

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
«Кадровый резерв в организации на примере государственной жилищной инспекции Новосибирской области»

УДК _005.962:332.8(571.14)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ1	Сорокина Екатерина Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н. доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ОСГН ШБИП	Лукьянова Наталия Александровна	Д.ф.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45 ,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63, 64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27, 43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ОСГН ШБИП

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗИЗ1	Сорокина Екатерина Александровна

Тема работы:

Кадровый резерв в организации на примере государственной жилищной инспекции Новосибирской области

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»2. Монографии.3. Статьи периодических изданий4. Учебники.
---	--

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе)</i></p>	<p>1. Поставлены следующие задачи:</p> <p>1.Рассмотреть теоретические основы формирования кадрового резерва государственной гражданской службы. Проанализировать особенности формирования кадрового резерва в государственной жилищной инспекции Новосибирской области.</p> <p>2.Цель - оценить существующую практику формирования кадрового резерва в государственной жилищной инспекции Новосибирской области на предмет эффективности.</p> <p>3.Разработать практические рекомендации, направленные на совершенствование процесса формирования кадрового резерва государственной гражданской службы на примере государственной жилищной инспекции Новосибирской области</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Теоретические основы формирования кадрового резерва государственной службы</p>	
<p>2. Практика формирования кадрового резерва в государственной жилищной инспекции Новосибирской области</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2018г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3ИЗ1	Сорокина Екатерина Александровна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Уровень образования – бакалавр
Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года
Форма представления работы:

Бакалаврская работа КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН выполнения выпускной квалификационной работы				
Срок сдачи студентом выполненной работы:				
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)		
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10		
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5		
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15		
06.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10		
		Итого:	40	
Схема оценивания				
39 – 40	– отлично			
35 – 38	– очень хорошо			
31 – 34	– хорошо			
27 – 30	– удовлетворительно			
22 – 26	– посредственно			
17 – 21	– условно неудовлетворительно			
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно			
Составил преподаватель:				
Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Погукаева Наталья Вячеславовна	К.ф.н., доцент		
СОГЛАСОВАНО:				
Руководитель		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ОСГН ШБИП	Лукьянова Наталья Александровна	Д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Ключевые слова: кадровый резерв, государственная гражданская служба, принципы формирования кадрового резерва, этапы работы, нехватка кадрового резерва, кандидаты, федеральные законы, правовые акты, организация работы, порядок создания, включение в кадровый резерв, кадровый состав, отбор, резервники.

Актуальность темы. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что вопрос формирования и рационального использования кадрового резерва на государственной гражданской службе для органов исполнительной власти в современных условиях стоит особенно остро и злободневно. Изменения, происходящие в политической, экономической, социальной сферах нашего общества, требуют перемен в кадровой политике и кадровой деятельности. Это можно осуществить при наличии профессионально подготовленного кадрового резерва, при условии эффективной кадровой политики.

Важное значение приобретает такое направление кадрового обеспечения государственной гражданской службы, как работа с кадровым резервом на выдвижение на управленческие должности в органах исполнительной власти и управления. От правильной постановки работы с кадровым резервом зависит успех всех проводимых реформ, дальнейшее устойчивое социально-экономическое развитие территорий.

В этой связи полагаем, что к числу первоочередных задач в работе с кадрами следует отнести повышение научной обоснованности государственной кадровой политики, создание новой системы работы с кадрами, профессионального развития персонала государственной гражданской службы, расширение сети и качественное обновление государственно-образовательных учреждений и кадровых служб исполнительной органов, освоение мирового опыта в управлении человеческими ресурсами. Все это обуславливает не только теоретическую, но и практическую значимость проблемы.

Объектом является кадровая политика в государственной жилищной инспекции Новосибирской области.

Предмет исследования - технология формирования кадрового резерва государственной гражданской службы в государственной жилищной инспекции Новосибирской области.

Цель: оценить существующую практику формирования кадрового резерва в государственной жилищной инспекции Новосибирской области на предмет эффективности и разработать практические рекомендации, направленные на совершенствование процесса формирования кадрового резерва государственной гражданской службы на примере государственной жилищной инспекции Новосибирской области

Методы: Методологической базой исследования выступает совокупность научных принципов, методов и приемов познания социальных

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

Практическая значимость работы Дипломный проект содержит результаты анализа и обобщения международного и имеющегося отечественного опыта формирования резерва управленческих кадров на государственной гражданской службе, законодательной и нормативной правовой базы по исследуемой проблеме, основных теоретических, аналитических и прикладных аспектов исследования, а также предложения, об основных направлениях и мероприятиях по развитию объекта исследования.

Степень внедрения: Внедрение проекта совершенствования технологий работы с кадровым резервом в Государственной жилищной инспекции Новосибирской области 2018-2020г.

Область применения: Концептуальные положения, выводы и предложения, содержащиеся в работе, могут быть использованы для совершенствования деятельности исполнительных органов власти по развитию кадрового потенциала государственной гражданской службы.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных методов управления резервом кадров на государственной гражданской службе.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик управления резервом кадров с учетом потребности инспекции и в целом государственной гражданской службы .

СОДЕРЖАНИЕ

<u>СОДЕРЖАНИЕ</u>	8
<u>ВВЕДЕНИЕ</u>	9
<u>ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ</u>	15
<u>1.1. Понятие кадрового резерва</u>	15
<u>1.2. Источники и способы работы с кадровым резервом</u>	23
<u>1.3. Этапы работы с кадровым резервом</u>	28
<u>ГЛАВА II. ПРАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЖИЛИЩНОЙ ИНСПЕКЦИИ НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ</u>	34
<u>2.1. Характеристика функций, полномочий и кадрового состава Государственной жилищной инспекции Новосибирской области</u>	34
<u>2.2. Организация работы с кадровым резервом в государственной жилищной инспекции Новосибирской области</u>	45
<u>2.3. Исследование эффективности кадровой политики жилищной инспекции Новосибирской области</u>	61
<u>2.4. Направления совершенствования технологии формирования кадрового резерва в государственной жилищной инспекции Новосибирской области</u>	65
<u>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</u>	77
<u>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ</u>	80
<u>Паспорт проекта</u>	90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Новая модель государственного управления, реформирование государственной службы Российской Федерации, ее аппарата невозможны без грамотного обновления руководящих кадров, без наполнения органов государственной власти и местного самоуправления лицами, способными на деле обеспечить успешное проведение экономических реформ, строительство социально защищенного демократического государства.

Формирование профессиональной государственной службы является необходимым условием реализации структурных реформ государственного управления, поскольку их успех невозможен без постоянного совершенствования государственной гражданской службы.

Повышение эффективности использования кадрового потенциала государственной гражданской службы является одним из действенных инструментов эффективной политики, реализующей задачи и функции органов исполнительной власти. Решение таких задач требует поиска новых подходов и идей, позволяющих обеспечить эффективное управление кадровым потенциалом государственной службы.

В последнее время одной из самых острых проблем повышения эффективности кадрового потенциала государственной гражданской службы стала проблема резерва кадров. Эффективное обеспечение кадрами органов государственной гражданской высококвалифицированными специалистами возможно при активном использовании института резерва кадров. Внутренние кадровые ресурсы недостаточны, необходимо привлечение на государственную гражданскую службу наиболее талантливых, граждански мотивированных, эффективных специалистов.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что вопрос формирования и рационального использования кадрового резерва на государственной гражданской службе для органов исполнительной власти в

современных условиях стоит особенно остро и злободневно. Изменения, происходящие в политической, экономической, социальной сферах нашего общества, требуют перемен в кадровой политике и кадровой деятельности. Это можно осуществить при наличии профессионально подготовленного кадрового резерва, при условии эффективной кадровой политики.

Однако кадровая политика на федеральном, региональном уровнях власти пока слабо влияет на обновление управленческих кадров. В этом одна из главных причин «пробуксовывания» реформ в Российской Федерации. Руководящие кадры не стали главным интеллектуальным капиталом России.

В нынешних условиях важное значение приобретает такое направление кадрового обеспечения государственной гражданской службы, как работа с кадровым резервом на выдвижение на управленческие должности в органах исполнительной власти и управления. От правильной постановки работы с кадровым резервом зависит успех всех проводимых реформ, дальнейшее устойчивое социально-экономическое развитие территорий.

В этой связи полагаем, что к числу первоочередных задач в работе с кадрами следует отнести повышение научной обоснованности государственной кадровой политики, создание новой системы работы с кадрами, профессионального развития персонала государственной гражданской службы, расширение сети и качественное обновление государственно-образовательных учреждений и кадровых служб исполнительных органов, освоение мирового опыта в управлении человеческими ресурсами. Все это обуславливает не только теоретическую, но и практическую значимость проблемы.

Степень разработки проблемы. Проблемы кадровой политики и кадровой работы в органах государственной власти и муниципального управления были освещены такими известными российскими учеными, как А.Н. Авериним, И.Н. Барцицем, В.А. Гневко, А.А. Деминым, Е.В. Охотским, В.А. Сулемовым, В.В. Черепановым и др.

Общие проблемы формирования профессионального развития кадрового потенциала государственной службы, современной России проанализированы в публикациях А.Г. Барабашева, В.И. Добренькова, В.М. Захарова, В.Г. Игнатовой, С.Ю. Кабашова, Е.Ю. Киреевой, В.С. Нечипоренко, Е. Тавокина, Л.В. Прибытковой, А.В. Цимбалиста, А.С. Ханкомедова .

Значительный вклад в исследование проблематики кадровой политики и кадрового резерва государственной и муниципальной службы внесли ученые академии государственной службы, среди которых следует отметить А. И. Жильцова, Л.Н. Калашникову, Е.В. Морозову, И.Н. Панина, Л.В. Прибыткову, Н.С. Субочева, А.И. Турчинова и др.

В той или иной степени вопросы формирования и использования кадрового резерва затрагивали известные правоведы, такие как П.П. Иванова, М.В. Казанцева, И. Кандаурова, Е. Костина, Е.А. Литвинцева, О. Митусова, Н.Е. Опарина, М. Пресняков, В.В. Рудой, И.Н. Сидоренко, А.В. Сорокой другие.

Формирование резерва управленческих кадров рассматривается в работах таких авторов как О.С. Анисимов, Ю.В. Астахов, С.А. Боженков, С.Н. Данакина, ОМ.Соловьев и другие.

Анализ научной литературы по проблеме позволяет сделать вывод, что имеющиеся наработки по изучению резерва управленческих кадров как инструмента управления кадровым потенциалом государственной гражданской службы являются недостаточными, отсутствует единство мнений, по теоретическим и методологическим вопросам формирования кадрового резерва государственной гражданской службы. Именно по этим причинам недостаточная изученность и научная проработанность вопросов резерва управленческих кадров как инструмента управления кадровым потенциалом государственной гражданской службы определили выбор темы

дипломного исследования, цель, задачи и круг рассматриваемых в нем вопросов.

Требует более глубокого научного осмысления сущность резерва управленческих кадров в сфере исполнительной власти, теория и методология управления резервом управленческих кадров находятся лишь в стадии формирования, отсутствует методологический аппарат формирования резерва управленческих кадров, не исследованы, особенности и принципы, работы с резервом.

Проблема исследования обусловлена наличием противоречия между необходимостью повышения эффективности кадрового обеспечения управления и недостаточностью применения на практике технологии формирования кадрового резерва государственной гражданской службы.

В качестве основной **гипотезы дипломного исследования** выступает предположение о том, что обеспечение развития и повышения эффективности кадрового потенциала государственной гражданской службы посредством формирования резерва управленческих кадров позволит эффективно реализовывать цели структурных реформ исполнительной власти.

Объектом исследования является кадровая политика в государственной жилищной инспекции Новосибирской области.

