обеспечены кадровым резервом;
- показатели горизонтальной и вертикальной динамики перемещений сотрудников кадрового резерва;
- насколько профессиональные и личностные качества резервистов соответствуют должностям ПОР;
- насколько качественно происходит исполнение должностных обязанностей сотрудника кадрового резерва, отобранного на должность ПОР.

Основой для сравнения полученных в ходе оценки деятельности сотрудника показателей служат конкретные значения предыдущего периода или те параметры, которые получены при анализе теоретических или экспертных данных. Далее приведем характеристику методики оценки эффективности использования кадрового резерва.

Первый параметр - обеспеченность кадровым резервом [6, с. 14]. В этот параметр входит два показателя: общее количество сотрудников в кадровом резерве, а также характеристика качественного состава. Первый показатель рассчитывается по формуле (1).

$$K_{\text{общее}} = K_{\text{пор}} K_{\text{общ}} * 100\% , \quad (1)$$

где, $K_{\text{пор}}$ – общее число должностей ПОР, нуждающихся в кадровом резерве на данный момент времени;

$K_{\text{общ}}$ – общее число должностей ПОР в структурном подразделении.

Показатель измеряется в процентном отношении. Отчет по данному показателю также должен включать кадровую качественную характеристику, то есть количество руководителей и специалистов в структурном

подразделении; общее число резервистов; а также число резервистов, претендующих на две или несколько должностей ПОР. Соответствие резервистов ЕКТД рассчитывается по формулам (2), (3), (4), (5).

По формуле (2) рассчитывается количество резервистов с высшим образованием, необходимым для должности ПОР [7, с. 18].

$$K_{\text{во}} = \frac{Ч_{\text{во}}}{Ч_{\text{об}}} * 100\% , \quad (2)$$

где, $Ч_{\text{во}}$ – число вакансий ПОР, для закрытия которых необходимы сотрудники с высшим образованием согласно ЕКТД,

$Ч_{\text{об}}$ – общее количество вакансий ПОР в структурном подразделении.

Таким образом, данный показатель выражается в процентном соотношении должностей ПОР с заявленным требованием к уровню образования к общему числу должностей ПОР.

Связанным с параметром, обозначенным выше является параметр соответствие резервистов необходимому уровню образования, который также выражается в процентном соотношении и рассчитывается по формуле (3).

$$K_{\text{уро}} = \frac{Ч_{\text{уро}}}{Ч_{\text{об}}} * 100\% , \quad (3)$$

где $Ч_{\text{уро}}$ – число вакансий ПОР, для закрытия которых необходимы сотрудники с высшим образованием;

$Ч_{\text{об}}$ – общее количество вакансий ПОР в структурном подразделении.

Насколько сотрудники кадрового резерва соответствуют возрастным требованиям должностей ПОР, можно определить по формуле (4).

$$K_{\text{св}} = \frac{Ч_{\text{св}}}{Ч_{\text{об}}} * 100\% , \quad (4)$$

где $Ч_{св}$ – число должностей ПОР, чьим требованиям соответствуют возрастные характеристики резервистов.

$Ч_{об}$ – общее количество вакансий ПОР в структурном подразделении.

Степень соответствия сотрудников кадрового резерва требованиям должностей ПОР по стажу работы можно определить по формуле (5) [4, с. 57].

$$K_{cp} = Ч_{ст} Ч_{об} * 100\% , \quad (5)$$

где $Ч_{ст}$ – число должностей ПОР, чьим требованиям соответствуют характеристики стажа резервистов.

$Ч_{об}$ – общее число вакансий ПОР в структурном подразделении.

Средний возраст резервистов показывает соотношение следующих показателей (формула (6)).

$$B_{кр} = B_{кр} Ч_{кр} * 100\% , \quad (6)$$

где $\Sigma B_{крз}$ – результат сложения всех возрастов сотрудников кадрового резерва;

$Ч_{крз}$ – количество резервистов в структурном подразделении.

Универсальность данной формулы заключается в том, что она позволяет рассчитать не только средний возраст резервистов отдельного подразделения, но и средний возраст резервистов определенного уровня.

Следующий количественный показатель - количество альтернативных кандидатов в резервисты конкретной определенной должности. Данный показатель помогает формировать список кандидатов в резерв, разделяя соискателей согласно наибольшему соответствию требованиям, предъявляемым к кандидатам на соискание должности. Отметим значимость

этого показателя для принятия решения о включении кандидатуры резервиста в кадровый резерв под конкретную должность. Еще одним количественным показателем является динамика перемещений резервистов, который позволяет выявить количественные и качественные изменения кадрового резерва за любой период времени. Показатель складывается из нескольких компонентов, к наиболее информативным можно отнести: текучесть резервистов, назначение резервистов на должность, назначение не из резерва, общее выбытие из резерва, время заполнения вакансии должности ПОР. Текучесть кадров среди сотрудников кадрового резерва можно определить по формуле (7).

$$K_T = \frac{Ч_{увр}}{Ч_{кр}} * 100\% , \quad (7)$$

где $Ч_{увр}$ – число резервистов, уволенных из-за текучести кадров;

$Ч_{кр}$ – количество резервистов в структурном подразделении.

Для формирования полной картины о текучести кадров среди сотрудников кадрового резерва необходимо учитывать разные причины увольнения, и, соответственно, количество уволенных по каждой причине.

Показатель назначения резервистов на должность можно рассчитать по формуле (8).

$$K_{нрез} = \frac{Ч_{нрез}}{Ч_{об}} * 100\% , \quad (8)$$

где $Ч_{нрез}$ – число сотрудников кадрового резерва, назначенных на должность ПОР;

$Ч_{об}$ – общее число сотрудников, назначенных на должности ПОР.

Здесь же можно вычислить и число сотрудников, назначенных на должность ПОР не из резервистов, то есть показатель назначения не из резерва. Его можно рассчитать по следующей формуле (формула (9)).

$$K_{\text{ннр}} = \frac{Ч_{\text{нррез}}}{Ч_{\text{об}}} * 100\% , \quad (9)$$

где $Ч_{\text{нррез}}$ – количество сотрудников, назначенных на должность ПОР не из резервистов;

$Ч_{\text{об}}$ – общее число сотрудников, назначенных на должности ПОР.

Здесь необходимо отметить, что в данной формуле в числителе дроби указывается количество сотрудников при условии, что на конкретную вакансию в организации существовал кадровый резерв. Однако для формирования полной картины по данному показателю целесообразно вести учет тех сотрудников, которые были назначены на должность не из резервистов, и в числе резервистов не было кандидатов на данную позицию. Показатель общего выбытия резервистов из резерва можно рассчитать с помощью формулы (10).

$$K_{\text{обв}} = \frac{Ч_{\text{обв}}}{Ч_{\text{р}}} * 100\% , \quad (10)$$

где $Ч_{\text{обв}}$ – все резервисты, которые выбыли из резерва;

$Ч_{\text{р}}$ – все резервисты в подразделении.

Такой показатель позволяет сформировать процентное соотношение выбывших резервистов к общему количеству резервистов структурного подразделения. Количество выбывших резервистов по конкретной причине также можно рассчитать. Для этого используется формула (11) [7, с. 31].

$$P_{\text{в}} = \frac{Ч_{\text{прв}}}{Ч_{\text{обв}}} * 100\% , \quad (11)$$

где $Ч_{\text{прв}}$ – количество сотрудников кадрового резерва, выбывших по конкретной причине;

$Ч_{\text{обв}}$ – число резервистов, выбывших из резерва.

Показатель выбытия из резерва по неуважительным причинам можно

рассчитать по формуле (12).

$$K_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{в}}}{Ч_{\text{р}}} * 100\% , \quad (12)$$

где $Ч_{\text{в}}$ – резервисты, вышедшие из резерва по неуважительным причинам;

$Ч_{\text{р}}$ – все резервисты в подразделении.

Перечислим причины выбытия из кадрового резерва. Которые принято считать неуважительными [43, с. 136]:

- кадровая текучесть;
- отсутствие продуктивного взаимодействия с коллективом;
- отсутствие опыта и необходимых знаний, отрицательные результаты деятельности в качестве руководителя;
- инициатива начальника подразделения (обязательно обоснование данной инициативы);
- инициатива подчиненных, коллег (такая инициатива может быть отображена в коллективном письме, например).
- собственное желание;
- назначение на должность, не являющейся должностью ПОР;
- несоответствие возрастным характеристикам должности ПОР.

В крупных организациях зачастую резервист на протяжении длительного периода времени не назначается на должность ПОР. Этот показатель тоже необходимо учитывать в оценке эффективности кадрового резерва. Рассчитываем его по простой формуле (13).

$$K_{\text{нрез}} = \frac{Д_{\text{зпор}}}{Д_{\text{опор}}} * 100\% , \quad (13)$$

где $Д_{\text{зв}}$ – дата заполнения вакансии должности ПОР;

$Д_{\text{ов}}$ – дата образования вакансии должности ПОР.

Эффективной считается такая работа кадровой службы, при которой данный показатель не занимает более 14 дней. При превышении двухнедельного срока необходимо найти причину данного явления и в соответствии с ней принять корректирующие меры. Особенностью данного срока в системе муниципального управления является длительность - 3 года возможно ожидание назначения, до исключения из резерва.

Еще одним показателем эффективности кадрового резерва организации служит оценка подготовленности резерва, она также характеризуется несколькими показателями [11, с. 91]. Первый показатель подготовленности резерва можно рассчитать при помощи формулы (14).

$$K_{\text{през}} = \frac{Ч_{\text{през}}}{Ч_{\text{общ}}} * 100\% , \quad (14)$$

где $Ч_{\text{през}}$ – число должностей ПОР, в резерве которых состоят ППР;

$Ч_{\text{общ}}$ – число должностей ПОР в структурном подразделении.

Еще один существенный показатель - фактический уровень подготовленности специалистов кадрового резерва в структурном подразделении. Относительный уровень готовности сотрудников кадрового резерва можно рассчитать по формуле (15).

$$K_{\text{угрес}} = \frac{Ч_{\text{угр}}}{Ч_{\text{р}}} * 100\% , \quad (15)$$

где $Ч_{\text{угр}}$ – количество сотрудников кадрового резерва конкретного уровня подготовленности;

$Ч_{\text{р}}$ – все резервисты в подразделении.

Показатель исполнения обязанностей сотрудниками кадрового резерва на должности Пор можно рассчитать следующим образом (формула (16)).

$$K_{\text{иоб}} = \frac{Ч_{\text{иоб}}}{Ч_{\text{общоб}}} * 100\% , \quad (16)$$

где Чиоб – число обязанностей, исполненных на должности ПОР работниками-резервистами;

Чобщоб – все обязанности, исполняемые на должности ПОР.

Назначение на должность ПОР работников, не прошедших подготовку по программам кадрового резерва, рассчитывается по формуле (17).

$$K_{\text{нпрр}} = \frac{Ч_{\text{нпрр}}}{Ч_{\text{он}}} * 100\% , \quad (17)$$

где Чнпр – количество назначенных на должность ПОР работников, не обученных по программам развития резерва;

Чобн – все работники, которые назначены на должности ПОР.

Рассмотрев параметры количественной оценки эффективности функционирования кадрового резерва организации, считаем целесообразным отметить сложность данного процесса, включающего в себя множество показателей и характеристик.

При этом следует отметить, что оценка эффективности кадрового резерва в подразделениях и отделах МВД России не исчерпывается количественными оценками. В частности, наличие программ для подготовки кадрового резерва позволяет оценить эффективность работы кадровой службы. Анализ качественного состава резервистов предусматривает оценку новых должностей и функциональных обязанностей, выполняемых кандидатами на вакантную должность, вовлеченность резервистов в программу подготовки, эффективность системы коммуникаций между резервистами и наставниками. Принципы оценки эффективности работы с кадровым резервом в отделах МВД России соответствуют общим принципам проведения кадрового аудита.

Во-первых, оценщики должны быть профессионалами в той области, которую они оценивают.

Во-вторых, оценщиками не могут выступать участники системы

управления талантами (кадровым развитием) организации, поскольку они являются заинтересованной стороной.

В-третьих, критерии должны применяться и оцениваться в комплексе, а сама оценка должна проводиться с применением валидных методов и методик оценивания, обеспечивающих объективность результата.

Анализ исследований по проблеме выпускной квалификационной работы, позволил отметить, что большинство подходов к формированию резерва кадров включены в две разновидности:

- открытый и закрытый подходы, основанием для выделения которых служит степень соблюдения принципа гласности: при его соблюдении и достаточной информированности сотрудников организации о формировании кадрового резерва формируется открытый подход, в противном случае - закрытый;

- конкурентный и целевой подход выделяют в зависимости от того, насколько соблюден принцип конкурентности: при его соблюдении на должность претендует не менее двух работников и так реализуется конкурентный подход, в том же случае, когда кандидат только один, реализуется целевая подготовка.

Из перечисленных подходов невозможно выбрать идеальный, каждый подход имеет свои негативные и позитивные стороны. Поэтому нельзя сказать на начальном этапе формирования кадрового резерва, что один точно будет успешным, а другой - нет, поскольку формирование резерва кадров - сложный трудоемкий процесс, результат которого зависит от многих факторов. Структура кадрового резерва носит нелинейный, разноуровневый характер, в соответствии с тремя звеньями управления - высшим, средним и низшим. Служба управления кадрами при замещении должностей разного уровня руководствуется следующими принципами:

- при формировании низшего звена, а также при возмещении вакантных должностей в подразделениях организации резерв пополняется за счет молодых специалистов.

– в среднем звене менеджмента – за счет руководителей внутри организации;

– при формировании высшего звена менеджмента формирование происходит комбинированным способом – за счет ротации и ускоренного продвижения собственных кадров.

В то же время все уровни кадрового резерва могут формироваться за счет внешних источников, привлечения кадров из вне.

Таким образом, резюмируя данную часть исследования, отметим, что в науке и практике существуют различные теоретические подходы к интерпретации кадрового резерва, а также характеристикам его формирования, принципам и задачам.

Подводя итоги первой главы, выделим наиболее важные выводы по результатам исследования.

Изучение теоретических подходов к понятию кадрового резерва позволило отметить отсутствие единых подходов к его интерпретации. Анализ научных источников выявил наличие широкого спектра взглядов на изучаемую категорию и отсутствие их единообразия. В частности, для одних авторов верным представляется видение резерва только как технологии для подготовки руководителей МВД России, для других как технологии работы с контингентом для замещения ключевых должностей. Некоторые делают акцент именно на подготовленных, перспективных работниках. По их мнению, только эти группы работников способны получить должности.

Изучение технологии формирования кадрового резерва в научных источниках также продемонстрировало широчайший разброс подходов, которые были обобщены во втором параграфе работы.

Методологические подходы к оценке эффективности использования кадрового потенциала позволили классифицировать методы на качественные и количественные. Анализ наиболее популярной методики количественной оценки эффективности использования кадрового резерва в подразделениях и отделах МВД России приведен в третьем параграфе теоретической главы.

Анализ системы законодательства, опосредующего формирование кадрового резерва, позволил отметить, что более подробное правовое регулирование специального характера в изучаемой области принято в сфере государственной и муниципальной службы.

Следует подчеркнуть, что институт кадрового резервирования в настоящее время формализован только в сфере муниципального управления, в частности приняты акты, на уровне как Российской Федерации и регионов, так и на уровне муниципального образования.

