

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	2
1 Основные аспекты кадровой политики в системе государственной службы. .....	5
1.1 Кадровая политика и её роль в системе управления.....	5
1.2 Основные направления формирования кадровой политики .....	14
2 Анализ кадровой политики в системе государственной службы (на примере Управления молодежной политики Администрации г. Красноярска).....	24
2.1 Анализ организации кадровой политики в Управлении.....	24
2.2 Проблемы кадровой политики в Управлении .....	38
2.3 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в системе государственной службы.....	44
Заключение .....	57
Библиографический список.....	61
Приложения.....	66

## Введение

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области кадровой политики. И Россия здесь не является исключением. Решение политических, экономических, социальных и собственно кадровых проблем, стоящих перед российским обществом, в значительной мере зависит от умения освоить и правильно применить эффективные механизмы и технологии реализации государственной кадровой политики.

Формирование кадрового потенциала и управление им на разных уровнях организации общества (федеральном, региональном, местном) приобретает сегодня первостепенное значение в повышении эффективности управления. Каждое муниципальное сообщество располагает огромными кадровыми ресурсами, которые на уровне муниципального образования проходят свой начальный путь социализации в сфере управленческой деятельности.

Как свидетельствует опыт зарубежных и отечественных предприятий, эффективность их функционирования в значительной мере зависит от уровня развития работника, совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду. Недостаточная изученность механизма управления кадровой политики в современных условиях приводит к тому, что потребности предприятий в человеческих ресурсах полностью не удовлетворяются, что снижает эффективность их работы. Таким образом, сложность и многообразие проблем кадровой политики определяют актуальность темы исследования.

Степень изученности проблемы. В отечественной экономической литературе по производственному менеджменту и управлению персоналом исторические и теоретические аспекты отраслевой и корпоративной кадровой политики исследуются недостаточно. Кадровую политику на современном этапе рассматривают чаще всего на общем уровне,

применительно к предприятию. Проблемы сравнительного и институционального анализа, выявления тенденций динамики и национальной специфики отражены в проведенных исследованиях фрагментарно, без достаточного статистического и фактологического анализа.

Среди отечественных исследователей, занимающихся специальными проблемами управления персоналом и кадровой политики, следует отметить таких учёных, как В.Дятлов, В.Травин, А.Беляев, В.Черноиванов, В.Куличенко, А.Егоршин, И.Заславский, Е.Фищук и других. Значительный вклад в разработку теоретических основ кадровой политики в крупных корпорациях и отраслях внесли зарубежные исследователи - А.Файоль, М.П.Фоллетт, А.Маслоу, Д.Макгрегор, У.Оучи, Х.Х.Штробель, П.Бисмут.

Цель исследования – анализ кадровой политики Управления молодежной политики Администрации г. Красноярск

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1 рассмотреть основные аспекты кадровой политики в системе государственной службы;

2 провести анализ кадровой политики в системе государственной службы (на примере Управления молодежной политики Администрации г. Красноярск);

3 разработаны проектные мероприятия по совершенствованию кадровой политики в системе государственной службы.

Для выполнения задач была использована и задействована различная литература, нормативно-правовые акты, уставы, статьи, на основании которых была выполнена данная работа.

Объектом выступает Управление молодежной политики Администрации г. Красноярск.

Предметом является управление кадровой политикой в Управлении молодежной политики Администрации г. Красноярск.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что полученные положения и выводы развивают и дополняют ряд существенных аспектов разработки и оценки формирования кадровой политики, могут служить теоретической основой для планирования кадровой политики в организациях.

Практическая значимость состоит в том, что внедрение предложенных рекомендаций может вывести учреждение на новый этап деятельности с резервами для развития и совершенствования. Данная разработка также может быть использована в аналогичных организациях.

Теоретической базой исследования послужили: учебная литература, результаты практических исследований отечественных и зарубежных авторов, статьи и обзоры в специализированных и периодических изданиях, посвященных данной тематике, справочная литература, прочие актуальные источники информации.

Структура работы:

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, глава I «Основные аспекты кадровой политики в системе государственной службы», глава II «Анализ кадровой политики в системе государственной службы (на примере Управления молодежной политики Администрации г. Красноярск)» заключения, библиографического списка, приложений.

# **Глава I Основные аспекты кадровой политики в системе государственной службы**

## **1.1 Кадровая политика и её роль в системе управления**

Кадровая политика – правило совокупности и правила целей и идеи, которые определяют смысл и содержание режиме только с людьми. Эта стратегия, политика с режимом кадрами на национальном уровне, он выражает волю государственной стратегии народа формирования, развитие и управление проекте, все силы страны. В структурном плане содержания – официально признанных задач система направлена, приоритеты и деятельность государства в организации процессов и управленческих отчетов, и отношений.

Цель кадровой политики- обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранение численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиям действующего законодательства и состоянии рынка труда.

Термин «кадровая политика» имеет определение, как в узком так и в широком смысле. В широком смысле: Это система сформулированных и закреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствии с долговременной стратегии фирмы. При широком понимании необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. Все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составления штатного расписания, аттестация, обучение – могут заранее планироваться. В узком смысле: Это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующихся в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и фирмой в целом [Чаплыгин П.В ст.8].

Увеличение авторитета и престижа государственной службы, создание экономических условий, социальных и адекватную правовую, чтобы

предотвратить такие раздражающие явления общества, такие как коррупция, коррупция, приток людей "случайных" в аппарате региональной власти, автоматическое извлечение профессионалы приличный приобретает особое значение. В ходе протекционизма, регионализма, слухи, опасаясь инноваций, саморекламы и иногда неправильно. Ставка на интеллект, компетентность и профессионализм чиновников – один из основных способов улучшить состояние регионального управления в продолжающейся трансформации условиях социальной системы в России[Вартанова М.Л , с. 156].

Управление персоналом или кадровый менеджмент могут рассматриваться как профессия, вид деятельности, механизм и система научно-практических мероприятий, методов и принципов руководства кадровым составом организации. Управление персоналом в муниципальной службе не следует отождествлять с «кадровым менеджментом», поскольку «кадровый менеджмент» – это форма управления персоналом в хозяйствующих субъектах, где человек рассматривается как средство получения прибыли. Здесь можно охарактеризовать обстоятельства, которыми обусловлены ограничения по использованию кадрового менеджмента в органах государственного и муниципального управления[Фищук Е.Н, с. 88]:

- сфера государственной и муниципальной службы регламентирована законами и другими нормативными актами: здесь власть, полномочия ее органов, должности, труд служащего не могут быть товаром и предметом купли-продажи;

- для государства как государственный, так и муниципальный служащий – это не только средство, инструмент достижения целей, реализации управленческих функций властной структуры, но, прежде всего, творческая личность, гражданин, которому необходимо обеспечить условия для жизнедеятельности и дать гарантии профессионального развития;

- действия государственных и муниципальных служащих как носителей властно-управленческих полномочий имеют юридические

последствия, за которые несут ответственность не только они сами, но и орган местного самоуправления, государственный орган, государство в целом.

Законодательство Российской Федерации о государственной кадровой политике состоит из Конституции Российской Федерации, федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, а также конституций, уставов, законов и иных нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации [Печененко В.В, с. 379].

Муниципальная служба, как и государственная, регулируется нормами публичного (конституционного, административного и др.) права и лишь в отдельных случаях – частного права (гражданского, трудового и др.), когда служащий выступает как индивид или гражданин. Управление кадровыми процессами на муниципальном уровне должно включать [Фищук Е.Н, с. 88]:

- анализ проблемной ситуации; планирование; прогнозирование;
- разработку и принятие управленческих решений;
- организаторскую деятельность, включающую политику подбора и расстановки персонала в органах местного самоуправления с учетом нравственных и личностных качеств муниципального служащего;
- стимулирование кадров; контроль результатов аттестации;
- формирование и оптимальное использование кадрового резерва и работа с ним; правовое регулирование кадровых отношений.

В диапазон кадрового планирования входят кадровые стратегии, цели, задачи и мероприятия [Кибанов А.Я, с. 108]. Кадровые стратегии предполагают разработку основ будущей кадровой политики организации, создание предпосылок должностного и профессионального продвижения работников в организации, для реализации их способностей и возможностей, обеспечение развития персонала. При этом кадровые цели представляют определение конкретных целей организации и каждого работника, их сближение. Кадровые задачи связаны с обеспечением организации персоналом, который необходим для достижения ее целей, трудовой

эффективности, а также стимулирования мотивации персонала. Кадровые мероприятия предполагают комплекс мер, направленных на решение кадровых задач, разработку стратегий и достижение целей, определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий [Фишук Е.Н, с. 89].

Эффективность муниципальной службы и местной власти становится зависимой от адекватности профессиональных навыков и умений служащих. Приоритетной должна стать функция управления социальными процессами на местном уровне. Однако законодательство не определяет непосредственно цели, задачи и функции муниципальной службы, которая представляет собой профессиональную деятельность в органах местного самоуправления. Непосредственно цели, задачи и функции муниципальной службы вытекают из целей, задач и функций местного самоуправления. Специфика института муниципальной службы определяется, главным образом, местом и ролью местного самоуправления в общей системе управления обществом и государством, которые обуславливаются переносом центра тяжести управления и ответственности с государственного уровня управления на местный уровень, а также направлениями ее деятельности – функциями муниципальной службы.

Комплексное изучение кадровых процессов в муниципальной службе способствует решению вопросов, связанных с формированием, функционированием и развитием муниципальных органов власти. Анализируя результаты рассуждений, приходим к выводу, что кадровые процессы в муниципальной службе имеют социальную природу, поскольку протекают и развиваются на местном уровне, буквально у истоков формирования гражданского общества. Воплощая в себе идеалы и местный социально-политический уклад, отражая реальные общественные потребности и проблемы населения, местное самоуправление служит своеобразным базисом демократизации и консолидации здоровых сил российского общества.

В качестве методологических ориентиров исследования проблем управления кадровыми процессами муниципальной службы выделим следующие положения. Во-первых, муниципальная служба рассматривается как социальная деятельность, направленная на обеспечение жизнедеятельности населения муниципального образования, которая определяет цели, задачи и управленческие функции. Во-вторых, социологический анализ подчинен выделению и обоснованию эффективных технологий управления кадровыми процессами в муниципальной службе. В-третьих, возникает потребность в определении механизмов реализации муниципальной кадровой политики на местном уровне с учетом существующих механизмов реализации государственной кадровой политики.

Сегодня в вопросах государственной кадровой политики отчетливо вырисовались проблемы, которые необходимо незамедлительно решать. Среди проблем практического характера представляется необходимым выделить следующие.

Настойчивое и точное претворение в жизнь норм Трудового кодекса РФ, который требует установления государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создания благоприятных условий труда, защиты прав и интересов работников и работодателей. Важна реализация на практике государственной конституционной гарантии создания условий для свободного распоряжения гражданами России своими способностями к труду, для выбора рода деятельности и профессии.

Немало проблем в практике кадровой политики создают представители так называемых «позвоночников», земляки, друзья, родственники, клановики. Социальная солидарность этих групп людей в организациях порождает такую интимную болезнь кадровой политики как протекционизм. Он, в свою очередь, ведет к социомонополизации видов деятельности, одной из которых выступает этномонополизация. Эти угрозы обостряются слабостью кадровых органов в противодействии кадровому волюнтаризму, формальным применением многих норм законодательства. В период

трансформации социально-экономических отношений в России практика кадровой политики «обогадилась» новыми и весьма заметными группами в отечественных организациях, предприятиях и в государственном и муниципальном управлении. Это олигархозависимые, криминальнозависимые кадры и деструктивные профессионалы.