Предмет исследования - технология формирования кадрового резерва государственной гражданской службы в государственной жилищной инспекции Новосибирской области.

Цель дипломного проекта - оценить существующую практику формирования кадрового резерва в государственной жилищной инспекции Новосибирской области на предмет эффективности и разработать практические рекомендации, направленные на совершенствование процесса формирования кадрового резерва государственной гражданской службы на примере государственной жилищной инспекции Новосибирской области.

Для достижения поставленной цели определены следующие **задачи**:

1. Рассмотреть теоретические основы формирования кадрового резерва государственной гражданской службы.
2. Проанализировать особенности формирования кадрового резерва в государственной жилищной инспекции Новосибирской области;
3. Разработать направления совершенствования технологии формирования кадрового государственной гражданской службы в государственной жилищной инспекции Новосибирской области.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов, в которых рассматриваются вопросы формирования кадрового резерва государственной гражданской службы, оценки и эффективного использования резерва управленческих кадров муниципальной службы - А.Н. Аверин, Ю.В. Астахов, Г.В. Атаманчук, В.А. Гневко, Н.С. Данакин, В.М. Захаров, О.В. Маттейс.

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

В качестве **эмпирической базы** дипломного проекта выступают законодательные и подзаконные акты, регулирующие проблемы формирования кадрового резерва государственной гражданской службы на разных этапах развития российской правовой системы.

Научно-практическая значимость исследования. Дипломный проект содержит результаты анализа и обобщения международного и имеющегося отечественного опыта формирования резерва управленческих кадров на государственной гражданской службе, законодательной и нормативной правовой базы по исследуемой проблеме, основных теоретических, аналитических и прикладных аспектов исследования, а также предложения, об основных направлениях и мероприятиях по развитию объекта исследования.

Концептуальные положения, выводы и предложения, содержащиеся в работе, могут быть использованы для совершенствования деятельности исполнительных органов власти по развитию кадрового потенциала государственной гражданской службы.

Структура работы соответствует сформулированной цели и поставленным задачам исследования. Дипломный проект состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА МУНИЦИПАЛЬНОЙ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

В рамках данной главы будет рассмотрено понятие кадрового резерва, этапы работы с кадровым резервом источники и способы формирования кадрового резерва

1.1. Понятие кадрового резерва

Задача параграфа рассмотреть теоретические подходы к понятию кадрового резерва.

Для усиления эффективного функционирования экономики государства требуются разные преобразования в системах и руководящих процессах. Внесение этих преобразований бесперспективны без имения в штате высококвалифицированных управленцев и специалистов. В данный момент главной для России задачей является набор в органы государственной и муниципальной службы новых компетентных сотрудников управленческого звена, чтобы обеспечить работу аппарата служебного развития государственных и муниципальных структур, достойной платы за квалифицированный руководящий подход. Усиление качества применения кадрового резерва государственных и муниципальных органов относится к одному из факторов закрепления текущей государственной машины, эффективным подходом в осуществлении ряда задач и функций представителей государственной власти и регионального самоуправления. В этом случае, к одному важному условию можно отнести передача должности государственных и муниципальных служб мотивированным и целеустремленным профессионалам из различных областей общественного строя. За прошедшее время острой проблемой в повышении эффективности кадров в государственных и муниципальных службах стал вопрос о резерве кадров.

Труд с кадровым резервом (отбором, оценкой кандидатов, подготовкой и назначением руководства и специалистов) может сработать в плане эффективных целей в реализации задач и функций органов государственного аппарата и региональной администрации, повышения качества штата сотрудников. Это требует поиска новых вариантов и принципов в формировании и использовании кадрового резерва, законодательного закрепления действующих механизмов и кадровой политики в направлении работы с кадровым резервом.

Создание кадрового потенциала, ведение работы с кадровыми резервами и его качественное применение относятся к одному из важнейших направлений работы с кадрами в государственном и муниципальном аппарате, а создание дополнительных кадров по принципу отбора и его продуктивное применение является одной из приоритетных задач в формировании кадрового потенциала государственных и муниципальных органов. О чем же говорит данное понятие?

Слово «резерв» с латинского языка буквально обозначает запас чего-либо на случай не предвиденной ситуации. Следовательно создание кадрового резерва является основой в направлении создания и дополнения кадров, т.е. специалистов, имеющих профессиональный опыт в той или иной области. Главная задача заключается в выявлении максимально подготовленных специалистов, имеющих качества, которые более всего требуются для определенной профессиональной деятельности. Научная литература включает несколько трактовок понятия «кадровый резерв».

В.И. Лукьяненко говорит что, кадровый потенциал государственных органов - это сформированная специальным образом, основываясь индивидуальным отбором и комплексной оценкой штат рабочих, прошедших специальную подготовку, обладающих важными профессиональным,

деловым и морально-этическим уровнем для выдвижения на высокие государственные должности¹.

По словам А.Я. Кибанова «...резерв кадров - это специально сформированная группа квалифицированных и перспективных специалистов, обладающая необходимым для выдвижения на новые должности профессионально-деловыми качествами и потенциалом развития, а также положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях».²

А.Р. Адиятуллина полагает, что «...кадровый резерв - это специально организованная на основании определенных критериев группа перспективных рабочих, имеющих необходимые для развития профессионально- деловые, личностные и морально-этические качества, положительно зарекомендовавших себя на определенных должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей государственной гражданской службы»³.

Е.Ю. Киреева в своем труде «Муниципальная служба: проблемы теории и практики» дает следующую трактовку данному термину «...кадровый резерв- группа руководящего состава и специалистов, имеющих способность к руководящей деятельности, отвечающая требованиям, необходимым для должности той или иной сферы деятельности, подвергшаяся отбору и прошедшая систематическую целевую квалификационную подготовку»².

Подводя итоги точек зрения многих исследователей относительно системы государственной гражданской службы, соглашусь с определением Ю.В. Астахова и В.И. Патрушева, что кадровым резервом является группа

¹ Лукьяненко В.И. Государственный аппарат. Проблемы организации, управления и контроля. М., 2013. С. 193.

² Кибанова А.Я. Служба управления персоналом. М., 2013. С. 272.

³ Адиятуллина А.Р. Молодежь и кадровый потенциал, или несколько слов о кадровой скамейке. Орел, 2013. С. 239.

Киреева Е.Ю. Муниципальная служба: проблемы теории и практики. М., 2013. С. 176. Астахов Ю.В., Патрушев В.И. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология. М., 2014. С.261.

интеллектуально сильных лидеров в числе местных жителей определенного общества, обладающая авторитетным влиянием и умением вести управленческую деятельность, сведущих в местных проблемах, отвечающих требованиям, необходимым к занятию государственной гражданской должности в том или ином направлении, прошедшая кастинг и осуществляющая системную целевую профессионально-квалификационную готовность (или переквалификацию).

В момент текущего кризиса в кадровой ситуации, имея дефицит на административных должностях сотрудников, включая управленческие кадры, обладающие нужными профессиональными, деловыми и моральными качествами, формирование кадрового резерва, предназначенного для выдвижения в государственные и муниципальные органы административных служб, становится достаточно актуальным. Организация и рациональное применение кадрового потенциала рассматривается в качестве части важного направления государственной кадровой политики, и механизмом ее осуществления.

С учетом того, что устаревшая административно-командная, номенклатурная, бюрократическая система организации и применения кадрового потенциала более не актуальна, необходимо направить силы на формирование принципиально новой системы подхода к кадровому резерву, соответствующей обстоятельствам и запросам настоящего этапа в развитии российского общества, нового подхода в моделировании государственного управления.

Особенно актуальна данная проблема на уровне исполнительной власти и управления. Вопрос состоит в подготовке подобного кадрового потенциала, способного к управлению обществом на совершенно новом уровне, учитывая нынешнюю ситуацию, при переходе к капиталистическому режиму, демократии в законодательных актах и социальной жизни. Вся суть заключается в кадрах, умеющих руководить, применяя новые, правовые,

финансовые и экономические механизмы, учитывая интересы каждой социальной группы и слоя общества.

Кадровая база рассматривается в качестве источника организации новой вехи в поколении руководящего звена, включая руководителей главного звена, учитывая кардинальные изменения к требованиям уровня и содержания их профессиональных качеств, подготовленности, личных качеств и опыта. Без предоставления кадровых резервов, не имеющих высокопрофессиональных, моральных нравственных качеств, невозможно справиться с данной проблемой.

Подготовка квалифицированного кадрового резерва лежит в основе неперемного условия осуществления на практике курса на повышение уровня социально-ориентированной рыночной экономики, демократизации управления, внедрения новой главы в государственной гражданской службе, адекватного использования ее кадровых перспектив.

Резерв службы исполнительных органов власти заключается в перечне лиц, подходящих или соответствующих результату подготовительных мероприятий, требованиям по квалификации должностей службы муниципальных органов, на которых основывается формирование кадрового резерва.

Важно понимать, что в качестве источника создания кадрового резерва в органах исполнительной власти, могут быть представлены государственные служащие, выпускники, заканчивающие учебные заведения, сотрудники предприятий различных основ; граждане, входящие в научный, преподавательский, информационно-аналитический состав; представители, банковских кадровых министерств, ведомств, субъектов Российской Федерации, центров занятости населения, рекрутинговых центров по подбору персонала; военнослужащие в отставке, офицеры запаса и т. д.

Формирование резерва проложило уже новейший путь в истории. К важнейшим элементам формирования инновационного подхода в системе работы с кадровым резервом представляется утверждение нормативно-правового законодательства, вкладывание сил в соответствующую законодательную базу.

Норма создания резерва кадров на государственной службе утверждена в соответствии с Федеральным законом "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ 4 и другими актами нормативного порядка, контролирующими задачи исполнительного характера в вопросах нововведений в подборе штата в органы исполнительной власти, повышение качества их состава, закрепление однородных подходов в формировании кадрового резерва и предоставление путей осуществления принципа равноправного доступа любого гражданина к службе.

Главной задачей в формировании и применении кадрового резерва в органа исполнительной власти представляется подготовка к управлению в государственной гражданской службе, в условиях современной политики, предоставление непрерывного течения и преемственности кадровой политики, ее модернизация, основанная на отборе, подготовке и выдвижении кадров, способных к профессиональной и эффективной реализации стратегических задач и функции органов исполнительной власти.

Создание кадрового резерва дает возможность к оперативному замещению вакантных должностей, согласующимися с поставленными задачами исполнительных органов без проведения конкурсного отбора, так как формирование кадрового резерва уже готово. На основе этого, своевременное создание и организация кадрового резерва позволяют поддерживать стабильное положение кадрового состава органов исполнительной власти⁴.

⁴ Биджиев А.С. Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы // Государственная власть и местное самоуправление. 2013. № 3. С. 24.

Законодательным актам, формирования посвящен большой объем вопросов, решающих проблемы кадрового резерва. Прежде всего, внимание обращается целям и задачам формирования кадрового резерва⁵.

В системе государственной гражданской службы кадровый резерв посвящен выполнению, основных четырех важных функции: развитие, регулирование, стабилизация, непрерывность функционирования исполнительных органов власти⁶.

Создание кадрового резерва в органах местной власти дает возможность предоставить резерв должностей в ситуациях отставки сотрудников, замещение на случай их болезни, отпусков, командировок. Создание резерва кадров происходит, основываясь на отборе кадров по профессиональному критерию, результатам аттестационного экзамена сотрудников, изучении личного профиля штатных кандидатов, расписания, карьерных планов органов исполнительной власти.