При этом следует отметить, что в настоящее время существует правовая лакуна, обусловленная практически полным отсутствием нормативных правовых актов, регулирующих исследуемую сферу (вне государственного и муниципального управления). Однако, пристальный анализ российской системы законодательства обнаруживает некоторые нормы, косвенно относящиеся к предмету настоящего исследования.

В то же время, подчеркнем, что анализируемые отношения могут регулироваться на локальном уровне, собственно, с отделами МВД России. В целях создания кадрового резерва организацией принимается Положение о кадровом резерве, также данный вопрос может быть урегулирован в трудовом договоре.

Глава 2 Современные механизмы регулирования трудовых отношений

2.1 Организационно-правовая характеристика отдела кадров

Оренбургское Межмуниципальное управление МВД России Полк патрульно-постовой службы полиции (далее Полк ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское) находится по адресу Гая, д. 17.

Оренбургское Межмуниципальное управление МВД России Полк патрульно-постовой службы полиции всегда руководствуется законом. Государственные органы осуществляют надзор за соблюдением гражданами правил и предписаний [42].

Основными задачами Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское являются:

- обеспечение правопорядка на улицах и в других общественных местах;
- обеспечение безопасности личности, предупреждение и пресечение преступлений и административных правонарушений на территории обслуживания муниципального образования;
- выявление на постах, маршрутах и задержание лиц, совершивших преступления и скрывающихся от следствия и суда.

Организационная структура ППС полиции (ППСП) включает в себя систему аппаратов, подразделений, то есть построение сверху донизу, и внутреннего строения отдельного аппарата и подразделения, включая перечень должностей их сотрудников [42]. Организационная структура Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское приведена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Организационная структура Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское [42]

Руководитель осуществляет общее руководство ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское. Взаимодействие с органами государственной власти и управления МВД РФ Оренбургское. Взаимодействие с правоохранительными органами.

Руководитель ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское [42]:

- организует и осуществляет на принципах единоначалия общее руководство и контроль над деятельностью ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское;
- распределяет обязанности между своими заместителями;
- представляет на утверждение в Управление структуру ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское и смету

доходов и расходов на ее содержание;

- без доверенности действует от имени ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское, в том числе представляет ее интересы, совершает сделки от имени Инспекции, представляет документы для государственной регистрации недвижимого имущества;

- издает приказы, распоряжения и дает указания по вопросам деятельности ППС Полиции муниципального управления, обязательные для исполнения всеми работниками ППС Полиции;

- назначает на должность и освобождает от должности в установленном порядке работников ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское;

- представляет в установленном порядке и в надлежащие сроки в Управление Отчеты о проделанной работе за соответствующий период.

Заместители начальника ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское осуществляют обеспечение оперативного руководства, контроля работ и координации деятельности отделов. Внутри отделов и между ними прослеживается тесная взаимосвязь, вместе с тем каждый отдел является отделенным в вопросе функций. Перед каждым отделом ставятся определенные задачи и цели [42].

Управление персоналом ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское возложено на отдел кадров.

Кадровая документация ППС Полиции ведется как начальником отдела, так и служащими отдела. Документы оформляются в бумажном виде и хранятся в отделе, либо в архиве. Все записи в трудовых книжках вносятся в отделе кадров, в случае увольнения служащий приходит в отдел и лично забирает свою трудовую книжку [29].

Деятельность отдела кадров сопровождается составлением всех видов документов. Все документы, задействованные в деятельности, можно разделить на несколько групп:

- распорядительные документы;
- документы, подтверждающие трудовую деятельность государственных служащих;
- информационно-расчетные документы.

К распорядительным документам относятся приказы по основной деятельности ППС Полиции, такие как: об утверждении штатного расписания, инструкции по кадровому делопроизводству, проведения аттестации, формирования кадрового резерва и др.

Приказы по личному составу могут включать: о приеме на службу, об увольнении и переводе на другую должность, о предоставлении отпусков, о поощрениях и дисциплинарных взысканиях [32].

К документам, подтверждающим государственную службу, относятся: трудовая книжка, контракт, справка о трудовой деятельности. Назначение данных документов заключается в том, что они отражают имеющийся стаж у государственного служащего.

К информационно-расчетным документам относятся: личная карточка служащего, штатное расписание, табель учета рабочего времени, личные дела. Ведутся данные документы с целью учета персональных данных служащих, для закрепления информации связанной и их трудовой деятельностью.

В ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское есть перечень обязательной кадровой документации [29]:

- штатное расписание, которое утверждается приказом;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положения о структурных подразделениях;
- положение о защите персональных данных; положение об оплате труда;
- положение о стимулирующих надбавках;
- другие локально-нормативные акты ППС Полиции.

Правила внутреннего трудового распорядка ППС Полиции являются одним из основных документов, который определяет правила приема и увольнения служащих, время труда и отдыха, основные обязанности сторон трудовых отношений, меры поощрений и взысканий, а также неразглашение служебной и государственной тайны. Экспертная оценка эффективности организационной структуры в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское рассмотрены в таблице 1 (экспертами выступили руководящие работники в количестве 3-х человек).

Таблица 1 – Преимущества и недостатки организационной структуры Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское [33]

Преимущества	Недостатки
1. Ясность системы взаимодействия структурных единиц Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское	1. Отсутствие звеньев, которые разрабатывают общую стратегию работы.
2. Единоначалие	2. Существуют предпосылки для изменения ответственности и бюрократии при решении проблем, требующих взаимодействия нескольких подразделений.
3. Разделение ответственности	3. Учреждение и подразделения имеют разные критерии для оценки эффективности их качества работы.
4. Возможность быстрого реагирования исполнительных органов на инструкции, полученные сверху.	4. Большое количество промежуточных связей между сотрудниками и лицом, принимающим решения
	5. Большая нагрузка на руководителя учреждения
	6. Увеличивается зависимость между результатами работы и квалификацией, деловыми и личными качествами высшего руководства

Согласно данным таблицы можно сделать вывод, что эффективность системы управления персоналом находится на среднем уровне.

Признаки системы управления в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское [29]:

- высокая гибкость и адаптивность;
- повышенная активность и заинтересованность участников;
- использование современных информационных технологий для установления коммуникации между участниками;
- объединение усилий для достижения поставленного результата;
- высокий потенциал к совершенствованию, поскольку каждый из участников привносит в структуру свои сильные стороны.

Экспертная оценка эффективности организационной структуры в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Экспертная оценка эффективности организационной структуры в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское [33]

Показатели	Вес фактора	Оценка (от 0 до 10)	Оценка с учетом весового фактора
Имеется четко сформулированная цель и миссия	0,1	0	0
Имеется стратегия развития	0,1	0	0
Создана эффективная корпоративная культура	0,1	0	0
Среди сотрудников преобладает принцип командной работы	0,05	2	0,1
Низкая степень конфликтности в коллективе	0,05	9	0,45
Эффективный механизм материального стимулирования	0,1	3	0,3
В Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское создан и имеется кодекс корпоративной этики	0,05	0	0
Среди управляющего блока преобладает либеральный и демократический стиль управления	0,2	5	0,1
В Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское имеется служба по развитию персонала	0,15	0	0
Рост финансовых показателей Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское в динамике	0,15	10	1,5

Продолжение таблицы 2

Низкий процент текучести персонала	0,1	2	0,2
Эффективная организационная структура управления	0,15	10	1,5
В рабочих группах имеются сильные лидеры	0,5	8	4
Сотрудники имеют четкое представление о целях и задачах Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское	0,5	8	4
Присутствует фирменный стиль	0,5	10	5
Преобладают принципы командной работы	0,2	0	0
Итого:	3	67	17,5

Согласно данным таблицы можно сделать вывод по следующим моментам: в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское отсутствует четко сформулированная цель, миссия, стратегия развития; в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское отсутствует созданная корпоративная культура, кодекс корпоративного поведения/этики; малоразвиты принципы командной работы; система материального и нематериального стимулирования оставляют желать лучшего; стиль управления в своем большинстве авторитарный; отсутствует служба по развитию персонала; отмечается текучесть персонала; принцип командной работы отсутствует.

Полк ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ за счет средств федерального бюджета [42].

Средства бюджета Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское являются федеральной собственностью, не входят в состав других бюджетов и изъятию не подлежат.

В Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское осуществляется «Дорожная карта» основных направлений совершенствования деятельности органов внутренних дел, одним из пяти ее направлений, в частности, выделено повышение кадрового потенциала [33].

Повышение эффективности работы организации в значительной мере определяется организованностью системы управления персоналом,

зависящей от четкой структуры организации и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели. Все это свидетельствует о системном, взвешенном подходе руководства Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское, призванном коренным образом улучшить кадровую ситуацию в органах внутренних дел.

2.2 Анализ количественного и качественного состава кадров

Организационная структура Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское отражает взаимоотношения между руководящим составом и персоналом, дает четкое представление, кто на предприятии отвечает за принятие управленческих решений. Понимание организационной структуры Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское позволит мгновенно диагностировать проблемы взаимодействия управляющих субъектов и управляемых объектов Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское, увидеть, как устроены важнейшие процессы, оценить их сильные и слабые стороны [42].

Продуманная структура, правильно выстроенная гарантирует стабильное и динамичное развитие Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское и полноценное функционирование учреждения в целом. Для создания качественной структуры Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское требуется ее постоянный анализ и своевременное внесение корректировок, на основе полученных в результате анализа данных. В современных условиях экономического производства возрастает роль эффективного управления персоналом Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское. Его главной целью является достаточное обеспечение Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское. Управление персоналом Полка ППС Полиции муниципального управления

МВД РФ Оренбургское способствует увеличению объема оказанных услуг [32].

Анализ персонала Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское начнем с рассмотрения его динамики и численности в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика списочной численности персонала Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское за 2019-2021 гг.

Показатели	Год			Темп роста, ±, чел.	Темп роста, %
	2019	2020	2021		
Количество человек	81	83	86	3	103,61

Динамика списочной численности персонала рассмотрена на рисунке ниже (рисунок 4).

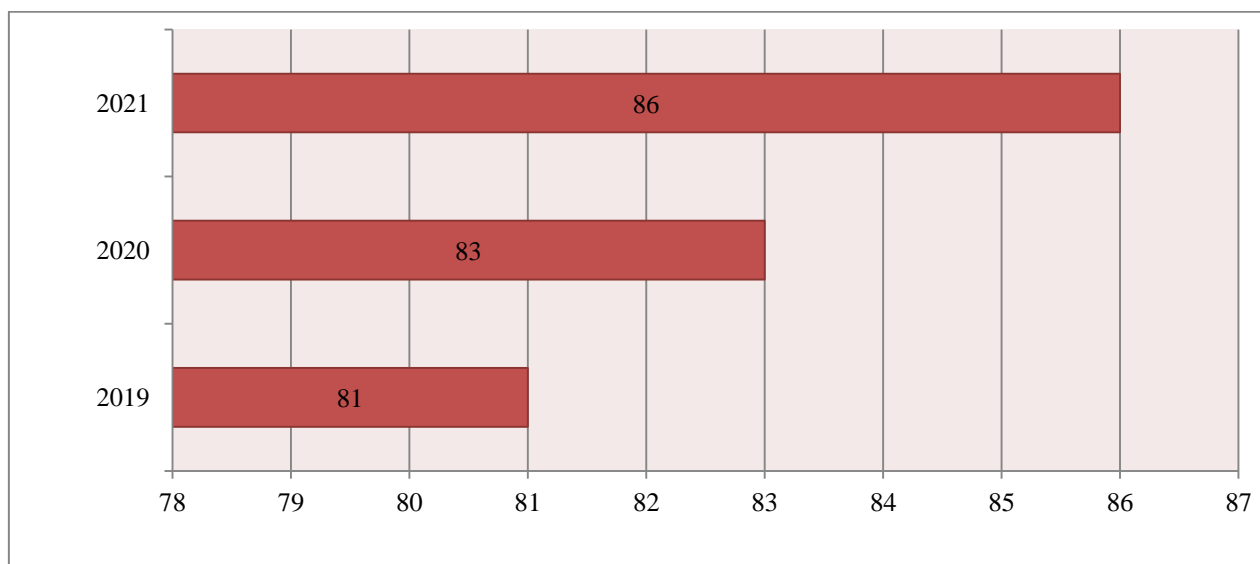


Рисунок 4 – Динамика списочной численности персонала Полка ППС Полиции МВД РФ Оренбургское за 2019–2021 гг. [26]

Из расчетов видно, что численность персонала предприятия постоянно увеличивается с 2020 года по 2021 год на 3,61. Причинами возрастания

численности персонала являются: рост объёма оказываемых услуг.

Структура списочной численности персонала Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское за 2019–2021 гг. дана в таблице 4.

Таблица 4 – Структура списочной численности персонала Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское за 2019–2021 гг. [26]

Категория персонала	2019	2020	2021	Темп роста, ±, чел.	Темп роста, %
АУП	70	72	76	4	105,56
Руководители	8	9	11	2	122,22
Специалисты	62	63	65	2	103,17
Технический персонал	11	11	10	-1	90,91
Всего:	81	83	86	3	103,61

Структура списочной численности персонала рассмотрена на рисунке ниже (рисунок 5).

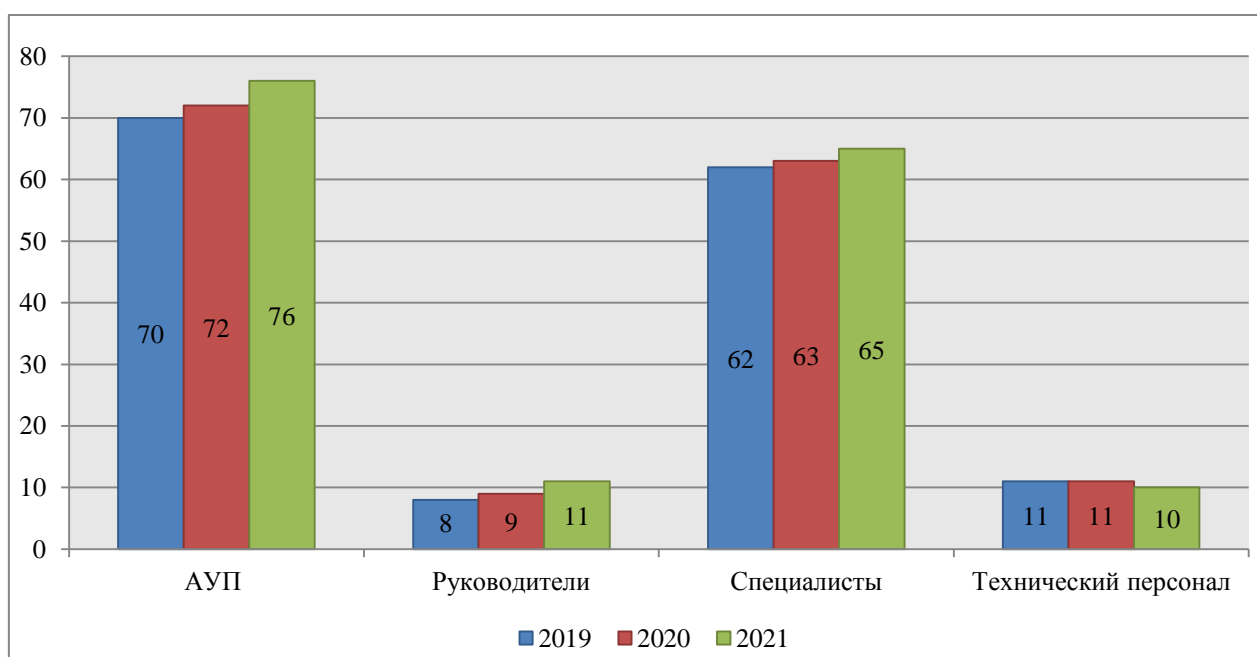


Рисунок 1 – Структура списочной численности персонала Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское за 2019–2021 гг. [26]

Из рисунка видно, что рост численности персонала происходит практически по всем категориям. Количество руководителей возросло с 2020 года по 2021 год на 2 человека, что составляет рост на 22,22%. Специалистов стало больше на 2 человека, это составило увеличение на 3,173%, Количество работников технического персонала с 2020 года по 2021 год снизилось на 9,09%, с 11 человек до 10 человек. Причиной роста является увеличение объёмов государственного задания на оказание услуг.