Известное противостояние между работником и работодателем, гражданином и государством приобрело в настоящее время конкретную форму и выразилось в противоречии между уровнем профессионального развития, уровнем образования и культуры работника с одной стороны и несправедливыми условиями их востребования в своей собственной стране, деформацией общественной морали, ставшими нормами отношений в виде коррупционных связей, протекционизма, цинизма, власти денег и откровенного пренебрежения нормами права, с другой [Турчинов А.И].

В результате не уменьшается отток квалифицированных специалистов за границу в поисках возможностей реализации своего творческого и профессионального потенциала. Значительная часть образованных граждан осознала нарастающую несправедливость в области кадровой политики в условиях незрелости рыночных отношений. Ключевым противоречием, которое «закачивало» в общество недовольство этой части граждан, стало противоречие между декларируемыми в условиях рынка равными условиями для реализации гражданином своих способностей и реальными условиями для их реализации. И если раньше на первый план в противоречиях между работником и работодателем выдвигалось недовольство работников уровнем заработной платы и условиями труда, то теперь недовольство связано и с осознанием человеком «девальвации уважения» к себе и возможностью для самореализации в своей стране, декларированием ценности человеческого потенциала и человеческого капитала и неадекватными усилиями государства по созданию конкурентных преимуществ в России для их востребованности. Заложенный потенциал в российские кадры, трудовые

ресурсы, постепенно дает о себе знать [Виниченко М.В , с. 97], но это пока не решает проблемы.

Вторая проблема - формирование свободного цивилизованного рынка труда и рынка кадров. Ее решение возможно только при соблюдении основных принципов правового регулирования трудовых отношений: свобода труда, включая право на труд; обеспечение права каждого на справедливые условия труда; равенство прав и возможностей работников; запрещение принудительного труда и дискриминации в сфере труда; обеспечение права каждого работника на своевременную и в полном размере выплату справедливой заработной платы; социальное партнерство и т. д. [Кириллов А.В , с. 223]

Опасной проблемой является низкий уровень профессионализма прежде всего управленческих кадров во многих сферах деятельности.

Нарастает отставание уровня профессионализма и компетентности кадров от динамично развивающихся потребностей общества и государственного управления. Этот уровень не адекватен стоящим задачам. Среди персонала государственной службы, например, достаточно велико число работников, не соответствующих их базовому образованию, не имеющих функционально- профессионального (особенно управленческого) образования.

По сути, произошло «посерение» управленческой профессиональной среды общества. Управленческие звенья как в государственных структурах, так и в бизнесе захлестнула волна дилетантизма.

Следующей проблемой можно назвать низкий уровень кадровой культуры у многих новых собственников и руководителей. Незначительный период формирования социального опыта высокой культуры психологии собственника, отсутствие у них прочных связей своего будущего и будущего своих семей с общенациональными интересами, будет длительное время продуцировать и консервировать устаревшие управленческие методологические стереотипы о роли человека-профессионала в создании

материальных и духовных ценностей и относиться к нему как к ресурсу из которого следует выжать всё и сейчас[Турчинов А.И].

Не готовы оказались бизнес и другие организации, включая и систему государственных и муниципальных органов власти, к качественным переменам в области работы с кадровым потенциалом по правилам цивилизованного рынка в условиях глобализации рынков труда. Не оказалось и профессионалов по работе с профессионалами - специалистов в области управления персоналом. Службы управления персоналом, кадровые службы не способны влиять на изменение кадровой культуры и ведение грамотной кадровой политики, в том числе и в системе государственного и муниципального управления. Кадровая зависимость от политической конъюнктуры, от субъективизма руководителей, приходящих на высокие посты со своей "кадровой командой" порождает у служащих неуверенность в завтрашнем дне[Кириллов А.В, с. 224].

Социальные патологии - коррупция, протекционизм, этномонополизация, инфантилизм, бюрократизм и другие - стали хроническими прежде всего потому, что организационная культура не стимулирует трудовую отдачу, профессионализм не востребован. Уровень кадровой культуры отдельных руководителей граничит с никем и ничем не блокируемым протекционизмом, ценность профессионализма носит демонстративный и декларативный характер. Происходит утрата многих норм административной морали и этики, в служебной деятельности и поведении подобных руководителей появляется вседозволенность, неуважение к людям.

Неотложной является проблема формирования современной нормативно- правовой базы государственной кадровой политики и кадровой деятельности. Требуется создание не только современной нормативно-правовой базы кадровой работы, но и единого для Российской Федерации правового поля в кадровой сфере, устранения, имеющихся в нормативных

документах правовых коллизий, противоречий в регулировании кадровых процессов и отношений.

Отсутствие прочных правовых механизмов создает прямые и косвенные риски и угрозы кадровой безопасности и для общества в целом и для других его институтов в частности. Так, недостаточность и не системность нормативно-правового регулирования вопросов работы с кадрами государственных служащих и кадровой работы государственных органов являются причинами снижения эффективности государственной службы.

Назрела необходимость создания в России единой информационно-справочной и аналитической базы (банка) данных кадрового потенциала, кадрового состава и кадровых вакансий [Гильдингерш М.Г, с. 125]. Весьма важно централизованно сформировать и включить в работу кадровых служб единый электронный кадровый банк данных.

Еще одна задача - создание единой поэтапной системы профессионального образования работников с учетом новых социально-политических реалий и требований рыночных отношений. Следует признать, что система профессионального обучения, существующая на данный момент в России, не удовлетворяет потребности корпораций ни в объеме, ни в качестве. Может быть, и удалось бы убедить крупные российские компании инвестировать свои средства в развитие национальной системы профессионального обучения, но хаотические реформы системы образования в стране только отпугивают бизнес от этой идеи. Так, Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года убрав временные критерии профессиональной переподготовки и повышения квалификации, а также документы государственного образца в этих видах обучения, фактически развязал руки псевдообразователям различной масти. Проблема качественного профессионального обеспечения управленческих структур остается сложной и противоречивой. К тому же в

силу субъективных факторов кадровая работа и кадровые процессы остаются слабо прогнозируемыми и неэффективными.

## **1.2 Основные направления формирования кадровой политики**

Современные методы развития кадрового потенциала организации основаны на активном использовании возможностей рынка труда, формировании кадровой политики, а также на совершенствовании механизмов инновационного развития технологий управления персоналом. При этом методы инновационного формирования кадрового потенциала организации базируются на принципах нормативно-правового регулирования и разработке стандартов управления кадрами.

Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации – ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал (кадры).

Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников.

Кадры - это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Кадры - это профессионально-квалификационная характеристика необходимого персонала для деятельности. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства[Шведова С.А , с. 170].

Кадровый состав или персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены абсолютными и относительными показателями:

- списочная и явочная численность работников предприятия;
- среднесписочная численность работников предприятия;
- удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности персонала предприятия;
- темпы роста численности работников за определенный период;
- удельный вес работников по образовательному уровню в общей численности;
- средний стаж работы по специальности или на предприятии;
- текучесть кадров по приему и увольнению работников;
- фондовооруженность труда и другие [Дорожкина Т.В, с. 90].

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия – обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика – планирование потребности в кадрах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;
- информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективности системы стимулирования труда;
- политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального

продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

- оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала[Крицкая А.А].

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированны на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам[Михеева А.В].

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Этапы по проектированию кадровой политики:

1. Нормирование

Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом развития:

- проанализировать существенные особенности корпоративной культуры;
- спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации;
- конкретизировать образ желанного сотрудника;
- определить цели развития человеческого ресурса.

Очень существенно наличие:

- представлений об идеальном сотруднике;
- принципов взаимной ответственности между работником и организацией;
- правил должностного профессионального роста;
- требований к развитию определенных способностей и умений.

## 2. Программирование.

Цель – разработка программ, путей достижения кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации.

Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах и обязательно с учетом как нынешних, так и возможных изменений.

## 3. Мониторинг персонала

Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации:

- определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала;
- разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников [Уржа О.А].

В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика предприятия делится на открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика, характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. В предельном случае такая организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такой тип кадровой политики характерен для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях.

Кадровая политика открытого типа может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции к своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика закрытого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрирует таблица. 1.1. [Приложение 1]

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить кадровые программы разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации (стадии развития организации) и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей [Приложение 2]

Безусловно, содержание кадровых программ определяется и представлением о траектории развития организации в целом, и тем целевым выбором, который обычно делают собственники или высшее руководство.

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — обеспечение высокого качества кадрового потенциала. При этом необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

- организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;

- информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;

- финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

- политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

- оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности)[Михеева А.В, Кибанов А.Я].

Таким образом, кадровая политика направлена на приведение кадрового потенциала организации в соответствие с целями и стратегией ее развития.

Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

С точки зрения уровня осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, кадровая политика организации может быть пассивной, реактивной, превентивной или активной. В зависимости от факторов внешней среды, а также особенностей корпоративной культуры может быть эффективна либо открытая, либо закрытая кадровая политика организации.

### **Примечания:**

1. Вартанова М.Л. Понятие и сущность кадровой политики в современных условиях // В сборнике: Проблемы теории и практики современной науки материалы IV Международной научно-практической конференции: сборник научных трудов. Научно-образовательное учреждение «Вектор науки», научный редактор: С.В. Галачиева. - 2015. - С. 156-160.
2. Виниченко М.В. Совершенствование мотивации персонала в условиях экономического кризиса. Виниченко М.В. Социальная политика и социология. - 2012. - № 5. - С. 97.
3. Гильдингерш М. Г. Теория и практика кадровой политики государства и организации : учебное пособие / М. Г. Гильдингерш. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 119 с.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М., 2012. – С. 108.
5. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие/под ред. А.Я. Кибанова. -М.: Проспект, 2012. -64 с.
6. Кириллов А.В. Проблемы государственной кадровой политики России, имеющие практический характер // Материалы Ивановских чтений. - 2015. - № 5. - С. 222-229.
7. Крицкая А.А. Роль региональной элиты в реализации современной кадровой политики // В сборнике: Стратегия развития северного Кавказа: новый взгляд на решение проблем. Материалы Всероссийской научно-практической конференции аспирантов, магистрантов и студентов. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Российская академия народного хозяйства и

- государственной службы при Президенте Российской Федерации; Северо-Кавказский институт. - 2015. - С. 298-301.
8. Михеева А.В. Формирование нового механизма нормирования труда как элемента кадровой политики в государственном секторе // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2015. - № 12. - С. 292-296.
  9. Печененко В.В. Кадровая политика: проблемы и особенности в современной России // В сборнике: Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в условиях глобализационных процессов в мире Международная научно-практическая конференция, посвященная 50-летию юбилею кафедры Социальных наук и государственного управления МГОУ. Ответственный редактор Г. И. Пещеров. - 2015. - С. 378-387.
  10. Турчинов А.И. Проблемы государственного управления и кадровой политики. // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Серия: Теория и практика управления. - 2012. - № 10 (15). - С. 26-30.
  11. Уржа О.А. Формирование кадровой политики на муниципальном уровне: проблемы и пути решения // Материалы Афанасьевских чтений. - 2015. - Т.1. - № 13. - С. 83-87.
  12. Фищук Е.Н. Базовые аспекты формирования кадрового потенциала в муниципальной службе // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. - 2015. - № 4. - С. 87-91.
  13. Чаплыгин П.В. Результативное управление компанией: кадровая политика // Политика, экономика и инновации. - 2015. - № 1 (1). - С. 8.
  14. Шведова С.А. Формирование кадрового потенциала государственной и муниципальной службы в современных условиях // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. - 2015. - № 19. - С. 169-173.