- Создание кадрового резерва призвано к способствованию:
- - своевременного замещения вакансий на должности государственной гражданской службы;
- - внедрения модернизированного подхода в область государственного управления;
- - сокращение времени адаптации сотрудников, снова назначенных на соответствующие должности более высокого ранга;
- - стимулирование увеличения профессионального уровня и деловой активности, улучшение уровня качества в составе государственных гражданских служащих;

⁵Игнатов В.Г. Актуальные проблемы подготовки и формирования кадрового резерва органов власти и управления // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. 2013. № 1. С. 7.

⁶Астахов Ю.В. Указ. соч. С.261.

- - повышение продуктивности и эффекта от выполнения своих должностных обязанностей сотрудниками соответствующих служб⁷.

Формирование резерва в управлении персоналом (кадровой службе) является комплексной (см. рис.1).



Рис. 1. Схема формирования кадрового резерва в органах местной власти.

На наш взгляд, наиболее оптимально понятие кадрового резерва раскрывает определение - кадровый резерв- группа руководящего состава и специалистов, имеющих способность к руководящей деятельности, отвечающая требованиям, необходимым для должности той или иной сферы деятельности, подвергшаяся отбору и прошедшая систематическую целевую квалификационную подготовку. Главной задачей в формировании и применении кадрового резерва в органах исполнительной власти представляется подготовка к управлению в органах исполнительной власти, в условиях современной политики, штата, предоставление непрерывного течения и преемственности государственной кадровой политики, ее модернизация, основанная на отборе, подготовке и выдвижении кадров, способных к профессиональной и эффективной реализации стратегических задач и функции органов исполнительной власти.

Казанцева М.В. Специфика формирования кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. 2013. №7. С. 14.

1.2. Источники и способы работы с кадровым резервом

Задача параграфа раскрыть источники и способы работы с кадровым резервом.

Процесс создания кадрового резерва и ведение работы с ним должны иметь регламентированный подход, согласованный с остальными процессами и технологиями кадрового характера. Рационально иметь в наличии распорядительного органа власти (администрации города, района) Положения о кадровом резерве. По мнению Астахова Ю.В., подобное Положение основано на следующих разделах

1. Общие положения.
2. Основы технологий и принципов кадрового резерва.
3. Техника и распорядок организации резерва.
4. Выбор между кандидатами и вычитание из резерва.
5. Организация специалистов и управленцев из числа муниципальных сотрудников, причисленных к резерву.
6. Создание мотивации работников на отношения долгосрочного периода с органом местной власти. Осуществление кадрового резерва⁸.

Формирование кадрового резерва обязано основываться на следующих принципах⁹ (таблица 1).

Таблица 1 Принципы формирования кадрового резерва

Принципы	Содержание
1. Актуальность резерва	Потребность в замещении должностей должна быть реальной
2. Соответствие кандидата муниципальной должности и типу резерва	Требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности

⁸ Астахов Ю.В. Современная муниципальная кадровая политика и технологии ее реализации: моногр. Белгород, 2013. С. 82.

⁹ Захарова З.А. В кадровый резерв только победители // Справочник по управлению персоналом. 2013. №3. С. 68.

3. Перспективность и потенциал кандидата	Ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы на должностях государственной службы и динамичность карьеры в целом, лидерские качества, креативность мышления, организаторские способности, состояние здоровья
4. Плановность	Наличие перспективного и текущего плана подготовки резерва кадров

- Претендентами на кадровый резерв на должности в органах исполнительной власти являются:

- - интеллектуальные лидеры;
- - управляющие секторами, службами, секретариатами, отделами, управлениями, комитетами, департаментами и их заместители;
- - главные и ведущие профессионалы;
- - специалисты, с соответствующим базовым образованием и положительными рекомендациями в управленческой среде и общественной деятельности;
- - учащиеся IV, V курсов вузов, стипендиаты губернатора области и мэра города, начинающие специалисты, магистры, аспиранты, соискатели, начинающие ученые, благотворно зарекомендовавшие себя на прошедшей практике и стажировке в административных структурах государственного управления¹⁰.

Существуют два варианта организации резервов кадров: классический и усовершенствованный¹¹.

Классический метод несет в себе подготовку замены на определенную должность. Например, руководители исполнительной и распорядительной власти решают, что целесообразно через некоторое время сменить начальника отдела из управления, с помощью проведения необходимой ротации кадров.

¹⁰ Данакин Н.С. Совершенствование целевого управления в органах муниципальной власти: социальные аспекты. Белгород, 2012. С. 108.

¹¹ Барабашев, А.Г. Формирование резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации [Текст] / А.Г. Барабашев, Е.П. Стружак // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). - 2013. - №4. - С. 18-21.

Усовершенствованный метод (система управления талантами) предполагает выявление талантливости потенциала среди служащих органов исполнительной власти и развитие их по карьерной лестнице, с той должности, на которой они сейчас находятся, применяя из силы в качестве направления изменения курса в развитии органов власти. В России в органах местной власти на данный момент больше прибегают к классическому методу, поскольку он не требует значительных усилий и затрат. Второй метод требует выполнения сложных процедур организационной деятельности и составления прогноза развития сотрудника, который, в потенциале, может занимать должность в администрации города, а это требует значительных затрат.

Кадры формируются основываясь на результатах оценивания потенциала сотрудников и анализе карьерных планов действующих работников, соблюдая ряд принципов (аттестация квалификационного экзамена, конкурс). Рассмотрим подробнее.

Метод планирования заключается в учете объективной потребности отслеживающего подготовительного уровня управленцев различных подразделений, в сравнении с текущей стратегией развития экономики на территории.

Метод объединения предоставляет эффективную подготовку управленцев структурных подразделений на всех уровнях управления.

Принцип непрерывной работы осуществляется в системе, развитие которой проходит формирование в течение многих лет деятельности сотрудника (зависимо от каждой отдельной группы и ее назначения) и начинает свой путь с момента добавления его в резерв. Следовательно, происходит обеспечение перехода от периодического труда и последующему продвижению специалиста. На практике это выглядит так, что специалисты включаются в различные виды деятельности, проходя систематическое образование, а также профессиональную подготовку и переподготовку,

отрываясь, при этом, от служебных обязанностей ради обучения в Институте.

Принцип «больше лучше, чем меньше» заключается в лучшем включении в резервный состав кандидатов, не обладающих никаким потенциалом, чем проигнорировать талантливую управленца. В тот же момент, количество резервного состава должно поддаваться управлению (от одного до трех на каждую должность руководителя среднего звена)¹². Следуя принципу комплексности, происходит обеспечение гармоничным сочетанием взаимодополняемых видов основной трудовой деятельности сотрудника и его ролей в социуме.

- Принцип «открытого списка» характеризуется возможностью попадания в резерв желающих государственными служащими, удовлетворяющими формальные категории, включая и тех, кто не получил к нему доступа и был исключен из его числа в какой-то момент времени.

- Принцип «не создавать касты неприкасаемых» подразумевает исключение каких-либо привилегий для участников резерва или каких-либо гарантий хождения по карьерной лестнице. Должны предоставляться только возможности для повешения профессионализма для карьерного роста.

- Принцип следования этике и конфиденциальности предоставляет гарантию, что в момент проведения или зачисления сотрудника в резервный состав, будут соблюдаться меры, которые гарантируют сохранение чувства собственного достоинства кандидата в резервный состав.

- Принцип гласности предоставляет направление при котором существует возможность проверки кандидата в местном сообществе.

- Мероприятия в ходе формирования руководителей резерва кадров служащих органов исполнительной власти состоит из нескольких этапов технического характера.

¹² Коломыцева М.А. Управленческий кадровый резерв как условие опережающего развития Белгородской агломерации // Теория и практика управления городом. 2014. № 1 (12). С. 38.

- Разбирая тему формирования кадровых резервов для занятия должности в государственной службе, Е.Ю. Киреева ставит ударение на следующих основных этапах формирования кадрового состава:

- - подбор и отбор претендентов в кадровый состав резерв;
 - - оценивание способностей отобранных кандидатов;
 - - обсуждение кадрового резервного состава с лицами при должности, которые имеют кандидатов в номенклатуре;
 - - установление сроков, форм и методов его обучения.
- В определенных актах правового характера данные этапы могут выглядеть по-другому. Подготовка резервных руководящих кадров разбивается на следующие этапы:

- исследование существующей и возможной потребности в органах управления;
- формирование номенклатурного документа должностей, которые требуют формирования резервного состава среди управленческих кадров;
- публикация данных об организации резерва кадров высшего звена и о дате (датах) проведения конкурсных мероприятий;
- проведение конкурсных мероприятий, оценка конкурсантов, формирование списка участников, успешно завершивших конкурсный отбор и получивших рекомендации на включение их в резерв кадров управления¹³.

Формирование кадрового резерва основывается на таких способах, как подбор претендентов, оценка способностей кандидатов, планирование сроков и форм обучения кадрового резерва.

¹³ Шамарова Г.М. Правовое регулирование муниципальной службы в современных условиях развития муниципальных образований // Государственная власть и местное самоуправление. 2015. № 3. С. 40.

1.3. Этапы работы с кадровым резервом

Анализ этапов работы с кадровым резервом.

Разберем важные этапы в работе с резервом, по предложению Ю.В. Астахова¹⁴.

1. Анализ нехватки кадрового резерва.

Этот этап является подготовительным технологическим в процессе формирования кадрового резерва, который требует определения следующих факторов:

- необходимость в структурных подразделениях органов местной власти в управленческих кадрах управления в текущем году или на более длительный срок (до пяти лет);
- фактическое количество подготовленных на текущий момент кадров разных уровней, без учета места подготовки или переподготовки муниципальных служащих, зачисленных в кадровые резервы;
- примерная численность выбывших из кадрового резерва некоторых сотрудников, например по причине отсутствия завершения личной подготовительной программы, в ходе перехода на другую должность, либо по причине выезда в другой округ, город и т.д.;
- количество дисквалифицированных по причине смены структуры управления в органах исполнительной власти руководящего звена, которые могут применить свои силы на руководящей должности;
- направления должностей, являющимися основополагающими в создании резерва руководителя определенных структурных подразделений, распределение резервного состава, основываясь на специфике систем управления;
- сравнительная оценка эффективности резервистов, претендующих на ту или иную должность .

¹⁴ Астахов Ю.В. Указ. соч. С. 86.

- перспектива в выборе замещающих руководителей в различных структурах.

По опыту подбора кандидатов в государственном управлении, все начинается в проведения собеседования, который ведет специалист кадровой службы вместе с управляющим структурного подразделения. Собеседование проводится с целью выяснения стремлений претендента-стажера, собирается ли он работать на определенной должности в органах исполнительной власти. Обладает ли он нужными лидерскими качествами, креативностью мышления, умением организовать свою деятельность, определять свой резервный запас и возможности, принимать решения в короткие сроки, самосовершенствоваться в профессиональном плане, повышать квалификацию и т.д. Кроме того, претендент должен быть информирован заранее о требуемых навыках.

Если существует необходимость, то собеседование ведется при участии психолога, юриста руководителя структурного подразделения, к которому приставляется потенциальный кандидат.

Оценивая потенциал претендентов, рационально будет установить возрастное ограничение для определенных должностей, с учетом оставшегося до пенсии времени, пригодности по состоянию здоровья претендента, с определением времени работы на должности, с требованиями постоянного повышения профессиональности, и приобретения инновационных перспектив на будущее¹⁵.

К наиболее важным критериям, на наш взгляд, требующих учета в организации эффективности подбора кадров, относятся следующие:

Первостепенно, это наличие мотивации осуществлять деятельность (заинтересованность к проблемам, наличие творческого подхода в труде, наличие любознательности, наличие собственной направленности на

¹⁵Костина Е. Кадровый резерв как элемент плановой ротации // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 3 (март). С. 29.