Далее рассмотрим структуру персонала по возрасту за 2019–2021 гг. в таблице 5.

Таблица 5 – Структура численности персонала по возрасту Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское за 2019–2021 гг. [26]

Структура	Возраст				
	До 30 лет	30–40 лет	40–50 лет	50–60 лет	>60 лет
2019 г.					
Руководители	2	3	2	1	0
Специалисты	16	25	12	6	3
Технический персонал	3	4	2	1	1
2020 г.					
Руководители	2	4	2	1	0
Специалисты	16	25	13	6	3
Технический персонал	3	4	2	1	1
2021 г.					
Руководители	3	4	2	1	1
Специалисты	16	26	13	7	3
Технический персонал	3	4	2	1	1
Темп роста, ±, чел.	1	1	1	0	0
Темп роста, %.	104	104	104	104	104

Руководителей Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское до 30 лет в 2021 году – 3 человека. Наиболее представлено в 2021 году специалистов в возрасте от 30 до 40 лет, т.к. это связано со спецификой Полка ППС Полиции.

Графически структура численности персонала по возрасту Полка ППС

Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское в 2021 г. представлена на рисунке ниже (рисунок 6).

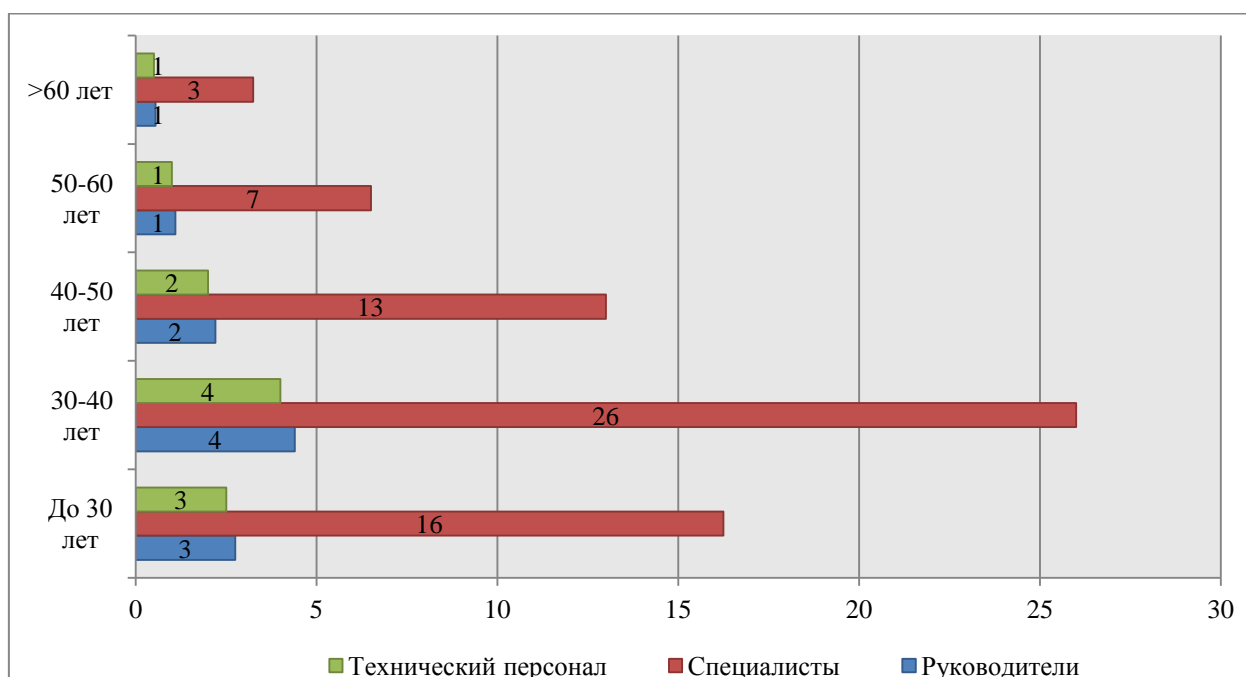


Рисунок 6 – Структура численности персонала по возрасту Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское в 2021 году [26]

Проанализируем структуру персонала Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское по уровню образования за 2019–2021 гг. (таблица 6).

Таблица 6 – Структура численности Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское по уровню образования за 2019–2021 гг. [26]

Структура	Возраст				
	2 высших образования	1 высшее образование	Высшее (бакалавр)	Высшее магистратура	Среднее профессиональное
2019 г.					
Руководители	1	6	1	0	0
Специалисты	1	34	14	12	1

Продолжение таблицы 6

Технический персонал	0	0	2	1	7
2020 г.					
Руководители	1	5	1	1	1
Специалисты	1	35	14	13	1
Технический персонал	0	0	3	1	6
2021 г.					
Руководители	2	4	2	2	1
2021 г.					
Специалисты	1	36	14	13	1
Технический персонал	0	0	2	3	5
Темп роста, ±, чел.	1	0	0	3	-2
Темп роста, %.	150	100	101	123	79

Структура численности персонала Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское по образованию в 2021 году рассмотрена на рисунке ниже (рисунок 7).

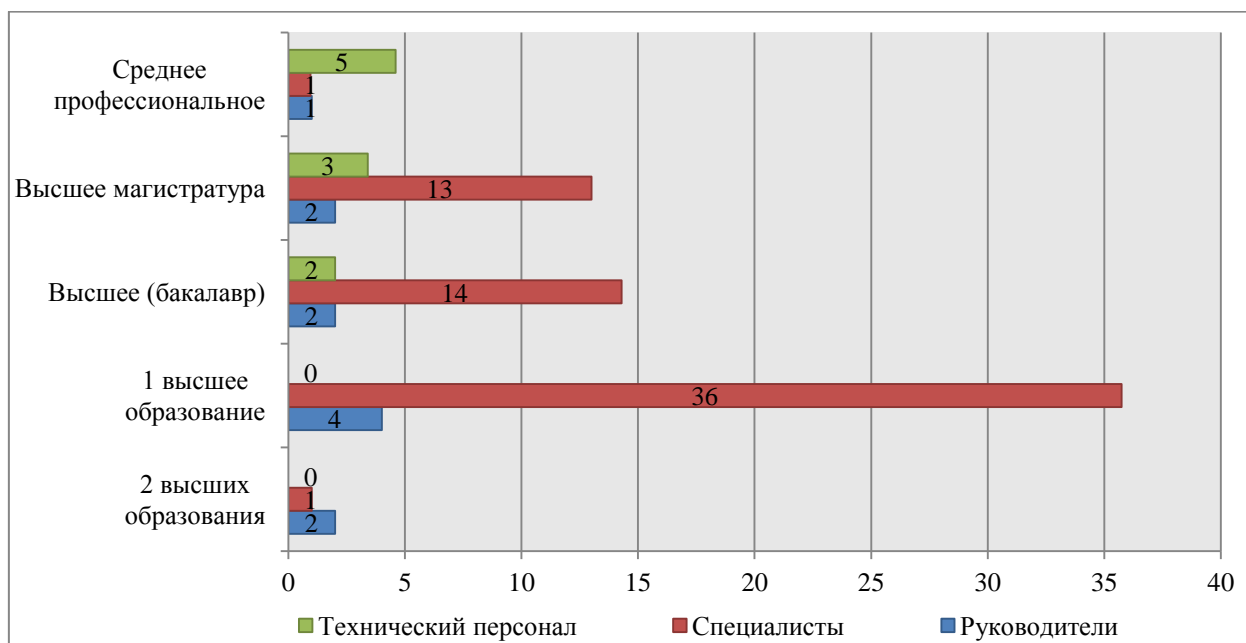


Рисунок 7 – Структура численности персонала Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское по образованию в 2021 году [26]

Анализ причин увольнений работников, проведенный на основании соответствующих аналитических отчетов показал, что основной причиной увольнений стала большая загруженность и график работы.

Показатели текучести персонала Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское по образованию в 2019–2021 гг. представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели текучести персонала Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское по образованию в 2019–2021 гг. [26]

Показатели	Годы			Отклонение (+;-)
	2019	2020	2021	
Среднесписочная численность работников, чел	81	83	86	3
Принято работников, чел	5	4	6	2
Выбыло работников, чел	3	1	3	2
В том числе:	1	1	1	0
уволены по собственному желанию, чел				
уволены за прогулы и другие нарушения, чел	1	1	1	0
Коэф. оборота по приему	6,17	4,82	6,98	2,16
Коэф. оборота по выбытию	3,70	1,20	3,49	2,28
Коэф. оборота кадров	9,88	6,02	10,47	4,44
Коэф. текучести кадров	1,23	1,20	1,16	-0,04

Показатели движения персонала Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское по образованию в 2021 году показаны на рисунке ниже (рисунок 8).

Коэффициент оборота по приему персонала резко возраст в 2021 году, что связано с увеличением штата работников. Коэффициент оборота по выбытию так же растет с 1,2 % в 2020 году до 3,49 % в 2021 году.

Коэффициент текучести тоже имеет снижение в 2021 году с 1,2% до 1,6%, основная причина опасные, трудоемкие и тяжелые условия труда (вахтовый метод в северных районах).

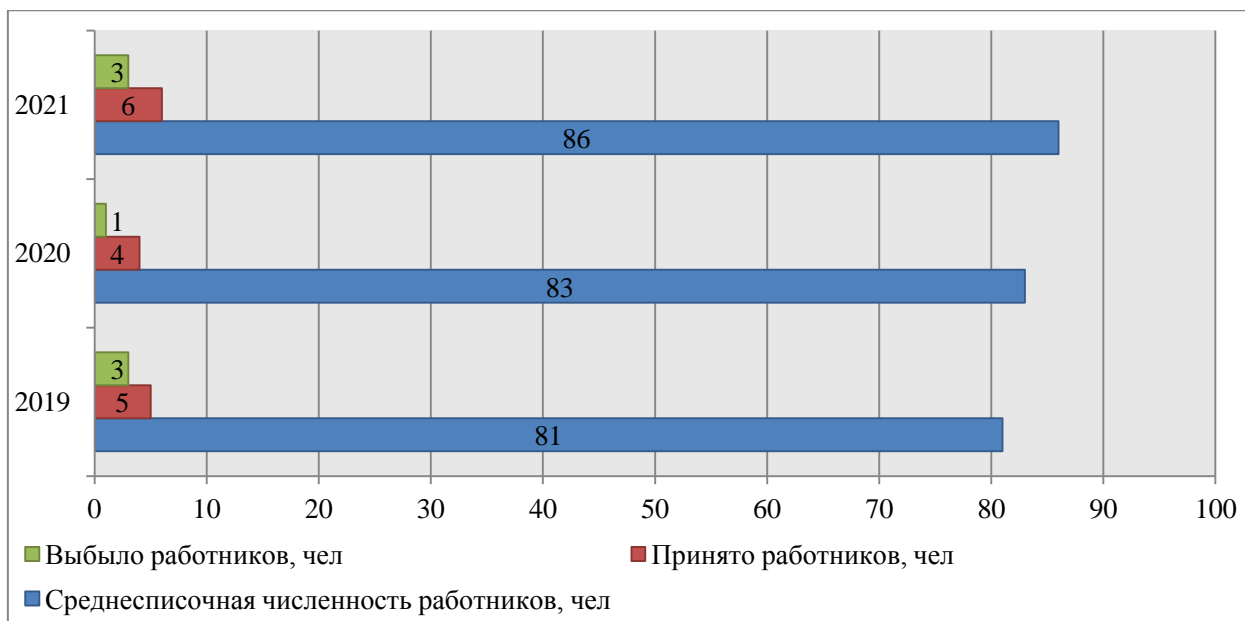


Рисунок 8 – Показатели движения персонала Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское по образованию в 2021 году [26]

Больше всего увольнений из учреждения происходит по инициативе самого работника (по собственному желанию). Главные причины: низкая заработная плата – 15%; тяжелые условия труда – 19%; большая нагрузка – 12%; желание развивать свои профессиональные навыки – 4%; изучить новые виды деятельности – 10%; желание карьерного роста -8%; поступило более интересное предложение – 10%; неудобный график работы – 15%, иные причины – 5%. Особенности управления персоналом в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Особенности управления персоналом в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское [26]

Критерий	Характеристика
1. Отношение к персоналу	Первостепенное значение придается материально-вещественному фактору. Ориентация на сменяемость персонала, акцент на исполнителя

Продолжение таблицы 8

2. Отношение персонала к учреждению	Слабое чувство лояльности работников в учреждении
3. Научное планирование персонала	Практически отсутствует или эпизодическое по некоторым функциям
4. Контракты	Чаше всего отсутствуют
5. Найм	Сочетание краткосрочного и долгосрочного найма
6. Требования к принимаемому персоналу	Слабо систематизированы. Работник сориентирован скорее на универсальный вид деятельности. Ценятся опыт и связи
7. Источники набора персонала	Чаше всего по знакомству
8. Методы отбора персонала	Преобладает анализ документов и результаты неструктурированного собеседования. Реже тестирование и другие методы.
9. Удовлетворение социально-бытовых нужд работников	Крайне редко
10. Адаптация персонала	Чаше всего отсутствует или проводится примитивно и формально
11. Карьера	Не планируется и не отслеживается. Карьера – это дело случая и связей. Возможность карьерного роста слабо связана с профессиональными, конкретными результатами работы, что является антимотивирующим фактором

Движение персонала не угрожает стабильности трудового коллектива Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское и эффективности труда.

По результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- основной процент работников организации находится в трудоспособном возрасте до 40 лет, т.к. специфика Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское своеобразная и требует от сотрудников мобильности и готовности к трудоемким процессам;

- так как основной объем работы Полка ППС Полиции

муниципального управления МВД РФ Оренбургское осуществляется расчетным методом, основная часть численности составляют специалисты;

– большую часть персонала Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское составляют лица с высшим образованием.

2.3 Организация работы с кадровым резервом в системе государственной службы

В настоящее время решение проблем и вопросов, которые связаны с эффективностью кадровой политики являются приоритетными направлениями улучшения государственной службы, в частности ППС Полиции. Кадровый состав, как один из элементов кадровых процессов, в органах государственной власти является особо ценным и значимым элементом трудовых ресурсов, в конечном итоге именно кадры обеспечивают результативность и эффективность всей системы государственной исполнительной власти [42].

Политика развития кадров в исполнительной власти, во время становления и формирования правового государства, базируется на взаимной ответственности общества и государства. Но сейчас ключевая проблема кадрового обеспечения ППС Полиции связана, преимущественно, с дефицитом государственных гражданских служащих.

Проблемы закономерно вытекают: из анализа документов и методик в сравнении с прогрессивными практиками; из анализа динамики показателей.