## **Глава II Анализ кадровой политики в системе государственной службы (на примере Управления молодежной политики Администрации г. Красноярск)**

### **2.1 Анализ организации кадровой политики в Управлении.**

Управление молодежной политики администрации города Красноярск находится по адресу: 660049, г. Красноярск, пр. Мира, 25

Управление создано с целью реализации полномочий органов местного самоуправления и переданных государственных полномочий в области реализации мероприятий по работе с детьми и молодежью города Красноярск, управления и координации деятельности сети муниципальных учреждений в сфере молодежной политики города Красноярск, молодежных общественных организаций, объединений, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации.

Основной целью молодежной политики города является создание условий для включения молодежи как активного субъекта общественных отношений через развитие и интеграцию молодежного потенциала в процессы социально-экономического, общественно-политического, культурного развития городского сообщества.

Деятельность Управления регламентируется следующими нормативно-правовыми документами:

- Положение об Управлении молодежной политики администрации города Красноярск (в ред. Распоряжений Главы г. Красноярск от 04.08.2009 N 174-р, от 11.02.2010 N 16-р);

- Регламент исполнения Управлением молодежной политики администрации города Красноярск муниципальных функций (в ред. Распоряжения администрации г. Красноярск от 09.02.2010 N 6).

В Красноярске работа в сфере молодежной политики началась в 1991 году, когда был образован комитет по делам молодежи. С 2006 года комитет по делам молодежи был переименован в Управление молодежной политики

администрации города Красноярска. Работа управления направлена на создание условий и возможностей для успешной социализации и эффективной самореализации молодёжи города, для развития её потенциала в интересах Красноярска, обеспечение её конкурентоспособности и укрепление национальной безопасности. Основным средством развития потенциала молодёжи является её вовлечение в социально-экономическую, общественно-политическую и социокультурную жизнь города Красноярска и страны в целом.

Численность молодёжи в Красноярске составляет более 300 тыс. человек. Молодёжная политика направлена на создание условий и механизмов проявления, оформления и формирования новых потребностей граждан, поддержку молодёжных инициатив, создание новых гражданских институтов. Деятельность в рамках реализации молодёжной политики города Красноярска осуществляется на базе 11-ти муниципальных молодёжных учреждений.

Управление в своей деятельности руководствуется законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, Красноярского края, правовыми актами города Красноярска и Положением «Об управлении молодежной политики администрации города Красноярска».

В своей деятельности управление непосредственно подчиняется заместителю Главы города, в ведении которого находятся вопросы молодежной политики.

Финансирование деятельности управления осуществляется за счет средств бюджета города Красноярска в порядке, предусмотренном действующим законодательством Российской Федерации.

Задачи управления молодежной политики:

- разработка в пределах своей компетенции основ молодежной политики города Красноярска.
- реализация полномочий органов местного самоуправления и переданных государственных полномочий в области молодежной политики

города Красноярска, организация и осуществление мероприятий по работе с детьми и молодежью города Красноярска.

- содействие в организации трудового воспитания, трудоустройства и временной занятости подростков и молодежи.

- разработка и реализация мер профилактики правонарушений, а также первичной профилактики вредных и опасных зависимостей среди молодежи, формирование мотивации к социально позитивному образу жизни, продолжению образования.

- содействие молодежи в формировании здорового образа жизни.

- организация каникулярного отдыха детей, подростков и молодежи.

- содействие подросткам и молодежи в формировании гражданской компетентности, национального самосознания и патриотизма.

- содействие молодежи в развитии и реализации ее интеллектуального и творческого потенциала, организации досуга.

- создание условий для привлечения молодежи в органы власти, их структурные и территориальные подразделения.

- поддержка деятельности молодежных общественных организаций на территории города Красноярска.

- поддержка талантливых, интеллектуально одаренных подростков и молодежи, содействие реализации социальных проектов, программ, направленных на развитие научного, технического, художественного и иного творчества подростков и молодежи.

Организационная структура Управления молодежной политики города Красноярска отражена на схеме 2.1. [Приложение 3]

Осуществляет руководство Управлением – руководитель управления Егорова Марина Викторовна.

С помощью матрицы функций управления проанализировано, каким образом осуществляется управление кадрами . [Приложение 4]

В организации уделяется внимание условиям и среде, в которых она функционирует. В соответствии с этим руководством Управления используются элементы мотивационного, системного и ситуационного подходов, на которых и базируется управление. На основе этих принципов и функций управления формируются методы управления организацией.

Так как организация не существует сама по себе (ее создают и развивают люди), то методы управления организацией – это те способы, с помощью которых руководство воздействует на персонал. [Приложение 4,5]

В Управлении молодежной политики города Красноярск необходимо обратить особое внимание на такие элементы технологии управления персоналом, как оценка, аттестация и адаптация персонала и направить усилие на их развитие.

Основные критерии и принципы отбора персонала, применяемые в Управлении молодежной политики города Красноярск, изображены на схеме 2.2. [Приложение 6]

Процесс отбора кандидатов и изучение их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности в Управлении молодежной политики города Красноярск проходит через следующие стадии:

1. Предварительное собеседование. Его задачей является всесторонняя оценка кандидата, ориентирующаяся не на отдельные черты, а на свойства личности в целом. Проверка претендента проводится с помощью обстоятельного анализа документов (отсутствие судимостей, проведение профессионального тестирования).

2. Анкетирование претендентов. С помощью анкеты собираются сведения о возрасте, образовании, опыте работы претендента, а также получается информация о том, заинтересован ли претендент в данной работе и способен ли он ее выполнить.

3. Оценка претендентов. По результатам анкетирования и

предварительного собеседования производится оценка качеств претендентов.

При этом возникает необходимость сравнения нескольких кандидатов. Для этого руководитель ищет ответы на следующие вопросы:

- сможет ли кандидат выполнить данную работу?
- будет ли кандидат ее выполнять?
- подойдет ли кандидат для данной работы (будет ли он наилучшим)?

4. Прием на работу. На этой стадии с уже отобранными кандидатами заключается трудовой договор, в котором предусматриваются основные моменты, касающиеся выполняемой работы:

- продолжительность рабочей недели;
- система премирования.

5. Испытательный срок. Почти на все должности работники принимаются с испытательным оплачиваемым (80% от суммы заработной платы) двухмесячным сроком.

Процесс отбора кандидатов в организации приведена на схеме 2.3. [Приложение 7]

Несмотря на структуризацию процесса отбора, руководству иногда приходится сталкиваться с ситуацией, когда поиск и отбор персонала заранее не планируются и осуществляются лишь в тот момент, когда руководитель сталкивается с необходимостью заполнения тех или иных вакансий.

Расчет численности происходит на основе штатного расписания, или потребность в персонале оценивается руководителем и основывается на изменении таких показателей, как изменение объемов работ или освоение новых методов работы.

Долгосрочного планирования, как правило, в Управлении молодежной политики города Красноярска не производится. При освобождении штатной единицы, объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявлений в СМИ или объявления своим работникам о существующей вакансии. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов. Однако набор

персонала является одним из ключевых элементов работы с кадрами в Управлении молодежной политики города Красноярск.

Процессом формирования резерва в Управлении молодежной политики города Красноярск занимается руководитель Управления и его заместители.

Кадровое обеспечение деятельности в Управлении молодежной политики города Красноярск осуществляется:

- подготовка проектов внутренних нормативных актов, положений и инструкций, регулирующих кадровое обеспечение;
- участие в организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- организация работы по комплектованию кадрами требуемых специальностей и квалификации;
- формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении;
- участие в работе по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств;
- организация проведения аттестации работников;
- участие в разработке систем комплексной оценки работников и результатов их деятельности, служебно-профессионального продвижения персонала, подготовке предложений по совершенствованию проведения аттестации;
- осуществление своевременного оформления приема, перевода и увольнения работников;
- подготовку документов по пенсионному страхованию и документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям, а также представление их в орган социального обеспечения;
- организацию обеспечения социальных гарантий в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;

- систематический анализ кадровой работы, разработка предложений по ее улучшению;

- организация табельного учета, составление и выполнение графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка, анализ причин текучести, разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль их выполнения;

- составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами;

- обеспечение мобилизационной подготовки;

- организация и координацию работы по охране труда;

- организация контроля за соблюдением трудового законодательства;

- ведение учета показателей по труду и составление установленной отчетности.

Кадровый резерв формируется в Управлении молодежной политики города Красноярска путем отбора на конкурсной основе положительно зарекомендовавших себя и достигших определенных успехов на очередном этапе служебной деятельности перспективных федеральных государственных гражданских служащих (граждан), отвечающих установленным требованиям, и с учетом результатов последней аттестации, на основании поданных ими заявлений об участии в конкурсе на включение в кадровый резерв Управления молодежной политики города Красноярска по ведущей и старшей группам должностей гражданской службы и категориям должностей.

Формирование и работу с кадровым резервом осуществляют Руководитель и отдел правового обеспечения Управления молодежной политики города Красноярска.

Формирование кадрового резерва проводится ежегодно по решению руководителя Управления, как правило, в ноябре-декабре текущего года и,

после его утверждения в установленном настоящим Временным положением порядке, действует в течение следующего календарного года до его пересмотра и пополнения.

Процесс формирования кадрового резерва включает следующие этапы:

1) поиск и выявление федеральных государственных гражданских служащих (граждан) с высоким потенциалом (предварительная оценка и отбор кандидатов) с использованием как внутренних, так и внешних источников:

- по рекомендациям аттестационных и конкурсных комиссий;
- по представлениям руководителей структурных подразделений;
- путем подбора кандидатов в других государственных органах;
- по рекомендациям образовательных учреждений, в которых проходят (или проходили) профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку федеральные государственные гражданские служащие;
- путем самостоятельного выдвижения федеральных государственных гражданских служащих (граждан);

2) получение согласия (письменных заявлений) федеральных государственных гражданских служащих (граждан) на участие в конкурсе на включение в кадровый резерв;

3) подготовка требуемых документов (предварительный список кандидатов, рекомендуемых для внесения в кадровый резерв; письменные заявления кандидатов; справка-объективка на кандидата из числа гражданских служащих либо анкеты кандидата из числа граждан; представление на кандидата с ходатайством о включении в кадровый резерв; должностной регламент кандидата из числа гражданских служащих по замещаемой должности и должностной регламент по должности кадрового резерва, на которую кандидат рекомендуется, для внесения в Конкурсную комиссию);

4) проведение конкурса по формированию кадрового резерва (на включение в кадровый резерв);

5) включение федеральных государственных гражданских служащих (граждан) в кадровый резерв на основании приказа Управления молодежной политики города Красноярска по результатам конкурса с внесением соответствующей записи в личное дело гражданского служащего и иные документы, подтверждающие служебную деятельность гражданского служащего.

