

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по формированию кадрового резерва учреждения (на примере Муниципального Автономного Учреждения «Многофункциональный Центр»)»

Студент(ка) А.В.Хвастикова _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель А.Л.Никишина _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Консультант по М.В.Емелина _____
иностранному языку (И.О. Фамилия) (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»
кандидат экономических наук С.Е. Васильева _____
(личная подпись)

«___» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Хвастикова Анна Владимировна

Тема работы: «Разработка мероприятий по формированию кадрового резерва учреждения.

Научный руководитель: к.п.н. Никишина А.Л.

Цель исследования – провести анализ и разработать мероприятия по формированию кадрового резерва учреждения.

Объект исследования – Муниципальное Автономное Учреждение «Многофункциональный центр», основным видом деятельности, которого является оказание государственных услуг.

Предмет исследования – кадровый резерв предприятия.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы кадрового резерва;
- провести анализ кадрового резерва учреждения;
- оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в процессе написания бакалаврской работы проведен анализ кадрового резерва учреждения, выявлены проблемы и предложены мероприятия для решения этих проблем.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 37 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 13, рисунков – 13.

Abstract

The given graduation work is devoted to study and improvement of the personnel reserve.

The purpose of the work is to analyze and develop activities to formation of personnel reserve in the institution.

The object of the research is «Mnogofunktsionalny tseentr» Municipal Autonomous Institution, the main activity of which is related to providing public services.

The subject of the study is the development of measures to formation of a personnel reserve of companies.

The key issue of the graduation work is the development on formation of a personnel reserve of companies.

We begin the investigation with the statement of the problem. We first consider the theoretical framework. We then analyze the management of the personnel reserve and evaluate the economic effectiveness of the measures proposed.

In the first chapter of the graduation work, the principles and methods on formation of a personnel reserve of companies.

In the second chapter of the graduation work, the organizational and economic indicators as well as the personnel reserve management system are analyzed.

In the third chapter of the graduation work, some measures to improve the personnel reserve management are proposed and their social and economic efficiency is calculated.

In conclusion we'd like to stress that the steps suggested in the graduation work can be taken by the employees of the organization. Using these activities will increase the interest of the employees and allow them to choose an appropriate career path.

Преподаватель: М.В. Емелина

Студент: А.В.Хвастикова

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты формирования кадрового резерва учреждения.....	7
1.1 Понятие и сущность кадрового резерва	7
2 Анализ кадрового резерва на предприятии	28
2.1 Характеристика системы управления персоналом и анализ организационно-экономических показателей.....	28
2.2 Анализ системы формирования кадрового резерва на предприятии	35
3 Разработка мероприятий по формированию кадрового резерва учреждения	44
3.1 Мероприятия по формированию кадрового резерва.....	44
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий....	49
Заключение	54
Список используемой литературы	55
Приложения	60

Введение

Управление персоналом представляет собой разнонаправленную теоретическую науку об организационных, экономических, административных, технологических, правовых, групповых и личностных факторных воздействиях, способах и методологии влияния на персонал организации для эффективного достижения целевых установок.

Управленческая деятельность в организации нацелена на достижение как краткосрочных, так и долгосрочных целей. Бесспорным положительным моментом такого подхода является характеристика уровня эффективности управления персоналом.

Объект бакалаврской работы – Муниципальное Автономное Учреждение «Многофункциональный Центр», основным видом деятельности которого является оказание государственных услуг.

Предмет бакалаврской работы – разработка мероприятий по формированию кадрового резерва учреждения.

Задачи бакалаврской работы:

- Рассмотреть теоретические основы кадрового резерва;
- Провести анализ кадрового резерва учреждения;
- Оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В первой главе описаны теоретические основы формирования кадрового резерва, рассмотрен процесс формирования кадрового резерва и описана модель работы с ним.

Во второй главе представлена история учреждения, проведен анализ организационно-экономических показателей и выявлена проблема в деятельности учреждения.

В третьей главе предложены мероприятия по устранению проблемы, выявленной во второй главе, и произведен расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

В процессе написания работы использовались следующие методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в процессе написания бакалаврской работы проведен анализ кадрового резерва, выявлены проблемы и предложены мероприятия для решения этих проблем.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 37 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 13, рисунков – 13.

1 Теоретические аспекты формирования кадрового резерва учреждения

1.1 Понятие и сущность кадрового резерва

В условиях глобального дефицита квалифицированных кадров задача формирования и управления кадровым резервом становится актуальной для большинства компаний. Как и любой процесс управления, персоналом, работа с кадровым резервом эффективна только тогда, когда она ведется комплексно.

Рассмотрение сущности и понятия «кадровый резерв» предполагает, прежде всего, определение его понятия. Существует достаточно много определений этого понятия. Стоит обозначить наиболее распространенные определения, сформулированные учеными в области управления персоналом (таблица 1).

Таблица 1 - Подходы к определению понятия «кадровый резерв»

№	Автор	Определение, ссылки	Особенность
1	Коргова М.А.	Подготовленные работники организации, которых руководство планирует выдвинуть на вышестоящие должности [19, С.199]	В этом определении особенность заключается в том, что в группу кадрового резерва попадают те сотрудники, которых руководство планирует повышать.
2	Митрофанова Е.А.	Высококвалифицированные сотрудники организации, которые имеют выраженный потенциал лидера, способные занять ведущее место в компании [23,С.72]	Особенность данного определения заключается в том, что для кадрового резерва рассматриваются только те сотрудники, которые имеют ярко выраженный потенциал лидера.

	Иванкина Л.И.	Сформированная группа работников, обладающая необходимыми профессиональными и качествами, прошедшая необходимую подготовку [14,С.260]	Особенность данного определения заключается в том, что в группу кадрового резерва включаются сотрудники, которые прошли специальную подготовку.
4	Литвинюк А.А.	Сотрудники организации, которые обладают высоким потенциалом профессионального развития и планируют в перспективе замещать ключевые позиции [20,С.434]	Говоря об особенностях, можно отметить, что в данном случае говорится о сотрудниках, которые видят перспективы карьерного роста в данной организации.

Зарубежные авторы, в свою очередь, рассматривают процесс формирования кадрового резерва через управление карьерой. Так, Майкл Армстронг [5] в одной из своих книг «Практика управления человеческими ресурсами» определил, что «...преемственность руководства формируется для того, чтобы понять, что в компании работают такие сотрудники, способные удовлетворить будущие потребности компании» [6].

Изучив вышеперечисленные трактовки понятия «кадровый резерв», можно утверждать, что трактовки различных авторов, хоть и имеют отличия, но в целом, отражают всю суть внутреннего кадрового резерва и объединены единым смыслом.

В свою очередь, авторы уточняют понятие «кадровый резерв». Кадровый резерв с точки зрения авторов - это сотрудники организации, положительно зарекомендовавшие себя на занимаемых должностях, обладающие высокими личностными и профессиональными компетенциями, обладающие потенциалом к развитию и к управленческой деятельности.

Таким образом, цель формирования кадрового резерва – наличие профессиональной команды: руководителей, высококвалифицированных

специалистов, рабочих, при помощи которых в кратчайшие сроки достигаются ключевые стратегические цели предприятия (рост прибыли, конкурентоспособность, создание и поддержка имиджа компании). То есть, формирование, и организация работы с кадровым резервом позволяет совершенствовать организационный, производственный и финансовый процессы в организации. Формирование кадрового резерва невозможно без постепенного решения задач, которые руководство предприятия решает наличием кадрового резерва. При формировании кадрового резерва выделяют следующие задачи, представленные в рисунке 1.



Рисунок 1 - Задачи кадрового резерва[27]

Наличие кадрового резерва позволяет решить задачи контроля процесса перемещения кадров, плановости, управляемости. Кроме этого позволяет осуществить процесс перемещения кадров максимально прозрачно [7].

Процесс формирования кадрового резерва на предприятии происходит в несколько этапов: диагностика потребности в кадровом резерве, разработка технологии формирования и развития кадрового резерва, обучение специалистов методам оценки и развития кадрового резерва, отбор персонала

в кадровый резерв, развитие кадрового резерва, контроль процесса развития, назначения по результатам деятельности [8].

В общем виде можно поэтапно представить процесс формирования кадрового резерва на предприятии, который включает следующие ключевые этапы, отраженные на рисунке 2.

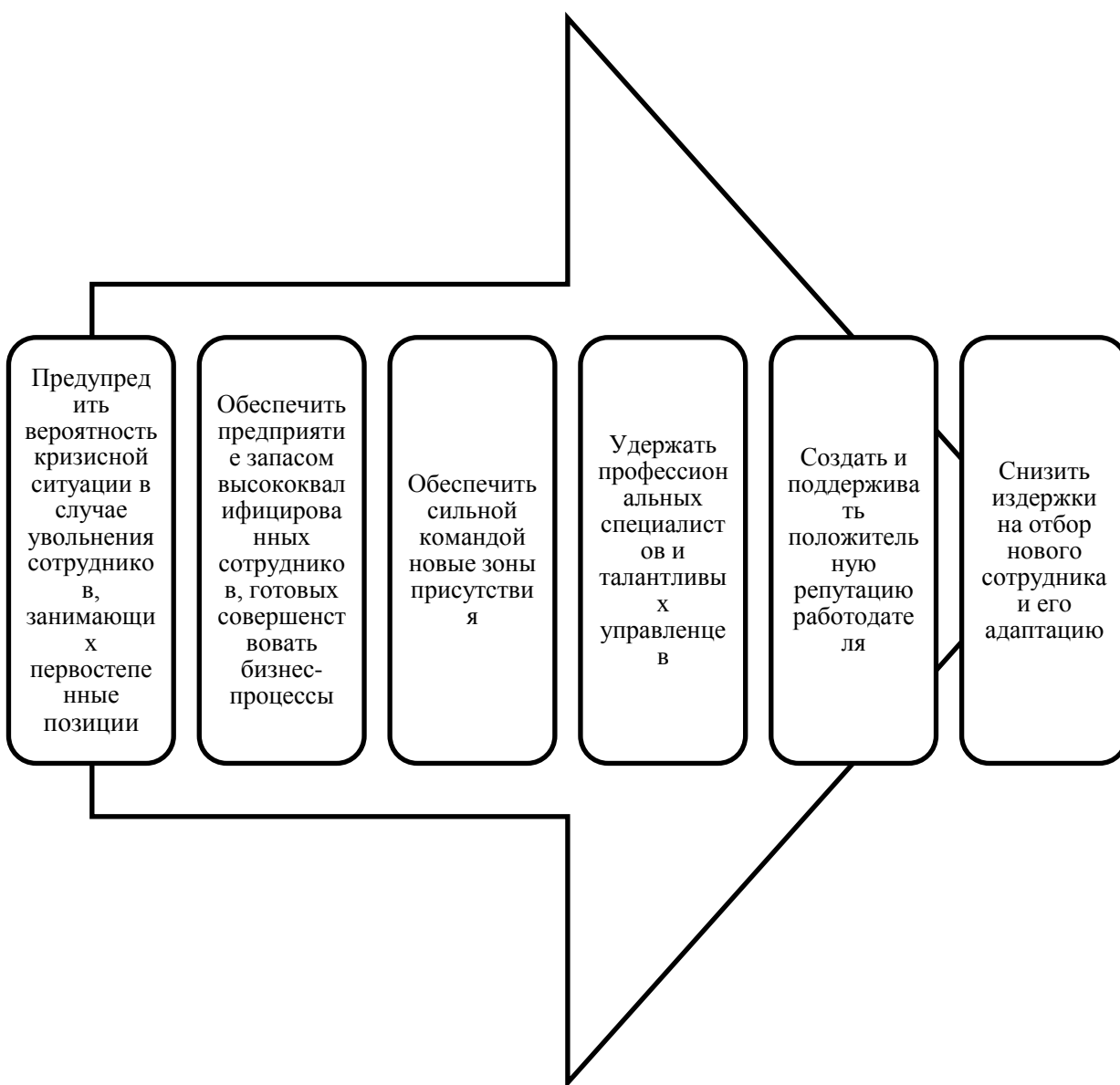


Рисунок 2 – Процесс формирования кадрового резерва

В процессе формирования кадрового резерва принимает участие достаточное количество персонала: от бригадиров и мастеров до генерального директора [24]. В последнее время стало актуальным

осуществлять процесс поиска высококвалифицированного персонала («охота за головами») путем применения современных технологий подбора персонала. В большинстве случаев этот метод применяется для поиска высококвалифицированных сотрудников [13], но стоит сказать, что работа по созданию кадрового резерва перспективно развивающегося предприятия просто необходима.