Формирование и управление кадровым резервом Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское – это форма управления деятельностью персонала, которая направлена на реализацию мероприятий, дающих возможность отбирать и обучать перспективных, способных специалистов к качественной и бесперебойной профессиональной деятельности и планировать их карьеру [28].

На рисунке представлена схема формирования кадрового резерва в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское (рисунок 9).



Рисунок 9 – Формирования кадрового резерва в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское [28]

Политика формирования кадров в бюджетных учреждениях спешит за коммерческими предприятиями, но возникают трудности (таблица 9).

Таблица 9 – Требования к кандидатам в зависимости от уровня формирования кадрового резерва Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское [31].

Управленческий кадровый резерв	Линейный кадровый резерв
Оригинальность и гибкость мышления	Многофункциональность
Коммуникативные качества	Знание участка своей работы
Интуиция	Умение быстро принимать решение

Продолжение таблицы 9

Специальная управленческая подготовка	Умение взаимодействовать и общаться с людьми
Опыт работы более 10 лет	Опыт работы более 5 лет

В.В. Набиев выделяет следующие принципы:

– «Принцип актуальности кадрового резерва. На сегодняшний день в Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское существует потребность в формировании кадрового резерва по отделам. Необходимость в формировании кадрового резерва оценивается раз в 3 года и с учетом кадровых изменений, происходящих на предприятии, корректируется численность резерва;

– принцип перспективности кандидатов – в данном случае учитывается уровень образования сотрудников, которые включаются в резерв, также, по нашему мнению, уделяется внимание целям и мотивам к осуществлению профессиональной деятельности, амбициям кандидатов. Данные качества выявляются посредством проведения анкетирования и психологического тестирования кандидатов. Учет уровня образования позволяет определить личностные качества сотрудника, а именно нацеленность на результат, уровень мотивации и др.» [19, с. 12]:

Первый этап. Определение потребности, численности и структуры кадрового резерва в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское.

Перечень списка должностей, для которых формируется кадровый резерв, определяется Управляющим Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское.

Должности для каждого резерва, следующие [28]:

– управленческий кадровый резерв: управленческий аппарат: заместители начальников отдела;

– линейный резерв состоит из четырех группы: начальник отдела, главный ведущий специалист, специалист. Отметим, что составление списка

сотрудников, входящих в кадровый резерв, является важным этапом, так как без него невозможно сформировать список кандидатов в кадровый резерв Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское. Еще одним важным элементом является разработка модели компетенций по должностям, так как без нее невозможно провести правильную процедуру отбора и сформировать планы развития кандидатов. Кадровый резерв в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское создается по специалистам, уход которых наиболее критичен для устойчивой деятельности Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское, чтобы избежать замедления работы в период адаптации нового сотрудника. Это связано с тем, что уход этих сотрудников может остановить работу Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское по какому-либо направлению его деятельности [31].

Второй этап. Структура кадрового резерва Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское строится в соответствии с уровнями управления и состоит из трех уровней.

Первый уровень управляющий, заместитель управляющего, начальник кадровой службы. Второй уровень включает должность начальников, ведущих специалистов и специалистов отделов. Третий уровень включает следующие должности – технический персонал [29].

Анализ оперативного кадрового резерва в Полку ППС Полиции в 2019-2021 гг. представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ оперативного кадрового резерва в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское в 2019–2021 гг. [28]

Категория персонала	2019	2020	2021	Темп роста, ±, чел.	Темп роста, %
АУП	42	43	46	2	105,56
Руководители	5	5	7	1	122,22
Специалисты	34	35	36	1	103,17
Технический персонал	10	10	9	0	94,87
Всего	49	50	52	2	103,61

Рассмотрим структуру оперативного резерва Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское в 2019–2021 гг. (рисунок 10).

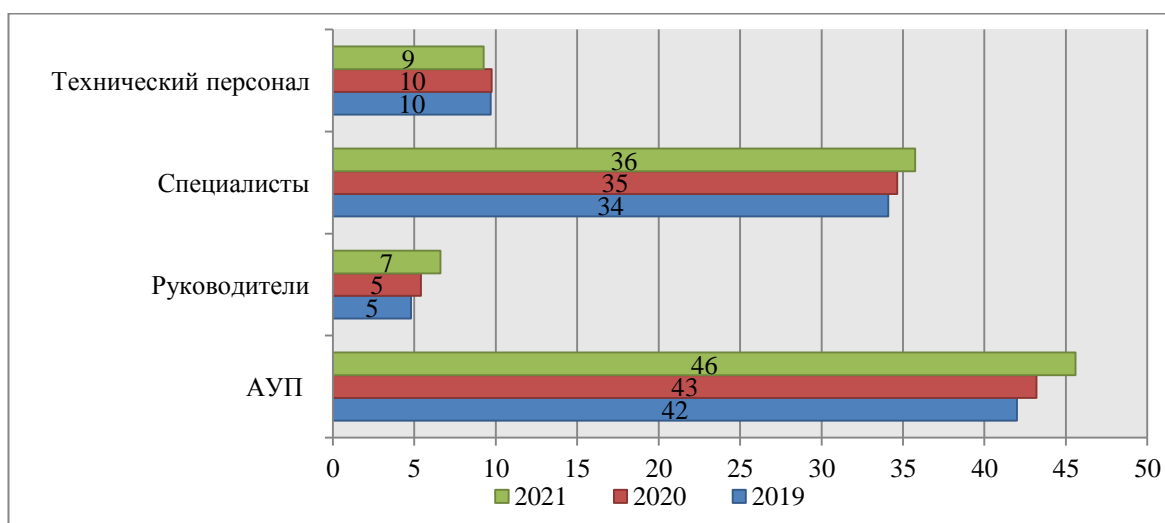


Рисунок 10 – Структура оперативного резерва Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское в 2019–2021 гг. [28]

В основном кадровый резерв содержит специалистов отделов. Их удельный вес за рассматриваемый период составил приблизительно 60%, имея небольшие колебания. Второе место в структуре кадрового резерва занимает технические специалисты, составляя от 10–12% в течение анализируемого периода. Такая структура кадрового резерва сложилась благодаря специфике деятельности предприятия [28].

Далее рассмотрим показатели, которые оцениваются в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское при формировании кадрового резерва в таблице 11. Данные показатели утверждены начальником кадровой службы.

По данным таблицы 11 видно, что на протяжении анализируемого периода отмечается тенденция к росту всех показателей сотрудников Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское, входящих в кадровый резерв предприятия. Рост производительности свидетельствует об эффективности системы развития персонала и как следствие повышения результативности работы сотрудников [28].

Таблица 11 – Анализ показателей, которые учитываются при формировании и управлении кадровым резервом в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское за 2019–2021 гг. [28]

Показатель	Характеристика	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста, ±	Темп роста, %
Производительность труда, тыс. руб./чел.	Дает возможность оценить результативность работы специалиста. Выявить цель работы сотрудника. С помощью данного показателя формируется кадровый резерв, включающий сотрудников 2 и 3 уровней	9615,73	10309,21	11719,22	1410,01	113,68
Уровень качества выполнения обязанностей, %	Позволяет оценить возможности специалиста и оценить его интерес и желание к труду. Показатель учитывается при формировании резерва по рабочему персоналу	34	47	64	17,00	136,17
Уровень желания и интереса кандидата к профессиональной развитию	Позволяет отобрать в резерв заинтересованных, трудолюбивых и активных управленцев. Данный показатель учитывается при формировании резерва по руководителям и начальникам отделов	55	67	74	7,00	110,45

Третий этап. Работа с кадровым резервом. Для повышения развития профессиональных компетенций резервистов в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское отделом по персоналу

формируется специальная и общая программы обучения [34]. Применяются различные курсы профессиональной переподготовки, развивающие тренинги, используется система наставничества. Программы обучения сотрудников кадрового резерва Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Программы обучения сотрудников кадрового резерва Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское [28]

Программа обучения	Лицо, ответственное за организацию обучения	Длительность курса
«Актуальные проблемы налогообложения НДС» «Аналитика, как способ выявления проблем»	Начальник бюджетного отдела	1,5 месяца
«Внедрение инноваций в оказание услуг»	Заместитель управляющего	2 месяца
«Актуальные изменения законодательства»	Начальник юридического отдела	2 месяца
«Аудит правильности ведения учета, наиболее актуальные ошибки и способы их решения»	Начальник бюджетного отдела	1 месяц
«Эффективное управление»	Заместитель управляющего	1 месяц

Таким образом, видно, что руководство Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское разрабатывает программы по развитию персонала в целях формирования кадрового резерва. Однако программы не ориентированы на развитие гибких навыков сотрудника. Обучение нацелено только на повышение профессиональных качеств сотрудника, уровня компетенций в определенной сфере деятельности. Недостатком также является то, что программы имеют общий характер, тогда как уровень знаний кандидатов может быть разным.

Оценив особенности формирования кадрового резерва в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское можно сделать вывод о том, что поскольку учреждение является крупной, то формирование

кадрового резерва является необходимым условием её стабильного функционирования.

Работа с кадровым резервом в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское включает три этапа: подбор резерва, подготовка кадров и повышение квалификации, а также назначение вакантных должностей. Резервист должен ежегодно подтверждать свой статус, проходя регулярный процесс оценки, после чего специальная комиссия определяет, продлевать ли нахождение его в кадровом резерве [28].

Недостатком также является то, что в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское не учитываются современные требования мирового рынка.

В методике формирования кадрового резерва отсутствуют инновационные технологии управления персоналом, что ограничивает конкурентоспособность Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское.

В первом приближении можно утверждать, что решению данных проблем может способствовать внедрение современной технологии – «талант-менеджмент» для создания кадрового резерва в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское. Поскольку технология «талант-менеджмент» является процессом мотивированного, лично-ориентированного привлечения, продвижения, поощрения, адаптации и удержания перспективных, талантливых сотрудников с высоким потенциалом профессионального роста, соответствующим стратегическим ориентирам и задачам развития Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское и учитывающем изменения глобального рынка труда. Ее интеграция в методику формирования кадрового резерва Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское будет обеспечивать в перспективе повышение уровня конкурентоспособности бюджетного учреждения.

Глава 3 Рекомендации по регулированию трудовых отношений

3.1 Методические рекомендации по работе с кадровым резервом

В настоящее время все больше внимание уделяется автоматизации процессов и Online ресурсам. Кадровая работа, как и другие сферы рабочих процессов подвержена автоматизации. Идя в ногу со временем в организацию кадровой работы, уверенно входит Big Data.

Big Data расшифровывают довольно просто – это огромный объем информации, которая хранится на каком-либо цифровом носителе. Однако массив данных с приставкой «Big» настолько велик, что привычными средствами структурирования и аналитики «перелопатить» его невозможно. Поэтому под термином «Big Data» понимают ещё и технологии поиска, обработки и применения информации в больших объемах.

Медленно, но верно работа менеджеров по персоналу начинает автоматизироваться. Появляется новое видение данной сферы работы, открываются новые ресурсы.

К примеру, компании «Гарант» потребовалось больше 25 лет, чтобы прийти к тому формату воспроизводства информации, который мы имеем на сегодняшний день.

Обратимся к истории системы «Гарант»:

- 1990 год создания компании;
- 1996 год открыта первая горячая линия;
- 1999 год «Гарант» запатентовала ряд технологических решений для создания СПС: систему хранения и поиска данных;
- 2002 год был Выпущен совместный компакт-диск «Информационно-правовое обеспечение АПК России»;
- 2010 год Инновационный продукт – Мобильный Гарант онлайн;
- 2013 году гарант стал доступен пользователям системы Android, а позже систем ios.

В настоящее время система Гарант – это огромная законодательно-правовая база, которая успешно развивается и пользуется популярностью у специалистов.

It-технологии плотно вошли в нашу жизнь. Работа менеджеров по персоналу, становится более интересной и продуктивной.

Если ранее что бы найти соискателю работу нужно было обойти десятки организаций и пролистать не менее газет, то теперь можно с легкостью воспользоваться сайтами по поиску работы, такими как: trudvsem.ru, hh.ru, zarplata.ru и т.д.

Благодаря этому менеджер по персоналу затрачивает меньше времени для первичного знакомства с резюме потенциальных кандидатов. Остается больше полезного времени для проведения собеседований и тестирований уже на вторичном этапе.

Если смотреть глубже, то в процессы кадровой работы успешно внедряют новые технологии. Постепенно работу автоматизируют, отказываются от бумажных документов, переходят в электронный вариант.

Структурные подразделения менеджеров по персоналу государственных муниципальных служб до 2000 годов вели работу в бумажном виде, все документы писались от руки, на печатных машинках, либо на типографских бланках.

В 2000 году прогресс плотно вошел в работу муниципалитетов, началась большая работа по оптимизации процессов, так сначала работу ввели в программах Word и Excel, позже появилось специализированное программное обеспечение «Парус», «1С» и т.д.

Для осуществления деятельности создают новые порталы, как СКБ Контур, который был создан еще в далеком 1988 году и успешно развивается по сегодняшний день. Ранее данный сервис был направлен в основном на работу бухгалтеров, но с изменением законодательства СКБ Контур пришлось адаптироваться и под менеджеров по персоналу. Так с 2019 года сервис стал работать с электронными больничными листами, они приходят

на смену бумажным. В 2019-2020 года происходит переходный период, а с 2021 года больничные листы будут оформляться только в электронном виде. Это значительно упростит работу менеджеров по персоналу. Менеджерам окончательно больше не придется заполнять бумажные больничные листы. Больницы на прямую будут высылать больничные листы в фонд социального страхования минуя работодателей. Только сотрудник должен будет уведомить своего руководителя, что он находится на больничном.

Особо важным становится 2020 год, происходит внедрение электронных трудовых книжек, этот год стал переходным этапом.

Многие работодатели вздохнут с облегчением, с 2021 года не нужно хранить трудовые книжки в неподъемных сейфах, отвечать за их потерю. Но для того что бы перейти на электронные трудовые книжки работнику нужно дать свое согласие – это касается только тех, у кого ранее были заведены трудовые книжки. К сожалению, если вы заводите трудовую книжку в первые, то ваши данные будут автоматически при трудоустройстве вестись в электронном виде. Но так ли безопасно хранить данные в сети интернет на серверах МВД РФ?

Структурные подразделения менеджеров по персоналу муниципальных и государственных служащих с 01.06.2020 года начинает работать в новом online сервисе от СКБ Контур.

СКБ Контуром была разработана программа Контур.ГОСОБЛАКО, которая направлена на оптимизацию деятельности государственных и муниципальных служащих в плане ведения кадровой документации. К примеру, если сотрудник работает в одной госструктуре, но потом уволился и пришел на работу в другую госструктуру, то его данные уже будут в Контур.ГОСОБЛАКО.

И так Контур.ГОСОБЛАКО – это внутренняя база по физическим лицам, служащим и государственно-муниципальным структурам, в которой хранится информация.

На сегодняшний день в Российской Федерации введен режим

самоизоляции для предотвращения распространения COVID-19. Эта кризисная ситуация поможет взглянуть на оптимизацию процессов, с другой стороны.

На рынке труда будут еще более востребованы специалисты it-технологий, которые будут заниматься разработкой новых ресурсов.

Время на разработку, тестирование и внедрение новых ресурсов значительно сократится, программное обеспечение будет более производительным, защита персональных данных должна быть на высоком уровне.