инновационный подход), успешность в достижении стратегического направления.

Вторым фактором является наличие профессионализма, компетентности, организаторских способностей (наличие определенного образования и соответствия возрастным критериям, опыт работы, наличие определенной профессиональной подготовленности, самостоятельное принятие решений (в рамках своей профессиональной деятельности) и способность к их реализации, восприятие новых направлений, способность к дипломатической деятельности, способность корректно излагать свою мысль и защищать ее и т.д.).

Третьим фактором являются личные качества и наличие потенциальных возможностей (обладание интеллигентностью, внимательностью, толерантностью, коммуникабельностью, способностью к панорамному и стратегическому мышлению, эмоциональная уравновешенность, динамичность в характере и т.д.).

По большей части, на данном технологическом этапе происходит завершение проведения аттестации претендентов, имеющих интерес к кадровому резерву. Занятие вакансий на должности в органах исполнительной власти в числе претендентов, входящих в кадровый резерв, по большей части, должно выполняться по средствам конкурсного отбора.

Управляющий, как лидер среди своих подчиненных, обязан дать определенные оценки:

1. Отсутствие определенных навыков и способностей и отсутствие желания к их приобретению.
2. Имеет не достаточный набор знаний (навыков способностей).
3. Обладает достаточными знаниями (навыками, способностями).
4. Имеет достаточно хорошие знания (навыки, способности).

5. Владеет углубленными знаниями (навыками, способностями), может проконсультировать по многим вопросам и предоставить исчерпывающую информацию в вопросах муниципального характера¹⁶.

Критериями для внесения в резерв претендентов являются:

- - Наличие профессиональной компетентности; наличие соответствующего образования претендента в рамках квалификации необходимых требований, необходимых для занятия должности;
- - Наличие опыта работы, базовых знаний, умений и навыков в должности;
- - Возможность проводить анализ и способность к принятию обоснованных решений;
- - Наличие деловой этики и культуры;
- - Наличие систематических повышений уровня профессионализма;
- - Способность к ведению перспектив;
- - Способности к реализации полномочий в пределах должностных обязанностей, наличие инициативности, оперативности;
- - Наличие ответственного отношения к порученному делу: высокие требования к себе, обязательность, наличие критической оценки своего труда и работы сотрудников;
- - Наличие в личных качествах добросовестности, работоспособности, объективности, зрелости, коммуникабельности, корректности, порядочности;
- Наличие приемлемого здоровья и возраста .

В результате проведенного оценивания претендентов, необходимо провести уточнение и корректировку предварительного списка резерва.

Резервная база кандидатов формируется с помощью специалистов кадровой службы с согласия руководителей структурных подразделений,

¹⁶ Астахов Ю.В. Указ. соч. С. 271-272.

Аверин А.Н.Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих. М., 2012. С. 63.

учитывая, также, результаты аттестации и экзамена на уровень профессионализма.

Заключение о добавлении претендента в резерв, происходит посредством составления формы подтвержденного списка резервов, закрепленного нормативами. Дисквалификацию из списка возможно провести только с согласия административного органа города, представленного кадровой службой, при учете возраста претендента, его состояния здоровья или неудовлетворительных результатов, показанных в процессе нахождения в резервном составе¹⁷.

С другой стороны, также существует ряд оснований, позволяющих исключить кандидата из резерва:

1) получение должности в органах исполнительной власти, на которую претендовал кандидат ранее;

2) окончание конечного срока пребывания в кадровом резерве;

3) самоличный отказ претендента от получения должности в муниципальных органах;

4) понижение результатов качеств работы в соответствии с полученными данными аттестации;

5) не желание проходить профессиональную переподготовку, повышающую квалификацию или стажировку;

6) приход к обстоятельствам, представляющих препятствие на вступление в должность в органы исполнительной власти;

7) письменное заявление претендента о желании исключить его из резерва.

Следовательно, учитывая вышесказанные данные, можно сделать вывод:

¹⁷ Прибыткова Л.В. Кадровый резерв на муниципальной службе // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России. Материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2010 года. М., 2013. С. 73.

1. Кадровый резерв в качестве основного источника является единственным путем для занятия должностей в органах исполнительной власти. К основным вопросам, лежащим в проблеме кадрового резерва, которые требуют нормативно-правового регулирования, относятся:

определение, цель, задача и принципы организации кадрового резерва; установление списка лиц, претендующих на добавление их в кадровый резерв, планирование требований соответствия на данные должности; установление списка лиц, которые не могут претендовать на включение из в резерв кадров и перечень оснований для дисквалификации из списка; периодичность формирования и утверждения кадрового резерва; ступени организации резерва кадров; определение прав комиссии в организации резерва кадров и ряда других вопросов.

2. В данный момент отрабатывается опыт для динамичного применения кадрового резерва в качестве одной из первостепенных и результативных мер увеличения эффективности сотрудников, поскольку были сняты давние ограничения в социальном положении, принадлежности к партии и национальному отношению.

3. Установленные правовые акты, касающиеся проблем формирования и использования кадрового резерва сформировали адекватную нормативную базу для организации системы работы с резервами кадров в органах исполнительной власти. Но, все же, существующие правовые акты имеют ряд недоработок, что вынуждает пересмотреть законодательные акты, связанные с контролем деятельности административных органов по вопросам развития и внедрения в институт муниципальной власти кадрового резерва, учитывая современные требования, направленные на повышение качества обеспечения кадрами органы местного управления.

ГЛАВА II. ПРАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЖИЛИЩНОЙ ИНСПЕКЦИИ НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ

Во второй главе будут рассмотрены функции и полномочия кадрового состава, организация работы с кадрами в государственной жилищной инспекции. Исследование эффективности кадровой политики и направления совершенствования технологии формирования кадрового резерва в государственной жилищной инспекции Новосибирской области.

2.1. Характеристика функций, полномочий и кадрового состава Государственной жилищной инспекции Новосибирской области

Политика государственной жилищной инспекции Новосибирской области в области работы с кадровым резервом

Открытие государственной жилищной инспекции в Новосибирской области произошло в 2005 году, после введения Жилищного кодекса Российской Федерации. Акт о государственной жилищной инспекции Новосибирской области, утвержден постановлением Правительства Новосибирской области от 23.04.2012 № 208-п.

Исходя из данного законодательного акта, инспекция занимает должность областного исполнительного органа государственной власти Новосибирской области, уполномоченная на проведение муниципального государственного жилищного контроля, лицензирование работ по контролю за многоквартирными домами в Новосибирской области.

Руководство инспекции основано на Конституции Российской Федерации, на федеральных законах, указах Президента Российской Федерации, постановлениях Правительства Российской Федерации, нормативных правовых актах государственных органов исполнительной власти, законах и иных нормативных правовых актах Новосибирской области

и текущем Положении¹⁸.

Деятельность инспекции осуществляется согласованно с федеральными органами власти Новосибирской области, органами территориального управления исполнительной власти в Новосибирской области, органами местной власти, представителями жилищного фонда и жилищно-коммунальных объектов, а также с общественными организациями и гражданскими лицами, и с остальными представителями жилищных правоотношений.

Руководство инспекции основано на правах юридического лица, что означает, что инспекция имеет право представлять от своего имени и нести ответственность таким же образом, кроме того, на суде выступать в качестве истца и ответчика, а также выдавать документацию со своими бланками и печатями, включающими свое наименование, используя изображение герба Новосибирской области, штампы. Также инспекция имеет право самостоятельного баланса, лицевых счетов в органах, проводящие кассовое обслуживание исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации.

Осуществление финансирования работы инспекции происходит за счет областных бюджетных средств Новосибирской области.

В задачи инспекции входит:

1) предотвращение, определение и решения вопросов о нарушениях связанных с нормативами жилищно-коммунального, энергосберегательного законодательства, а также законом об улучшении качеств требований эффективности энергетики и предоставление на всей территории многоквартирных домов и частных домов приборов учета, применяемых энергоресурсов (далее - обязательные требования), а также предотвращение не соблюдения установленных требований к работе управления

¹⁸Положение о государственной жилищной инспекции новосибирской области, утвержденное постановлением Правительства Новосибирской области от 23.04.2012 N 208-п // "Советская Сибирь", N 79, 04.05.2012

многоквартирными домами, закрепленными Жилищным кодексом Российской Федерации (далее - лицензионные требования);

2) сохранение потребительских прав на предоставление коммунальных услуг в жилые дома, соответствующих нормам государственных и муниципальных стандартов качества, установленными нормативами потребления.

Функции инспекции включают в себя:

1) осуществление местного федерального жилищного надзора на всей территории Новосибирской области;

2) осуществление лицензионного регулирования организаторской работы по надзору над многоквартирными домами на территории всей Новосибирской области.

В рамках утвержденной области деятельности, в полномочия инспекции включаются такие действия, как:

1) осуществление проверки на отсутствие нарушений представителями государственных органов, местными властями, предприятиями, учреждениями, частными и гражданскими субъектами обязанностей, в том числе и требования, предъявляемые к:

- помещениям жилого назначения их применение и содержание;
- предоставлению помещений жилого назначения в дома, которые взяты в аренду с целью их общественного использования;
- сохранению общего инвентаря в многоквартирных домах;
- способам преобразования жилых помещений в нежилые и наоборот;
- способам признания жилого помещения таковым, установления непригодности помещения для жизни, признание многоквартирных домов аварийными, не подлежащими ремонту, в соответствии с требованиями установленного положения Правительством РФ;
- учету жилищного фонда;
- способу модернизации жилого помещения;

- утверждение свойства, содержания и применения общего имущества собственника помещения в многоквартирных домах;

- ведение порядка в многоквартирных домах, в том числе и порядка при осуществлении мероприятий по надзору за многоквартирным домом;

- осуществлению руководящими компаниями, сообществами владельцев жилья, кооперативами жилищно-строительного и иного характера специализированного пользования, в обязанности которых вменена реализация руководства многоквартирными домами, в том числе учреждениями и частными предпринимателями, которые проводят работу по предоставлению услуг по сохранению и ремонту всеобщего имущества в многоквартирных домах, при надзоре за многоквартирными домами владельцами помещений в этих домах;

- назначению суммы оплаты за сохранение, а также ремонт жилых помещений;

- планирование, осуществление и фиксирование показателей общего собрания владельцев помещений в многоквартирных домах в ситуациях подачи в инспекцию в трех и более месячный период нескольких протоколов общего собрания владельцев помещений в многоквартирных домах, в которые входят итоги решений подобных вопросов;

- раскрытие сведений в соответствии с установленными стандартом предоставления сведений организациям Правительством РФ, которые ведут дела в сфере надзора за многоквартирными домами;

- формирование и деятельность сообщества владельцев жилья или жилищного, жилищно-строительного либо иного кооператива потребительского назначения, соблюдение прав и обязательств их представителей;

- обеспечение коммунальными услугами владельцев и пользователей помещений в многоквартирных и частных домах;

- свойствам законного использования ресурсов коммунального характера, вариантам и способам закрепления принципов потребления коммунальных услуг, и вместе с тем рациональности используемых ресурсов, которые утверждены нормами предоставления коммунальных услуг;

- формированию и функционированию советов многоквартирных домов;

- определению размера и внесению платы за коммунальные услуги;

- ограничению изменения размера вносимой гражданами платы за коммунальные услуги;

- обеспечению энергетической рациональности многоквартирных жилых домов, снабжению их приборами учета потребляемых энергетических ресурсов, а также эксплуатации данных приборов;

- работе специализированных некоммерческих предприятий, которые выполняют работу, ориентированную на обеспечение проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах, по финансированию капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах;