Решение о необходимости формирования кадрового резерва, безусловно, должен принимать руководитель предприятия. При этом, руководитель должен понимать и учитывать те преимущества, которые дает организации грамотно сформированный кадровый резерв персонала. Преимущества, грамотно организованного кадрового резерва представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 - Преимущества кадрового резерва [21, С. 142]

Можно утверждать, что наличие кадрового резерва позволяет заблаговременно подготавливать лучших претендентов на вакантные должности и эффективно производить обучение и стажировку специалистов, которые включены в резерв. Кроме этого рационально использовать их на

различных направлениях и уровнях в системе управления [23,С.465]. То есть, ключевое преимущество формирования кадрового резерва – возможность быстрого замещения вакантной позиции.

Это значит, что предприятию гораздо выгоднее обучить сотрудника, который уже работает, нежели тратить средства на поиск, обучение, адаптацию нового сотрудника. Тем более что сотрудник, который работает в компании, лучше знаком с организационными и производственными процессами, чем вновь принятый сотрудник, которому только предстоит узнать все тонкости работы. «Специалист, работающий в компании, практически «отточен» под нее, то есть отлично понимает политику и характерные черты отношений и быстрее приспосабливается к новой должности» [25].

В соответствии с этим, можно сказать, что процесс адаптации работающего сотрудника проходит значительно быстрее, так как резервист проходит все процессы обучения, а в управленческом резерве – временно замещает руководителя во время его отсутствия.

Целенаправленная подготовка будущих сотрудников, готовых занять вакантное место, выступает большим преимуществом кадрового резерва.

В результате правильно организованная работа с кадровым резервом – это возможность повышения их мотивации и производительности труда [11,С. 116]. Значит, чтобы добиться желаемого, работник должен быть более ответственным, организован, трудолюбив, то есть должен работать более эффективно.

В свою очередь, для того чтобы контролировать достижения сотрудника, работодатель должен также применять своевременные меры компенсации, такие как моральное и материальное стимулирование [4,С.77]. В итоге, для того, чтобы сформировать эффективный кадровый резерв на предприятии, необходимо соблюдать следующие требования, представленные на рисунке 4.

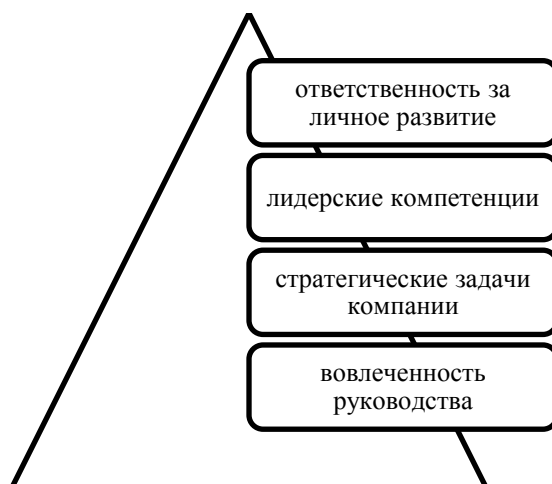


Рисунок 4 - Требования к формированию кадрового резерва

Те сотрудники, которые видят возможность профессионального роста, безусловно, остаются в компании. В большинстве случаев именно возможность повышения статуса выступает главным мотивирующим фактором [10]. Само по себе зачисление в кадровый резерв – это также отличная мотивация, позволяющая осознать сотруднику то, что его высоко ценят в компании [30].

В свою очередь, наличие кадрового резерва осуществляет процесс принятия кадровых решений гораздо проще, так как потенциальные талантливые сотрудники уже давно выявлены и оценены со точки зрения положительных и отрицательных сторон [15].

Можно прийти к выводу, что при «выращивании» необходимого сотрудника в компании сохраняются технологии, передается опыт, развивается корпоративная культура, что только с лучшей стороны влияет на имидж компании и конкурентоспособность.

В тех компаниях, где не сформирован кадровый резерв, руководство сталкивается с проблемой отсутствия замещения специалистов пенсионного возраста, которые обладают большим опытом и знаниями в деятельности компании, и которые вынуждены продолжать работу. Для такой замены следует целенаправленно готовить резервиста, который бы перенял всю уникальную информацию, а еще знания и навыки.

По результатам рассмотрения сущности и понятия кадрового резерва стоит прийти к выводу, что его формирование принципиально необходимо для перспективно развивающихся компаний, которые стремятся выйти на лидирующие позиции в отрасли и, тем самым, улучшить свое финансовое положение. Желательно готовить резервиста среди работников компании, обладающих профессиональными компетенциями (hardskills) [26-27] и «мягкими» компетенциями (softskills) [28-29], зарекомендовавшего себя только с лучшей стороны. Это необходимо для того, чтобы, во – первых, не осуществлять больших затрат на поиск, подбор уникального сотрудника, во – вторых, «выращенный» сотрудник будет обладать значительными преимуществами перед принятым сотрудником: опыт, знания, адаптация, обучение, переквалификация, ценность, вовлеченность [29].

Поэтому руководству необходимо принять все меры, которые поспособствуют тому, чтобы такой талантливый сотрудник не покинул предприятие, ведь это может привести к потере нужных налаженных связей, потребителей, поставок. Что, в свою очередь, может привести к потере имиджа и отразиться на финансовой стороне [25].

Стоит сказать, что наличие кадрового резерва играет особую и ключевую роль не только на этапе создания компании, но и в процессе ее активного функционирования.

1.2 Принципы построения кадрового резерва

В теории рассматривают два методологических подхода к обеспечению предприятия кадрами. Первый подход основан на управлении кадровым резервом за счет внутренних источников. Второй подход основан на создании фонда талантов, так же его иногда называют talentpool. Оба эти подхода направлены на то, чтобы снизить риски при уходе талантливых сотрудников и наиболее эффективно задействовать внутренние ресурсы организации по формированию кадрового резерва. Вместе с этим, данные

подходы позволяют управлять мотивацией сотрудников, используя целенаправленную деятельность по их профессиональному развитию и обеспечению карьеры.

При хорошо отлаженной общей системе управления, и кадровый резерв, и фонд талантов могут служить регулярными источниками набора персонала. Отбор кандидатов в кадровый резерв организации начинается, как и любой отбор (внутренний или внешний) с того, что кандидатом заполняется анкета в кадровый резерв. Информация об этом является общедоступной, ею может воспользоваться каждый сотрудник компании, у которого имеется желание принять участие в кадровом резерве компании. Ищем замену руководителю: формирование кадрового резерва для ТОП-менеджеров.

Затем HR-менеджер формирует состав участников для проведения первого этапа оценки. На этом этапе может быть использовано групповое интервью.

Некоторые специалисты считают, что начинать отбор нужно именно с этого, а не с рассмотрения анкет. Каждому сотруднику должна быть предоставлена возможность получения обратной связи. На данном этапе предполагается естественный отсев, когда кандидат по каким-либо причинам сам отказывается от зачисления в кадровый резерв.

Сформированный кадровый резерв, компетентность и профессионализм кадров, понимание работниками своих должностных обязанностей и выполнение их, отношение к делу, являются важными и решающими факторами производительности, эффективности управления.

Формирование кадрового резерва и работа с ним может рассматриваться как одна из технологий кадрового обеспечения. Это связано тем, что основной целью формирования кадрового резерва является создание подготовленных и компетентных сотрудников, обеспечение непрерывного управления, его совершенствования на основе отбора, подготовки кадров,

способных профессионально и эффективно выполнить задачи и функции, возлагаемые на сотрудника на определенной должности.

Выделяют три основных принципа, на основе которых формируется кадровый резерв.

Первый принцип «актуальность резерва» – потребность в замещении должностей должна быть реальной.

Второй принцип «соответствия кандидата характеру должности и типу резерва» – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

Третий принцип «перспективности кандидата» – ориентация на профессиональный рост, стаж работы в должности, требования к образованию, возрастной ценз, состояние здоровья.

Кадровый резерв как технология кадрового обеспечения представляет собой наличие процедур и этапов.

Первый этап включает подготовку, затем принятие правового акта о проведении конкурса по формированию кадрового резерва в определенный период и определенные сроки.

На втором этапе осуществляется сама процедура отбора кандидатов на вакантную должность. Предварительное формирование списка возможных кандидатов в кадровый резерв осуществляется сотрудниками кадровой службой разными методами, к примеру, на основе рекомендаций, которые представляют руководители отделов, уполномоченные эксперты, члены конкурсных и аттестационных комиссий.

Третий этап – заседание конкурсной комиссии. Членам комиссии готовят список кандидатов для включения в кадровый резерв. В список входит информация о кандидате, в основном биографического характера, а также результаты предварительного испытания. При принятии решения о включении в кадровый резерв конкретного кандидата члены конкурсной комиссии учитывают следующие критерии, представленные на рисунке 5.

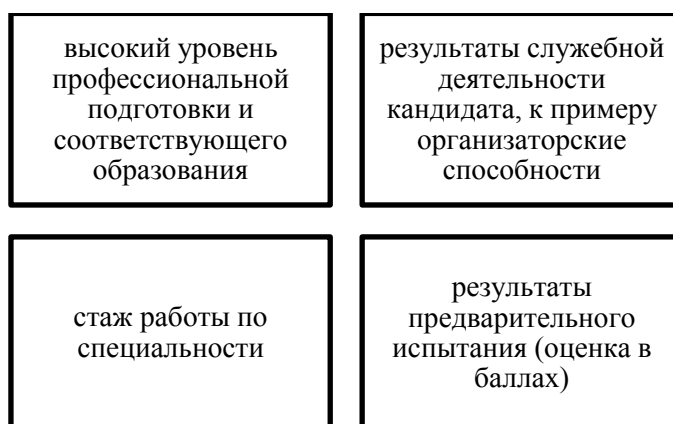


Рисунок 5 –Критерии для включения в кадровый резерв

Решение о включении кандидата в кадровый резерв на конкретную должность принимается коллегиально членами комиссии, затем отражается в протоколе, подписываемом всеми членами комиссии. На заседание конкурсной комиссии, как правило, приглашают должностных лиц – руководителей. Мнение руководителей чаще всего учитывается при принятии окончательного решения о формировании состава кадрового резерва на конкретные должности. Список кадрового резерва утверждается распоряжением руководителя.

Четвертый этап, заключительный и наиболее продолжительный, он может длиться несколько лет, в течение которых кандидат проходит конкретную подготовку. В течение этого периода сотрудники кадровой службы организуют и координируют подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадрового резерва; запрашивают у руководителей структурных подразделений органов местного самоуправления муниципального образования информацию о состоянии работы с кадровым резервом.

Реальный дефицит кадров может начаться в период с 2016 по 2018 год. Поддерживать производительность многих организаций просто будет нечем. Особо остро стоит проблема подготовки замещающих управленческих кадров в компаниях ракетно-космического комплекса, в проектных организациях нефтегазового сектора и других, где в силу социально-

экономических условий и за счет специфики бизнеса долгое время не происходило необходимого притока молодых специалистов.

1.3 Модель работы с кадровым резервом

Рассмотрим модель работы с кадровым резервом компании.

Модель работы с кадровым резервом компании включает в себя 12 этапов, представленных ниже в рисунке 6.



Рисунок 6 – Этапы работы с кадровым резервом

Подробнее рассмотрим каждый из этапов, представленных на рисунке 6. Стоит отметить, что отсутствие одного из этапов может привести к нарушению всего процесса формирования кадрового резерва, и данный процесс придется начинать заново.

1-ый этап - Выделение пула должностей для замещения. Часто компании совершают системную ошибку начиная работать с кадровым резервом без понимания пула должностей для замещения, что является в рамках системного подхода недопустимым, так как нет точного понимания о трех компетенциях, которые необходимы сотруднику и соответственно процесс его подготовки не может быть обеспечен качественно.