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

Для окончательного рассмотрения конкретных кандидатур создаются комиссии по формированию резерва кадров. Возглавляют их, как правило, заместители руководителя соответствующего министерства или ведомства. В состав комиссии включаются работники кадровых служб и наиболее авторитетные специалисты. В качестве "оценщиков" могут привлекаться также коллеги, непосредственные руководители, подчиненные, сотрудники смежных подразделений. Многосторонность оценки кандидатов повышает ее объективность, снижает влияние субъективных факторов.

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

При формировании кадрового резерва учитывается необходимость прохождения работником определенного круга должностей, не допускается выдвижение на более высокую должность сразу через несколько ступенек. В

этой связи целесообразно при выдвижении на высшие и главные государственные должности ввести ограничения по служебному стажу.

При подборе кандидатов в состав кадрового резерва необходимо учитывать профессиональную компетентность, т. е. соответствующее образование, знания, опыт, умения и навыки по профилю государственной должности.

Кандидат на зачисление в резерв должен обладать не только соответствующими профессиональными качествами, знаниями, умениями и навыками, но и определенным опытом практической деятельности по профилю предполагаемой государственной должности.

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

Необходимы также хорошие деловые качества: высокая ответственность за порученное дело, умение строить деловые отношения, целеустремленность, обязательность, инициативность в работе, высокая требовательность к себе и подчиненным, оперативность, умение обосновывать и принимать самостоятельные решения, доводить начатое дело до конца, критически оценивать свою работу и коллектива и т. д.

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

В ходе подбора состава кадрового резерва целесообразно учитывать предрасположенность кандидата к той работе, где в полной мере могли бы раскрыться его способности и потенциальные возможности. Особое внимание при этом должно уделяться выявлению перспективных, хорошо зарекомендовавших себя на практической работе молодых работников, проявляющих высокие профессиональные и личностные качества, а также интерес к предстоящей работе.

В процессе изучения возможных кандидатур могут быть использованы также и другие методы: социологические исследования, анкетирование, тестирование, экспертная оценка, матричный метод оценки, метод групповой дискуссии, деловые игры, "центры оценки" и др.

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

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

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

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

- повышение деловой квалификации, расширение знаний в области управления на базе специальных учебных заведений, осуществляющих

подготовку, переподготовку, повышение квалификации государственных служащих;

- перевод специалиста, состоящего в кадровом резерве, на другие вакантные должности с целью приобретения необходимых практических навыков;

- временное исполнение обязанностей вышестоящего руководителя на период его отсутствия с целью приобретения опыта руководящей деятельности и организаторских навыков;

- получение в учебных заведениях высшего профессионального и дополнительного образования или повышения квалификации;

- стажировку в аппарате органов государственной власти, в том числе за рубежом;

- работу в семинарах, научно-практических конференциях;

- исполнение решений отдельных вопросов по той должности, на которую готовится "резервист";

- участие в подготовке проектов решений, служебных документов, проведении заседаний органов государственной власти и управления;

- самостоятельную подготовку по профилю планируемой должности.

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

Подготовка кадрового резерва представляет собой взаимосвязанный процесс, включающий в себя обучение, воспитание, систематическое изучение и анализ квалификации федеральных государственных гражданских служащих, состоящих в кадровом резерве.

Цель подготовки кандидата, состоящего в кадровом резерве:

- выработать и развить у кандидата необходимые качества специалиста (руководителя);
- научить передовым методам управления;
- привить стиль работы, учитывающий специфику и характер задач, решаемых Управлением молодежной политики города Красноярск согласно номенклатуре должностей;
- выявить положительные стороны кандидата и развить их;
- выявить недостатки кандидата и устранить (уменьшить) их;
- определить степень подготовленности кандидата к назначению на вакантную должность в порядке должностного роста.

Подготовка кандидатов, включенных в состав кадрового резерва, проводится по индивидуальному плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых экономических и управленческих знаний, глубокому освоению характера будущей работы, по выработке у кандидатов умения и навыков руководства на уровне современных требований с учетом их профессионального образования и опыта работы.

План индивидуальной подготовки составляется с участием кандидата, состоящего в кадровом резерве, сроком на один год и утверждается руководителем, в номенклатуру которого входит планируемая к замещению должность.

В план индивидуальной подготовки целесообразно включать:

- профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку;
- перевод кандидата (федерального государственного служащего) на другие вакантные должности с целью приобретения им необходимых знаний и навыков (ротация);
- исполнение обязанностей вышестоящего руководителя в период его отсутствия с целью получения опыта руководящей работы;

- исполнение поручений по решению отдельных вопросов по той должности, на которую готовится служащий;

- участие в подготовке проектов решений совещаний Управления молодежной политики города Красноярска;

- самостоятельную подготовку.

Систематическое изучение и анализ квалификации федеральных государственных служащих, состоящих в кадровом резерве, проводится в целях определения степени их подготовленности к замещению вышестоящей должности, а также корректировки планов их подготовки.

Контроль деятельности федеральных государственных гражданских служащих, состоящих в кадровом резерве, ведется систематически на протяжении всего времени нахождения их в кадровом резерве. Списки кадрового резерва уточняются ежегодно. При пересмотре кадрового резерва в конце года проводится его анализ, дается оценка подготовленности каждого служащего, принимается решение о необходимых заменах в составе кадрового резерва.

Основными причинами исключения кандидата из состава кадрового резерва являются:

- снижение уровня и результатов профессиональной деятельности;

- несоответствие качеств кандидата требованиям, предъявляемым к государственным гражданским служащим (в том числе и по состоянию здоровья);

- отрицательный вывод последней аттестационной комиссии;

- личное заявление кандидата.

Решение об исключении кандидата из состава кадрового резерва Управлении молодежной политики города Красноярска принимает руководитель Управления по ходатайству непосредственного руководителя кандидата. Причина исключения сообщается гражданскому служащему.

В отделе правового обеспечения Управления ведется постоянный учет кадрового резерва Управления (по всей номенклатуре должностей).

## 2.2 Проблемы кадровой политики в Управлении

Можно выделить отрицательные и положительные моменты в организации управления персоналом . [Приложение 8]

Указанные недостатки являются минусом организации системы управления персоналом. Устранение этих минусов могло бы привести к решению многих проблем, таких как больничные листы, отпуск. Руководству необходимо обращать внимание на приведенные выше недостатки, т.к. в итоге они сказываются на конечном результате деятельности Управления.

Отсутствие четкой кадровой политики. Для рационального использования трудового резерва, для своевременного обеспечения организации персоналом, для эффективности работы кадров необходимо четко определить основные направления работы с персоналом (требования к персоналу, оплата труда, материальное стимулирование).

Отсутствие долгосрочного планирования. Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. При этом допускаются ряд ошибок: запаздывание в обеспечении торгового процесса необходимыми кадрами, прием персонала не совсем соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме.

Отсутствие кадрового резерва. Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности учреждения в этот период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

Отсутствие поощрения инициативы работника и материального стимулирования. Мотивация – это процесс побуждения к деятельности для достижения целей организации. Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. При отсутствии мотивации персонала

заинтересованность в достижении максимального результата минимальна. Поэтому необходимо поощрять инициативу работников и материально заинтересовывать их в работе.

Возрастной ценз. Возрастной ценз, конечно, имеет ряд плюсов (энергичность, меньше подвержены заболеваниям, не состоящие в браке) и ряд минусов. Такой отбор отсеивает более опытных претендентов. Образование и компетентность зачастую не могут заменить опыт.

Проведем оценку эффективности работы с кадровым резервом в Управлении молодежной политики города Красноярск. [Приложение 9]

Оценка эффективности работы с кадровым резервом в Управлении показала следующее. Эффективность подготовки руководителей внутри организации низкая – 33%, в 2015 году по отношению к 2014 году данный показатель снизился в 2 раза. Текущая резерва выросла на 9,38%, что оценивается отрицательно. Средний срок пребывания в резерве в отчетном периоде вырос на 2,17 лет и составляет 4,5 года. Готовность резерва снизилась и составила 0,56 или 60%.

На рисунке 2.4 наглядно отражены показатели эффективности работы с кадровым резервом в Управлении за 2014-2015 гг. [Приложение 10]

Таким образом, эффективность работы с кадровым резервом в Управлении молодежной политики города Красноярск низкая. Проанализируем возможные причины сложившейся ситуации.

Кадровый резерв в Управлении молодежной политики города Красноярск чаще всего формируется путем сбора информации руководителей подразделений. Каждый руководитель подразделения в организации в начале года определяет потребность в кадрах и рекомендует людей на замещение вакансий, главным образом, по управленческим позициям. Программа обучения кадрового резерва также составляется вместе с руководителями подразделений.

В организации популярна и традиционная ротация кадров, что непосредственно влияет на совершенствование сотрудников и подготовку их

к возможному плановому и внеплановому назначению на освободившуюся или вновь появившуюся вакансию. Существующий механизм формирования кадрового резерва значительно отстает от запросов практики и носит скорее формальный, чем планомерный характер. Свидетельством этого служит высокая доля работников, назначаемых на должности не из резерва. В резерв нередко зачисляются кандидаты без тщательного отбора и оценки, поэтому туда попадают неперспективные работники, а кадровые службы создают лишь видимость серьезной работы по подготовке резерва. Бывает, что работника зачисляют в резерв всего за несколько месяцев до освобождения должности, когда вопрос о ее замещении уже решен. Часто зачисление в кадровый резерв осуществляется лишь по результатам аттестации, что малоэффективно, поскольку аттестация проводится один раз в 2-4 года, а пополнение резерва должно осуществляться постоянно, по мере выбытия кандидатов из резерва.

Также при формировании кадрового резерва нередко возникают проблемные ситуации. Чаще всего это конфликты в коллективе и недовольство сотрудников. Чтобы этого избежать, нужно обязательно объяснить подчиненным суть и цели создания кадрового резерва, описать потенциальные выгоды, очертить перспективы.

Еще одна сложность, с которой сталкивается Управление молодежной политики города Красноярска при создании кадрового резерва, это нежелание некоторых руководителей участвовать в данном процессе. Они могут аргументировать свое решение тем, что им некогда заниматься обучением подчиненных, да и у самих подчиненных нет на это времени. Однако на самом деле руководитель, скорее всего, просто не хочет терять опытных специалистов. Ведь когда те получают повышение, ему придется искать им замену. Чтобы переубедить таких менеджеров, ответственный за формирование кадрового резерва должен объяснить им, что сотрудники с высоким потенциалом могут просто уйти из компании, если не способствовать их развитию.

Распространена и такая проблема - когда часть сотрудников попадает в кадровый резерв, у тех, кто в него не вошел, появляется зависть по отношению к резервистам и снижается мотивация. Руководители обязательно должны поговорить с недовольными подчиненными, объяснить им, что они получают шанс войти в кадровый резерв, если будут работать более эффективно. Что недостаточно оказаться в резерве - нужно суметь там удержаться, достичь положительных результатов в профессиональном развитии. Ведь по итогам регулярной оценки (один – два раза в год) сотрудника могут исключить из кадрового резерва, а на его место определить другого человека.

Руководители Управления молодежной политики города Красноярска допускают ряд ошибок при формировании кадрового резерва и работы с ним:

#### 1. Все равны

Многие руководители Управления молодежной политики города Красноярска считают, что нужно одинаково относиться ко всем сотрудникам. Из-за этого сама идея формирования кадрового резерва, к примеру - для руководящих должностей, кажется им несправедливой. Они теряют время и деньги, вместо того чтобы признать: есть и более, и менее ценные для управления специалисты. И развитию первых нужно уделять больше и внимания, и ресурсов. Только осознав, что выделение среди сотрудников лучших - это естественный процесс, можно сформировать действительно эффективный кадровый резерв.