Оптимизация кадровых и технологических процессов может привести к сокращению рабочих мест менеджеров по персоналу, работа будет выполняться меньшим количеством работников, но благодаря различным программам более быстро и качественно.

Минусы любого нового программного обеспечения в том, что производители стараются быстрее внедрить их рабочую среду поэтому программные продукты выходят «сырыми». Конечно все отрабатывается и дополняется на практике, а некоторые программные ресурсы приходится адаптировать под целые предприятия и холдинги. Даже самый совершенный продукт нуждается в постоянных доработках.

Можно уверенно полагать, что поколение Z будет работать и предоставлять информацию в электронном виде. А работники «старой закалки» предпочтут хранение документов на бумажных носителях. Но как мы видим по истории прогресс архивации и хранения данных на электронных порталах достигнет рано или поздно всех без исключения.

Этот прогресс одной стороны удобный и быстрый доступ к информации, но с другой, это новые неизведанные технологии со стороны защищенности персональных данных. При ведении личных дел сотрудников в электронном виде есть большой риск «слива» информации в «сеть». А это в свою очередь подвергает людей к опасности.

Подводя итоги, хочется, что бы перед внедрением новых продуктов их

качественно тестировали и в этом процессе максимально адаптировали под законодательство, но и в первую очередь не забывали про сохранность персональных данных.

Для решения данного ряда проблем было предложено создание программы формирования кадрового резерва Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское.

Цель программы систематизировать деятельность по формированию и подготовке кадрового резерва Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское.

Сроки реализации программы 1 год.

Результат: систематизация работы с кадровым резервом в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское и повышение эффективности его деятельности.

В приложении А представлена программа мероприятий для систематизации формирования кадрового резерва Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское.

В таблице приложения А раскрыты конкретные мероприятия для решения выявленных проблем, указаны ответственные лица и установлены сроки.

Бюджетные предприятия, ориентируясь на потребности коллектива в профессиональном росте стараются успеть за рынком труда, но это сделать не так-то просто. Нужно приложить немало усилий чтобы поспеть за своими конкурентами и сохранить численное преимущество в сотрудниках.

Программа для решения проблем формирования кадрового резерва Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское – это комплексный процесс, который невозможно осуществить без наличия соответствующих инструментов, методов и технологий.

В настоящее время кадровый резерв в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское используется на основе оценочного листа, руководитель должен прокомментировать и обосновать

причины выбора крайних оценок, а именно: «отлично» и «неудовлетворительно». Подводя итог, можно выделить следующие проблемные области в формировании кадрового резерва Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское:

- оценочный лист не содержит неформальных критериев, таких как авторитет в команде, лидерские качества, стрессоустойчивость, коммуникабельность, инициативность и т.д.;

- оценочном листе все представленные требования имеют один вес, то есть не учитывается приоритетность по уровню значимости;

- системы показателей не делятся на категории работников.

Рассмотрим основные направления совершенствования работы с кадровым резервом в бюджетном учреждении.

Мероприятие № 1. Таким образом, выявленные проблемы в формировании кадрового резерва Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское предлагается решить, используя многокритериальную шкалу оценки кандидатов в кадровый резерв. Шкала градации должна отражать кадровую ситуацию в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское. Чем проще система принятия кандидатов в кадровый резерв Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское, тем более прозрачна система управления кадровым резервом, что помогает повысить лояльность сотрудников. Чем больше баллов зарабатывает кандидат, тем больше шансов попасть в кадровый резерв. Необходимо понимать, что выбор шкалы оценок является полностью условным.

Для разработки модели компетенций в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское использовался комплексный подход. Для этого было проведено исследование деятельности Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское и изучены внутренние локальные документы по персоналу. Чтобы определить наиболее важные качества успешных специалистов руководителей, были

проведены интервью с успешными руководителями. Обработанные ответы всех экспертов и руководителей позволили оценить уровень качеств и навыков, необходимых руководителям и специалистам в их текущей деятельности. Компетенции были оценены по шкале от 1 до 10 (в зависимости от степени проявления качества), а вес каждого качества зависел от важности параметра и объективного показателя важности.

Оценивая кандидатов в кадровый резерв с помощью многокритериальной шкалы, комиссия придет к выводу, какие кандидаты могут быть включены в кадровый резерв. Кадровый резерв является очень привлекательным для сотрудников, поскольку с его помощью можно продвигаться по карьерной лестнице, повысить уровень заработной платы, увеличить самооценку и реализовать потенциал. Поэтому, необходимо создать дополнительный механизм для привлечения сотрудников в кадровый резерв.

Для решения этой проблемы, было предложено материальное стимулирование для участников кадрового резерва. По результатам оценки по многокритериальной шкале кандидатов следует разделить на следующие категории резервов: «золотой резерв», «оперативный резерв», «перспективный резерв», «долгосрочный резерв». В качестве критериев допуска для конкретных резервных групп используются следующие показатели, полученные по многокритериальной шкале:

- до 40 – долгосрочный резерв;
- от 40 до 60 – перспективный резерв;
- от 60 до 70 – оперативный резерв;
- выше 70 – золотой резерв.

Сочетание вышеуказанных критериев является основой для определения кандидатов для конкретной резервной группы.

«Золотой резерв» включает кандидатов, которые могут занимать высокие руководящие должности, повышать эффективность назначенных им отделов и выполнять более сложные проекты. В эту группу также могут

входить кандидаты со средним потенциалом, но более высокими способностями.

«Оперативный резерв» могут включать кандидатов, которые смогут занимать высокие руководящие должности и быстрее повышать эффективность своей работы в течение 1-1,5 лет после прохождения плана личного развития. Они имеют потенциал выше среднего, но имеют средний уровень развития навыков, и наоборот, уровень развития навыков выше среднего и имеет средний потенциал роста.

«Перспективный резерв» включает кандидатов, которые смогут получить высшую должность в течение 1,5-3 лет после прохождения плана личного развития и в итоге смогут повысить свою эффективность. По сравнению с кандидатами, включенными в «оперативный резерв», их способности или уровень развития несколько ниже.

В «долгосрочный резерв» включаются кандидаты, которые смогут повысить свою эффективность в течение 3–5 лет, в результате чего они смогут решать более масштабные задачи. Уровень развития данных кандидатов на текущий момент недостаточен, а потенциал развития низок.

Таким образом, на основе анализа и обнаруженных проблем был разработан комплекс мер по улучшению оценки кандидатов в кадровый резерв в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское. В будущем при реализации сформулированных рекомендаций необходимо следить за динамикой работы сотрудников, прошедших в кадровый резерв, и отслеживать динамику всех функций учреждения на основе результатов внедрения усовершенствованной системы управления кадровым резервом для дальнейшего совершенствования.

Мероприятие № 2. Совершенствование набора и отбора в кадровый резерв в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское на основе компетенций. Для совершенствования работы с кадровым резервом предлагается совершенствование компетенций.

Анализ по должности осуществляется путем разработки

профессиограммы на основании должностной инструкции (таблица 13). Следующим этапом будет формирование требований к кандидату на данную должность. Указываются только основные требования в виде таблицы о данных кандидата на соответствующую должность.

Профессиональный и карьерный рост сотрудников бюджетных учреждений играет не малую роль в построении кадрового резерва в этих учреждениях. Для того что бы занять хорошую должность нужно окончить магистратуру.

Таблица 13 – Профессиограмма сотрудника для отбора в кадровый резерв Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское

Критерий отбора	Идеальный кандидат	Балл	Допустимый кандидат	Балл	Приоритет
Возраст	22-35		25-45	3	-
Пол	ж/м		ж/м	5	-
Образование	высшее		высшее	5	-
Опыт работы на данной должности	Обязателен не менее 3 лет		Обязателен от 5 лет	5	-
Ответственность		5		4	
Дисциплинированность		5		4	
Стрессоустойчивость профессионализм		5		4	
Результативность работоспособность коммуникабельность		5		4	
Умение выявлять творческие способности учеников, поддержка их развития, формирование устойчивых профессиональных склонностей		5		5	+
Знания и навыки работа в производстве		5		4	-
исследовательская деятельность		5		5	

Продолжение таблицы 13

Освоение новых технологий		5		5	+
Различные формы поддержки, активное участие в конкурсах		5		5	+
Внешний вид	аккуратный и опрятный внешний вид, располагающая внешность	5		5	+
Уровень мотивации	Четкая грамотная речь	5	Грамотная речь	5	+
Гражданство	РФ	5	Гражданство РФ	5	+

В требованиях содержатся основные критерии для должности, которые оцениваются в данном случае, по 5-бальной шкале, 5 баллов ставится, когда показатель важен и не может никуда двигаться. 4,3,2,1 – если показатель не в приоритете и не может двигаться, ниже поставленного бала у допустимого кандидата.

В личностных характеристиках указываются те, которые необходимы для конкретной вакансии. После отбора резюме необходимо заполнить профессиональную анкету соискателя на должность, что позволит гораздо глубже проанализировать кандидата на вакансию. Проанализировав ответы на данные вопросы, можно принять решение, следует ли пригласить кандидата на собеседование, либо отказать.

Формирование кадровой политики играет одну из ключевых ролей в создании кадрового резерва учреждения.

Далее специалист по кадрам в течение трех рабочих дней должен связаться с кандидатом по указанному в анкете контактному телефону и провести телефонное собеседование. Отобрав кандидатов по телефонному собеседованию, специалист по кадрам приглашает кандидатов для личного собеседования. Для того, чтобы правильно оценить кандидата, необходимо разработать план собеседования, который представлен в приложении Б.

Говоря о программе адаптации персонала, следует учитывать разные факторы, влияющие на работу тех или иных категорий. Так же немало важным является анализ внутренней и внешней среды. Нужно изучать внешнюю среду, конкурентные бюджетные учреждения, а также коммерческие организации. Важным является анализ конкурентной заработной платы, так как это один из ключевых моментов ухода сотрудников из бюджетных учреждений в коммерцию.

На основе общего среднего балла из оценочного листа составляется шорт-лист, который приведен в таблице 14, где сводятся результаты всех кандидатов на конкретную вакансию. По шорт-листу можно выбрать наилучшего из кандидатов.

Таблица 14 – Шорт-лист соискателей Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское

№	ФИО кандидата	Предварительная оценка	Сведения об особых преимуществах
1	Петрова Е.В.	85	Опыт работы на данной должности, лидерские качества
2	Иванова А.В.	70	Грамотная речь
3	Зверева К.Б.	65	Профессиональные программы

В графе «предварительная оценка» ставится общий средний балл из оценочного листа, наилучшим кандидатом является тот, кто набрал наибольший балл. В «сведениях об особых преимуществах» можно указать опыт работы на аналогичной должности и ту информацию, которая поможет выбрать кандидата, если произошло совпадение баллов.

Далее проводится собеседование по компетенциям. Цель собеседования по компетенциям – получить полную информацию для оценки степени выраженности у кандидата тех поведенческих характеристик, которые необходимы для эффективной работы на определенной должности.

Собеседование может проходить как в очной форме, так и онлайн при помощи технологий.

При этом собеседование по компетенциям имеет как сильные, так и слабые стороны.

Подготовка к собеседованию:

- составить вопросы для определения компетенций;
- разработать план собеседования.

Для разработки плана собеседования по компетенциям на предприятии необходимо применять методы сбора информации, представленные в таблице 15.

Таблица 15 – Методы сбора информации для разработки модели компетенций Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское

Наименование метода	Описание метода
Наблюдение за деятельностью сотрудников	Анализ из деятельности сотрудников на примере реальных рабочих сатурации
Проведение опросов сотрудников и руководителей	Заполнение сотрудниками специально разработанных опросников и анкет, их анализ
Интервью разговор сотрудников и руководителей	Проведение беседы с несколькими успешными сотрудниками подразделения той должности, для которой разрабатывают компетенции. Сбор информации о том, как сотрудники действуют в большинстве бизнес-ситуаций
Рабочий персонал	Встреча ведущих специалистов учреждению, в том числе руководителей отделов, на которой участники предлагают свои идеи о том, какие компетенции должны быть у специалиста определенной должности
Репутационный метод	Последователь описание руководителями полезных качеств каждого подчинённого, которые приводят его к успеху на работе. Информацию сводят в таблицу в виде решетки с фамилиями сотрудников и характеристиками их поведения

Основа анализа полученной информации и выявляются 5–12 компетенций, которые присущи успешным представителям оцениваемой должности. Для оценок уровня каждой из выбранных компетенций составляются вопросы, основанные на анализе опыта и основных задачах, которые выполняет работник на должности. На каждую компетенцию необходимо более двух вопросов. Собеседование по компетенциям

проводится только с теми соискателями, которые ранее прошли отборочное собеседование и соответствуют формальным требованиям к вакансии (навыки, знания, умения, опыт и т. д.), а также достаточно мотивированны для зачисления в кадровый резерв.

Мероприятие № 3. Внедрение технология и оценки личностно-профессиональных ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров.

Оценка личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв на первом (заочном, отборочном) этапе формирования резерва управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское направлена на определение, прежде всего, соответствия кандидатов, изъявивших желание и подтвердивших намерение участвовать в отборе кандидатов, формальным требованиям, установленным субъектом формирования и использования резерва управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское.

К таким требованиям можно отнести: образовательный уровень кандидатов, возрастные границы участников, наличие у них определенного управленческого стажа, наличие гражданства Российской Федерации и пр.

После установления соответствия кандидатов формальным требованиям необходимо провести анализ представленных материалов и документов кандидата с целью определения и оценки управленческих качеств и способностей, уровня управленческого опыта и управленческого потенциала, масштаба управленческой деятельности, уровня социальной направленности и пр. Здесь важно использовать формализованные методы оценки, позволяющие качественные характеристики перевести в количественные показатели. Количественные показатели, полученные при использовании каждого диагностического инструмента, целесообразно перевести в единую метрическую систему для последующего расчета первичного рейтингового балла кандидата. В качестве диагностических инструментов на этом этапе могут быть использованы следующие.

Первое. Биографическая личностно-профессиональная анкета кандидата. Содержание анкеты дает большой информационный материал для оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидата. Данная анкета может иметь несколько блоков: формальная информация, необходимая для идентификации кандидата и определения соответствия кандидата формальным базовым требованиям; сведения об образовании и способах повышения образовательного и личностно-профессионального уровня кандидата; сведения о профессиональной сфере деятельности и управленческом опыте кандидата, отражающие особенности его карьеры; сведения об управленческой роли, масштабе управленческой деятельности кандидата и реализуемых им проектах; сведения, отражающие социальную мобильность кандидата, составляющие его управленческого качества, способность управлять людьми, ответственность и пр.

Формализация сведений, содержащихся в анкете, должна строиться на основе существующих в этой области научных и научно-прикладных исследованиях, доказывающих связь между фактами биографии и особенностями управленческой готовности и управленческого потенциала. В практике оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резервы управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское с позиции ресурсного подхода позитивно зарекомендовал себя психобиографический метод исследования личности, разработаны и успешно применяются подобные методики, которыми можно воспользоваться.