Вопрос выделения пула должностей для замещения – вопрос стратегического управления, как и определение потребности в персонале.

В идеале эта потребность (объем и фактура необходимого человеческого ресурса) должна складываться из стратегии компании. Но на данный момент среди малого и среднего бизнеса в России реальной стратегией развития обладают единицы. В большинстве случаев стратегия выглядит как некое желание: «выжить в кризис»; «получить максимум прибыли», «завоевать рынок сбыта, обойдя конкурентов».

К сожалению, это все лишь «желание». Стратегия представляет собой долгосрочный план, виденье будущего компании как минимум на 5-15 лет. В стратегическом плане должны быть отражены четкие и измеримые цели и задачи на стратегический период, и в частности на текущий год.

Четкое понимание основных линий развития, четкие временные рамки, необходимые на выполнение той или иной цели, могут обеспечить ее реальное достижение. К сожалению, не многие отечественные компании могут похвастаться таким подходом к стратегическому планированию.

Заметный контраст можно наблюдать между компаниями со стратегическим планированием и компаниями с тактическим подходом в ходе экономического кризиса.

Компании с разработанной стратегией в ходе непосредственного планирования учитывают воздействие негативных экономических факторов. Так же заранее проводят разработку мер по преодолению этих факторов и имеют в запасе не менее трех вариантов выхода из экономического кризиса, при этом, не сбиваясь с основного курса достижения желаемой цели, увеличивая лишь временные рамки необходимые для ее достижения. А вот компании без четкой стратегии вынуждены в кризис воспользоваться навязанными экономической ситуацией планами, такими как «выжить любой ценой», что приводит к всеобщему непониманию основного курса развития, способствуя топтанию на месте и возврату к вчерашнему прошлому.

Что же мешает современному руководителю задуматься над стратегией. Ответ на этот вопрос хорошо иллюстрирует анализ ежедневного поведения ТОП-ого управленца (уровня директор или заместитель директора компании) в ходе его реализации основных управленческих функций.

Ниже представлены результаты анализа использования временного ресурса ТОП-менеджерами компании. Эксперимент был проведен на группе из 32 топ-менеджеров различных компаний Москвы и Московской области, Волгограда, Белгорода, Твери и Смоленска.

Таким образом, складывается такая ситуация, при которой собственник бизнеса, казалось бы, платит заработную плату наемному специалисту пропорциональное его ответственности и цене допущенной ошибки (чем дороже цена ошибки, тем дороже сотрудник), при этом вынужден выполнять его работу вместе с ним, совершенно упуская из виду необходимость проработки стратегии развития компании.

В конечном итоге ТОП-менеджеры многих компаний занимаются ежедневно тактической работой, совещаясь и согласовывая каждый шаг своих подчиненных.

В этом вопросе, отечественный бизнес в корне отличается от западных компаний, в которых даже в ходе собеседования принято задавать вопрос: «На что конкретно я смогу влиять, и в рамках какого бюджета, я смогу

принимать самостоятельные решения?». Это очень грамотный вопрос, ведь владелец бизнеса нанимает людей для того, чтобы они принимали решения и несли ответственность за них, а не становились лишь безмолвными исполнителями, у которых нет полномочий для решения текущих тактических задач.

С уровня ТОП-менеджеров следует перемещение на средний управленческий уровень. Подобные действия ТОП-менеджмента приводят к снижению мотивации и вовлеченности персонала в деятельность компании, что неминуемо приводит к падению эффективности организации на 40% и более.

2-ой этап - Разработка моделей компетенций в соответствии с пулом выделенных должностей. Модель компетенций – полный набор характеристик, позволяющий сотруднику успешно выполнять функции, соответствующие его должности.

3-ий этап - Проведение оценочных процедур для определения кадрового резерва. В практике компаний очень часто этап первоначальных оценочных процедур не представлен в должном виде. Кадровый резерв тогда формируется исходя из субъективных показателей таких как: достаточный опыт работы в компании, ходатайство непосредственного руководителя и др. Тем не менее, данный этап является значимым и должен проводиться по объективным показателям и в соответствии с правилами проведения процедуры оценки компетенций.

4-ый этап - Непосредственное включение сотрудников в программу «Кадровый резерв Компании»

5-ый этап - Разработка программы подготовки каждого сотрудника, находящегося в кадровом резерве Компании с учетом его потенциала и уровня развития необходимых компетенций – «Программа резервиста».

Программа резервиста, как правило, составляется сроком от 1 до 2-х лет, в зависимости от должности и специфики деятельности резервиста. В ходе промежуточной оценки происходит не только оценка достижений

резервиста, но и возможная коррекция самой программы подготовки в соответствии с темпом ее освоения.

6-ой этап - Обучение и практическая тренировка сотрудников, находящихся в кадровом резерве компании. Мероприятия по профессиональной и психологической подготовке к эффективной управленческой деятельности могут находить отражение в общей или социальной психологии.

7-ой этап - Промежуточная оценка достижения результатов программы (проводиться каждые 0,5 года нахождения в кадровом резерве)

8-ой этап - Оценка по результату освоения программы резервиста

9-ый этап - Назначение резервиста на должность

10-ый этап - Адаптация вновь назначенного сотрудника (срок 1- 6 мес.)

11-ый этап - Коуч-сопровождение и дальнейшее обучение вновь назначенного руководителя.

В случае если должность для замещения резервист была уровня руководителя (начального, среднего или высшего), то после его назначения и адаптации необходимо обеспечить коуч-сопровождение (консультирование) и дальнейшее обучение руководителя для подготовки его к эффективной деятельности.

Для обеспечения психологической готовности к решению задач в нестандартных ситуациях и под воздействием негативных психологических факторов, а также для формирования личностной готовности управленца необходимо смоделировать и отработать его действия, приводящие к разрешению проблемной ситуации под воздействием негативных психологических факторов.

Существует процедура конкурсного отбора, но она не выполняет роли барьера, который мог бы исключать «случайных» людей. На теории конкурс представляет собой способ рационального применения кадрового потенциала, устранение непрофессионализма и коррупции, но на практике данный процесс не приносит результатов.

В соответствии с законодательством существует ряд должностей, на замещение которых не требуется проведение конкурса, например, для временного замещения должности. Пусть если даже конкурс официально проводится, и конкурсная комиссия выносит свое решение, все же сомнения появляются насчет объективности принятого решения по отношению к «человеку со стороны» и к «своему работнику». Для включения в состав кадрового резерва на сегодняшний день используется не до конца разработанная процедура отбора, что приводит к отсутствию конкурсной основы. Не существует четких критериев для объективной оценки кандидатов.

Так, например, во многих органах власти используются всего два вида методов – собеседование и тестирование. Не ведется диктофонная запись, вынесенное решение публикуется в течение двух недель после проведения конкурса. Данные обстоятельства придают формальность всем оценочным мероприятиям [9, С. 112-123].

Согласно законодательству после завершения конкурса, выявляется несколько победителей, что приводит к избытку кадрового резерва. И поэтому не удастся использовать всех существующих резервистов, которые направлены на карьерный рост.

Все эти описанные обстоятельства и причины говорят о том, что молодому специалисту, даже если он и попал в кадровый резерв, удержаться в нем очень трудно, порой и невозможно. Допустим, молодой специалист попал в кадровый резерв и успешно прошел конкурс, став победителем, но все же, нет гарантии, что при появлении свободной вакансии выберут именно его кандидатуру для закрытия вакантной должности.

Главным элементом, позволяющим улучшить результативность использования кадрового резерва является подготовка резервистов. Данный процесс позволяет сотрудникам, включенным в кадровый резерв совершенствовать свои профессиональные, деловые и личностные качества, которые нужны им для исполнения определенных обязанностей.

Применяются следующие формы подготовки:

- участие в составе рабочих, экспертных группах, координационных и консультативных органах;
- подготовка и проведение конференций, семинаров, совещаний;
- участие в мероприятиях мониторингового характера;
- стажировка, временное замещение должности;
- персональная подготовка под контролем наставника;
- самообучение и саморазвитие [27, С. 184-190].

Но существуют риски и для самих органов государственной власти. Например, если инвестировать средства и время в резервистов, то все же нет гарантии, что средства и время не были потраченные зря. Эти резервисты, не дождавшись освобождения вакансии, могут уйти работать в другую сферу.

Исходя из вышесказанного, можно утверждать, что кадровый резерв используется неэффективно из-за низкого уровня разработки и недостаточного применения на практике механизма оценки уровня достижения поставленных для резерва задач. Чисто теоретически данная проблема может быть решена с помощью программы подготовки кадрового резерва и системы персональных планов развития резервистов, а на практике даже не существует отчетов на сайтах органов власти о данной проделанной работе.

Проблему расширения и обновления сотрудников, которые включены в кадровый резерв, на федеральном уровне призван решить Институт федерального резерва. Для развития данного института была утверждена федеральная программа, созданная Академией народного хозяйства при Правительстве РФ и Аппаратом Правительства РФ «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2015 гг.)» [3]. Основой данной программы является комплексная оценка кандидатов и разработка персональных планов развития. Наиболее четко и ясно сформулировав суть данной программы можно сказать, что любой гражданин, имеющий желание поступить на гражданскую службу может поместить личную информацию на

сайте, которая будет доступна определенным кадровым службам. Но при принятии его резюме и при успешной сдаче тестирования на Портале он должен прийти лично и пройти собеседование. На данном этапе появляются такие же проблемы, что и были ранее описаны[3].

Подводя итоги можно сказать, что гражданину, имеющему диплом по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», удержаться в кадровом резерве весьма сложно. Но, все же, можно надеяться на справедливую конкурсную комиссию, на их объективность и здравомыслие.

Не стоит забывать то, что руководители государственных органов заинтересованы в принятии на работу молодых специалистов с большим потенциалом, так как таких кандидатов можно научить и адаптировать по специфику определенного государственного органа.

Наиболее продуктивным решением проблем неэффективного использования существующих кадров, которая была описана выше, является практическая подготовка резервистов. Но также приводятся и другие направления решения этой проблемы, например, использование опыта кадровых служб органов государственной власти, которые хорошо применяют на практике различные формы и методы работы с кадровым резервом.

Наиболее результативными методами подготовки резервистов:

- беседы кандидатов с руководством;
- дублирование функций;
- стажировки;
- участие в государственных программах подготовки управленческих кадров;
- участие в программах дополнительного обучения;
- регулярная аттестация резервистов [12, С. 138-139].

Другим наиболее важным направлением повышения практической подготовки резервистов является комплексная оценка используемых методов

кадровой работы в органах государственной власти в других субъектах РФ, извлечение лучшего опыта и его развитие.

Многие субъекты РФ предпринимают попытки найти наиболее эффективный метод работы с резервистами, они из числа многих методов выбирают наиболее подходящий и пробуют его на практике:

- специальное обучение студентов, прошедшие нужный отбор для этого - «губернаторские группы» в вузах (опыт Калужской области), прохождение практики в органах государственной власти (во многих субъектах РФ) и т.д. [16, С. 16];

- стажёрство, как форма работы с кадровым резервом, в Белгородской области с 2006 г., в Ульяновской, Брянской, Ростовской областях – с 2008 г. и т.д..

Для эффективной подготовки кадрового резерва наиболее целесообразно применять на практике активные и интерактивные методы обучения. Среди таких методов особое внимание уделяется методу проектного моделирования, которое имеет другое наиболее распространенное название – метод социальных проектов.

Практическое применение этого метода при формировании и работы с кадровым резервом позволит им адаптироваться к данному виду деятельности и получить навыки необходимые для создания и осуществления проектов, также они помогают развить умение быстро принимать и исполнять масштабные инновационные проекты. Социальное проектирование дает возможность планировки желаемых состояний будущего.

Основой данного метода выступают ответы на главные вопросы:

1. Какое состояние является желаемым в будущем;
2. Какие ресурсы для этого нужны, и какие есть в наличии.

Конструирование социальных процессов направлено на положительные изменения в социальной сфере и является одной из разновидностей инновационной деятельности. Проблема реализации

кадрового резерва решается многими способами, и наиболее результативным методом является проектный подход [17, С. 71-75].