#### 2. Ситуативность

Случается, что формирование кадрового резерва в Управлении молодежной политики города Красноярска происходит «набегами» - когда у руководства есть настроение этим заняться, появились деньги или просто возникает потребность в новых сотрудниках. При таком подходе эффективность кадрового резерва будет существенно ниже, чем могла бы быть. Чтобы польза от кадрового резерва была максимальной, этот процесс

должен быть непрерывным.

### 3. Резерв как угроза

Некоторые руководители Управления молодежной политики города Красноярска (например, среднего звена) негативно относятся к идее формирования кадрового резерва для замещения управленческих позиций. Они воспринимают потенциальных кандидатов на руководящие должности как угрозу себе. Чтобы избежать таких последствий, ответственному за формирование кадрового резерва специалисту нужно обеспечить всех руководителей достаточной информацией об их собственных перспективах.

### 4. По протекции

Нередко руководители Управления молодежной политики города Красноярска формируют кадровый резерв из своих фаворитов в расчете на то, что, когда они станут управленцами, работать с ними будет проще. Однако такие действия могут послужить сильным демотиватором для остальных подчиненных и даже причиной их ухода из компании. Чтобы такого не случилось, нужно четко прописать процедуру формирования кадрового резерва и строго ее придерживаться.

### 5. На своей территории

Когда сотрудник, включенный в кадровый резерв, проходит стажировку на должности руководителя, менеджер, занимающий этот пост в данный момент, может попытаться скрыть от него какую-то часть информации. Во-первых - чтобы защитить свои ноу-хау, а во-вторых - чтобы новичок не заметил ошибок в его работе. Едва ли такая стажировка будет эффективной, скорее она послужит демотивирующим фактором для резервиста. Поэтому ответственному за формирование кадрового резерва менеджеру нужно следить за процессом и при необходимости выступать посредником между сотрудником и его руководителем.

### 6. Раздутый резерв

Кадровый резерв надо формировать с учетом истинной потребности в

тех или иных специалистах на сегодняшний день и с расчетом на будущее. Правило «чем больше, тем лучше» в данном случае не работает. Ведь если входящий в резерв специалист не видит реальных перспектив, то мотивации для развития у него не будет.

7. Заработная плата в Управлении молодежной политики города Красноярск низкая и не соответствует уровню занимаемой должности и квалификации сотрудника, в связи с чем, возникает нехватка высокоспециализированного персонала.

8. Часто в Управлении молодежной политики города Красноярск на освободившиеся вакантные и ключевые должности принимают сотрудников со стороны, игнорируя при этом сотрудников из резерва, что в свою очередь приводит к конфликтам, непониманию, снижению мотивации сотрудников резерва и негативной рабочей обстановки.

Вот основные проблемы, возникающие при формировании кадрового резерва и кадровой политики в Управлении молодежной политики города Красноярск.

## **2.3 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в системе государственной службы**

Мероприятия по совершенствованию организации управления кадровым резервом направлены решить следующие проблемы Управления:

- повышение мотивации сотрудников Управления к карьерному росту;
- повышение профессионального уровня сотрудников;
- оценка профессиональной пригодности сотрудников с помощью аттестации;
- повышение эффективности работы персонала.

Рассмотрим подробно мероприятия по совершенствованию организации управления кадровым резервом.

Цель формирования кадрового резерва заключается в том, что движение персонала не должно быть хаотическим, а напротив, максимально прогнозируемым, планируемым, а также вписываться в общую концепцию поступательного развития организационной структуры компании и усиления ее кадрового потенциала.

В процессе анализа формирования кадрового резерва в Управлении молодежной политики города Красноярск, выявлено: низкая эффективность работы с кадровым резервом, большая текучесть сотрудников, низкая готовность резерва.

У персонала в Управлении молодежной политики города Красноярск отсутствует мотивация карьерного роста и развития в данной организации. Поэтому одному из менеджеров отдела правового и кадрового обеспечения рекомендуется внести в служебную инструкцию обязанности по оказанию помощи сотрудникам в разработке их личной карьеры. Возможно, менеджеру придется пройти специальное обучение.

Специалист в любой области профессиональной деятельности имеет свой порог компетентности. Иными словами, существует граница, перейдя которую, сотрудник уже не способен эффективно справляться со своими

служебными (функциональными, профессиональными) обязанностями. Причины подобного служебного несоответствия могут быть различными: недостаток специальных профессиональных знаний и умений, отсутствие необходимых индивидуально-психологических и деловых качеств, достаточного интеллектуального потенциала или организаторских способностей и т. п. Причины могут быть различными, но суть одна — у каждого сотрудника есть определенный потенциал роста, который необходимо правильно установить. Именно с этой целью осуществляются мероприятия по планированию карьеры.

Для того чтобы произошли изменения в отношении работников к планированию собственной карьеры необходимо, прежде всего, изменение подходов топ-менеджмента к управлению персоналом. Работа с кадрами внутри организации должна представлять собой дорогу с двусторонним движением, ведь эффективной она может быть лишь в том случае, если реализуется с учетом и взаимным согласованием интересов работодателя и работника. Управленцы разрабатывают планы функционирования и развития организации, работник выстраивает планы своего профессионального совершенствования и карьерного роста. Соответственно, возможность реализации успешной карьеры внутри организации подразумевает планирование индивидуальной карьеры перспективного сотрудника с учетом заинтересованности организации в его услугах и его видения собственного будущего внутри организации.

В карьерной программе должны быть зафиксированы следующие ключевые моменты:

- текущий уровень развития профессиональных, социально-психологических и деловых качеств, а также прогноз порога компетентности работника;
- направление и высшая точка развития карьеры в организации;
- этапы и временные ориентиры карьерного роста;
- требования к развитию профессиональных и личностных качеств

работника в привязке к этапам и временным ориентирам карьерного роста;

- программа содействия профессиональному и личностному росту работника;

- индивидуальная программа мотивации достижений работника;

- контроль выполнения карьерограммы со стороны работника и организации и ее корректировка в соответствии с текущими планами кадрового резерва.

Чтобы правильно спланировать карьеру работника, менеджер по персоналу должен четко представлять механизм развития деловой карьеры и возможности ее планирования и реализации. Это особенно важно, поскольку работники далеко не всегда способны самостоятельно правильно выбрать профессиональную нишу, точно оценить свой порог компетентности и выбрать эффективную стратегию самосовершенствования.

Соответственно, планирование индивидуальной карьеры должно согласовываться с объективными условиями ее развития в конкретной организации. К числу таких объективных условий, как правило, относятся:

- высшая точка карьеры — высшая должностная позиция, под которую формируется кадровый резерв внутри организации;

- длина карьеры — количество должностных позиций, находящихся на пути от исходной до высшей точки карьеры работника;

- показатель уровня позиции — отношение числа сотрудников, занятых на более высоком иерархическом уровне, к числу сотрудников, занятых на том же иерархическом уровне, к которому относится текущая должностная позиция работника;

- показатель потенциала выдвижения — отношение числа вакансий на более высоком иерархическом уровне к числу сотрудников, занятых на том же иерархическом уровне, к которому относится текущая должностная позиция работника.

Особое внимание следует обратить на то, что в данном случае под высшей точкой карьеры мы понимаем не высший пост, существующий в

организации, а высшую должностную позицию, под которую формируется кадровый резерв внутри организации. Принципиально важно, чтобы работник, чья карьера в организации становится объектом управления, видел впереди не призрачный силуэт недостижимого поста, а реальные очертания должностной позиции, замещение которой может быть его долгосрочной целью и перспективой.

Планирование индивидуальной карьеры в организации, являясь одним из элементов работы с кадровым резервом, в полной мере должно соответствовать принципу актуальности резерва: во-первых, резерв должен формироваться под конкретные должности, а во-вторых, потребность в замещении этих должностей должна быть реальной, то есть обоснованной и прогнозируемой во времени. При этом важным элементом, обеспечивающим продуктивность развития карьеры работника в организации, является знание и использование движущих мотивов его деятельности.

Поскольку в Управлении молодежной политики города Красноярска нет профсоюзного комитета, то для осуществления эффективного взаимодействия по карьерному росту, рекомендуется создать постоянно действующую общественную комиссию, куда войдут наиболее авторитетные среди сотрудников лица, которым они доверяют. Необходимо распределить обязанности среди должностных лиц Управления.

Кроме перечисленных мероприятий, персонал отдела правового и кадрового обеспечения должен определить требования, предъявляемые к должностям в Управлении, которые используются для выбора кандидатов при появлении вакансий и ознакомить с ними всех желающих.

Эффективная оценка работы содержит информацию, позволяющую работнику не только понять, насколько он хорошо (или не достаточно хорошо) работает, но и чего может добиться в будущем, что пробуждает интерес к планированию продвижения. Руководители Управления молодежной политики города Красноярска должны быть готовы дать своим подчиненным информацию о потребностях и возможностях не только в

пределах какого-то отдельного участка работы, но и в целом по организации. Однако они обычно имеют ограниченную информацию обо всей организации, поэтому часто возникает необходимость применить более формальные и систематические подходы.

Что касается информированности работников о вакансиях в компании, то здесь тоже требуется внести некоторые изменения:

1. Сотрудники должны информироваться не только о свободном месте, но и о действительно происходящих перемещениях и продвижении.

2. Информация должна даваться не менее, чем за 5 – 6 недель до объявления набора извне.

3. Правила и требования избрания должны быть открыты и доступны для всех сотрудников Управления.

4. Стандарты отбора и инструкции должны формулироваться четко и ясно.

5. Каждый сотрудник Управления должен иметь возможность попробовать свои силы на вакантную должность.

6. Работники, претендовавшие, но не получившие места, должны извещаться о причинах отказа в письменной форме.

Предложенные меры по разработке и внедрению системы карьерного развития сотрудников Управления станут дополнительными стимулами по удовлетворению потребностей работников и организации. Так как правильная организация работы с кадровым резервом является, с одной стороны, индикатором компетентности управленческой вертикали, а с другой - залогом эффективности функционирования организации в целом. Осознание реальной возможности продвижения по служебной лестнице внутри организации стимулирует заинтересованность работников в повышении личной компетентности, повышает уровень лояльности персонала к компании и тем самым связывает представление людей о перспективах своей будущей карьеры с нынешним работодателем.

Политика формирования кадрового резерва в Управлении молодежной

политики города Красноярска носит больше пассивный характер, чем активный. Так, например, плановая аттестация сотрудников часто не проводится. Поэтому для повышения заинтересованности и мотивации сотрудников в повышении, необходим контроль по аттестации сотрудников в Управлении. Аттестация дает наиболее существенные результаты, в условиях комплексного подхода к данной работе.

Эффективность работы по аттестации может быть, достаточно высокой, если этот подход будет носить нормативный характер, то есть на основе сравнения фактических параметров с нормативными значениями (по стандартам, типовым проектам, положениям организации труда и т.п.). Так как в ходе аттестации это позволит наиболее объективную оценку соответствия персонала требованиям организации труда, а затем, осуществить его полную рационализацию. Проведение сравнительного анализа соответствия персонала требованиям организации труда, при их аттестации, диктует необходимость соблюдения принципа экономичности. При проведении аттестации первостепенное значение приобретает четкая отработка и обоснование систем оценочных показателей. То есть, должны быть, четко определен перечень показателей, по которым будут оцениваться работники Учреждения.