Второе. Видеопрезентация. Ввиду того, что первый этап оценки не предполагает личного знакомства с кандидатом, можно использовать видеопрезентацию. Видеопрезентация – это записанное на видеокамеру (целесообразно использование веб-камеры) и представленное мотивационное видеообращение кандидата, которое он произносит в течение определенного установленного времени. Кандидату предлагается инструкция, ознакомившись с которой, он может создать свою персональную

видеозапись. В последующем видеозапись анализируется по определенному алгоритму. С помощью видеопрезентации можно оценить: первичное представление о кандидате (визуальное представление), навыки эффективной самопрезентации кандидата (выступление на камеру, устная речь), организаторские способности кандидата – например, способность в короткие сроки организовать работу команды (видеомонтаж, звуковой монтаж, сценарий и т.д.), качественную оценку предложений кандидата (подробность изложения дорожной карты, реалистичность воплощения предлагаемых мер и решений, инновационность, рентабельность), мотивационно-ценностную сферу кандидата (ценностно-смысловые ориентиры, мотивацию участия в резерве) и пр. Видеопрезентацию можно использовать на разных этапах оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, при этом глубина анализа и алгоритм обработки могут быть различными на каждом из этапов.

Оценка и анализ представленных рекомендаций на кандидата в резерв.

На данном этапе оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское большую помощь может оказать анализ сведений, представленных лицами, которые могут рекомендовать кандидатов на включение в соответствующий резерв (рекомендателями). Привлечение лиц, рекомендующих кандидатов в резерв управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское, само по себе является ответственным и серьезным мероприятием. Рекомендатели могут заполнить специально разработанную анкету, в которой отражают ключевые личностно-профессиональные и управленческие ресурсы кандидата, уровень и масштаб реализуемых проектов, наиболее выраженную управленческую роль, уровень должностей, которые соответствуют управленческой готовности кандидата, что является основанием для рекомендации кандидата в резерв управленческих кадров.

Сведения, содержащиеся в анкете рекомендателя, анализируются,

формализуются по определенному алгоритму обработки данных, осуществляется перевод качественных характеристик в количественные показатели.

Частным случаем проверки рекомендаций может выступать телефонный опрос рекомендателей. К телефонному опросу рекомендателей целесообразно прибегать, в том числе и в случаях спорных вопросов, недостаточности сведений или их неоднозначности. Сведения телефонных опросов необходимо также формализовать и перевести в количественные показатели по определенному алгоритму.

Можно использовать и другие методы, и методики первичной оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, позволяющих получить как можно больше сведений о кандидате на заочном этапе. Важным при этом остается необходимость формализации качественных характеристик в количественные показатели, приведение всех показателей в единую метрическую, например, 10-ти балльную систему для последующего расчета первичного рейтинга, а также определение весовых коэффициентов значимости результатов каждой применяемой методики в итоговом интегральном показателе.

Расчет первичного рейтингового балла кандидатов в резерв управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское на заочном этапе оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов происходит путем суммирования числовых показателей, полученных при применении каждого диагностического инструмента, переведенных в единую метрическую систему, умноженных на весовой коэффициент. Весовые коэффициенты устанавливаются субъектом формирования и использования резерва управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское при определении процедуры и технологии оценки.

После расчета рейтинговых баллов для каждого кандидата в резерв управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления

МВД РФ Оренбургское на основе данных первичной оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов субъектом формирования и использования резерва управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское составляется список лиц, продемонстрировавших наиболее высокий уровень развития личностно-профессиональных ресурсов, рекомендованных ко второму этапу оценки – углубленной личностно-профессиональной диагностике. Численность лиц, рекомендованных к очному этапу конкурса, определяется, исходя из количественной потребности в резерве управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское и уровня личностно-профессиональных ресурсов, продемонстрированного кандидатами на заочном этапе.

Очный этап оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское может проходить в виде углубленной личностно-профессиональной диагностики.

В состав оценочных мероприятий могут входить как индивидуальные формы оценки, так и групповые. В связи с этим целесообразно предусмотреть наличие нужного количества помещений для проведения оценочных мероприятий. Исходя из количества участников, рекомендованных к прохождению углубленной личностно-профессиональной диагностики, целесообразно составить оптимальный график прохождения всех оценочных мероприятий, соблюдая при этом комфорт для участников и плотность загрузки. В качестве диагностического инструментария на этапе углубленной оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов целесообразно применять следующие диагностические методы и инструменты.

Четвертое. Компьютерный опрос (тестирование), направленный на оценку ключевых личностно-профессиональных ресурсов кандидата, его личностно-профессиональных особенностей и стилевых черт управленческой

деятельности. Целесообразная продолжительность компьютерного опроса не должна превышать 1–1,5 часов. Для проведения компьютерного опроса предпочтительно использовать специально разработанные в этих целях валидизированные методики. Одним из таких инструментов может выступать автоматизированный опросник «Оценка управленческого потенциала» в версии 5.0 (ОУП-5.0). Опросник направлен на оценку комплекса индикаторов и позволяет дать как количественную, так и качественную оценку личностно-профессиональных ресурсов по профилю шкальных значений:

- готовность к обучению;
- оценка склонности, способности и привычки приобретать новые знания; оценка мотивации достижения;
- выявление стремлений человека к достижению результатов высокого уровня и качества;
- профессиональный опыт и готовность к его практической реализации
- определение степени подготовленности человека к профессиональной деятельности; профессиональная мотивация;
- определение стремлений к реализации себя именно в сфере профессиональной деятельности; управленческий опыт;
- определение степени подготовленности человека к управленческой деятельности; управленческая мотивация;
- определение стремлений к реализации себя именно в управленческой деятельности, управлении процессами и людьми; сила личности;
- выявление способности преодолевать сопротивление внешней среды и собственные внутренние ограничения; готовность к командной работе;
- выявление внутренней готовности к работе в команде;
- склонность и способность к лидерству определение соотношения

тенденций лидерства и склонности к подчинению;

- социальная мобильность определение способности личности к эффективной деятельности в изменяющихся условиях;
- коммуникативная компетентность фиксации существования проблем в сфере межличностных коммуникаций и степень их осознания;
- определение степени откровенности человека в процессе прохождения тестирования.

Опросник предусматривает автоматизированную обработку данных. Опрос осуществляется в онлайн среде через вход в персональный личный кабинет кандидата. Данные, полученные с помощью этого опросника, в последующем составляют основу для расчета итоговых интегральных показателей мета-компетентностей.

В компьютерном опросе могут быть использованы и другие диагностические методики, в том числе, позволяющие получить дополнительные сведения о кандидате, его личностных качествах, мотивационных и ценностных предпочтениях, особенностях управленческого мышления, аналитических способностях и пр. Можно применять характерологические опросники, направленные на выявление индивидуальных особенностей личности кандидата. Например, для оценки компетентности самоуправления позитивно зарекомендовал себя опросник «BigFive».

Пятое. Личностно-профессиональное глубинное интервью (собеседование). Наиболее информативным в оценке личностно-профессиональных и управленческих ресурсов является персональное интервью. Интервью предполагает очный формат индивидуального взаимодействия эксперта и кандидата в резерв. Интервьюер ведет диалог по определенному сценарию, фиксируя ключевые моменты из ответов кандидата. По результатам проведенного интервью кандидат оценивается по определенным индикаторам. Каждая шкала имеет определенный диапазон значений. Все показатели имеют собственную систему подсчета баллов,

образуя целостную схему.

Практика проведения интервью с кандидатами в резервы управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское разного уровня управления показывает, что для оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв целесообразно строить беседу вокруг небольшого числа содержательных блоков. Например, управленческая роль кандидата и мотивация его управленческой деятельности; смысл, который он вкладывает в свою управленческую деятельность; ключевые достижения, которые отражают реализацию его стратегической жизненной идеи; наиболее успешные проекты, отражающие направленность управленческой деятельности и социальную направленность кандидата; готовность работать в команде и особенности командообразования; способность преодолевать трудности на пути достижения цели и особенности саморазвития.

Интервью-собеседование позволяет получить информацию по таким направлениям оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, как: стратегическое лидерство; управленческая компетентность; масштабность мышления; готовность к саморазвитию (потенциал развития); готовность к командной работе; настойчивость, целеустремленность и сила личности; компетентности межличностного и социального взаимодействия; компетентности самоуправления; экспертно-аналитическая компетентность.

Творческие задания в виде решения кейсов или написания экспертных заключений. Ответы могут оцениваться по двум показателям: масштабность мышления и экспертно-аналитическая компетентность. Качественные характеристики необходимо перевести в формализованные количественные показатели на основе специально разработанного алгоритма обработки творческих заданий. Групповые формы активности кандидатов в резерв управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское в виде групповых сессий, проектной работы, деловых игр. В практике отбора кандидатов в резерв управленческих кадров Полку

ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское хорошо зарекомендовала себя проблемно-аналитическая деловая игра, позволяющая оценить способности кандидатов к аналитическому и творческому мышлению, коммуникативные способности, готовность к управлению изменениями и способности работать на командный результат. Существуют различные модификации проблемно-аналитической деловой игры, продолжительность которых составляет от 1,5 до 4 часов. Численность участников, одновременно принимающих участие в деловой игре, может варьироваться от 3–5 до 60 и более. Основные ограничения по количеству участников проблемно-аналитической деловой игры связаны с наличием комфортных для работы помещений и числом экспертов, подготовленных к ее проведению. Рекомендуемое соотношение количества участников и экспертов составляет 5/1. Факультативным результатом проблемно-аналитической деловой игры могут быть проработанные проблемные области в сфере социально-экономического развития региона (территории).

По итогам проведенных оценочных мероприятий очного этапа оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское составляется рейтинг всех участников и представляется количественная и качественная характеристика лиц, рекомендованных к зачислению в состав резерва управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское. Этому будет способствовать наличие сопоставимых итоговых интегральных показателей оценки. Полученные с помощью различных методов личностно-профессиональной диагностики качественные показатели необходимо перевести в формализованные количественные значения, а затем осуществить их пересчет в итоговые интегральные показатели.

Итоговые показатели личностно-профессиональной диагностики являются интегральными показателями, включающими в себя уровень развития тех или иных личностно-профессиональных ресурсов, особенностей

и пр. в разной степени, что определяется весом результатов каждого диагностического инструментария в расчете итогового показателя.

Давайте рассмотрим весовые коэффициенты для личностной диагностики кандидатов.

Весовые коэффициенты представлены в таблице 16. Они устанавливаются на основе эмпирических исследований с учетом проведения калибровки показателей путем экспертной оценки и наблюдения. Вместе с тем можно воспользоваться уже проведенными расчетными показателями, полученными на основе анализа массивов данных при проведении личностно-профессиональной диагностики руководителей системы управления, в том числе и кандидатов в резервы управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское на высшие управленческие должности.

Таблица 16 – Рекомендуемые весовые коэффициенты при расчете итоговых показателей

Диагностический инструмент	Коэффициент
Опросник управленческого потенциала	0,6
Характерологический опросник	0,3
Опросник на оценку интеллектуального потенциала	0,3
Творческие задания	0,5
Видео-презентация	0,3
Групповая активность	0,5
Интервью-собеседование	0,6

Количественные и качественные показатели, полученные с помощью каждого диагностического инструмента, целесообразно перевести в единую метрическую систему, например, в 10-тибалльную. Затем определить вес каждого показателя в интегральном значении. После чего произвести расчет каждого интегрального показателя. Таким образом, полученные интегральные показатели для одного уровня резерва могут быть сопоставимы

между собой. В связи с этим в качестве интегральных итоговых показателей оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов целесообразно использовать модель мета-компетентностей, описанную ранее. На основе этих показателей определяется итоговый рейтинговый балл кандидата в резерв управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское, который отражает его актуальную управленческую готовность к замещению должностей определенного уровня и ее составляющие.

Лидерскую, менеджерскую и экспертную позицию позволяющие определить сферу оптимального использования участника резерва и направления его личностно-профессионального развития что показано в таблицу 17.

Таблица 17 – Расчет составляющих управленческой готовности кандидата в резерв управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское

Составляющие управленческой готовности	Формулы расчета составляющих управленческой готовности
Лидерская составляющая	Стр.лид.×0,37+Наст.целеустр.×035+Комп.соц.вз.×0,28
Экспертная составляющая	Масш.мышл.×0,33+Гот.обуч.×0,35+Экс.комп.×0,33
Менеджерская составляющая	Упр.комп.×0,36+Гот.раб.ком.×0,28+Ком.самоупр.×0,36

Итоговое решение о включении лица в резерв управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское принимается субъектом формирования резерва, в том числе комиссией по формированию и подготовке резерва управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское.

Актуальная управленческая готовность кандидатов в резерв управленческих кадров (итоговый интегральный рейтинговый балл)

определяется как сумма лидерской составляющей, экспертной составляющей и менеджерской составляющей управленческой готовности. Для различного уровня должностей поправочные коэффициенты следует определять эмпирически. Так, для должностей Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское высшей группы категории «руководители» актуальная управленческая готовность определяется как сумма лидерской составляющей $\times 0,43$, экспертной составляющей $\times 0,34$ и менеджерской составляющей $\times 0,23$ управленческой готовности.

Кадровый резерв организации решает сразу несколько задач:

- сохранение лояльности персонала;
- снижение кадровой текучки;
- снижение рисков и времени адаптации при назначении стороннего руководителя;
- мотивация для профессионального роста.

Но основной задачей кадрового резерва является своевременная замена уходящих сотрудников, и с кем в дальнейшем возникнут трудовые отношения.

3.2 Оценка эффективности работы с резервом управленческих кадров

Ожидаемый социально-экономический результат от предлагаемых мероприятий представлен в приложении В.

Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию работы с кадровым резервом в бюджетном учреждении будет оценена нами в таблице приложения Г.

Распределение трудозатрат и материальные затраты произведем в таблице ниже.

Таблица 18 – Распределение трудозатрат (в часах) на предлагаемые мероприятия для Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское

Затраты	Мероприятие №1	Мероприятие №2	Мероприятие №3	Мероприятие №4	Мероприятие №5	Мероприятие №6	Трудозатрат, часов
Покупка компьютера	1	1	16	5	3	2	28
Покупка программы для автоматизированного учета обучаемых и обученных работников (сетевая версия)	2	2	32	10	6	4	56
Покупка программы обучения сотрудников (сетевая версия)	3	3	48	15	9	6	84
Покупка обучающей литературы, создания электронной библиотеки	1,5	1,5	24	7,5	4,5	3	42
Введение в штатное расписание: – психолога, -инженера по программам -инженера по подготовке кадров (работа АСУ)	2,5	2,5	40	12,5	7,5	5	70
ИТОГО:	10	10	160	50	30	20	280

Распределение рассчитанных трудозатрат в часах отразим в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет соотношения трудозатрат и затрат на реализацию программы в Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское

Мероприятия	Трудозатраты		Материальные затраты		Общие затраты
	чел. часов	руб.	разовые	текущее	
Мероприятие №1	10	42948	94485	34358	171791
Мероприятие №2	10	43523	95750	34818	174091
Мероприятие №3	160	44445	97778	35556	177778
Мероприятие №4	50	47084	103585	37667	188336
Мероприятие №5	30	43245	95139	34596	172980

Продолжение таблицы 19

Мероприятие №6	20	42420	93324	33936	169680
Итого	280	263664	580061	210931	1054656

Однако эффективность обучения не должна оцениваться только по затраченным на него средствам.

Графически расчет соотношения трудозатрат и материальных затрат на реализацию программы представлен на рисунке 11.