Суммируя все вышесказанное можно сказать, что совершенствование деятельности органов власти в современных условиях, прежде всего, связано с развитием кадрового резерва и поиском наиболее эффективных методов работы с ними. С точки зрения данного направления полезными будут следующие направления работы с кадровым резервом:

- применение тех методов работы с кадровым резервом, которые были рекомендованы в соответствии нормативными документами;
- использование опыта кадровых служб других субъектов, которые показали на практике ряд методов, приносящих результат;
- комплексный анализ уже имеющихся методов и совершенствование их до того уровня, где они смогут достичь поставленных задач;
- создание новых методов работы с кадровым резервом и применение на практике.

Таким образом, современные социально-экономические условия актуализируют необходимость в комплексном подходе к подготовке и развитию кадрового потенциала компании, особенно в рамках обеспечения компании качественным управленческим звеном.

2 Анализ кадрового резерва на предприятии

2.1 Характеристика системы управления персоналом и анализ организационно-экономических показателей.

В 2005 году 25 октября распоряжением Правительства Российской Федерации № 1789-р была одобрена Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах и план мероприятий по проведению административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах. Одной из основных целей административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах стало повышение качества и доступности государственных услуг.

Результатом административной реформы стало создание Многофункциональных центров (МФЦ) на территории всей Российской Федерации.

27 июля 2010 года был издан Федеральный закон №210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». В соответствии с этим законом, центр предоставления государственных и муниципальных услуг представляет собой организацию, созданную в организационно-правовой форме государственного или муниципального учреждения (в том числе являющуюся автономным учреждением). Такие учреждения уполномочены на организацию предоставления государственных и муниципальных услуг, в том числе в электронной форме, по принципу «одного окна». Данный принцип предусматривает предоставление государственной или муниципальной услуги после однократного обращения заявителя с соответствующим запросом.

При создании МФЦ ставились следующие цели:

- повышение качества и доступности государственных услуг;

- снижение издержек бизнеса при преодолении административных барьеров;
- повышение эффективности деятельности органов исполнительной власти и межведомственной координации;
- повышение открытости и прозрачности деятельности государственных органов для общества.

Кроме этого следует отметить, что основной задачей многофункционального центра (МФЦ) является предоставление государственных и муниципальных услуг. Данная организация работает как в электронной форме, так и по принципу «одного окна». Данный принцип основан на том, что заявитель получает государственную или муниципальную услугу после однократного обращения в МФЦ.

Рассмотрим организационную структуру «МАУ МФЦ» (Приложение А). На данном предприятии персонал подразделяется на три категории, представленные в рисунке 7.



Рисунок 7– Категории работников МФЦ

Руководителем данной организации является директор, которому подчиняются главный бухгалтер, заместитель директора по информационным технологиям. В свою очередь данным сотрудникам

подчиняются их структурные подразделения, состоящие из нескольких отделов. Кроме того, директору подчиняются: заместитель директора по развитию, юридический отдел, ведущие специалисты по охране труда, по противодействию коррупции, информационный отдел, подразделение по защите государственной тайны. Вместе с тем, бюро документооборота, хозяйственный отдел, сектор информационной безопасности. Отдел кадров так же подчиняется директору.

Заместителю директора по предоставлению услуг подчиняются все отделения МФЦ в городе Тольятти: в Центральном, Автозаводском и Комсомольском районах. Отделения МФЦ состоят из отдела приема документов (ОПД), отдела информирования (ОИ), отдела первичной обработки документации (ОПОД) и группы общего делопроизводства (ГОД). В свою очередь отделу приема документов подчиняются удаленные пункты приема документов (УППД), в Центральном районе их 3, в Автозаводском районе 2 и в Комсомольском районе 1. В Автозаводском районе функционируют два отделения МФЦ.

Дивизиональная структура характеризуется полной ответственностью руководителей за результаты деятельности отделений, возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие отделения.

Достоинства и недостатки дивизиональной структуры представлены в таблице 2 ниже.

Таблица 2 – Достоинства и недостатки дивизиональной структуры

Достоинства	Недостатки
Оперативное реагирование на изменение внешних условий деятельности	Трудность согласования интересов различных дивизионов
Оперативное реагирование на изменение внешних условий деятельности	Волокита и перегруженность из-за большого количества вертикальных связей

Продолжение таблицы 2

Хорошие условия для роста сотрудников	Дублирование функций на различных уровнях управления
Высокая степень координации управленческой деятельности в рамках одного дивизиона	В отделениях сохраняется линейная структура управления
Более тесная связь учреждения с посетителями	

Как видно, структура данного типа имеет как преимущества, так и недостатки. Выбор дивизиональной структуры связан с большим количеством подразделений, которые отдалены друг от друга.

Для того, чтобы лучше понимать специфику деятельности МАУ «МФЦ», можно подробно рассмотреть организационно-экономические показатели, представленные в таблице 3 ниже.

Таблица 3 – Организационно-экономические показатели деятельности учреждения, тыс. руб.

Показатель	2015г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения		Темп прироста	
				2016/2015 гг.	2017/2016 гг.	2016/2015* 100	2017/2016* 100
Доходы от собственности, тыс. руб.	217,66	177,63	112,91	-40,02,	-64,71	-18,39	-36,43
Доходы от оказания платных услуг тыс. руб.	4128,14	137955,01	148354,31	133772,87	10399,3	3198,66	7,53
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда, тыс. руб.	117673,55	121099,92	124442,49	3426,37	3342,57	2,91	2,76
Безвозмездные перечисления организациям, тыс. руб.	3316,16	3018,03	1218,97	-298,13	-1799,05	-8,99	-59,61

Продолжение таблицы 3

Социальное обеспечение, тыс. руб.	33753,39	37798,58	36260,91	4045,19	-1537,67	11,98	-4,06
Чистое поступление основных средств, тыс. руб.	-7444,34	-1394,58	-3613,57	6049,76	-2218,99	-81,26	159,11
Чистое поступление нематериальных активов, тыс. руб.	-1511,75	-1556,51	-2656,21	-44,75	-1099,70	2,96	70,65
Чистое поступление материальных запасов, тыс. руб.	-143,25	-178,61	-17,09	-35,36	161,51	24,68	-90,42
Чистое поступление средств учреждений, тыс. руб.	-703,58	127,59	178,35	831,17	50,76	-118,13	39,78
Численность ППП, чел.	445	461	471	16	10	3,59	2,16
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	82136,14	84527,74	86860,85	2391,60	2333,11	2,91	2,76
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	184,57	183,35	184,41	-1,21	1,06	-0,66	0,57

Для большей наглядности, провести анализ некоторых показателей можно с помощью графической интерпретации.

Ниже представлен рисунок 8, на котором отражена структура доходов от оказания платных услуг.

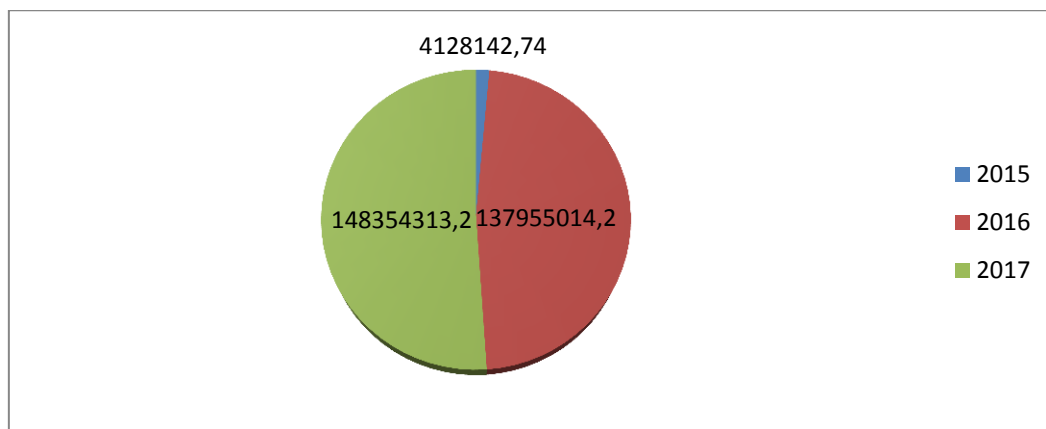


Рисунок 8 - Доходы от оказания платных услуг тыс. руб.

Рассматривая рисунок 9, можно видеть, что в 2017 году доля доходов от оказания платных услуг значительно больше, чем доля в 2015 году. Если сравнивать доли от оказания платных услуг за последние 2 года, то можно заметить, что они немного отличаются. Доля 2017 года на 103,99 тыс.руб больше чем доля 2016 года.

Стоит сказать о том, что при создании МФЦ перечень оказываемых услуг был очень мал, и обработка всех обращений граждан проводилась очень быстро. Со временем список оказываемых услуг был значительно расширен, добавились новые структурные подразделения, и обработка обращений стала более длительной, чем при открытии МФЦ.

Увеличение перечня оказываемых услуг повлияло не только на скорость оказания услуг и количество сотрудников, но и на общий документооборот. Увеличился объем внутренней документации, документов регламентирующих деятельность сотрудников и многое другое.

На рисунке 9 рассмотрим динамику роста фонда оплаты труда за последние 3 года.

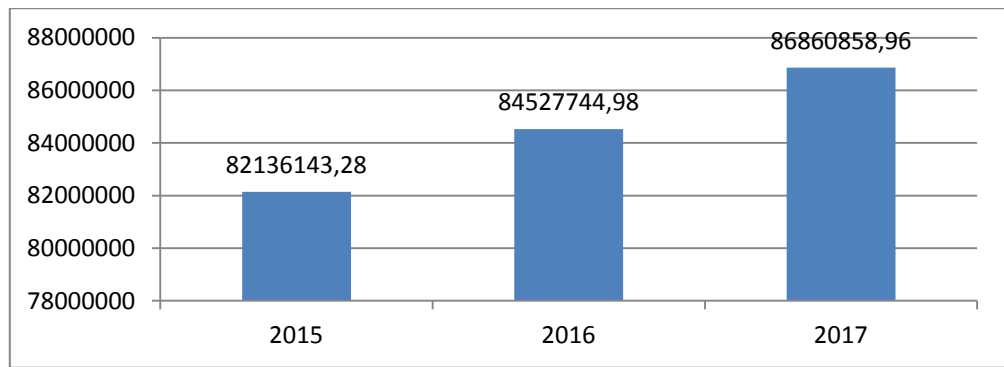


Рисунок 9 – Фонд оплаты труда, руб.

Анализ таблицы организационно-экономических показателей и рисунка 9, свидетельствует о том, что рост фонда оплаты труда в среднем на 2 мл. руб..

На рисунке 10, представлена динамика числа сотрудников в период с 2015 по 2017 год.

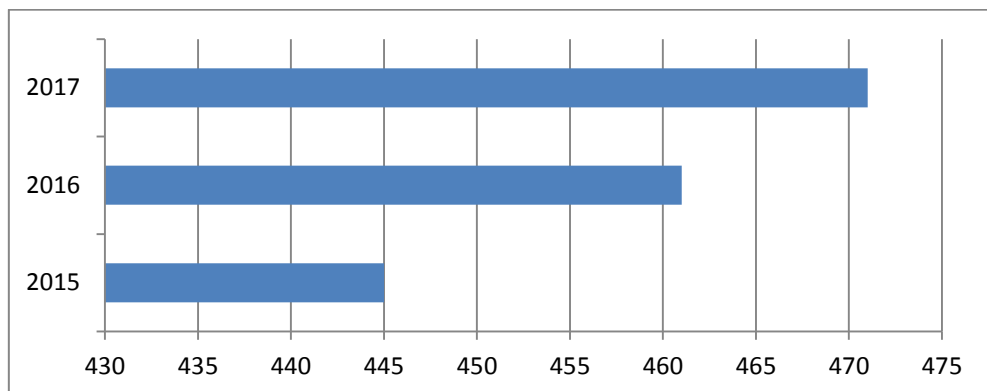


Рисунок 10 – Численность персонала, чел.

Как видно из рисунка 10, численность сотрудников в анализируемый период выросла на 26 человек. Это обусловлено тем, что были открыты новые структурные подразделения, в которые принимали новых сотрудников, а также расширился список оказываемых услуг.

Ниже рассмотрим динамику среднегодовой заработной платы одного работника, представленную на рисунке 11.