Одной из форм проведения аттестации в Управлении молодежной политики города Красноярска может стать анализ заданной ситуации. Аттестуемому сотруднику предлагается проанализировать заданную ситуацию, составить о ней письменное заключение, принять участие в коллективной разработке управленческого решения, деловой или оценочной игре, подготовить выступление и другое.

Данная форма аттестации может дать сотруднику возможность полностью проявить свои способности, что в реальных условиях работы, в служебной обстановке весьма затруднительно. Оценка может продолжаться несколько дней. В итоге, и сотрудник, и руководитель получают исчерпывающее заключение о профессиональном уровне сотрудника и

возможность разработать оптимальную программу повышения его квалификации и профессиональных навыков.

Также предлагается обучение сотрудников Управления на его рабочем месте.

Преимуществом данного вида обучения является то, что обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с работой, а также не требует больших денежных расходов.

В целях повышения мотивации сотрудничества по обучению на рабочем месте, рекомендуется установить размеры доплаты сотрудникам-наставникам, к которым будут прикрепляться специалисты-ученики.

При проектировании резерва руководителей предполагается выделить две группы - резерв (дублеры) и перспективный резерв (ресурс) - молодые сотрудники с лидерским потенциалом.

Резерв (дублеры) - это руководители - кандидаты на замещение определенных ключевых должностей Управления, которые готовы к работе в этих должностях в настоящий момент или в ближайшем будущем.

Их подготовка представляет собой сложный многоступенчатый процесс и требует от высшего руководства, подразделения по управлению персоналом, руководителей подразделений значительных затрат времени.

Если руководство кадровой службы Управления научится управлять этим процессом, оно получит колоссальную отдачу в виде безболезненной смены поколений и привнесения свежих взглядов, преемственности в работе и управлении.

Подготовка резерва является:

- эффективным средством оптимизации использования персонала Управления, подбора и перемещения руководящих кадров, обеспечения преемственности руководства, а на этой основе - повышения эффективности работы всей организации;

- одним из важнейших условий успешной работы организации в долгосрочной перспективе.

Перспективный резерв (ресурс) - это молодые сотрудники с лидерскими качествами - специалисты, которые в перспективе могут занять руководящие должности в Управлении.

Цель работы с такой категорией резерва руководителей заключается в определении и усиленном развитии сотрудников, обладающих потенциалом для занятия через несколько лет руководящих должностей в Управлении.

Процесс планирования и развития молодых сотрудников с потенциалом похож на процесс работы с резервом руководящих кадров. В то же время, имеется ряд отличительных особенностей. В отличие от работы с резервом руководящих кадров, подготовка перспективных сотрудников не носит целевого характера - их готовят не к занятию определенной должности, а к руководящей работе вообще.

При подготовке перспективного резерва особое внимание будет уделяться:

- пониманию специфики деятельности организации и ее культуры, развитию чувства преданности своей компании;
- постоянного повышения управленческих знаний на основе курсов (семинаров) повышения квалификации;
- трудовая дисциплина (соблюдение правил внутреннего трудового распорядка; трудолюбие; добросовестность; аккуратность);
- корпоративная культура (умение строить конструктивные отношения в коллективе; лояльность по отношению к организации);
- управленческие навыки (умение убеждать, руководить, разбираться в людях, отстаивать интересы коллектива).

Отбор сотрудников с лидерскими качествами является наиболее сложным этапом в работе с перспективным резервом, так как требуется не только оценить состояние работника на сегодняшний момент, но и спрогнозировать, что произойдет с ним через несколько лет. Все большую значимость приобретают методы оценки потенциала сотрудников с элементами психодиагностики, при использовании которых оценивается не

только существующий уровень сформированности управленческих навыков, но и потенциальные возможности их развития, а также уровень мотивации на собственное развитие и занятие руководящих должностей. Одним из наиболее эффективных является метод «Оценка центра», суть метода заключается в том, что испытуемому предлагается выполнить ряд упражнений, моделирующих ключевые моменты деятельности, в которых проявляются имеющиеся у него знания, умения и профессионально важные качества. Степень выраженности этих качеств оценивается подготовленными оценщиками по специально разработанным критериям оценки, полученным в результате анализа работ. На основании оценки делается заключение о степени пригодности человека к данной работе, о необходимости дополнительного обучения или индивидуальных консультаций, о продвижении по службе. Продолжительность процедур — один-три дня. По результатам оценки проводится зачисление в кадровый резерв, а на каждого резервиста составляются индивидуальные планы развития:

- Для группы дублеров - составление плана развития карьеры и тех навыков, которые необходимо дополнительно освоить для занятия должности, на которую его утвердили как дублера.

- Для группы "перспективный резерв" - план должен быть направлен на повышение общего уровня управленческой квалификации, и включать: ротацию, самостоятельную теоретическую подготовку, прохождение тренингов.

Наиболее общие для всех резервистов потребности в обучении целесообразно обобщить и включить в общую программу обучения (корпоративные тренинги, семинары).

Организацию и контроль развития сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, должно осуществлять подразделение по управлению человеческими ресурсами. В качестве контроля результатов развития кадрового резерва применяется периодическая оценка. Основным акцентом оценки делается на оценку прогресса в уровне управленческих знаний и

навыков резервистов, то есть то, как сотрудник развивает свой потенциал. Результаты работы в сегодняшней должности очень важны для оценки прогресса дублеров, в то же время для перспективного резерва они рассматриваются только как дополнительная информация, характеризующая резервиста (оценка результатов работы более учитывается во время аттестации).

Результаты оценки прогресса позволяют внести изменения в план развития сотрудника или принять решение о бесперспективности его дальнейшей подготовки к руководящей должности.

Система работы с молодыми сотрудниками, обладающими лидерским потенциалом, является важным фактором повышения эффективности управления организации и должна соответствовать стратегическим целям ее развития.

Структуру резерва рекомендуется строить в соответствии с категориями руководящих должностей, для замещения которых он создается.

При определении оптимальной численности резерва кадров рекомендуется рассчитать следующие параметры:

- потребность в кадрах на ближайшую или более длительную перспективу (до 3-х лет);
- фактическую численность подготовленного на данный момент резерва (не зависимо от того, где работник проходил обучение);
- примерный процент выбытия из резерва кадров (увольнение, переход на другое место работы, невыполнение индивидуальной программы подготовки и так далее);
- число руководящих работников, высвобождающихся в результате изменения структуры управления, которые могут быть использованы на других участках;

Рекомендовано так же разработать возрастные критерии кандидатов в резерв:

- для работы в должности руководителя Управления является возраст

от 40 до 50 лет;

- для руководителей структурного подразделения Управления рекомендуемый возраст составляет от 30 до 40 лет;

- для руководителей нижнего звена приемлемым является возраст до 38 лет.

Таким образом, на основе вышеперечисленных мероприятий разработан проект по совершенствованию организации управления кадровым резервом.

Название проекта: «Эффективный кадровый резерв!»

Цель проекта: Повышение эффективности работы сотрудников и Управления в целом.

Задачи проекта:

- повысить мотивацию и интерес сотрудников Управления к карьерному росту;

- повысить профессиональный уровень сотрудников;

- оценить профессиональную пригодность сотрудников с помощью аттестации;

- повысить эффективности работы персонала.

Совершенствование кадрового резерва будет гарантировано персональной ответственностью начальника отдела правового и кадрового обеспечения Управления молодежной политики города Красноярска, который отвечает так же за информацию о работе с резервом, а так же за подбор кандидатов в резерв и планирование всей работы по подготовке резерва.

Все лица, зачисленные в резерв на руководящие должности, подлежат специальному учету. В отделе правового и кадрового обеспечения на каждого работника, зачисленного в резерв, составляется учетная карточка-справка.

Так же на предприятии необходимо пересмотреть положение о кадровом резерве с учетом предложенных рекомендаций.

На схеме 2.5 представлено влияние управления деловой карьерой работников на результаты деятельности в Управлении молодежной политики города Красноярска. [Приложение 11]

Эффективность деятельности при рассмотренном изменении во многом зависит от правильности его внедрения.

Внедрение предложенных рекомендаций может вывести учреждение на новый этап деятельности с резервами для развития и совершенствования.

Подсистеме «персонал» необходимо провести следующие мероприятия:

- директору необходимо пройти дополнительный курс подготовки руководителей учреждения. Также необходимо поддерживать постоянный контакт с опытными руководителями, советоваться с ними по поводу принимаемых решений, перенимать их опыт;

- предусмотреть и организовать курсы повышения квалификации для персонала с целью повышения их профессионального уровня;

- вовлечение персонала в процесс управления, позволяющее усовершенствовать методы сбора информации.

Вовлечение персонала в улучшение хозяйственной деятельности организации, позволит изменить отношение персонала к выполняемой работе и организации в целом.

На протяжении всей реализации проекта подсистемой «управление» будет осуществляться контроль над реализацией стратегии, и вноситься необходимые корректировочные меры.

План – график реализации стратегии представлен в приложении 1.

Мероприятия по реализации стратегии будут проходить в сроки, предусмотренные планом – графиком. Необходимо также отметить, что реализация предложенной стратегии без отрыва от текущей деятельности учреждения. С внедрением стратегии организационная структура не претерпит изменений.

## Примечания:

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ ) // «Собрание законодательства РФ», 14.04.2014, N 15, ст. 1691.
2. Ефимова Н.Н., Кардашевская А.А. Совершенствование системы профессиональной переподготовки муниципальных служащих с использованием дистанционной формы обучения // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. - 2015.- № 16. - С. 127-132.
3. Левдикова Н.Г., Матюшина А.С. Антикризисная кадровая политика // В сборнике: Россия молодая Сборник материалов VII Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых с международным участием. - 2015. - С. 722.
4. Шведова С.А. Формирование кадрового потенциала государственной и муниципальной службы в современных условиях // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. - 2015. - № 19. - С. 169-173.
5. Управление молодежной политики Администрации города Красноярка  
<http://www.admkrsk.ru/administration/structure/youthpolicyupr/pages/default.aspx>

## Заключение

За исследуемый период произошел рост общей численности работников. Наибольшую долю в общей численности персонала составляют специалисты и служащие.

Недостатки системы управления кадрами в Управления молодежной политики города Красноярска:

- отсутствие долгосрочного планирования кадров;
- отсутствие четкой кадровой политики;
- отсутствие кадрового резерва;
- возрастной ценз;
- отсутствие поощрения инициативы персонала;
- частичное отсутствие материального стимулирования.

Оценка эффективности работы с кадровым резервом в Управлении молодежной политики города Красноярска показала следующее. Эффективность подготовки руководителей внутри организации низкая. Текучесть резерва выросла, что оценивается отрицательно. Средний срок пребывания в резерве в отчетном периоде незначительно снизился и составляет 4,5 года. Таким образом, эффективность работы с кадровым резервом в Управлении молодежной политики города Красноярска низкая.

При формировании кадрового резерва в Управлении нередко возникают проблемные ситуации. Чаще всего это конфликты в коллективе и недовольство сотрудников.