- порядку и условиям подписания договоров руководства многоквартирными домами и других договоров, которые осуществляют руководство многоквартирным домом, а также содержание и ремонт общего имущества в многоквартирных домах, договоров, в которых прописаны условия предоставления коммунальных услуг, и договоров о применении общего имущества собственников помещений в многоквартирном доме;

- созданию фондов капитального ремонта;

- осуществлению безопасного применения и содержания внутридомового и внутриквартирного газового оборудования при предоставлении коммунальных услуг по газоснабжению, а также порядку и условиям подписания договоров субъектами, которые реализуют управление многоквартирными домами и являются исполнителями коммунальных услуг

по газоснабжению, собственниками помещений в многоквартирном доме либо домовладениями договора о техническом обслуживании и ремонте внутридомового и внутриквартирного газового оборудования;

- прочих необходимых требований к применению и сохранности жилищного фонда независимо от его форм собственности, которые утверждены действующим жилищным законодательством, а также законодательством об энергосбережении и о повышении энергетической рациональности;

1.1) реализуют лицензирование работы по руководству многоквартирными домами;

1.2) реализуют лицензионный контроль касательно руководящих организаций, которые проводят работу по руководству многоквартирными домами на базе лицензии на ее выполнение;

2) осуществляет проведение энергетического обследования жилых домов, многоквартирных домов, помещений, которые находятся в составе жилищного фонда Новосибирской области;

3) определяет класс энергетической рациональности многоквартирного дома, которому при вводе в эксплуатацию присвоен класс энергетической рациональности;

4) реализует всесторонний систематический контроль за соблюдением необходимых требований, изучение и прогнозирование состояния соблюдения необходимых требований при реализации органами государственной власти, органами местного самоуправления, юридическими лицами, индивидуальными предпринимателями и гражданами своей работы;

4.1) реализует мониторинг технического состояния многоквартирных домов, которые расположены на территории всей Новосибирской области;

5)реализует прием и учет:

а) копий решений и протоколов общего собрания собственников помещений в многоквартирном доме, а также о формировании товариществ

собственников жилья, о принятии решений, которые утверждены частями 3 и 4 статьи 170 Жилищного кодекса РФ;

б) копий реестров членов товариществ собственников жилья;

в) копий уставов товариществ собственников жилья;

г) выписок из протоколов общих собраний членов товариществ собственников жилья о принятии решений о включении реформ в устав товарищества собственников жилья с копиями текстов соответствующих реформ;

д) уведомлений о предпочтительном собственниками помещений в многоквартирном доме способе создания фонда капитального ремонта;

е) справок кредитных учреждений об открытии специального счета, который предназначен специально для перечисления финансов на осуществление капитального ремонта общего имущества в многоквартирном доме;

ж) установленной действующим законодательством Новосибирской области информации о многоквартирных домах, собственники помещений в которых создают фонды капитального ремонта на счете, счетах регионального оператора, и узнают о поступлении взносов на капитальный ремонт от собственников помещений в этих многоквартирных домах;

з) информации о поступлении взносов на капитальный ремонт от собственников помещений в многоквартирном доме, которые создают фонд капитального ремонта на специальном счете, о размере остатка финансов на специальном счете;

и) уведомлений о принятых на собрании собственников помещений в многоквартирном доме решениях об изменении способа руководства многоквартирным домом, истечении срока договора управления многоквартирным домом либо досрочном расторжении подобного договора с копиями данных решений;

к) копий актов приема-передачи технической документации на многоквартирный дом и других сопряженных с руководством данным домом документов;

л) копий актов об отказе в допуске специализированного учреждения к внутридомовому и внутриквартирному газовому оборудованию, который находится в жилом либо нежилом помещении, и о невозможности выполнения работ по техническому обслуживанию данного оборудования;

м) уведомлений специализированных учреждений об имеющихся факторах и случаях, которые выявляют наличие какой-либо угрозы возникновения аварии, утечек газа либо несчастного случая, при наличии которых необходимо сразу же приостановить подачу газа потребителю без его предварительного уведомления;

н) административных регламентов реализации муниципального жилищного надзора уполномоченными органами местного самоуправления городских и сельских поселений, и вместе с тем городских округов Новосибирской области;

о) уведомлений о начале реализации юридическими лицами, индивидуальными предпринимателями на территории всей Новосибирской области предпринимательской деятельности по техническому обслуживанию, ремонту и техническому диагностированию внутридомового и внутриквартирного газового оборудования;

5.1) ведет:

а) реестры уведомлений, которые указаны в абзацах "е", "р" подпункта 5 настоящего пункта;

б) реестр специальных счетов;

в) реестр недобросовестных руководящих компаний;

г) реестр лицензий Новосибирской области;

5.2) предоставляет сведения органам местного самоуправления и региональным операторам о многоквартирных домах, собственники

помещений в которых не выбрали способ создания фондов капитального ремонта и не осуществили его;

5.3) предоставляет информацию, которая указана в частях 1 - 4 статьи 172 Жилищного кодекса РФ, в федеральный орган исполнительной власти, который реализует функции по выработке и осуществлению государственной политики и нормативно-правовому регулированию в области социально-экономического развития субъектов РФ и муниципальных образований, строительства, архитектуры, градостроительства (помимо государственного технического учета и технической инвентаризации объектов капитального строительства) и жилищно-коммунального хозяйства, в порядке, который утвержден данным федеральным органом;

5.4) предоставляет согласно ряду показателей, с принятием во внимание которых реализуется мониторинг применения жилищного фонда и обеспечения его сохранности, который установлен Министерством строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ, сведения, которые получены в итоге выполнения государственного жилищного надзора и лицензионного контроля, и вместе с тем в итоге сотрудничества с органами муниципального жилищного надзора, в уполномоченный Правительством Новосибирской области орган государственной власти;

б) подготавливает статистическую отчетность по формам, утвержденным в регламентированном порядке;

7) в утвержденном действующим законодательством РФ порядке размещает заказы и подписывает гражданско-правовые договоры на поставки товаров, исполнение работ, оказание услуг для государственных потребностей инспекции;

7.1) реализует в утвержденном Правительством РФ порядке аттестацию экспертов, которые привлекаются к осуществлению мероприятий по контролю согласно ФЗ от 26.12.2008 N 294-ФЗ "О защите

прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при выполнении государственного надзора и муниципального контроля";

8) принимает участие в создании проектов федеральных нормативных правовых актов в области применения и технической эксплуатации жилищного фонда и общего имущества в многоквартирном доме, и вместе с тем в области предоставления коммунальных услуг;

9) в ситуациях, которые утверждены федеральными законами, прочими правовыми актами РФ, законами Новосибирской области, правовыми актами Губернатора Новосибирской области, Правительства Новосибирской области, готовит проекты законов Новосибирской области, правовых актов Губернатора Новосибирской области, Правительства Новосибирской области;

9.1) формирует и принимает меры по осуществлению государственной политики в области профилактики правонарушений;

10) на основании и во исполнение Конституции РФ, федеральных законов, актов Президента РФ, Правительства РФ, Устава Новосибирской области, законов Новосибирской области, правовых актов Губернатора Новосибирской области, Правительства Новосибирской области:

а) в порядке, утвержденном Губернатором Новосибирской области, принимает нормативные правовые акты в ситуациях, которые утверждены действующим федеральным законодательством, законодательством Новосибирской области;

б) устанавливает:

- административные регламенты осуществления инспекцией государственных функций в подведомственной области;

- административные регламенты осуществления проверок при реализации инспекцией регионального государственного жилищного контроля;

- порядок осуществления правовой и антикоррупционной экспертизы нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов, которые указаны в абзаце "а" данного подпункта;

- прочие документы, которые утверждены действующим федеральным законодательством, другими нормативными правовыми актами РФ, законами, принятыми на территории Новосибирской области, правовыми актами Губернатора Новосибирской области, Правительства Новосибирской области;

11) осуществляет прием граждан, выполняет своевременное и всестороннее рассмотрение обращений граждан, принятие по ним решений и направление заявителям ответов в регламентированный действующим законодательством РФ срок;

11.1) предоставляет гражданам согласно действующему законодательству РФ и Новосибирской области бесплатную юридическую помощь в виде правового консультирования в устной и письменной форме по вопросам, которые имеют отношение к компетенции инспекции, в порядке, который утвержден действующим законодательством РФ с целью рассмотрения обращений граждан;

12) осуществляет доступ к сведениям о функционировании инспекции, реализует деятельность с запросами пользователей сведениями о ее работе согласно требованиям ФЗ от 09.02.2009 N 8-ФЗ "Об обеспечении доступа к сведениям о работе государственных органов и органов местного самоуправления";

12.1) обеспечивает информационную, методическую, консультативную, а также организационную поддержку органам муниципального жилищного контроля;

13) постоянно, не реже одного раза в год, дает информацию населению о лицах, которые ответственны за содержание многоквартирных домов и которые подвергнуты административному наказанию за нарушение

утвержденных требований к осуществлению мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической рациональности, посредством размещения сведений в СМИ;

14) обеспечивает профессиональную подготовку сотрудников инспекции, их переподготовку, повышение квалификации и стажировку;

15) реализует согласно действующему законодательству РФ деятельность по комплектованию, хранению, учету и применению архивных документов, которые образовались в ходе работы инспекции;

16) осуществляет в рамках своей компетенции защиту информации, которая составляет тайну, охраняемую законом;

16.1) осуществляет меры и государственные программы Новосибирской области в сфере профилактики терроризма, минимизации и ликвидации последствий его проявлений в рамках своей компетенции;

16.2) реализует организацию выполнения требований к антитеррористической защищенности объектов, которые находятся в непосредственном ведении инспекции;

16.3) принимает непосредственное участие в возмещении вреда, который причинен физическим и юридическим лицам в итоге террористического акта, совершенного на территории Новосибирской области, в рамках своей компетенции;

17) реализует другие полномочия, которые утверждены действующим законодательством РФ и Новосибирской области.

Должностные лица инспекции, которые являются государственными жилищными инспекторами, исполняют такие полномочия:

1) осуществляют мероприятия по надзору при реализации инспекцией регионального государственного жилищного контроля на территории Новосибирской области, лицензирования работы по руководству многоквартирными домами, лицензионного контроля;

2) выдают предписания о прекращении нарушений необходимых требований, о ликвидации нарушений, об осуществлении мероприятий по обеспечению исполнения необходимых требований, о ликвидации нарушений лицензионных требований;

3) принимают меры по надзору за ликвидацией выявленных нарушений, их предупреждению и предотвращению возможного причинения вреда жизни, здоровью граждан, предупреждению возникновения чрезвычайных ситуаций техногенного характера;

4) составляют протоколы об административных правонарушениях, которые сопряжены с нарушениями необходимых требований, лицензионных требований, составление которых отнесено действующим законодательством РФ и Новосибирской области к полномочиям органов, которые обеспечивают государственный контроль за применением и сохранностью жилищного фонда независимо от формы собственности, соблюдением правил содержания общего имущества собственников помещений в многоквартирном доме, соответствием жилых помещений, качества, объема и порядка предоставления коммунальных услуг утвержденным требованиям;

5) рассматривают дела об административных правонарушениях в рамках полномочий, утвержденных действующим законодательством РФ и Новосибирской области;

6) направляют в уполномоченные органы материалы, которые сопряжены с нарушениями необходимых требований, для решения вопросов о возбуждении уголовных дел по признакам преступлений;

7) реализуют другие полномочия, которые утверждены действующим законодательством РФ и Новосибирской области.

Во главе инспекции стоит начальник, который выдвигается на должность и освобождается от должности Губернатором Новосибирской области по согласованию с уполномоченным Правительством РФ федеральным органом исполнительной власти.