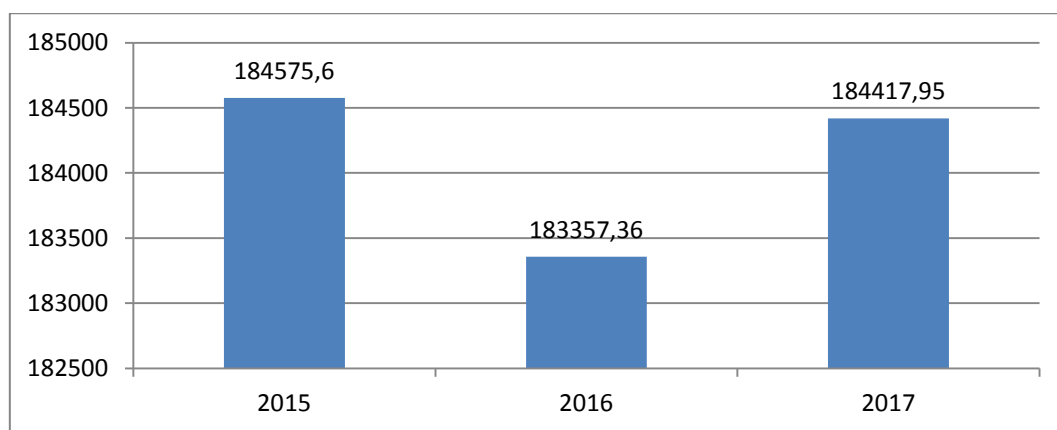


Рисунок 11 - Среднегодовая заработная плата работника, руб.

Проводя анализ представленного рисунка можно заметить, что в период с 2015 по 2017 годы уровень среднегодовой заработной платы снизился. Сравнивая размер среднегодовой заработной платы в 2015 и в 2016 годах можно увидеть снижение данного показателя на 1218,24 руб. В 2017 году по сравнению с 2016 годом произошел рост показателя на 1060,599 руб.

На основе выше представленных данных, можно смело говорить о том, что организация активно растет и развивается. Стоит отметить, что рост происходит не только количественный, но и качественный. Так, например, увеличилась численность сотрудников, увеличился перечень оказываемых услуг, доходы от оказания платных услуг и многое другое. Кроме этого, МФЦ стало более известно среди жителей. Граждане стали более активно обращаться в МАУ МФЦ для получения государственных услуг.

2.2 Анализ системы формирования кадрового резерва на предприятии

Анализ деятельности предприятия и организационно-экономических показателей деятельности предприятия, представленный в параграфе 2.1 свидетельствует о том, что деятельность предприятия в целом имеет положительную динамику. Однако есть проблемы в подсистеме кадрового резерва организации.

Поскольку предметом исследования бакалаврской работы является кадровый резерв, то перейдем к анализу данной подсистемы.

Для того что бы анализировать кадровый резерв предприятия, необходимо рассмотреть некоторые отчетные данные по персоналу.

Рассмотрим гендерную характеристику работников организации, данные по которой представлены в таблице 3.

Таблица 4 – Гендерная характеристика работников, чел.

	2015	2016	2017	Отклонения		Темп прироста	
				2016-2015	2017-2016	2016/2015* 100	2017/2016* 100
Мужчин до 25	16	12	9	-4	-3	-25	-25
Мужчин от 25 до 60	40	43	38	3	-5	7,5	-11,6279
мужчин старше 60	5	4	4	-1	0	-20	0
Всего мужчин	61	59	51	-2	-8	-3,27869	-13,5593
Женщин до 25	63	47	42	-16	-5	-25,3968	-10,6383
Женщин от 25 до 55	307	338	361	31	23	10,09772	6,804734
Женщин старше 55	14	17	17	3	0	21,42857	0
Всего женщин	384	402	420	18	18	4,6875	4,477612
Итого	445	461	471	16	10	3,595506	2,169197

Из представленной таблицы 4 видно, что соотношение мужчин и женщин не равное. Так, среди сотрудников преобладают женщины.

Если отдельно рассматривать мужчин, то можно заметить, что основная часть трудящихся мужчин находится в возрасте от 25 до 60 лет. Кроме этого, есть как молодые специалисты в возрасте до 25 лет, так и мужчины, которые достигли пенсионного возраста.

Проведя гендерный анализ структуры персонала, можно заметить, что численность женщин в исследуемом учреждении намного больше чем численность мужчин. Это объясняется тем, что часть женщин находятся в декретном отпуске. Доля «декретниц» примерно равна $\frac{1}{4}$ от общего числа женщин.

Говоря о возрастной структуре женского коллектива, можно заметить, большую часть составляют женщины в возрасте от 25 до 55 лет. Так же есть сотрудницы младше 25 лет, и женщины, достигшие пенсионного возраста.

Кроме гендерной характеристики работников можно так же рассмотреть динамику численности персонала, представленную в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика численности персонала за 2015-2017 гг.

	2015	2016	2017	Отклонения		Темп роста	
				2016-2015	2017-2016	2016/2015*100	2017/2016*100
Численность, чел.	445	461	471	16	10	3,595506	2,169197
Уволено, чел.	98	139	181	41	42	41,83673	30,21583
Принято, чел.	105	176	194	71	18	67,61905	10,22727

Рассматривая представленную таблицу, можно увидеть, что число принятых сотрудников всегда больше числа уволенных сотрудников. Кроме этого, можно заметить и тот факт, что общая численность сотрудников с каждым годом в анализируемом периоде растет. Так, например, за весь анализируемый период в учреждении было принято 475 человек, а уволено 418 человек. То есть, увеличение численности составило 57 человек.

Стоит отметить, что большая часть сотрудников трудится в отделениях приема и обработки документов. Именно это обуславливает такое большое число уволенных сотрудников.

Работа в отделениях пункта приема и обработки документов связана с высокой концентрацией внимания и высокой интенсивностью труда. Кроме этого работа в отделениях приема и обработки документов связана с непосредственным контактом с гражданами. Такая работа требует хорошей выдержки и стрессоустойчивости, так как с обращениями приходят граждане различных возрастов, характерами и отношением к окружающим.

Так же можно провести анализ уровня образования сотрудников, трудящихся в различных отделениях по всему городу.

В процессе этого анализа будет проанализирован уровень образования сотрудников, занимающих такие должности, как:

1. Начальник отделения;
2. Начальник отдела;
3. Заместитель начальника отдела;
4. Инспектор 2-ой категории;
5. Инспектор 1-ой категории;
6. Администратор;
7. Старший курьер.

Рассматривая структуру персонала, можно провести анализ по уровню образования сотрудников.

В таблице 6 представлены данные об уровне образования всех сотрудников в 2015 году.

Таблица 6 – Данные об образовании сотрудников за 2015 г., чел.

Образование:	Мужчин	Женщин	Всего
- начальное профессиональное образование	0	2	2
- среднее профессиональное образование	6	17	23
- высшее профессиональное образование (юридическое)	1	91	92
- высшее профессиональное образование (экономическое)	2	96	98
- высшее профессиональное образование (гуманитарное)	1	78	79
- высшее профессиональное образование (техническое)	8	6	14
- иное образование	4	19	23
Итого: (по образованию):	22	309	331

Рассмотрим данные из таблицы 6 на рисунке 12.

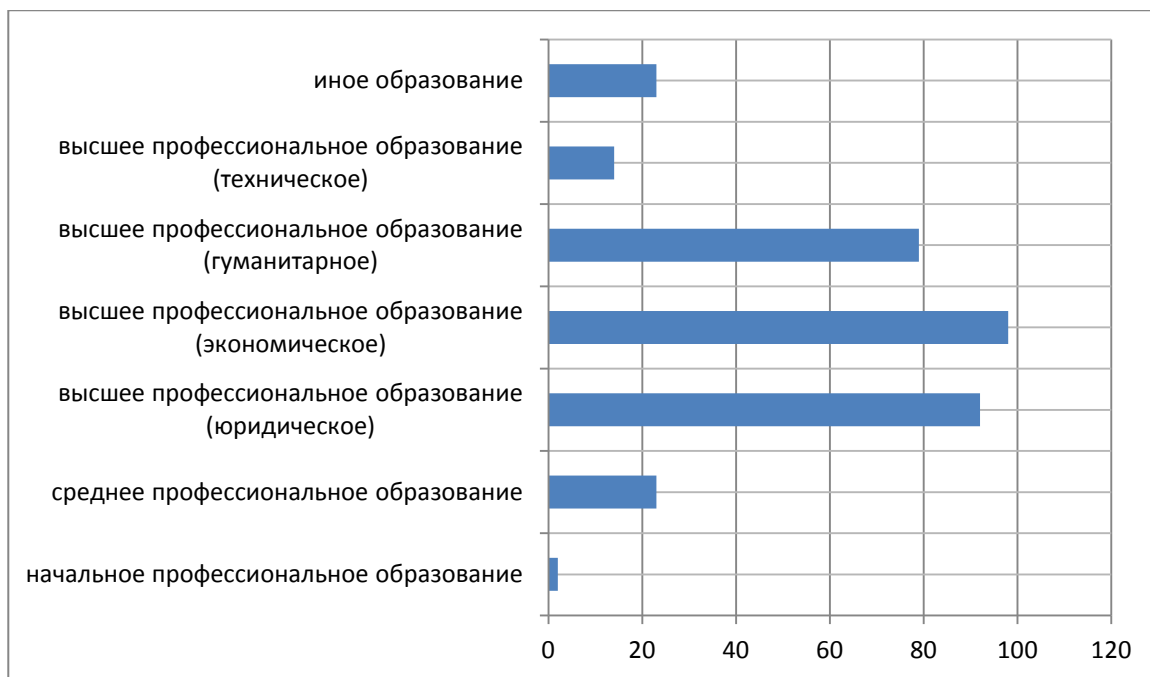


Рисунок 12 – Данные об образовании сотрудников, чел.

Из представленной таблицы 6 и рисунка 12 видно, что наибольшее количество сотрудников имеют высшее профессиональное экономическое, юридическое и гуманитарное образование. Данный факт свидетельствует о том, что большая часть сотрудников имеет высшее профессиональное образование.

Рассмотрим данные об образовании сотрудников за 2016 год в таблице 7.

Таблица 7 – Данные об образовании сотрудников за 2016 г., чел.

	Начальное профессиональное образование	Среднее профессиональное образование	Высшее профессиональное образование (юридическое)	Высшее профессиональное образование (экономическое)	Высшее профессиональное образование (гуманитарное)	Высшее профессиональное образование (техническое)	Иное образование
Специалисты приема-выдачи документов, в том числе начальники служб и отделов	11	7	43	51	74	10	9

Продолжение таблицы 7

Специалисты обработки документов, в том числе начальники служб и отделов	0	3	29	13	12	2	0
Итого	11	10	72	64	86	12	9

Таблица 7 свидетельствует о том, что в 2016 году также, как и в 2015 году наибольшее количество сотрудников имеют высшее профессиональное экономическое, юридическое и гуманитарное образование.

В таблице 8 представлена информация об образовании сотрудников в 2017 году.

Таблица 8 – Данные об образовании сотрудников отделений, чел.

	Начальное профессиональное образование	Среднее профессиональное образование	Высшее профессиональное образование (юридическое)	Высшее профессиональное образование (экономическое)	Высшее профессиональное образование(гуманитарное)	Высшее профессиональное образование (техническое)	Иное образование	Итого
1.Специалисты приема-выдачи документов (начальники служб (отделов) и иные специалисты), в том числе:	2	11	58	63	89	11	8	237
1.1 начальник службы (отдела)			2	1	3			6
1.2 заместитель начальника службы (отдела)			1		3			4
1.3 специалисты по консультированию и информированию	1	3	7	1	5	1		18
1.4 специалисты приема-выдачи документов	1	8	48	61	78	10	8	214

Продолжение таблицы 8

2. Специалисты по делопроизводству, организационным вопросам (начальники служб (отделов) и др.), в том числе:				5	9	2	1	17
2.1 начальник службы (отдела)					1			1
2.2 другие специалисты				5	8	2	1	16
3. Специалисты по обработке и согласованию документов (начальники служб (отделов), иные специалисты), в том числе:			20	7	11	2		39
3.1 начальник службы (отдела)			3		1			4
3.2 специалисты по обработке и согласованию документов			17	7	10	2		36
Итого	4	22	169	150	218	30	18	293

Для большей наглядности, результаты таблицы представлены на рисунке 13.