Еще одна сложность, с которой сталкивается Управление молодежной политики города Красноярска при создании кадрового резерва, это нежелание некоторых руководителей участвовать в данном процессе. Они могут аргументировать свое решение тем, что им некогда заниматься обучением подчиненных, да и у самих подчиненных нет на это времени.

Распространена и такая проблема - когда часть сотрудников попадает в кадровый резерв, у тех, кто в него не вошел, появляется зависть по отношению к резервистам и снижается мотивация.

Многие руководители считают, что нужно одинаково относиться ко всем сотрудникам. Из-за этого сама идея формирования кадрового резерва, к примеру - для руководящих должностей, кажется им несправедливой.

Случается, что формирование кадрового резерва происходит «набегами» - когда у руководства есть настроение этим заняться, появились деньги или просто возникает потребность в новых сотрудниках. При таком подходе эффективность кадрового резерва будет существенно ниже, чем могла бы быть. Чтобы польза от кадрового резерва была максимальной, этот процесс должен быть непрерывным.

Некоторые руководители Управления (например, среднего звена) негативно относятся к идее формирования кадрового резерва для замещения управленческих позиций. Они воспринимают потенциальных кандидатов на руководящие должности как угрозу себе.

Нередко руководители формируют кадровый резерв из своих фаворитов в расчете на то, что, когда они станут управленцами, работать с ними будет проще. Однако такие действия могут послужить сильным демотиватором для остальных подчиненных и даже причиной их ухода из компании.

Часто в Управлении на освободившиеся вакантные и ключевые должности принимают сотрудников со стороны, игнорируя при этом сотрудников из резерва, что в свою очередь приводит к конфликтам, непониманию, снижению мотивации сотрудников резерва и негативной рабочей обстановки.

Вот основные проблемы, возникающие при формировании кадрового резерва в Управлении молодежной политики города Красноярска.

На основе анализа формирования кадрового резерва и проблем в

Управлении разработан проект по совершенствованию организации управления кадровым резервом.

Название проекта: «Эффективный кадровый резерв!»

Цель проекта: Повышение эффективности работы сотрудников и Управления в целом.

Задачи проекта:

- повысить мотивацию и интерес сотрудников Управления молодежной политики города Красноярска к карьерному росту;
- повысить профессиональный уровень сотрудников;
- оценить профессиональную пригодность сотрудников с помощью аттестации;
- повысить эффективности работы персонала.

Мероприятия по совершенствованию организации управления кадровым резервом направлены решить следующие проблемы Управления молодежной политики города Красноярска:

- повышение мотивации сотрудников Управления к карьерному росту;
- повышение профессионального уровня сотрудников;
- оценка профессиональной пригодности сотрудников с помощью аттестации;
- повышение эффективности работы персонала.

Внедрение предложенных рекомендаций может вывести учреждение на новый этап деятельности с резервами для развития и совершенствования.

Вовлечение персонала в улучшение хозяйственной деятельности организации, позволит изменить отношение персонала к выполняемой работе и организации в целом.

Мероприятия по реализации стратегии будут проходить в сроки, предусмотренные планом – графиком. Необходимо также отметить, что реализация предложенной стратегии без отрыва от текущей деятельности

учреждения. С внедрением стратегии организационная структура не претерпит изменений.

Внедрение системы управления карьерным ростом сотрудников, положительно скажется на всей организации.

## Библиографический список

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ ) // «Собрание законодательства РФ», 14.04.2014, N 15, ст. 1691.
2. Положение об управлении молодежной политики Администрации города Красноярска от 04.06.2009 №116-р(в ред. Распоряжений Главы г. Красноярска от 20.06.2012 N 99-р)
3. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в условиях глобализационных процессов в мире (г. Москва, 25 марта 2015 г.): сборник статей Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов, преподавателей и специалистов / Отв. ред. Г.И. Пещеров. – М. : ИИУ МГОУ, 2015. – 568 с.
4. Астахов Ю.В. Развитие муниципальных кадров как фактор становления солидарного общества // Управление городом: теория и практика. - 2015. - № 3. - С. 26-28.
5. Вартанова М.Л. Понятие и сущность кадровой политики в современных условиях // В сборнике: Проблемы теории и практики современной науки материалы IV Международной научно-практической конференции: сборник научных трудов. Научно-образовательное учреждение «Вектор науки», научный редактор: С.В. Галачиева. - 2015. - С. 156-160.
6. Виниченко М.В. Совершенствование мотивации персонала в условиях экономического кризиса. Виниченко М.В. Социальная политика и социология. - 2012. - № 5. - С. 97.

7. Власова Н.М. Система организации эффективного управления персоналом предприятий в условиях рыночной экономики/Н.М. Власова// Актуальные проблемы в экономике. -2011. -№ 6(120). -С. 54 -59.
8. Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России: Сборник научных статей / Под общ. ред. Фотиной Л.В. – М.: МАКС Пресс, 2016. – 428 с.
9. Гриднев В.П. Повышение эффективности государственного управления в условиях динамического развития России // Управленческое консультирование. - 2015. - № 8 (80). - С. 8-14.
10. Гильдингерш М. Г. Теория и практика кадровой политики государства и организации : учебное пособие / М. Г. Гильдингерш. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 119 с.
11. Дорожкина Т.В., Богачева Ж.А. Современные особенности реализации кадрового потенциала региона // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. - 2015. - № 5. - С. 89-91.
12. Ефимова Н.Н., Кардашевская А.А. Совершенствование системы профессиональной переподготовки муниципальных служащих с использованием дистанционной формы обучения // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. - 2015.- № 16. - С. 127-132.
13. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М., 2012. – С. 108.
14. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие/под ред. А.Я. Кибанова. -М.: Проспект, 2012. -64 с.
15. Кириллов А.В. Проблемы государственной кадровой политики России, имеющие практический характер // Материалы Ивановских чтений. - 2015. - № 5. - С. 222-229.

16. Крицкая А.А. Роль региональной элиты в реализации современной кадровой политики // В сборнике: Стратегия развития северного Кавказа: новый взгляд на решение проблем. Материалы Всероссийской научно-практической конференции аспирантов, магистрантов и студентов. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; Северо-Кавказский институт. - 2015. - С. 298-301.
17. Левдикова Н.Г., Матюшина А.С. Антикризисная кадровая политика // В сборнике: Россия молодая Сборник материалов VII Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых с международным участием. - 2015. - С. 722.
18. Левченко Н.А., Чугуй К.А. Совершенствование государственной кадровой политики в органах власти и местного самоуправления // В сборнике: Актуальные вопросы социально-экономического развития современного государства. Сборник научных статей по материалам II-й научно-практической конференции. Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова. - 2015. - С. 58-64.
19. Лузова М.А. Формирование кадрового резерва как одна из технологий кадровой работы в государственной службе // Управление персоналом. – 2012. - № 3 – С. 14-28.
20. Михеева А.В. Формирование нового механизма нормирования труда как элемента кадровой политики в государственном секторе // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2015. - № 12. - С. 292-296.
21. Печененко В.В. Кадровая политика: проблемы и особенности в современной России // В сборнике: Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в условиях глобализационных процессов в мире Международная научно-практическая конференция, посвященная 50-летию юбилею кафедры

- Социальных наук и государственного управления МГОУ. Ответственный редактор Г. И. Пещеров. - 2015. - С. 378-387.
22. Савчук Д.А. Обзор основных направлений формирования и профессиональной подготовки кадров государственного управления советской и современной кадровой политики // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. - 2015. - № 4 (26). - С. 80-84.
23. Телеева Н.Г., Телеев И.Х. О роли молодежи в представительных органах регионального государственного управления // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2015. - № 31. - С. 161-165.
24. Толстякова М.В. Управление знаниями: кадровый резерв организации. Проблемы развития кадрового резерва в России. // Креативная экономика. — 2012. — № 11 (71). — с. 16-20.
25. Турчинов А.И. Проблемы государственного управления и кадровой политики. // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Серия: Теория и практика управления. - 2012. - № 10 (15). - С. 26-30.
26. Турчинов А.И. Кадровая политика и управление персоналом: проблемы теории и практики. // Коммуникология. - 2014. - Т. 7. - № 5. - С. 103-117.
27. Уржа О.А. Формирование кадровой политики на муниципальном уровне: проблемы и пути решения // Материалы Афанасьевских чтений. - 2015. - Т.1. - № 13. - С. 83-87.
28. Фищук Е.Н. Базовые аспекты формирования кадрового потенциала в муниципальной службе // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. - 2015. - № 4. - С. 87-91.
29. Чаплыгин П.В. Результативное управление компанией: кадровая политика // Политика, экономика и инновации. - 2015. - № 1 (1). - С. 8.
30. Шведова С.А. Формирование кадрового потенциала государственной и муниципальной службы в современных условиях // Государственное и

- муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. - 2015. - № 19. - С. 169-173.
- 31.Шинкаренко О.Н. Резерв кадров – резерв стратегического развития // Кадры предприятия. - 2012. - № 12.
- 32.Шишко П.М. Формирование культуры государственной службы в Российской Федерации // Труды Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. - 2015. - Т. 208. - С. 258-267.
- 33.Управление молодежи политики  
Администрации города Красноярска  
<http://www.admkrsk.ru/administration/structure/youthpolicyupr/pages/default.aspx>

## Приложения

### Приложение 1

Таблица 1.1 - Особенности реализации кадровых процессов при открытой и закрытой кадровой политике

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предположенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации
Продвижение персонала	С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой вполне вероятно «головкружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров	Предпочтение при назначении на высшие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций - контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Инновационное поведение необходимо либо специально инициировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия

## Приложение 2

Таблица 1.2 - Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типах кадровой политики

Тип стратегии организации (стадия развития организации, на которой преимущественно реализуется стратегия)	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
1. Открытая кадровая политика			
Предпринимательская (стадия формирования)	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами	Отбор менеджеров и специалистов под проекты
Динамического роста (стадия интенсивного роста)	Активная политика привлечения профессионалов, распространение информации о возможности реализации венчурных проектов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов	Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала
Прибыльности (стадия стабилизации) Ликвидационная (стадия кризиса)	Разработка новых форм организации труда под новые технологии  Не рассматривается	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест  Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих)  Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройства. Использование схем частичной занятости. Консультационная

Тип стратегии организации (стадия развития организации, на которой преимущественно реализуется стратегия)	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
			помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи
<b>2. Закрытая кадровая политика</b>			
Предпринимательская (стадия формирования)  Динамического роста (стадия интенсивного роста)	Создание собственных (фирме) нных институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный Япония)	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении.  Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала
Прибыльности (стадия стабилизации)	Разработка схем оптимизации труда, сокращение трудовых затрат	Реализация программ обучения управленческого персонала.  Разработка социальных программ	Создание кружков «качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов «внутреннего найма» совмещение
Ликвидационная	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки  Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в других направлениях, полезных фирме	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников Культивирование «философии фирмы». Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации и разработку проектов преодоления кризиса

Схема 2.1 - Организационная структура Управления молодежной политики города Красноярска