Должностные лица инспекции - государственные жилищные инспекторы, это: начальник инспекции, его заместители, начальник отдела технического надзора и лицензионного контроля в городе Новосибирске, начальник отдела технического надзора и лицензионного контроля в муниципальных районах и городских округах Новосибирской области, начальник отдела надзора в области платежей за жилищно-коммунальные услуги, начальник отдела профилактики правонарушений и судебной защиты, начальник отдела мониторинга технического состояния многоквартирных домов, начальник отдела лицензирования, их заместители, главные государственные инспекторы, старшие государственные инспекторы.

Начальник инспекции по должности – это главный государственный жилищный инспектор Новосибирской области.

Заместители начальника инспекции по должности - это заместители главного государственного жилищного инспектора Новосибирской области.

У государственных жилищных инспекторов есть служебные удостоверения установленного образца, личный штамп с указанием фамилии и наименования инспекции.

Штатная и фактическая численность инспекции на 2017 г. насчитывает 120 человек, из них 116 (97 %) должностей относятся к должностям государственной муниципальной службы:

Категория «Руководители» - 27 (23 % от общего числа гражданских служащих)

Категория «Специалисты» - 85 (73 % от общего числа гражданских служащих)

Категория «Обеспечивающие специалисты» - 4 (3, 5 % от общего числа гражданских служащих)

Должностей, которые не имеют отношения к должностям государственной службы – 4. (3,3 % от общего числа работающих в ГЖИ)

Структура инспекции отражена рисунке 1.

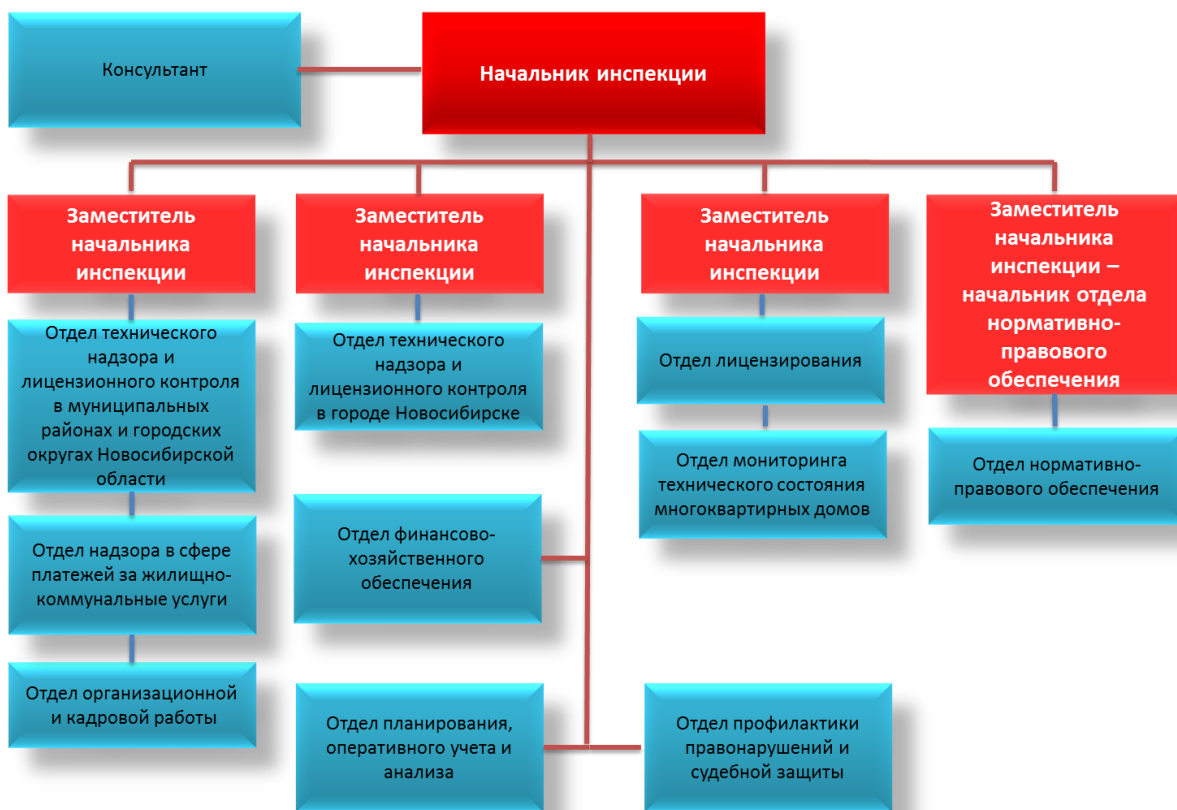


Рис. 1. Структура государственной жилищной инспекции Новосибирской области

Итак, структура инспекции, как и во многих учреждениях такого профиля является линейной. Преимущества линейной структуры заключаются в следующем:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках управление всем комплексом процессов, которые ставят перед собой одну общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на непосредственные распоряжения руководителей.

Недостатки линейной структуры состоят в следующем:

- отсутствие звеньев, которые занимаются проблемами стратегического планирования; в деятельности управляющих почти всех

уровней оперативные проблемы превышают стратегические;

- склонность к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, которые требуют участия нескольких подразделений;

- параметры рациональности и качества деятельности подразделений и учреждения в целом – разнятся между собой;

- большое количество так называемых «этажей управления» между сотрудниками, которые производят продукцию, и лицом, которое принимает решение;

- чрезмерная загруженность управленцев верхнего уровня;

- повышенная зависимость итогов деятельности учреждения от профессионализма, личных и деловых качеств управленцев высшего уровня¹⁹.

Анализ по полу

Штатная численность – 120 человек, фактическая – 120.

Большинство из работающих сотрудников женщины – 78 человек (65 %), доля мужчин составляет 35 % - 42 человека.

1) Анализ по возрасту

До 30 лет: 32 человека – 26,6 %

От 30 до 39 лет: 41 человека – 34,2 %

От 40 до 49 лет: 22 человека – 18,3 %

От 50 до 59 лет: 22 человека – 18,3 %

От 60 до 65 лет: 3 человека – 2,5 %

Средний возраст сотрудников инспекции - 38 лет.

¹⁹ Саак А.Э. Разработка управленческого решения. - СПб.: Питер, 2014. С 27

Средний возраст сотрудников - 38 лет

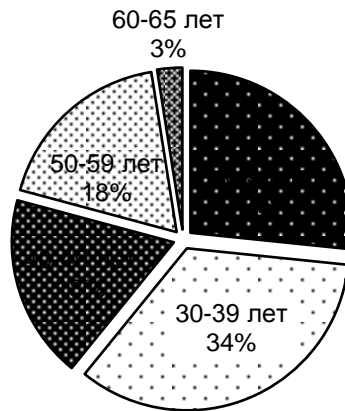


Рис. 2. Распределение сотрудников инспекции по возрасту

Таким образом, можно сделать вывод, что большая часть сотрудников инспекции в возрасте от 30 до 39 лет.

2) Анализ по уровню образования

Из 120 работающих сотрудников высшее профессиональное образование имеют – 119 человек, что составляет 99,2%. В том числе

- 28 - техническое,
- 25 - экономическое,
- 24 – ГМУ,
- 20 – юридическое
- 22 - иное

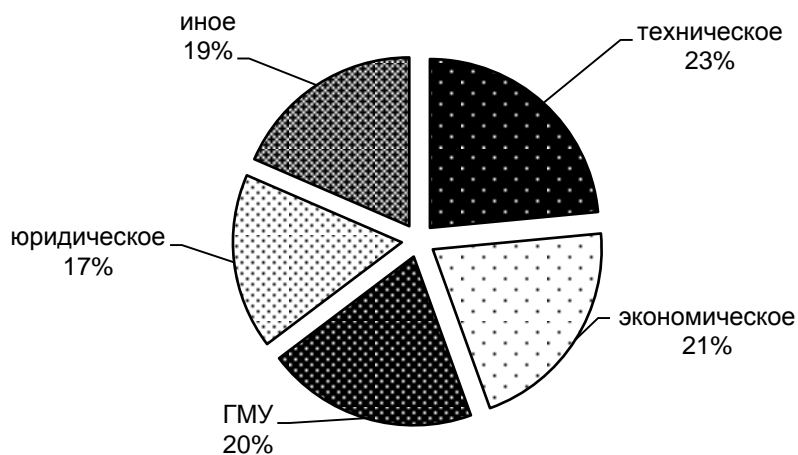


Рис. 3. Распределение сотрудников инспекции по укрупненным группам специальностей

Кроме того за последний год 44 человека прошли повышение квалификации, 2 – профессиональную переподготовку, 2 – обучаются в настоящее время.

3) Анализ по опыту работы

5 чел. – стаж работы до 1 года;

53 чел. - от 1 года до 5 лет;

24 чел. – от 5 до 10 лет;

18 чел. – от 10 до 15 лет;

20 чел. – свыше 15 лет

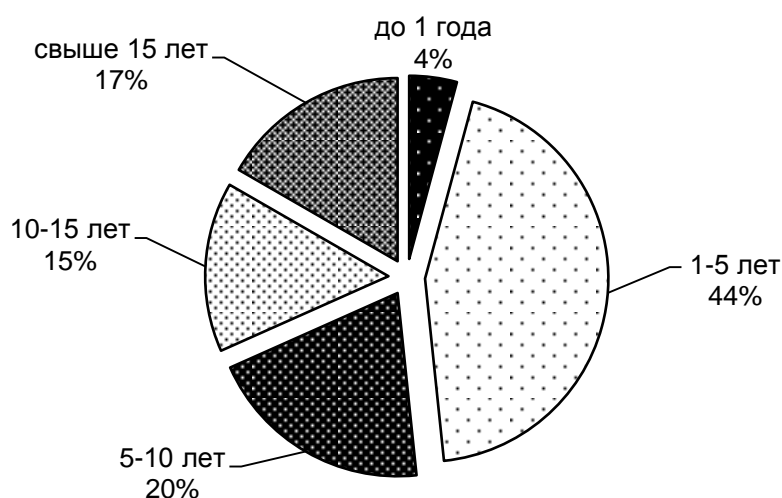


Рис. 4. Распределение сотрудников инспекции по стажу государственной муниципальной службы

Выполненное исследование достаточно хорошо показывает, что большая часть работников имеют высшее профессиональное образование и большую практику работы по специальности, что, без всяких сомнений, является положительным моментом, и повышает кадровый потенциал инспекции, давая возможность для более успешной деятельности.

Отсюда, исходя из вышеизложенных сведений о кадровом составе инспекции, можно сделать такие выводы:

- должностная структура оптимальна;

- в инспекции вполне достаточно квалифицированных кадров с соответствующей профессиональной подготовкой;

- преимущественный состав инспекции – это женщины, что определяется характерными особенностями этой работы;

- в коллективе преобладают сотрудники в возрасте от 25 до 40 лет, которые имеют высокий уровень образования и достаточный стаж работы, из этого можно сделать вывод, что идет омоложение штата.

Рассмотрена структура Государственной жилищной инспекции Новосибирской области. Проведен анализ кадрового состава организации, выявлены преимущества и недостатки кадрового состава.

2.2. Организация работы с кадровым резервом в государственной жилищной инспекции Новосибирской области

В данном параграфе будет осуществлен анализ организации работы с кадровым резервом в государственной жилищной инспекции Новосибирской области.

Согласно статье 64 ФЗ от 27.07.2004 N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе РФ " и статьей 3 Закона Новосибирской области от 01.02.2005 N 265-ОЗ "О государственной гражданской службе Новосибирской области" для повышения успешности работы с кадрами на государственной службе Новосибирской области в регионе принято Положение о кадрах на государственной службе Новосибирской области. Это Положение утверждает порядок создания кадрового резерва Новосибирской области, а также кадрового резерва органов государственной власти Новосибирской области, государственных органов Новосибирской области и работы с ними, также и в государственной жилищной инспекции Новосибирской области.