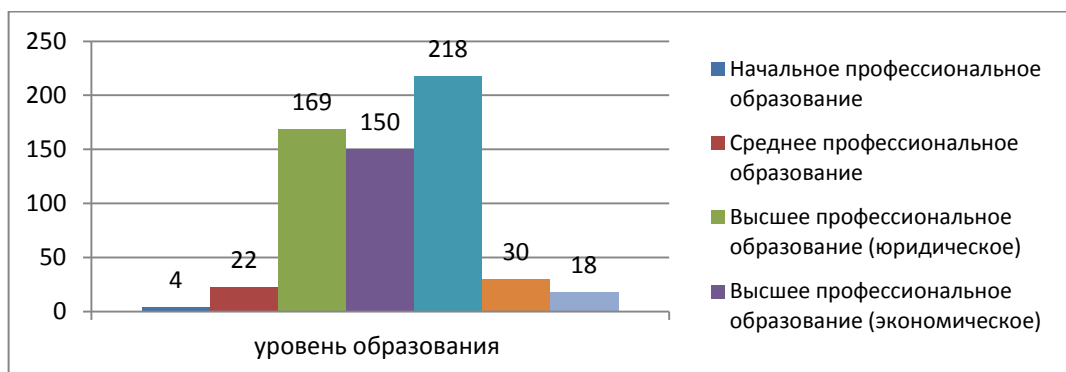


Рисунок 13 – Данные об образовании сотрудников, чел.

Из результатов, представленных в таблице 8 и на рисунке 13, видно, что наибольшее число сотрудников, работающих в отделениях по всему г. о. Тольятти, имеют высшее профессиональное образование.

Анализ рисунка 13 показывает, что количество сотрудников, имеющих высшее профессиональное гуманитарное образование, значительно превышает количество сотрудников, имеющих высшее профессиональное юридическое и экономическое образование.

Число сотрудников, имеющих техническое образование значительно меньше. Это связано с тем, что в отделениях, расположенных по всему г. о. Тольятти сотрудники, имеющие техническое образование не востребованы.

На основе гендерной характеристики персонала, отчета о движении кадров и анализе уровня образования сотрудников за 2017 год можно сделать вывод, что в учреждении существует проблема, связанная с текучестью кадров. Текучесть кадров, в свою очередь, обусловлена рядом факторов.

Так, например, на уровень текучести кадров может влиять:

- Уровень заработной платы;
- Напряженные условия труда;
- Отсутствие кадрового резерва и многое другое.

Во многих организациях при выявлении причин высокой текучести в первую очередь рассматривают уровень заработной платы и условия труда.

Исследуемое учреждение является бюджетным, и все финансовые расходы строго регламентированы. Кроме того, заработная плата устанавливается не руководителями учреждения, а органами государственной власти. Вместе с этим, всем известно, что все сотрудники бюджетных учреждений имеют низкий уровень заработных плат.

Рассматривая условия труда, так же можно отметить, что работа, в первую очередь, связана с высокой концентрацией внимания. Кроме этого можно отметить высокую эмоциональную нагрузку, так как приходится работать с посетителями, которые часто приходят в разном настроении и не всегда довольны качеством и скоростью оказания услуг.

Для того, чтобы оценить, как работники справляются с напряженными условиями труда можно рассмотреть текучесть кадров, которая представлена в таблице 9.

В таблице 9 для анализа представлены такие показатели как среднесписочная численность, принятые на работу и уволенные сотрудники, текучесть кадров, коэффициенты приема и оборота кадров.

Из представленной ниже таблицы видно, что с каждым годом растут все показатели, а количество принятых и уволенных в 2017 году отличаются всего на 11 человек.

Таблица 9 – Движение кадров в МАУ «МФЦ» городского округа Тольятти за 2015-2017 гг.

	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения			Темп роста		
				2016/ 2015 гг.	2017/ 2016 гг.	2017/ 2015 гг.	2016/ 2015 гг.	2017/ 2016 гг.	2017/ 2015 гг.5
Среднесписочная численность, чел.	370,98	381,06	386,43	10,08	5,37	15,45	102,72	101,41	104,16
Принято на работу, чел.	148	176	192	28	16	44	118,92	109,09	129,73
Уволено с работы, чел.	105	142	181	37	44	76	135,24	127,46	172,38
Текучесть, %	28,30	37,26	46,84	8,96	76	18,54	131,66	125,71	165,51
Коэффициент приема кадров, %	39,89	46,19	49,69	6,3	18,54	9,8	115,79	107,58	124,57
Коэффициент оборота кадров, %	68,20	83,45	96,52	15,25	9,8	28,32	122,36	115,66	141,52

Основным показателем для анализа служит коэффициент текучести кадров, который рассчитывается по формуле:

$$КТ = \frac{ЧУ}{СЧ} * 100\%, \quad (1)$$

где КТ – коэффициент текучести специалистов, %;

ЧУ – число уволенных сотрудников по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины, чел.;

СЧ – среднесписочная численность, чел.

В данном случае данный коэффициент имеет положительную динамику за трех летний период. С 2015 до 2017 года коэффициент текучести кадров увеличился на 18,54 %.

На основе представленной информации можно сделать вывод о том, что в исследуемом учреждении существуют проблемы. Самая большая и основная проблема связана с текучестью кадров. Текучесть кадров связана со многими факторами и влечет за собой серьезные последствия.

3 Разработка мероприятий по формированию кадрового резерва учреждения

3.1 Мероприятия по формированию кадрового резерва

В главе 2 была дана организационно-экономическая характеристика учреждения и выявлены проблемы в системе управления персоналом.

Основной проблемой является текучесть кадров.

Во второй главе в параграфе 2.2 был произведен расчет текучести сотрудников учреждения.

Для того что бы снизить текучесть кадров можно использовать кадровый резерв. Следует отметить, что кадровый резерв как отдельный инструмент управления персоналом в учреждении отсутствует. Об этом свидетельствует отсутствие документов, регламентирующих кадровый резерв.

Руководство организации не принимает никаких действий для того, чтобы как-то заинтересовать своих сотрудников в работе. Кроме того, отсутствие кадрового резерва приводит к дополнительным тратам на подбор персонала.

Чаще всего кадровый резерв используется для закрытия руководящих должностей. Это связано с тем, что закрытие многочисленных должностей обычно проводится с помощью массового подбора. В исследуемом учреждении не целесообразно внедрять кадровый резерв для руководящих должностей. Это объясняется тем, что руководящих должностей не так много, а достичь высокого карьерного роста получится не у всех сотрудников.

Для решения данной проблемы предлагаются следующие мероприятия, которые представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Содержание предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Сущность мероприятия
Разработка и внедрение положения по кадровому резерву	Создание положения по кадровому резерву и его реализация в учреждении
Разработка карьерного роста сотрудников	Разработка модели карьерного роста для сотрудников, принимаемых на должность инспектора 2-ой категории в отделения, расположенные по г.о. Тольятти
Использование внешнего кадрового резерва	Привлечение студентов для прохождения практики и их дальнейшее трудоустройство в штат учреждения
Создание базы резюме и откликов	Внесение всех откликов на вакансии и подходящих по требованиям резюме в единую базу, доступную как сотрудникам отдела кадров, так начальникам отделений

Для реализации первого мероприятия в процессе прохождения практики было разработано и передано положение по кадровому резерву в отдел кадров учреждения. В настоящее время данное положение рассматривается руководством организации. Подробнее ознакомиться с положением о кадровом резерве можно в приложении 6.

Реализацию мероприятия по разработке карьерного роста работников можно начать с рассмотрения схемы карьерного роста. Использование такой схемы позволяет рассказать сотрудникам о их возможностях касательно карьерного роста. Кроме этого, использование такой схемы в учреждении позволит дать возможность выращивать собственные кадры на руководящие должности. Процесс «выращивания» сотрудников на руководящие должности помогает экономить время на подбор, обучение и адаптацию руководителей.

Данная схема представлена на рисунке 15.

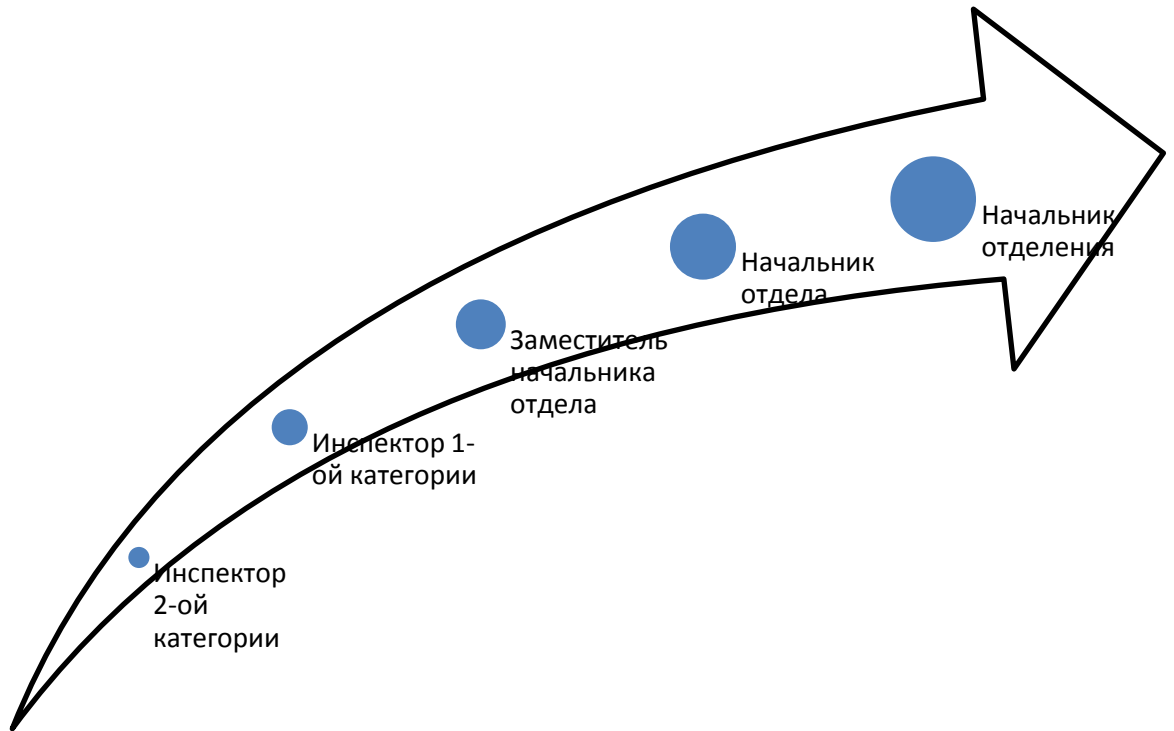


Рисунок 14 – Предлагаемая схема карьерного роста сотрудника

Изначально, в отделения расположенные по всему г. о. Тольятти, будут приниматься сотрудники на должность «Инспектор 2-ой категории». Далее при открытой вакансии сотрудника с данной должности переводят на должность «Инспектор 1-ой категории». Стоит отметить, что из удаленных пунктов приема документов сотрудники могут перейти в основные отделения по районам на должность инспектора 1-ой или 2-ой категории.

Проработав некоторое время на должности инспектора второй категории, сотрудник получает возможность карьерного роста до должности «Заместитель начальника отдела». Далее он может перейти на должность «Начальник отдела». С должности начальника отдела сотрудник имеет возможность на должность «Начальник отделения». Данная должность является самой высокой в рамках одного отделения, но структура учреждения не ограничивается только отделениями. Кроме того, в учреждении есть и административно-управленческий блок. С должности

начальника отделения сотрудник может перейти в административно-управленческий блок и занять должность даже заместителя директора учреждения.