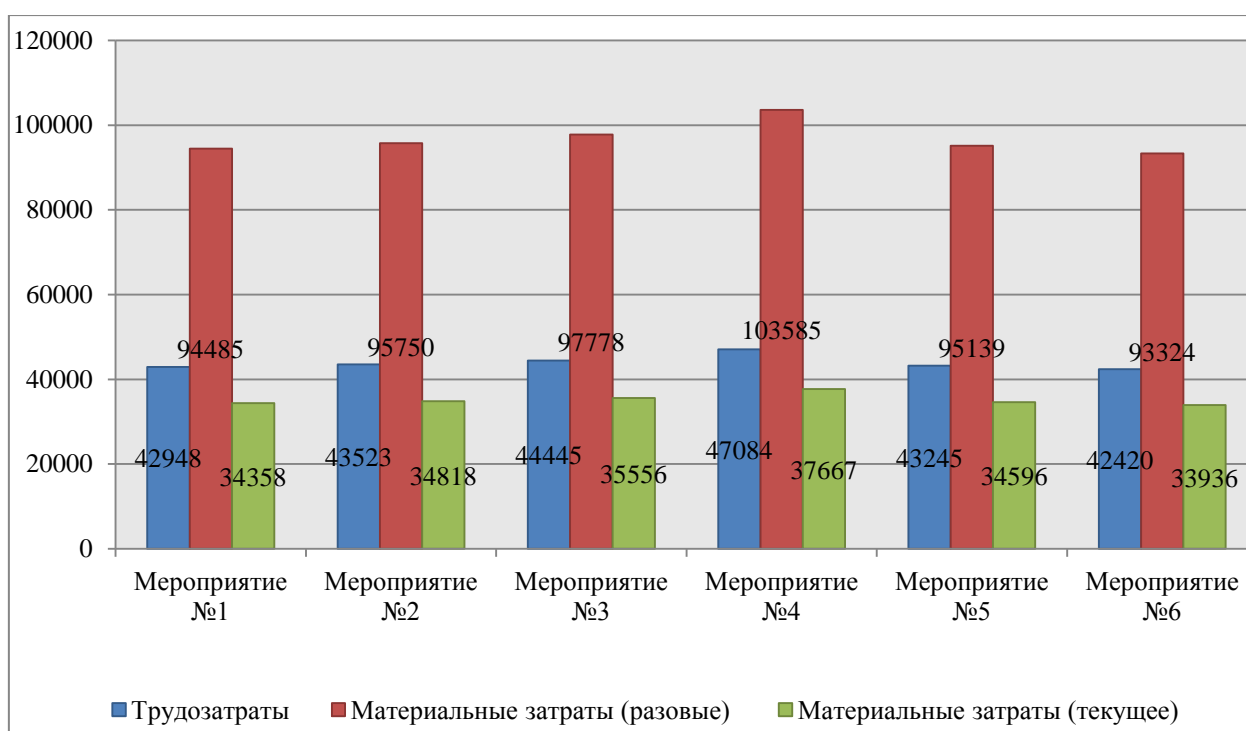


Рисунок 2– Расчет соотношения трудозатрат и материальных затрат на реализацию программы

Государственное муниципальное задание – это документ, без которого невозможна деятельность бюджетного или автономного образовательного учреждения.

Основным источником финансирования деятельности бюджетных учреждений являются субсидии на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием государственных (муниципальных) услуг. Объем субсидий определяется на основании показателей государственного

(муниципального) задания.

Расчет экономической эффективности проекта мероприятий произведем в приложения Д.

Доходы рассчитаны на основе муниципального задания (рисунок 12).

Основой оценкой послужили их опыт и образовательные навыки сотрудников-экспертов.

В результате проведения системы мероприятий по формированию кадрового резерва Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское, мы получим эффект по плану на сумму 197533,1 р и прогнозный с учетом изменений в экономике (инфляция, колебания цен и т.п.) 223782,03 р.

В Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское стараются проводить мероприятия по оптимизации кадрового процесса и работы, но не всегда они проходят успешно. Большинство коллектива уже выше среднего возраста, им сложно дается процесс обучения. Полк ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское старается привлекать разные ресурсы на поиск новых кадров, но это трудоемкий и долговременный процесс работы, так же они пробуют выращивать свои кадры, но не всегда это получается.

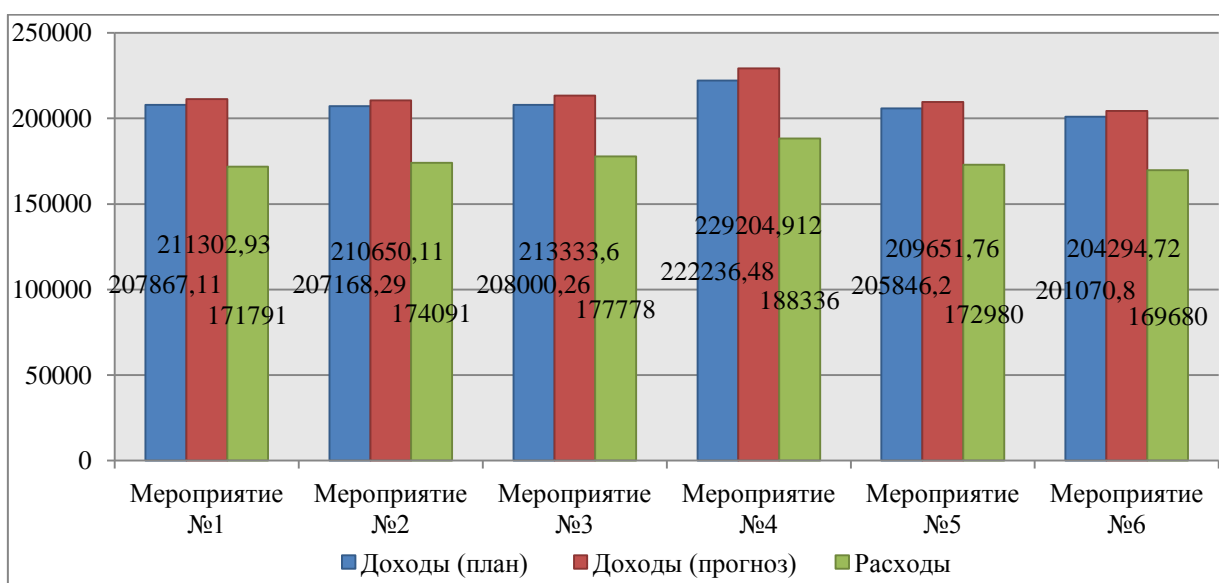


Рисунок 3 – Доходы и расходы проекта мероприятий

Практически по всем мероприятиям прогнозируется перевыполнение плана по доходам (таблица 20).

Таблица 20 – Расчет выполнения плана по экономической эффективности программы формирования кадрового резерва Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское

Мероприятия	Экономическая эффективность (план), %	Экономическая эффективность (прогноз), %	Процент выполнения плана = стл.3/стл.2×100%
Мероприятие №1	21	23	109,52
Мероприятие №2	19	21	110,53
Мероприятие №3	17	20	117,65
Мероприятие №4	18	21,7	120,56
Мероприятие №5	19	21,2	111,58
Мероприятие №6	18,5	20,4	110,27

Выполнение плана по экономической эффективности покажем на рисунках 13 и 14.

Полк ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское старательно проводит анализ по своей проделанной работе по поиску, выращиванию и формированию своего кадрового резерва.

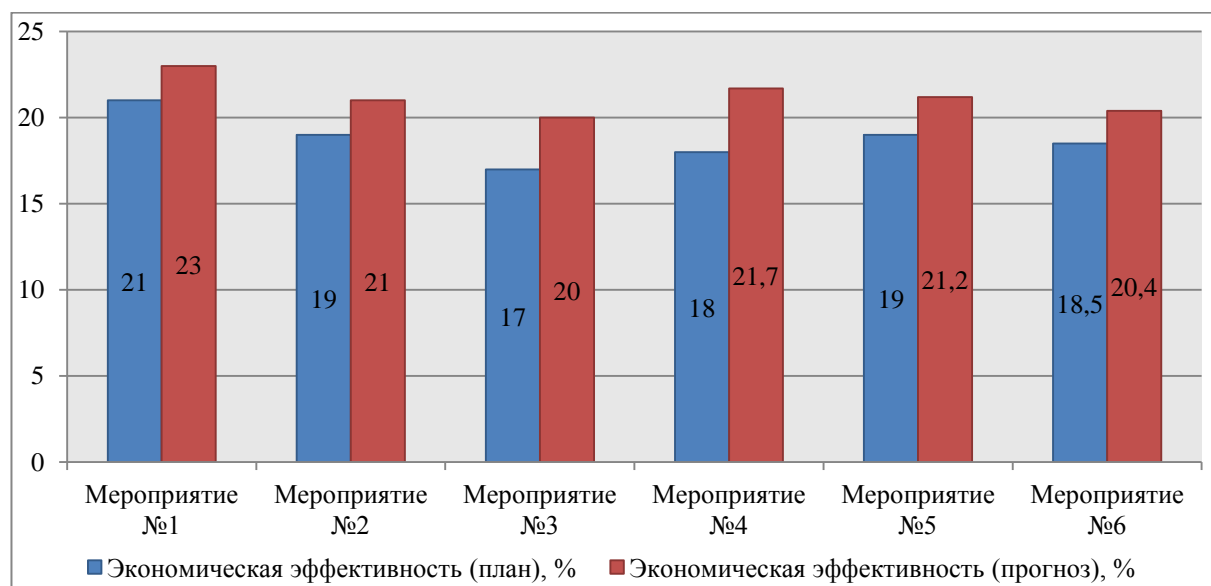


Рисунок 4 – Экономическая эффективность программы формирования кадрового резерва Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское

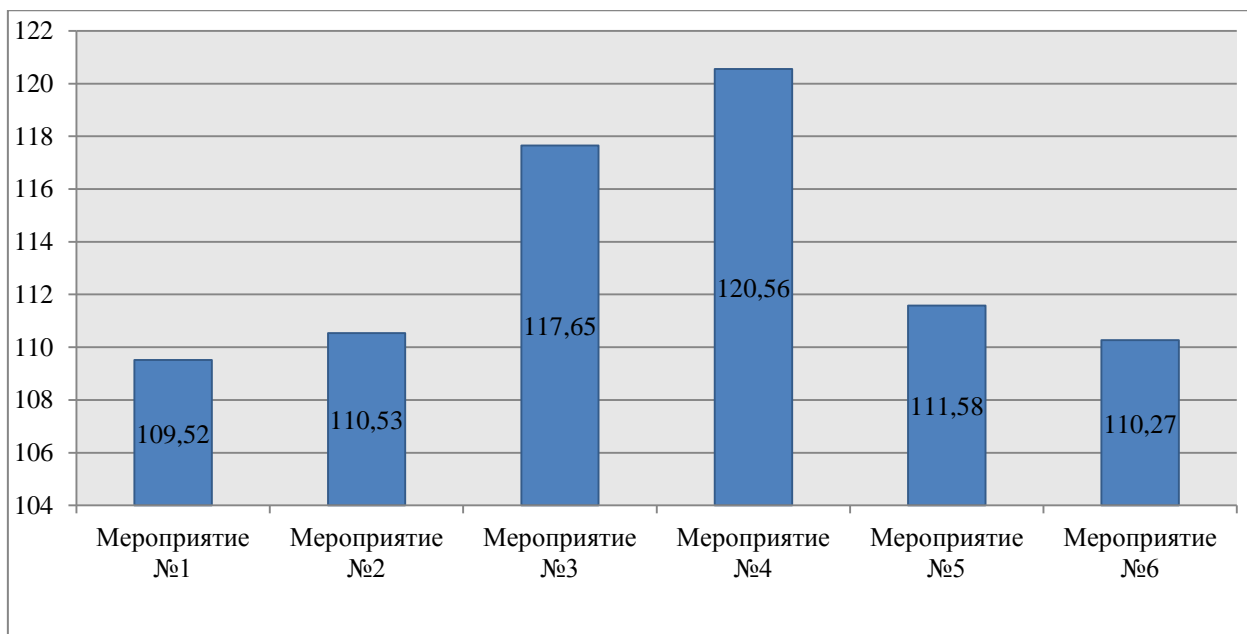


Рисунок 5 – Оценка выполнения плана по экономической эффективности программы формирования кадрового резерва Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское

Таким образом, при формировании резервов управленческих кадров возможно использование комплекса инструментов, которые могут отличаться в отдельных субъектах формирования и использования резервов управленческих кадров. При этом важно перевести полученные результаты в существующую систему показателей: актуальная управленческая готовность и ее составляющие. Для обеспечения единства подходов к проведению оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резервы управленческих кадров целесообразно использовать уже апробированный и внедренный в практику инструментальный комплекс личностно-профессиональной диагностики.

При необходимости с каждым кандидатом, включенным в состав кадрового резерва, своевременно могут заключить трудовой договор случае ухода ключевого сотрудника.

Заключение

После проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

По итогу первой главы можно отметить, что изучение теоретических подходов к понятию кадрового резерва позволило отметить отсутствие единых подходов к его интерпретации. Анализ научных источников выявил наличие широкого спектра взглядов на изучаемую категорию и отсутствие их единообразия. Как показало проведенное исследование, кадровый резерв – это целевая группа перспективных кадров, формирование которой позволяет добиться эффективных результатов путем формирования профессиональной команды кандидатов на замещение вакантных должностей в органах государственной власти и после формирования с ними трудовых отношений. Список необходимых качеств и навыков определяется индивидуально и всегда зависит от сферы деятельности предприятия и действующего законодательства. Также кадровый резерв – это мощный и высокоэффективный инструмент всей системы управления персоналом, позволяющий решать вопросы по самым широким масштабам и политике на соответствующем уровне. Эта правильная и хорошо организованная работа может принести соответствующие результаты.

Анализ системы законодательства, опосредующего формирование кадрового резерва, позволил отметить, что более подробное правовое регулирование специального характера в изучаемой области принято в сфере государственной и муниципальной службы.

Следует подчеркнуть, что институт кадрового резервирования в настоящее время формализован только в сфере муниципального управления, в частности приняты акты, на уровне как Российской Федерации и регионов, так и на уровне муниципального образования.

По анализу второй главы выявлено, что движение персонала не угрожает стабильности трудового коллектива на примере Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское. Численность

персонала постоянно увеличивается. Большая часть работников находится в трудоспособном возрасте до 40 лет, т.к. специфика учреждения своеобразная и требует от сотрудников мобильности и готовности к трудоемким процессам. Основной объем работы на примере Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское осуществляется расчетным методом. Основную часть численности составляют специалисты с высшим образованием. Коэффициенты оборота по приему, выбытию и текучести кадров находятся в предельных значениях и угрозы не несут.

Работа с кадровым резервом на примере Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское включает три этапа: подбор резерва, подготовка кадров и повышение квалификации, а также назначение вакантных должностей и после заключение трудового договора. Резервист должен ежегодно подтверждать свой статус, проходя регулярный процесс оценки, после чего специальная комиссия определяет, продлевать ли нахождение его в кадровом резерве.

Оценив особенности формирования кадрового резерва на примере Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское можно сделать вывод о том, что учреждение является крупным, поэтому формирование кадрового резерва является необходимым условием его стабильного функционирования.

По итогу третьей главы определено, что по результатам проведенного анализа экспертного опроса сотрудников на примере Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское установлено, что основными проблемами в деятельности учреждения, которые могут негативно отразиться на формировании кадрового резерва, являются вопросы мотивации наставников и резервистов. Отсутствует четкий алгоритм работы HR-службы и нет ориентира на развитие талантов, как следствие, нет и вовлеченности всех подразделений в развитие кадрового резерва.