Кадровый резерв инспекции создается согласно Реестру должностей муниципальной службы Новосибирской области

Порядок создания кадрового резерва

Производится включение в кадровый резерв инспекции:

1) граждан - по итогам конкурса на включение в кадровый резерв инспекции;

2) граждан - по итогам конкурса с целью замещение вакантной должности государственной гражданской службы с согласия указанных субъектов;

3) гражданских служащих с целью замещения вакантной должности государственной гражданской службы в порядке карьерного роста - по итогам конкурса на включение в кадровый резерв;

4) гражданских служащих с целью замещения вакантной должности государственной службы в порядке карьерного роста - по итогам конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы с согласия указанных гражданских служащих;

5) государственных служащих с целью замещения вакантной должности государственной службы в порядке карьерного роста - по итогам аттестации согласно пункту 1 части 16 статьи 48 ФЗ N 79-ФЗ с согласия указанных гражданских служащих;

6) гражданских служащих, которых увольняют с государственной службы по причине сокращения должностей государственной службы согласно пункту 8.2 части 1 статьи 37 ФЗ N 79-ФЗ или упразднением инспекции согласно пункту 8.3 части 1 статьи 37 ФЗ N 79-ФЗ, - по решению начальника инспекции, в котором сокращаются должности государственной службы, или государственного органа, которому переданы полномочия упраздненного государственного органа, с согласия указанных гражданских служащих;

7) служащих, которых увольняют с государственной службы по основаниям, которые утверждены частью 1 статьи 39 ФЗ N 79-ФЗ, с согласия указанных гражданских служащих.

Конкурс на включение в кадровый резерв инспекции проводится в порядке, который утвержден статьей 22 ФЗ N 79-ФЗ, Указом Президента РФ N 112.

Включение гражданских служащих в кадровый резерв инспекции производится с целью замещения должностей государственной службы группы, к которой имеет отношение должность, по которой был объявлен конкурс на включение в кадровый резерв инспекции либо конкурс на замещение вакантной должности государственной службы.

Включение гражданских служащих в кадровый резерв инспекции производится с целью замещения должностей государственной службы группы, к которой имеет отношение должность, которую замещает гражданский служащий, или с целью замещения должностей государственной службы вышестоящей группы.

Включение гражданских служащих в кадровый резерв инспекции производится с целью замещения должностей государственной службы той же группы, к которой имеет отношение последняя замещаемая гражданским служащим должность государственной службы.

Включение гражданских служащих в кадровый резерв инспекции оформляется распоряжением инспекции с указанием основания и группы должностей государственной службы, на которые они могут быть выдвинуты.

Датой включения гражданского служащего в кадровый резерв инспекции считается дата регистрации соответствующего распоряжения инспекции.

Копия приказа о включении гражданского служащего в кадровый резерв инспекции и его справка с фотографией, отделом организационной и

кадровой работы отправляется в департамент организации управления и государственной государственной службы администрации в течение семи рабочих дней со дня его издания.

Срок пребывания гражданского служащего в кадровом резерве инспекции с целью замещения одной и той же группы должностей государственной службы составляет в общей сложности не более трех лет.

Деятельность с кадровым резервом осуществляется согласно программе профессионального совершенствования гражданских служащих, а также планом кадровой деятельности инспекции, которые предусматривают обучение кадрового резерва и его дальнейшую практическую подготовку.

Обучение кадрового резерва ориентировано на обеспечение приобретения гражданскими служащими, которые входят в кадровый резерв инспекции, обязательных теоретических и практических знаний с целью замещения должностей государственной службы соответствующей группы, и реализуется в виде профессиональной переподготовки и повышении квалификации согласно действующему законодательству.

Практическая подготовка кадрового резерва ориентирована на совершенствование у гражданских служащих, которые входят в кадровый резерв инспекции, профессиональных, деловых и личностных качеств, которые являются обязательными с целью замещения должности муниципальной службы соответствующей группы, и реализуется в форме участия в непосредственной деятельности в составе рабочих, экспертных групп, координационных и совещательных органов, в подготовке и проведении конференций, семинаров, совещаний, временного замещения прочих должностей государственной гражданской службы.

Начальник инспекции реализует управление в целом и несет личную ответственность за создание кадрового резерва и организацию непосредственной деятельности с ним, и вместе с тем за своевременное

назначение гражданских служащих, которые входят в кадровый резерв, на вакантные должности государственной службы.

Непосредственную деятельность с кадровым резервом инспекции реализуют управляющие структурных подразделений, а также отдел организационной и кадровой работы.

Отдел организационной и кадровой работы инспекции выполняет следующие функции:

1) проводит анализ и планирование непосредственной деятельности с кадровым резервом в инспекции;

2) осуществляет оценку состояния и прогноз текучести кадров, реформирования организационной структуры и штатной численности инспекции, выявляет уровень обеспеченности кадровым резервом должностей муниципальной службы, готовит предложения по ряду должностей, на которые создается резерв;

3) осуществляет деятельность по подбору претендентов на их включение в кадровый резерв и создает предварительные списки кандидатов;

4) реализует организационное и методическое обеспечение конкурсного отбора с целью его включения в кадровый резерв инспекции;

5) формирует список кадрового резерва инспекции, вносит соответствующие реформы в список, а также и персональные данные гражданских служащих, которые входят в кадровый резерв;

6) осуществляет профессиональную переподготовку, повышение квалификации гражданских служащих, которые входят в кадровый резерв, включая формирование планов их индивидуальной подготовки и надзор за реализацией данных планов;

7) осуществляет подготовку граждан, которые входят в кадровый резерв;

8) реализует мониторинг назначения гражданских служащих, которые входят в кадровый резерв, на должности муниципальной службы, выполняет непосредственную деятельность по их адаптации к замещаемой должности;

9) реализует мониторинг пребывания в кадровом резерве, готовит предложения об исключении из кадрового резерва гражданских служащих;

10) готовит информационно-аналитические сведения по вопросам деятельности с кадровым резервом в инспекции;

11) готовит проекты правовых актов по вопросам деятельности с кадровым резервом в инспекции.

Гражданский служащий, который входит в кадровый резерв инспекции с целью замещения вакантных должностей государственной службы определенной группы, с его согласия по решению начальника инспекции может быть назначен на должность государственной службы, также и в другом государственном органе, в ситуации, если он полностью соответствует квалификационным требованиям по данной должности.

При всем том надо отметить, что должность, на которую гражданский служащий может быть назначен, должна быть не выше той группы должностей, с целью замещения которых он вошел в кадровый резерв.

При наличии в инспекции вакантной должности высшей, главной, ведущей групп должностей государственной службы и отсутствии гражданских служащих (граждан), состоящих в кадровом резерве инспекции для замещения вакантной должности, начальник инспекции направляет письменный запрос в департамент с приложением должностного регламента на указанную должность и предложением рекомендовать кандидатуру на замещение вакантной должности из кадрового резерва Новосибирской области.

В случае назначения гражданского служащего (гражданина), состоящего в кадровом резерве инспекции, на вакантную должность в ином государственном органе представитель нанимателя в течение 5 рабочих дней

со дня назначения направляет в инспекцию копию правового акта о его назначении на вакантную должность.

При отказе гражданского служащего (гражданина), состоящего в кадровом резерве инспекции, кадровом резерве Новосибирской области, от предложенной вакантной должности либо отсутствии кандидатов на замещение вакантной должности в кадровом резерве инспекции, кадровом резерве Новосибирской области вакантная должность государственной гражданской службы Новосибирской области замещается в соответствии со статьей 22 Федерального закона N 79-ФЗ.

Основаниями для исключения гражданского служащего из кадрового резерва инспекции являются:

- 1) личное заявление гражданского служащего (гражданина);
- 2) наличие заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую службу или ее прохождению, подтвержденного заключением медицинского учреждения;
- 3) повторный отказ от предложения о замещении вакантной должности муниципальной службы в инспекции, предложенной ему в порядке должностного роста;
- 4) понижение в должности муниципальной службы по результатам аттестации гражданского служащего;
- 5) назначение на должность муниципальной службы группы должностей, для замещения которой он состоит в кадровом резерве;
- 6) отказ от прохождения профессиональной подготовки и иных мероприятий, входящих в программу профессионального развития гражданских служащих, состоящих в кадровом резерве;
- 7) применение по отношению к нему дисциплинарного взыскания, предусмотренного пунктом 3 части 1 статьи 57 Федерального закона N 79-ФЗ, а также взыскания за коррупционные правонарушения;

8) истечение срока нахождения в кадровом резерве для замещения одной и той же группы должностей муниципальной службы;

9) прекращение служебного контракта гражданского служащего в соответствии с частями 2 и 3 статьи 39 Федерального закона N 79-ФЗ.

Основаниями для исключения гражданина из кадрового резерва государственного органа являются:

1) личное заявление;

2) назначение на должность муниципальной службы по служебному контракту, заключенному на неопределенный срок;

3) истечение срока нахождения в кадровом резерве для замещения одной и той же группы должностей муниципальной службы;

4) прекращение с гражданином трудового договора по пунктам 3, 5 - 11 статьи 81, пунктам 4, 5, 6, 8 статьи 83 Трудового кодекса Российской Федерации.

Исключение гражданского служащего (гражданина) из кадрового резерва инспекции оформляется приказом инспекции и в течение пяти рабочих дней направляется в департамент.

В течение пяти рабочих дней со дня получения копии правового акта об исключении гражданского служащего (гражданина) из кадрового резерва государственного органа готовится проект приказа администрации об исключении гражданского служащего (гражданина) из кадрового резерва Новосибирской области.

За период с 2014-2017 гг. проведено 10 конкурсов для включения в кадровый резерв государственной жилищной инспекции Новосибирской области. Исключено из кадрового резерва - 63 человека, из них:

37 чел. – в связи с назначением на должности Старшей группы должностей государственной гражданской службы Новосибирской области;

12 чел. - в связи с назначением на должности Ведущей группы должностей государственной гражданской службы Новосибирской области;

14 чел. – в связи с истечением предельного срока нахождения в кадровом резерве (более 3-х лет).

В настоящий момент в кадровом резерве инспекции находится 102 человека, из них:

42 чел. - Старшей группы должностей государственной гражданской службы Новосибирской области;

59 чел. - Ведущей группы должностей государственной гражданской службы Новосибирской области;

1 чел. - Главной группы должностей государственной гражданской службы Новосибирской области.

Анализ образовательного уровня сотрудников жилищной инспекции показывает, что 93% из них имеют необходимое высшее образование (в 2011 году - 68%, в 2012 году - 83%, в 2013 году - 91%, в 2014 году - 94%, в 2015 году - 96%, в 2016 году - 97% и в 2017 году - 98%) (рис.2.1.).



По состоянию на 1 января 2018 года в организации лица с опытом работы до 1 года составляют 9%, 1-5 лет - 31%, 5-10 лет - 20%, работающие 10 и более лет - 40%. Наблюдается тенденция роста числа женщин среди

государственных служащих - 61% (по состоянию на 1 января 2017 года их было 54%)²⁰ (рис. 2.2.).