Мероприятие по использованию внешних источников привлечения в кадровый резерв основывается на привлечении студентов, которые проходили производственную и преддипломную практику. Основным критерием занесения таких кандидатов в кадровый резерв будут рекомендации начальника отделения, в котором они проходили практику и результаты прохождения практики. Стоит отметить, кандидатов, включенных в кадровый резерв из числа студентов, проходивших практику в учреждении, можно назначить на должности «инспектор 1-ой категории» и «инспектор 2-ой категории»

Возвращаясь к вопросу о кадровом резерве на руководящие должности, стоит рассмотреть процесс закрытия вакансий руководителей отделов и отделений при зарождении учреждения. В период формирования Муниципального Автономного Учреждения «Многофункциональный центр» к вакансиям на руководящие должности предъявлялось два основных требования. Это:

1. Высшее профессиональное образование;
2. Опыт работы на руководящих должностях.

Ко всем остальным кандидатам, претендующим на другие должности, предъявлялись более стандартные требования. Это:

- Начальное профессиональное образование и выше;
- Возраст от 18 лет;
- Готовность приступить к работе в любое время;
- Приветствовался опыт работы с людьми.

На основе этих требований проводился подбор и отбор кандидатов. После того как все вакантные должности были закрыты учреждение начало работу в полном объеме.

Поиск сотрудника на должность инспектора второй категории не занимает много времени и больших финансовых затрат, так как при размещении вакансии в различных источниках всегда приходит много откликов. Из всех откликов выбираются наиболее подходящие.

Второе мероприятие - создание базы резюме и откликов, поможет более быстро и без финансовых затрат подбирать сотрудников. Таким образом, будут экономиться денежные средства бюджета и время.

Третье предлагаемое мероприятие основано на привлечении студентов для прохождения практики и подготовки их к дальнейшей работе в учреждении после окончания ВУЗа.

Использование такого метода позволит подготовить высококвалифицированного сотрудника, знающего все нюансы трудовой деятельности на определенных должностях. Кроме этого, такая подготовка позволит снизить период адаптации нового сотрудника к условиям труда, что в свою очередь позволит достичь большей производительности труда и меньшего количества ошибок на начальном этапе трудовой деятельности.

На основе вышеописанного материала, можно сделать следующие выводы:

- в учреждении существуют проблемы с уровнем текучести кадров и закрытием вакансий;
- внедрение системы кадрового резерва позволит снизить затраты на подбор персонала и повысит уровень приверженности и заинтересованности сотрудников;
- предложенные мероприятия кадрового резерва позволят учреждению экономить бюджетные средства на подборе сотрудников и «выращивать» высококвалифицированных сотрудников.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Описав мероприятия, можно рассмотреть их экономическую эффективность.

Ниже представлена таблица 11, в которой отражена стоимость подбора сотрудников.

Таблица 11 – Стоимость подбора сотрудников

Источник	Стоимость руб.
Центр занятости	0 руб. 00 коп.
Авито	439
Headhunter	0
Газета «Презент»	4700
Радио	15000
Итого стоимость размещения одной вакансии	20 139

Стоимость размещения одного объявления в различных источниках представлена в таблице 11.

Давайте подробнее рассмотрим каждый из представленных источников.

Центр занятости размещает объявления о вакансиях бесплатно. Это связано со спецификой деятельности данной организации. Деятельность центра занятости направлена на трудоустройство граждан, которые стоят обратились за помощью по трудоустройству. Именно поэтому Центр занятости размещает объявления бесплатно.

Размещение на Авито возможно на разных условиях. Так, например, размещение объявления стоит 439 руб., при этом, организация, которая размещала объявление, не может просматривать резюме и видеть контакты кандидатов. Есть расширенное предложение по размещению, в которое входит размещение объявления о вакансии и фиксированное количество доступных просмотров резюме. Такой вариант размещения объявления существенно дороже, поэтому его используют чаще всего только крупные коммерческие организации.

Headhunter так же является сайтом по поиску работы и сотрудников. Но данный сайт имеет существенное преимущество перед Авито. Данное преимущество заключается в том, что организация имеет возможность разместить на данном сайте 3 бесплатных объявления в месяц. За большее количество уже придется платить.

Еще одним источником для размещения вакансий могут быть газеты. В основном используется газета «Презент». Стоит отметить, что стоимость размещения в этой газете указано за одно объявление в одном тираже. Еще одним достаточно распространенным источником является радио. Но стоимость данного источника является гораздо выше всех уже описанных источников. Так, стоимость озвучивания объявления в течении трех дней раз в час с 8:00 по 17:00 составляет 15000 руб.

Стоит отметить, что учреждение МАУ «МФЦ» использует не все описанные источники, а только те, которые имеют приемлемую цену для бюджетного учреждения.

Рассмотрим затраты на размещение объявлений о вакансии с целью подбора персонала в таблице 12.

Таблица 12- Затраты на размещение объявлений в год

Источник	Стоимость размещения одного объявления, руб.	Периодичность публикации	Количество объявлений при публикации, шт.	Итого затрат в год, руб.
Центр занятости	0 руб. 00 коп.	Каждый месяц	Не ограничено	0
Авито	439 руб.	Каждый месяц	1	5268
Headhunter	0 руб.	Каждый месяц	3	0
Газета «Презент»	4700 руб.	Каждые 2 месяца	1	28200
Итого стоимость размещения				33468

Из представленной таблицы видно, что учреждение ежегодно затрачивает на размещение объявлений 33468 рубля. Данная сумма включает в себя размещение объявлений в Центре занятости и на различных интернет ресурсах.

Стоит отметить, что данные, представленные в таблице 12, свидетельствуют о том, что публикации на платных ресурсах проводится не ежемесячно.

Для того чтобы рассчитать экономическую эффективность необходимо знать сумму временных и финансовых затрат на внедрение предложенных мероприятий.

Проведем расчет стоимости одного рабочего часа на 2018 год.

В 2018 году 1970 рабочих часов. Количество рабочих часов можно посмотреть в производственном календаре.

Зная среднегодовой заработок сотрудника, можно посчитать сколько стоит час его работы:

$$\frac{\text{среднегодовой заработок}}{\text{количество рабочих часов в год}}; (1)$$

$$\frac{184417,959}{1970} = 93,613 \text{ руб.}$$

Из представленного расчета видно, что при существующем размере среднегодовой заработной платы сотрудника стоимость одного рабочего часа составляет 93,616 руб.

Разработка положения о кадровом резерве не требует временных затрат, так как оно было разработано в процессе написания бакалаврской работы.

Стоимость остальных инструментов формирования кадрового резерва учреждения представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Стоимость реализации предлагаемых мероприятий (инструментов)

Название	Затраты временные, час.	Количество часов на реализацию в месяц, час.	Стоимость за час, руб.	Стоимость в год, руб.
Разработка карьерного роста сотрудников	60	5	93,613	5616,78
Создание базы резюме и откликов	48	4	93,613	4493,42
Привлечение студентов-практикантов	6	0,3	93,613	561,678
Размещение на Авито раз в 2 месяца по цене 439 руб.				2634
Итого сумма затрат				13257,2

Из представленной таблицы 13 видно, что общая сумма затрат на формирование кадрового резерва и его внедрение в деятельность учреждения в первый год работы будет стоить 13257.2 руб.

Рассчитаем экономический эффект и экономическую эффективность от внедрения предложенных мероприятий.

Экономический эффект рассчитывается по формуле, представленной ниже:

$$\mathcal{E} = P - Z, \quad (3)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект, руб.;

P – результат деятельности, руб.;

Z – затраты на получение данного результата, руб.

В данном случае результатом деятельности будет разница суммы финансовых средств, затрачиваемых до внедрения мероприятия и после его внедрения.

$$P = 33468 - 13257,2 = 20210,8 \text{ руб.}$$

Подставим полученные данные в формулу и рассчитаем экономический эффект.

$$\text{Э} = 20210,8 - 13257,2 = 6953,6 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность рассчитывается по формуле:

$$\text{ЭФ} = \text{Р} / \text{З} * 100\%,$$

где ЭФ – экономическая эффективность, %;

Р – результат деятельности, руб.;

З – затраты на получение данного результата, руб.

$$\text{ЭФ} = 20210,8 / 13257,2 * 100 = 152,4\%$$

Из представленного расчета экономической эффективности и экономического эффекта видно, что внедрение предлагаемых мероприятий позволит экономить бюджетные средства и является целесообразным.

Заключение

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты формирования кадрового резерва организации.

Формирование кадрового резерва подразумевает планирование карьеры сотрудников и внутренний подбор кандидатов на вакантные должности без использования внешних источников.

Во второй главе рассмотрена общая характеристика МАУ «МФЦ» и проведен анализ кадровым резервом.

Также было рассмотрено, как изменяются организационно-экономические показатели деятельности в МАУ «МФЦ» за 2015-2017 гг.

Проведя анализ локальных документов в МАУ «МФЦ», регламентирующих управление персоналом организации можно сделать вывод, что в данном учреждении отсутствует положение о кадровом резерве.

Следовательно, в качестве основных проблем в формировании кадрового резерва персонала в МАУ «МФЦ» выделяют следующие:

- отсутствие положения о кадровом резерве;
- высокая текучесть кадров сотрудников из-за сложных условий труда и низкой заинтересованности сотрудников.

В третьей главе были разработаны следующие мероприятия по формированию кадрового резерва:

- Положение о кадровом резерве;
- Создание базы резюме и откликов;
- Разработка плана карьерного роста;
- Привлечение студентов-практикантов.

Список используемой литературы

1. Трудовой кодекс
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
2. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс: федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. ред. 01.05.2017)] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»
3. Федеральная программа «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010–2015 годы)» [Электронный ресурс] (утв. Распоряжением Правительства Рос. Федерации от 22 апр. 2010 г. № 636-р). – URL:<http://base.consultant.ru>
4. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст]: учеб. пособие / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – С. 77.
5. Армстронг Майкл // КнигаПоиск. – 2016. [Электронный ресурс] Систем. требования: AdobeAcrobatReader. – URL:<https://knigapoisk.ru/authors/2826/>
6. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами // Мармстронг. (Перевод с англ. И. Малков). – СПб: Питер, 2014. [Электронный ресурс] Систем. требования: AdobeAcrobatReader. URL:http://www.e-reading.by/bookreader.php/1025785/Armstrong_-_Praktika_upravleniya_chelovecheskimi_resursami.html (дата обращения 27.03.2017).
7. Ассессоров, П.С. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача // П.С. Ассессоров. – 2015. – №5 (051). [Электронный ресурс] Систем. требования: AdobeAcrobatReader. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kadrovogo-rezerva-kompanii-kak-strategicheskaya-zadacha> (дата обращения 27.03.2017).
8. Бадаева, С. Технология отбора и работы с кадровым резервом // С.