Недостатком также является то, что в учреждении не учитываются современные требования мирового рынка. В методике формирования

кадрового резерва отсутствуют инновационные технологии управления персоналом, что ограничивает конкурентоспособность учреждения. Можно утверждать, что решению данных проблем может способствовать внедрение современной технологии – «талант-менеджмент» для создания кадрового резерва на примере Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское. Ее интеграция в методику формирования кадрового резерва на примере Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское будет обеспечивать в перспективе повышение уровня национальной и международной конкурентоспособности.

В результате проведения системы мероприятий по формированию кадрового резерва на примере Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское, в состав будут входить уже готовые кандидаты, с которыми при необходимости заключат трудовой договор.

Список используемой литературы

1. Авдеева И. Л. Управленческие технологии планирования в принятии кадровых решений. М. : АСТ, 2021. 77 с.
2. Актуальные тенденции развития и совершенствования местного самоуправления на современном этапе «Город – территория безопасности» : коллект. моногр. / В. А. Авдеев, О. А. Авдеева, Н. Ю. Акинина и др. Х-Мансийск : ЮГУ, 2018. 291 с.
3. Браткова В. В. Кадровый резерв в органах государственной и муниципальной власти: сущность, этапы формирования. Уфа. : ООО «ОМЕГА САЙНС», 2017. 291 с.
4. Ежкова В. Г. Трансформация рынка труда под влиянием цифровой экономики // Инновации и инвестиции. 2019. № 9. С. 56–59.
5. Ермакова Н. С. Бизнес-ориентированные кадровые технологии : учеб. пособие. Омск : ОмГТУ, 2020. 135 с.
6. Занина Т. М. Кадровый резерв в органах внутренних дел Российской Федерации: теоретико-правовое исследование : монография / Т. М. Занина, В. В. Набиев. Воронеж : Воронежский ин-т МВД России, 2021. 139 с.
7. Захаров В. М. Обеспечение кадровой безопасности в системе государственной и муниципальной службы : учеб. пособие. Белгород : ИД «БелГУ», 2020. 98 с.
8. Зверева Е. В. Кадровая политика предприятия в условиях рынка // Новая наука: теоретический и практический взгляд. 2017. № 6–1 (87). С. 118–126.
9. Зюзина Н. Н. Государственная гражданская служба : учеб. пособие для студентов вузов. Липецк : ЛГТУ, 2021. 83 с.
10. Иванкина Т. А. Управление карьерой государственных гражданских служащих // Журнал «Трудовое право». 2018. № 3. С. 24–27.
11. Кабашов С. Ю. Организация муниципальной службы : учеб.

пособие по специальности «Государственное и муниципальное управление».
М. : ИНФРА-М, 2019. 391 с.

12. Кадровое обеспечение местного самоуправления : учеб. пособие для преподавателей ; под общ. ред. И. А. Кокина. М. : АНХ, 2017. 256 с.

13. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе MBA и другим программам подготовки управленческих кадров. М. : ИНФРА-М, 2019. 235 с.

14. Ковальжина Л. С. Технологии управления развитием персонала : учеб. пособие. Тюмень : ТИУ, 2021. 98 с.

15. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 (ред. от 01.07.2020). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 25.01.2022).

16. Легчилина Е. Ю. Регулирование изменений в социально-трудовых отношениях в условиях цифровизации // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 1. С. 89–102.

17. Лозовицкая Г. П., Сумина Е. А., Аказеев Д. М. Кадровое обеспечение в органах внутренних дел : учеб. пособие. М. : Академия управления МВД России, 2020. 99 с.

18. Мудрова Е. Б. Кадровый аудит в органах государственного и муниципального управления : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Политех-пресс: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2020. 39 с.

19. Набиев В. В. Административно-правовое регулирование формирования кадрового резерва в органах внутренних дел Российской Федерации : диссертация. ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации». Воронеж, 2021. 206 с.

20. Никитина А. С., Чевтаева Н. Г. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учеб. пособие

для вузов. М. : Юрайт, 2020. 187 с.

21. Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации : одобрена протоколом № 5 от 29.11.2017 // Консультант плюс: справочно-правовая система.

22. О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 30.11.2011 № 342-ФЗ (ред. от 01.09.2021). URL: <https://docs.cntd.ru/document/902314705> (дата обращения: 25.01.2022).

23. О полиции [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 07.02.2011 № 3-ФЗ (ред. от 21.12.2021). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116202/6401a23facee3893fce34ab33bcf543990a023ad/#dst100049 (дата обращения: 25.01.2022).

24. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 30.12.2021). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 15.01.2022).

25. Оробец В. М. Правовые основы государственной гражданской и муниципальной службы : учеб. пособие. М. : Юрлитинформ, 2020. 142 с.

26. Официальный сайт Российской Федерации. URL: <http://www.gov.ru> (дата обращения: 17.01.2022).

27. Резник С. Д. Организационное поведение : учеб. М. : ИНФРА-М, 2021. 433 с.

28. РИА рейтинг : официальный сайт. URL: <http://riarating.ru> (дата обращения: 20.01.2022).

29. Роздольская И. В. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов всех направлений подготовки бакалавриата. Белгород : Белгородский университет кооперации, экономики и права, 2020. 572 с.

30. Российская государственная библиотека : официальный сайт. URL: <http://www.rsl.ru> (дата обращения: 20.01.2022).

31. Рудик С. А., Куликова Е. С. Подходы кадровой политики для достижения целей организации : сб. науч. тр. Энгельс. 2021. С. 93–95. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46669119> (дата обращения: 25.01.2022).
32. Рудик С. А., Мамяченков В. Н. Цифровые решения для аттестации кадров в государственном управлении : сб. науч. ст. по итогам VIII международной научно-практической конференции. М. : 2021. С. 138–138. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46475024> (дата обращения: 14.01.2022).
33. Синягин Ю. В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. М. : РАНХиГС, 2020. 184 с.
34. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 (ред. 30.11.2021). URL: <https://docs.cntd.ru/document/901807664> (дата обращения: 15.01.2022).
35. Фокин К. Б. Управление кадровым резервом : теория и практика : монография / К.Б. Фокин. М. : ИНФРА-М, 2020. 277 с.
36. Чуланова О. Л. Консалтинг персонала : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2019. 196 с.
37. Шамарова Г. М. Государственная и муниципальная служба : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2018. 208 с.
38. Шебураков И. Б. Кадровые резервы в Российской Федерации. М. : Дело, 2021. 126 с.
39. Шевченко Н. Н. Кадровый резерв организации в обществе знания : коммуникативный аспект // Труды института бизнес-коммуникаций. СПб. : СПбГУПТД. 2018. Т. 3. С. 43–50.
40. Шевченко Н. Н. Кадровый резерв организации : теоретический анализ // Научный журнал «Студенческий». СИБАК. 2020. № 19. С. 81–84.
41. Электронная библиотека журналов : официальный сайт. URL: <http://elibrary.ru> (дата обращения: 24.01.2022).

42. David Collings The Oxford Handbook of Talent Management / D.Collings, K.Mellahi // Leadership and Talent Institute. 2017. Pp. 50.

43. Luczaka A. A model to assess the development priorities of local administrations through the hierarchy of strategic factors / A. Luczaka, A. Kozerab // Journal of Policy Modeling. 2021. № 42. Pp. 135–144.

44. Reb Rebele Can We Really Test People for Potential? // Journal MIT Sloan (management Review). 2019. Pp. 43–45. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-surprising-value-of-obvious-insights/> (дата обращения: 11.01.2022).

Приложение А
Программа мероприятий

Таблица А.1 – Программа мероприятий для преодоления проблем формирования кадрового резерва

Проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки
1	2	3	4
Неукомплектованность кадрового резерва	Мероприятие №1. Выявленные проблемы в формировании кадрового резерва Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское предлагается решить, используя многокритериальную шкалу оценки кандидатов в кадровый резерв.	Управляющий, заместители управляющего руководитель отдела кадров, ведущие специалисты	1 месяц
Выдвижение «своих кандидатов» в резерв	Мероприятие №2. Совершенствование набора и отбора в кадровый резерв Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское на основе компетенций	Управляющий, заместители управляющего руководитель отдела кадров, ведущие специалисты	2 месяца
Субъективность методов оценки резервистов	Мероприятие №3. Внедрение технология и методики проведения оценки личностно-профессиональных ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское.	Управляющий, заместители управляющего руководитель отдела кадров, ведущие специалисты	2 недели - прохождение тестирования 1,5 месяца структурированное интервью
Отсутствие программы мероприятий для развития резервиста	Мероприятие №4. Разработка программы обучения и развития преемников	Управляющий, заместители управляющего руководитель отдела кадров, ведущие специалисты	3 недели
Отсутствие нормативно-правового регулирования наставничества	Мероприятие №5. Разработка положения о наставничестве	Управляющий, заместители управляющего руководитель отдела кадров, ведущие специалисты	1 месяц

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4
Формальное составление ИПР для резервиста	Мероприятие №6. Внесение в должностную инструкцию специалиста обязанности составления ИПР для преемников разработка электронного дневника для преемников	Управляющий, заместители управляющего руководитель отдела кадров, ведущие специалисты	3 недели – изменение, утверждение должностной инструкции 2,5 месяца разработка электронного дневника

Приложение Б

План собеседования

Таблица Б.1 – План собеседования для кандидата, претендующего на зачисление в кадровый резерв

1. Подготовка к собеседованию	
1.1.	Ознакомьтесь с резюме или анкетой кандидата и определите, в какой области имеющийся у него опыт работы соответствует содержанию вакантной должности
1.2.	Вспомните определения профессионально важных качеств, которые содержатся в разделе запланированных вопросов собеседования
1.3.	Оцените время, которое вы можете уделить для изучения каждого кандидата
2. Начало собеседования	
2.1.	Поприветствуйте кандидата
2.2.	Сообщите ему свое имя и должность
2.3.	Объясните ему цели проведения собеседования: знакомство и возможность для руководства учреждению принять справедливое и верное решение о найме
2.4.	Опишите план собеседования
2.5.	Получите согласие кандидата на ведение записей во время собеседования
3. Основной блок собеседования	
3.1.	Проведите краткий обзор имеющегося у кандидата опыта
1. Подготовка к собеседованию	
3.2.	Получите информацию о прошлом опыте соискателя, какие служебные обязанности Вы выполняли? Изменялись ли они? Что Вам больше всего нравилось в этой работе? Что Вам не нравилось в этой работе? Почему Вы решили сменить место работы?
3.3.	Расскажите кандидату о вакансии и самой учреждению
3.4.	Ответьте на вопросы кандидата о вакансии
3.5.	Сделайте краткий анализ полученной информации, уточните, продолжает ли соискатель претендовать на вакансию после полученной информации. В случае положительного ответа продолжите собеседование
3.6.	Пригласите непосредственного руководителя будущего сотрудника. Зафиксируйте результаты их собеседования
4. Заключительный этап собеседования	
4.1.	Задайте кандидату отвлеченный вопрос, чтобы получить время для просмотра своих заметок
4.2.	Задайте дополнительные вопросы, возникшие в ходе просмотра заметок
4.3.	Предоставьте дополнительную информацию по учреждению и вакансии
4.4.	Выслушайте возникшие у кандидата вопросы и ответьте на них
4.5.	Объясните дальнейший порядок взаимодействия (поясните, как соискатель может узнать о результатах собеседования)
4.6.	Поблагодарите кандидата за интерес к вакансии и участие в собеседовании

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

5. Оценка результатов	
5.1.	Заполните оценочную форму
5.2.	Запишите комментарии к оценкам и вывод собеседования
5.3.	Запишите в график встреч время следующего собеседования с кандидатом (если соискатель продолжает претендовать на вакансию)
5.4.	Согласуйте график встреч с непосредственным руководителем будущего сотрудника (или с другим ответственным за проведение собеседования специалистом)

Приложение В
Социально-экономическая эффективность мероприятий

Таблица В.1 – Социально-экономическая эффективность мероприятий

№	Мероприятия	Социальный эффект
1	2	3
1	Мероприятие №1. Выявленные проблемы в формировании кадрового резерва Полка ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское предлагается решить, используя многокритериальную шкалу оценки кандидатов в кадровый резерв.	1. Снижение текучести персонала, 2. Повышение удовлетворенности работой, 3. Повышение производительности труда (должность занимается специалистом с необходимым профилем компетенций).
2	Мероприятие №2. Совершенствование набора и отбора в кадровый резерв Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское на основе компетенций	1. Улучшение морально-психологического климата, 2. Повышение лояльности персонала к руководству в целом
3	Мероприятие № 3. Внедрение технология и методики проведения оценки личностно- профессиональных ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров Полку ППС Полиции муниципального управления МВД РФ Оренбургское.	1. Улучшение морально-психологического климата, 2. Повышение производительности труда персонала.
4	Мероприятие №4. Разработка программы обучения и развития преемников	2. Повышение лояльности персонала к руководству
5	Мероприятие №5. Разработка положения о наставничестве	1. Улучшение морально-психологического климата, 2. Повышение эффективности труда персонала.
6	Мероприятие №6. Внесение в должностную инструкцию специалиста обязанности составления ИПР для преемников –разработка электронного дневника для преемников	1. Улучшение морально-психологического климата, 2. Повышение эффективности труда персонала

Приложение Г

Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия

Таблица Г.1 - Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия

Затраты	Кол-во	Цена, руб.	Мероприятие №1	Мероприятие №2	Мероприятие №3	Мероприятие №4	Мероприятие №5	Мероприятие №6	Общая сумма на год, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Покупка компьютера с учетом трудозатрат на это действие	2	44000	88000	88000	88000	88000	88000	88000	528000
Покупка программы для автоматизированного учета обучаемых и обученных работников (сетевая версия) с учетом трудозатрат на это действие	3	21450	10725	10725	10725	10725	10725	10725	64350
Покупка программы обучения	1	30000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	30000
Покупка обучающей	-	-	5566	7866	11553	22111	6755	3455	57306
Введение в штатное расписание: – психолога,	1	23000	62500	62500	62500	62500	62500	62500	375000
-инженера по программам	1	28000							
-инженера по подготовке кадров (работа АСУ)	1	27000							
ИТОГО:			1	1					1

Приложение Д
Расчет экономической эффективности программы

Таблица Д.1 – Расчет экономической эффективности программы развития кадрового резерва

Мероприятия	Доходы, руб. (план) финансирование учреждения согласно муниципальному заданию из бюджета муниципалитета	Доходы, руб. (прогноз)	Расходы, руб.	Экономический эффект, руб. = доходы - расходы = экономия средств из муниципального бюджета		Экономическая эффективность, % Экономический эффект/расходы*100%	
				План	Факт (прогноз)	План	Факт (прогноз)
1	2	3	4	5	6	7	8
Мероприятие 1	207867,11	211302,93	171791	36076,11	39511,93	21	23
Мероприятие 2	207168,29	210650,11	174091	33077,29	36559,11	19	21
Мероприятие 3	208000,26	213333,6	177778	30222,26	35555,6	17	20
Мероприятие 4	222236,48	229204,912	188336	33900,48	40868,912	18	21,7
Мероприятие 5	205846,2	209651,76	172980	32866,2	36671,76	19	21,2
Мероприятие 6	201070,8	204294,72	169680	31390,8	34614,72	18,5	20,4
Итого	1252189,1	1278438,03	1054656	197533,1	223782,03	-	-
Период окупаемости расходов	Расходы/доходы = 1180000/1400306 = 0,84224976 года.						