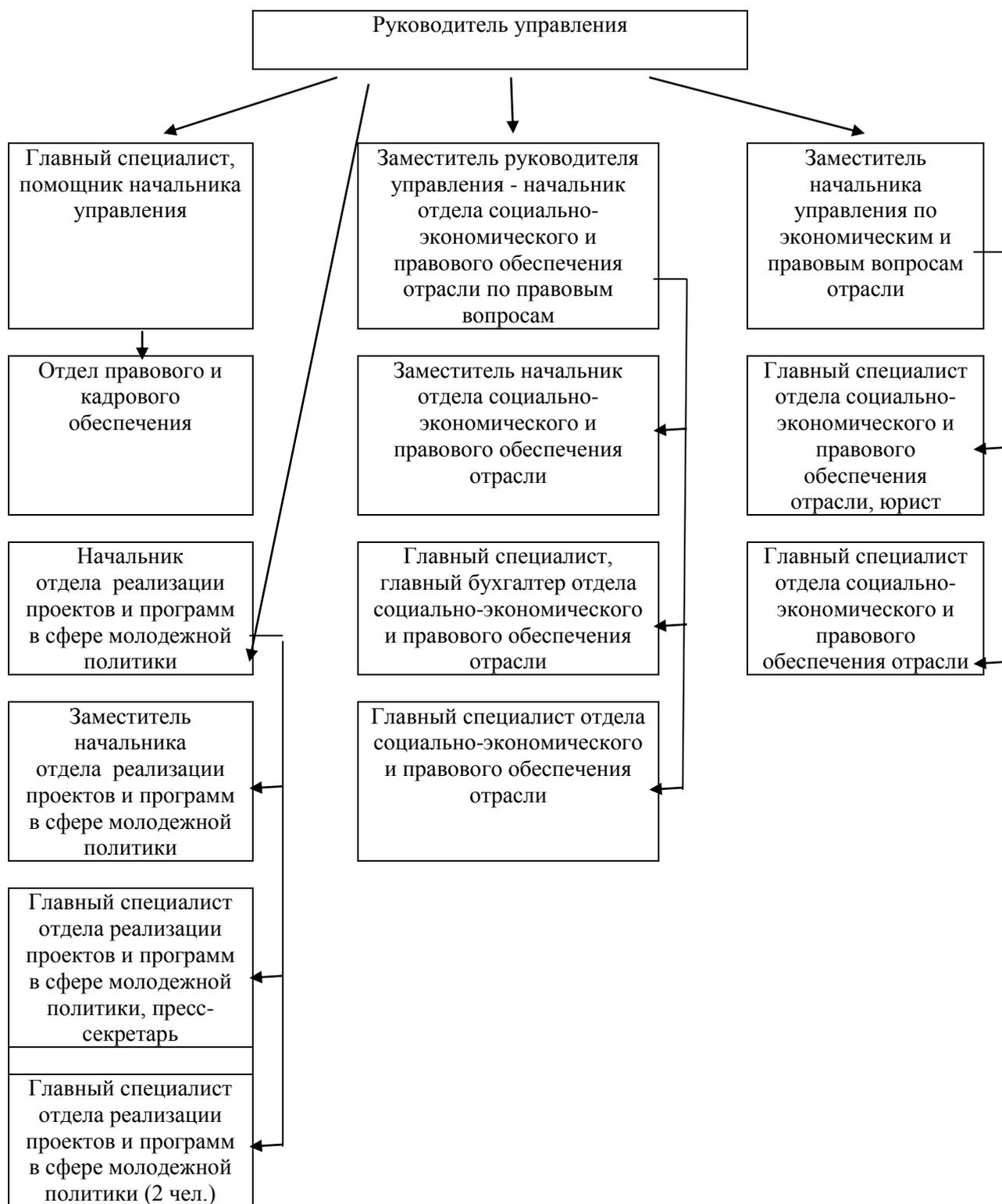


Таблица 2.1 - Фазы воспроизводства персонала Управления

Функции управления	Фазы воспроизводства			
	формирование	распределение	перераспределение	использование
1. Планирование	1. Планирование расширения штата происходит по мере необходимости; 2. Подготовка кадров; 3. Поиск источников набора персонала.	1. Планирование распределения кадров не проводится; 2. Прогнозирование соответствия персонала современным требованиям торговли.	1. Разработка схемы продвижения кадров по служебной лестнице; 2. Планирование высвобождения кадров в результате НТП не проводится.	1. Разработка планов по обеспечению рационального использования персонала; 2. Разработка мероприятий по обеспечению нормальных условий труда. 3. Формируется система оплаты труда.
2. Организация	1. Качественный подбор персонала. 2. Расстановка персонала.	1. Расстановка кадров подготовленных для предприятия.	1. Расстановка кадров на соответствующие рабочие места по рекомендациям. 2. Переподготовки кадров не осуществляется, так же как и повышения квалификации.	1. Мероприятия, повышающие производительность труда.
3. Мотивация	Отсутствует система мотивации у некоторых работников. Должностные требования осуществляются заключенным договором.			
4. Контроль	1. Определяется соответствие численности кадров соответствующему лимиту.	1. Оценка при наборе кадров. 2. Оценка деятельности каждого работника.	1. Контролирование перераспределения путем выявления факторов, обуславливающих профессиональное соответствие, не проводится.	1. Дальнейшая переподготовка кадров не проводится.

Таблица 2.2 - Методы управления персоналом в Управлении молодежной политики города Красноярск

Методы	Используемые меры воздействия	
Административные	Распоряжения руководства Координация работ Контроль исполнения	Распорядительные
	Деприми́рование Материальная ответственность	Материальная ответственность
	Выговор Замечание Увольнение	Дисциплинарная ответственность
Экономические	Вознаграждение Премия Дополнительная з/пл	Оплата труда
Социально-психологические	Убеждение Просьба Похвала Запрещение	Психологические
	Наблюдение Собеседование Межличностное общение	Социальные

Схема 2.2 - Принципы и критерии отбора персонала, используемые руководством в Управлении молодежной политики города Красноярска



Схема 2.3 - Процесс отбора кандидатов в Управлении молодежной политики города Красноярск

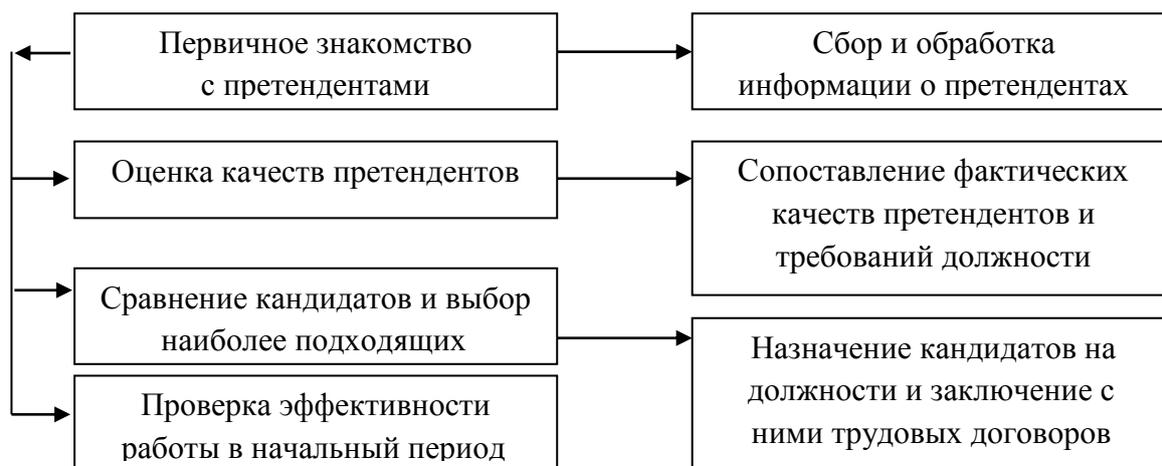


Таблица 2.3 - Преимущества и недостатки системы управления персоналом в Управлении молодежной политики города Красноярска

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств;</li> <li>• При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение;</li> <li>• Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке;</li> <li>• Учет мнений персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие долгосрочного планирования кадров;</li> <li>• Отсутствие четкой кадровой политики;</li> <li>• Отсутствие кадрового резерва;</li> <li>• Возрастной ценз;</li> <li>• Отсутствие поощрения инициативы персонала;</li> <li>• Частичное отсутствие материального стимулирования.</li> <li>• Относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне;</li> <li>• Отсутствие отпусков у некоторых групп работников.</li> </ul>

## Приложение 9

Таблица 2.4 - Оценка эффективности работы с кадровым резервом в Управлении молодежной политики города Красноярск за 2014-2015гг.

Показатель	2014 год	2015 год	Отклонение (+; -)	Темп роста, %
Число ключевых должностей за период, занятых представителями резерва	2	1	-1	50,00
Число освободившихся должностей за период	3	3	0	100,00
Число резервистов, покинувших организацию в течение периода	4	5	1	125,00
Среднее число резервистов за период	7	8	1	114,29
Число лет пребывания в резерве до занятия должности	7	9	2	128,57
Число лиц состава резерва, занявших должность	3	2	-1	66,67
Число ключевых должностей, имеющих преемников	3	3	0	100,00
Общее число ключевых должностей	4	5	1	125,00
Эффективность подготовки руководителей внутри организации	0,67	0,33	-0,33	50,00
Текучесть резерва	0,57	0,63	0,05	109,38
Средний срок пребывания в резерве	2,33	4,50	2,17	192,86
Готовность резерва	0,75	0,60	-0,15	80,00

Рисунок 2.4 - Показатели эффективности работы с кадровым резервом в Управлении молодежной политики города Красноярск за 2014-2015гг.

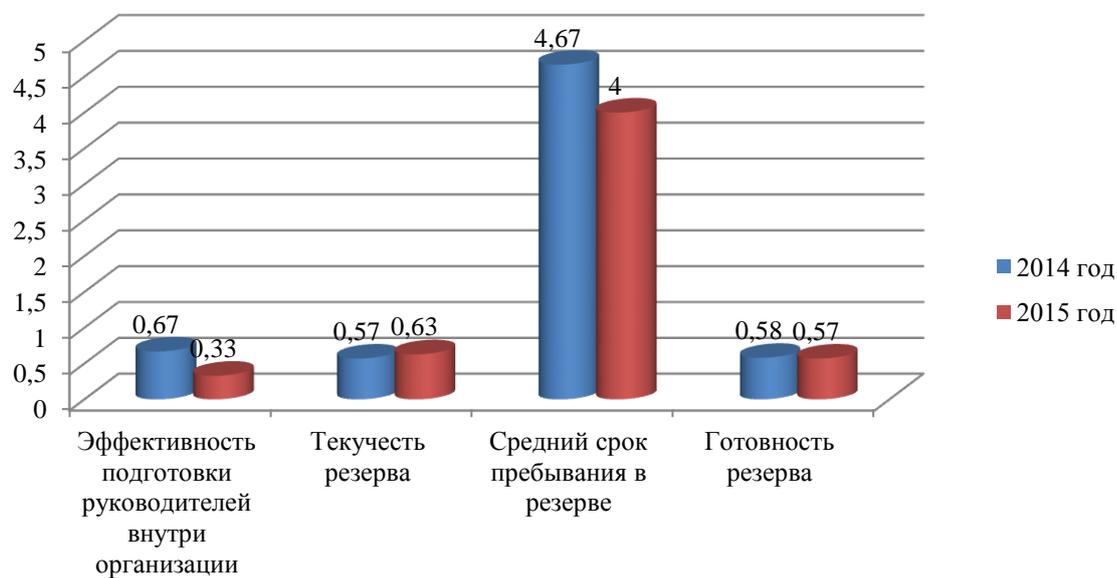


Схема 2.5 - Влияни системы управления деловой карьерой работников на результаты деятельности организации