- Бадаева. – 2015. [Электронный ресурс] Систем. требования: AdobeAcrobatReader. URL: <http://abmgroup.ru/wpcontent/uploads/2014/01/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9%D1%80%D0%B5%D0%B7D0%B5%D1%80%D0%B2.pdf> (дата обращения 27.03.2017).
9. Барциц И.Н. Правовое обеспечение государственной службы РФ / И.Н. Барциц, - М.: РАГС, 2007. – С.112- 123.
10. Бергер, С. Как мотивировать персонал на достижение цели // С.Бергер. – 2014. [Электронный ресурс] Систем. требования: AdobeAcrobatReader. URL: <http://www.km.ru/economics/2014/04/15/obrazovanie-v-rossii/737470-kak-motivirovat-personal-na-dostizhenie-tseli> (дата обращения 27.03.2017).
11. Веснин, В.Р. Методы набора, отбора и оценки персонала [Текст]: учеб. пособие для экономических колледжей и вузов / В.Р. Веснин. – М.: ВГНА, 2014. – С. 116.
12. Гаврилина Е.В., Махмудова Т.А. Современные методы работы с кадровым резервом // Труд и социальные отношения. – 2008. - №6. – С.135-139.
13. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: учеб. Пособие / И.Б. Дуракова. – М.: Инфра – М, 2014. – С. 386.
14. Иванкина, Л.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.И. Иванкина. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 260 с.
15. Кафидов, В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В. Кафидов. – Санкт – Петербург: Питер, 2014. – 208 с. [Электронный ресурс] Систем. требования: AdobeAcrobatReader. -URL: <http://ibooks.ru> (дата обращения 27.03.2017).
16. Кашин А.В. Системное взаимодействие муниципального и государственного образования / автореф... дис. канд. экон. наук:

- 08.00.05. – Новосибирск, - 2008. – с.16–6. Сидоренко И.Н. Кадровый резерв на гражданской и муниципальной службе: проблемы формирования // Гос. и муниц. управление. Ученые записки СКАГС. - 2008. - №4. – С. 87-89.
- 17.Кашин А.В. Специфика использования инструментов аутсорсинга в деятельности муниципалитета / А.В. Кашин //Проблемы экономической науки и практики: сб. научных трудов.под ред. С. А. Филатова; Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. Новосибирск: НГУЭУ, - 2015. - С. 71-75.
- 18.Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник/ А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С.465
- 19.Коргова, М.А. Кадровый менеджмент: учеб.пособие для экономических колледжей и вузов / М.А. Коргова. – Москва – Пятигорск, 2014. – 199 с.
- 20.Литвинюк, А.А. Управление персоналом: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 434 с.
- 21.Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И. Лукичева. – М.: ОМЕГА – Л, 2014. – С. 142.].
- 22.Маслова, В.М. Управление персоналом / учебник и практикум для экономического бакалавриата / В.М. Маслова. [Электронный ресурс] Систем.требования: AdobeAcrobatReader. - URL:<https://yadi.sk/i/ZvU6qJOWkcUjQ.pdf> (дата обращения 27.03.2017).
- 23.Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно – практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.
- 24.Михайлова, Т.Р. Современные подходы к формированию кадрового резерва на предприятии // Т.Р. Михайлова. – 2015. [Электронный ресурс] Систем.требования: AdobeAcrobatReader. -

- URL:<http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/29571/1/TPU193155.pdf> (дата обращения 27.03.2017).
25. Петрова, Е.В. Кадровые резервы – это...Формирование кадрового резерва. Работа с кадровым резервом // Е.В. Петрова. – 2014. [Электронный ресурс] Систем. требования: Adobe Acrobat
 26. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учеб. для студентов / В.В. Черепанов, - М.: Юнити-Дана, 2012. – С.184-190.
 27. Чуланова О. Л., Ивонина А.И. Формирование soft-skills (мягких компетенции): подходы к интеграции российского и зарубежного опыта, классификация, операционализация
 28. Чуланова О.Л. Компетенции управленческого персонала организации как фактор повышения ее эффективности в соответствии со стратегическими целями // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №6 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/37EVN616.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
 29. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенции : монография / О. Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 122 с. (+ Доп. мат. znanium.com. – Научная мысль)
 30. Чуланова О.Л. Компетенции управленческого персонала организации как фактор повышения ее эффективности в соответствии со стратегическими целями // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №6 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/37EVN616.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
 31. Чуланова , О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография / Чуланова О.Л. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 292 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-011696-9 22
 32. Шевченко, Н. Ищем золото, или повесть о кадровом резерве // Н. Шевченко. – 2016. [Электронный ресурс] Систем. требования:

AdobeAcrobatReader.

-URL:

http://www.ckrs.ru/statyi_podbor_ishem_zoloto.php (дата обращения 27.03.2017).

33. Competency Based Assessment - Meaning and Important // “PrachiJuneja” and Reviewed By Management Study Guide Content Team, 1692 (1692 символа с пробелами), <https://managementstudyguide.com/competency-based-assessment.htm>
34. Components of a Career Development System // “PrachiJuneja” and Reviewed By Management Study Guide Content Team, 2138 (2138 символов с пробелами), <https://www.managementstudyguide.com/employee-engagement-phases.htm>
35. Ways for an Individual to Boost his/her Human Capital // “PrachiJuneja” and Reviewed By Management Study Guide Content Team, 2066 (2066 символов с пробелами), <https://managementstudyguide.com/ways-for-individual-to-boost-human-capital.htm>
36. What is Human Resource Development (HRD)? // “PrachiJuneja” and Reviewed By Management Study Guide Content Team, 3272 (3272 символов с пробелами), <https://managementstudyguide.com/human-resource-development.htm>
37. Importance of Human Capital Management // “PrachiJuneja” and Reviewed By Management Study Guide Content Team, 3472 (3472 символа с пробелами), <https://managementstudyguide.com/human-capital-management-importance.htm>

Приложения

Приложение А

УТВЕРЖДАЮ

Начальник отдела кадров

_____ А.Г. Александрова

« _____ » _____ 20__

ПОЛОЖЕНИЕ

о Кадровом резерве МАУ «МФЦ»

Тольятти

2018

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее положение определяет порядок формирования и работы с кадровым резервом.

1.2. Кадровый резерв – это группа высококвалифицированных и перспективных работников, положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую профессиональную подготовку и обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и личностными качествами.

1.3. Цели и задачи формирования кадрового резерва:

Цели:

- обеспечение преемственности и устойчивости управления учреждения и его подразделениями;
- закрытие вакансий в короткий срок;
- пополнение состава руководящих кадров предприятия высококвалифицированными кандидатами;
- эффективное использование трудового потенциала работников предприятия;
- продвижение и развитие работников, имеющих потенциал развития;
- повышение качества менеджмента.

Задачи:

- выявить работников, обладающих потенциалом для дальнейшего развития;
- прогнозировать развитие карьеры работников;
- повысить лояльность работников, состоящих в кадровом резерве и предотвратить утечку наиболее способных и энергичных кадров путем

предложения им ясной и взаимовыгодной перспективы карьерного и личностного роста.

2. Порядок формирования кадрового резерва

2.1. Формирование кадрового резерва проводится ежемесячно. 2.2. Основанием для начала формирования кадрового резерва являются:

- настоящее положение;
- заполненная анкета работника
- ходатайство руководителя

2.3. Кадровый резерв формируется с учетом структуры учреждения по подразделениям.

2.4. Порядок формирования кадрового резерва:

- предварительный отбор кандидатов в кадровый резерв;
- получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
- формирование состава кадрового резерва.

2.5. Предварительный отбор кандидатов в состав кадрового резерва осуществляется в соответствии с установленными квалификационными требованиями:

- высокая профессиональная подготовка (соответствующее высшее профессиональное образование, знание отраслевой специфики, опыт работы на руководящих должностях);
- необходимые деловые качества (владение современными методами управления, умение завоевывать и поддерживать авторитет, высокая требовательность к себе и другим и т.д.);
- положительные личные качества (целеустремленность, работоспособность, настойчивость, доброжелательность, уравновешенность характера и т.д.);
- возраст от 20 до 45 лет.

2.6. Отбор кандидатов в состав кадрового резерва осуществляется руководителем подразделения, в которое требуется сотрудник, на основании:

-анкеты сотрудника;

-ходатайства руководителя

-собеседования с предполагаемым руководителем

2.7. Решение руководителей структурных подразделений, куда требуются сотрудники, направляется в отдел кадров, для дальнейшего формирования списка.

2.8. Отдел кадров направляет список кадрового резерва на согласование с директором учреждения.

3. Организация работы с кадровым резервом

3.1. Работа с кандидатами в кадровый резерв планируется от года до трех лет в зависимости от должности, на которую готовится кандидат.

3.2. Работа с кадровым резервом включает в себя:

-определение потребности в развитии кандидата;

-проведение обучения и иных форм повышения квалификации кандидатов, включенных в кадровый резерв;

3.3. Подготовка кандидатов, состоящих в кадровом резерве, выполняется как с отрывом, так и без отрыва от работы по следующим направлениям:

-повышение квалификации (курсы, семинары);

-самостоятельная подготовка.

3.4. Для исключения кандидатов из кадрового резерва руководитель готовит представление в отдел кадров, в котором указывает причины исключения кандидата.

3.5. Контроль над работой с кадровым резервом; организационную, координирующую и методическую функции по работе с кадровым резервом осуществляет отдел кадров учреждения.

4. Ответственность за формирование и работу с кадровым резервом

4.1. Отдел кадров учреждения несет ответственность за:

- организацию работы по формированию кадрового резерва ежемесячно;
- организацию подготовки кандидатов в кадровый резерв;
- ежемесячное предоставление отчетности о работе с кадровым резервом (до 15 числа месяца, следующего за отчетным).

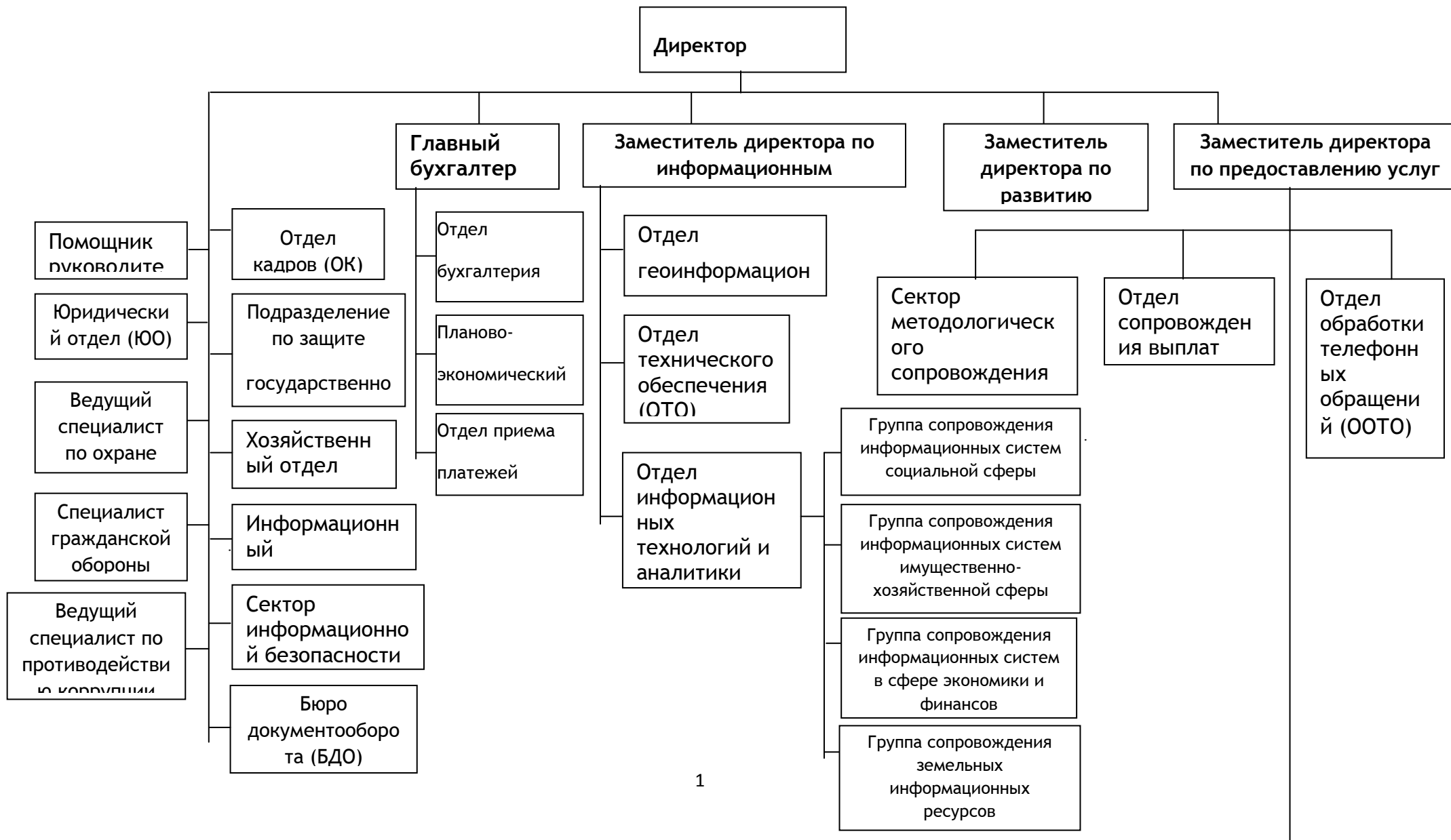
4.2. Руководитель, по должности которого представляется кадровый резерв, несет ответственность за:

- своевременный и обоснованный отбор кандидата в кадровый резерв ежемесячно;

4.3. Кандидат в кадровый резерв несет ответственность за:

- предоставление достоверной информации;
- выполнение подготовки в кадровый резерв:

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА МАУ «МФЦ»



Продолжение приложения Б