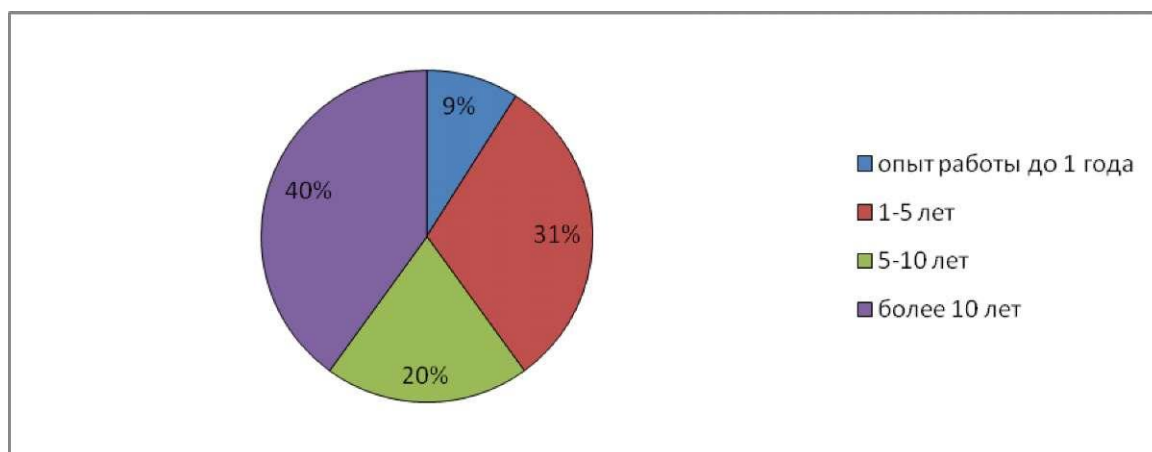


Рис. 4. Опыт работы сотрудников жилищной инспекции г. Новосибирска

Таким образом, проведенный анализ показывает, что в системе сохраняется достаточно высокая стабильность кадров, которая сочетается с разумным и естественным их обновлением. Можно сделать вывод, что создание системы кадрового резерва является одним из приоритетных направлений в деятельности руководства, так как обеспечивает реализацию стратегических целей инспекции.

2.3. Исследование эффективности кадровой политики жилищной инспекции Новосибирской области

Нами был проведен опрос среди руководителей структурных подразделений и членов кадрового резерва для составления рекомендаций по совершенствованию дальнейшей работы. Выборочная совокупность данного опроса составила 47 респондентов.

Результаты исследования показали, что основным требованиям, которым должны удовлетворять сотрудников, по мнению респондентов являются: профессионализм - 89,36%;коммуникабельность, умение наладить связь с населением - 57,45% (см. рис. 2.3.).

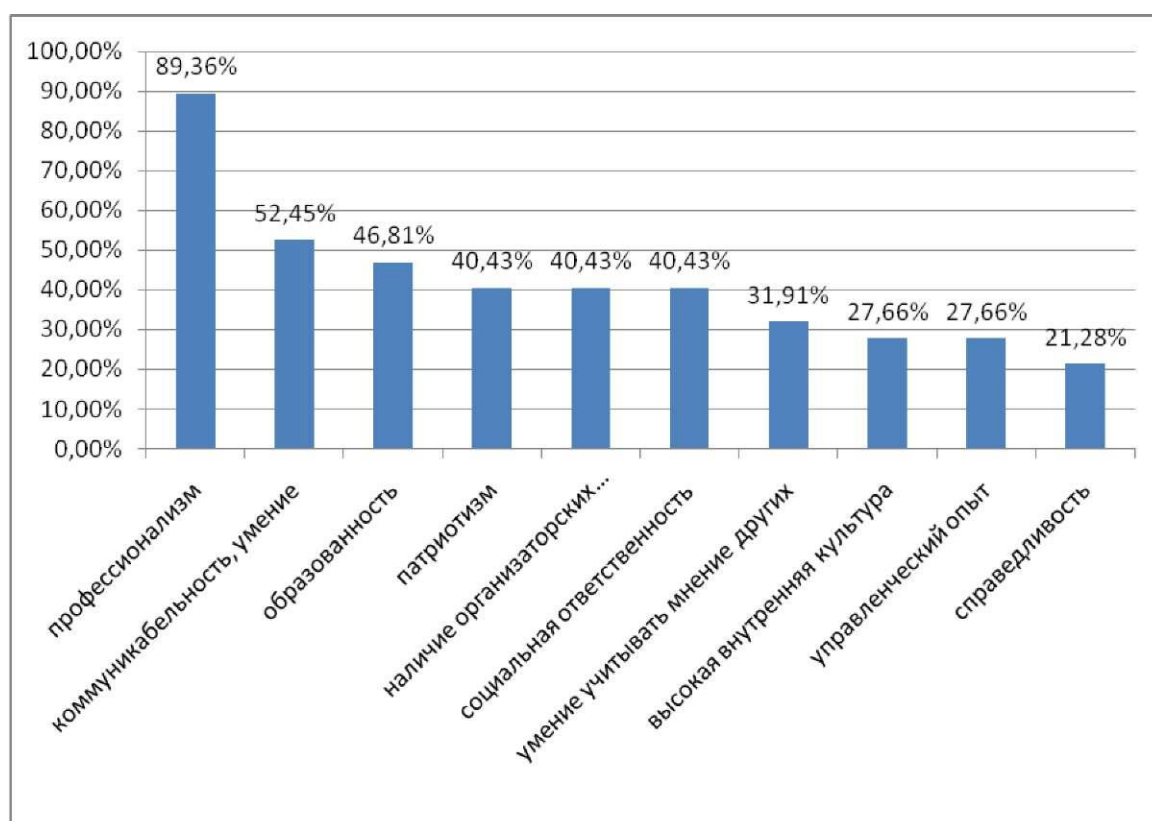


Рис. 2.3. Критерии оценки кандидатов на должности муниципальной службы. К факторам, в наибольшей степени стимулирующим эффективность служебной деятельности служащих, по мнению опрошенных, относится возможность карьерного роста -58% и материальное поощрение - 24% (таблица 2.2.).

Таблица 2.2

Факторы, в наибольшей степени стимулирующие эффективность служебной деятельности государственных служащих по мнению опрошенных респондентов

Параметры	Количество	
	абс. знач.	проц. %
Возможность карьерного роста	27	58%
Материальное поощрение	13	24%
Боязнь потерять работу	3	7%

Возможность материального наказания (лишение премии и иных стимулирующих выплат)	2	5%
Угроза получить выговор за неэффективную деятельность	1	3%
Страх перед административной ответственностью	1	3%
Всего	47	100%

Из опрошенных респондентов 59,57% считают свою работу достаточно профессиональной для выполнения стоящих перед ней задач. При этом уровень профессионализма служащих 53,19%, среди опрошенных считается в той или иной степени высоким. Среди факторов, способствующих повышению профессионализма служащих, были выделены следующие: профессиональное обучение - 76,60%, опыт работы - 59,57%.

Наиболее важными кадровыми технологиями для формирования профессионального кадрового состава службы являются конкурсный отбор на вакантные должности - 65,96% и формирование кадрового резерва - 57,45%. К основным барьерам, препятствующим повышению профессионализма служащих, респонденты отнесли недостаточную оплату труда - 55,32%, текучесть кадров - 46,81% и отсутствие мотивации эффективной служебной деятельности.

К основным, наиболее значимым сегодня проблемам формирования и использования кадрового резерва можно отнести: исключение формализма в работе с резервом кадров местных органов власти - 34%, выработку мер стимулирования для кандидатов в кадровый резерв - 22% (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Проблемы формирования и использования кадрового резерва, по мнению опрошенных респондентов

Проблемы формирования кадрового резерва	Количество	
	абс. знач.	проц. %

Исключение формализма в работе с резервом кадров местных органов власти	16	34%
Выработка мер стимулирования для кандидатов в кадровый резерв	10	22%
Повышение ответственности руководителей местных органов власти за работу с резервом кадров	7	15%
Нормативное обеспечение критериев отбора в резерв кадров	5	11%
Совершенствование организационно-правового обеспечения функционирования кадрового резерва	4	9%
Повышение уровня открытости при отборе в кадровый резерв	3	5%
Повышение требовательности к работникам, находящимся в резерве кадров местных органов власти по развитию ими профессиональных качеств	2	4%
Всего	47	100%

По мнению респондентов, в центре внимания руководства в качестве основного направления формирования кадрового потенциала должно быть создание условий для привлечения высокопрофессиональных кадров - 95,74%, а наиболее важной задачей, требующей первоочередного решения, является подготовка, подбор, отбор кадров - 74,47%.

Целенаправленная повседневная работа с кадровым резервом дает свои позитивные результаты. Они признаются экспертным сообществом как российского, так и мирового уровня.

Проведенный анализ практики формирования кадрового резерва жилищной инспекции г. Новосибирска позволяет сформировать некоторые выводы:

1. Процедуры и технологии работы с кадровым управленческим резервом в жилищной инспекции Новосибирской области соответствуют требованиям и фактически выполняет важную социальную функцию, направленную на дальнейшее улучшение кадрового потенциала.

2. Состав резерва управленческих кадров жилищной инспекции Новосибирской области достаточно разнообразный по целевым категориям должностей, возрасту, полу, подготовке, стажу, управленческой деятельности.

3. Основной проблемой в формировании резерва управленческих кадров в жилищной инспекции Новосибирской области является формализм

при формировании резерва, что в значительной степени затрудняет использование кадрового резерва.

4. Знания и непрерывное образование муниципальных служащих во многом возможно путем развития форм и методов обучения «резервистов», которые в свою очередь должны повысить гибкость и эффективность управления. Это актуализирует проблему, связанную с подготовкой управленческого резерва кадров жилищной инспекции Новосибирской области

2.4. Направления совершенствования технологии формирования кадрового резерва в государственной жилищной инспекции Новосибирской области

В данном параграфе будут изучены направления совершенствования технологии формирования кадрового резерва в государственной жилищной инспекции Новосибирской области. А так же разработан Проект по улучшению технологий работы с кадровым резервом и меры по его введению.

В современных условиях XXI века радикальное обновление систем управления требует по существу новых управленческих технологий и новых подходов, изменения структуры сознания, изменения образа мышления и практики действия специалистов, включенных в управленческий кадровый резерв. Однако некоторым служащим надо чуть ли не заново учиться, другим - переучиваться, а третьим просто уходить с работы по причине их профессиональной непригодности.

Следовательно, возникает настоятельная необходимость создания надежного, реального, а не бумажного кадрового резерва в организациях. Как правило кадровый резерв состоит из студентов-выпускников, стипендиатов, в том числе проходивших в процессе обучения на 3, 4 и 5

курсах практику в организации, с возможностью включения данного периода в стаж работы по специальности.

Для эффективного функционирования резерва управленческих кадров необходимо решение следующих задач:

- развитие целостной системы формирования, воспроизводства и обновления резерва управленческих кадров области;
- выдвижение и отбор состоявшихся, получивших общественное признание профессионалов, способных занять ключевые должности, для включения в резерв управленческих кадров;
- формирование резерва управленческих кадров.

В перспективе в рамках совершенствования системы формирования кадрового резерва организации целесообразно, на наш взгляд, выделить три уровня (вида) этого резерва:

- оперативный кадровый резерв формируется для замещения высших управленческих позиций, состоящий из полностью подготовленных, зарекомендовавших себя управленцев. Такой резерв целесообразно формировать, производя оценку соответствующих формальным требованиям резервистов экспертным путем, формализованным или неформализованным способом;
- тактический кадровый резерв формируется под конкретные должности среднего управленческого звена. Технология формирования резерва при этом основывается на разработанной по конкретной должности модели компетенций и оценке выраженности у кандидатов требуемых компетенций;
- стратегический кадровый резерв формируется из числа талантливой молодежи для замещения должностей низшего звена (это категория «специалисты»). Это «резерв будущего», состоящий из перспективной молодежи, не обладающей пока достаточным профессиональным и управленческим опытом, но демонстрирующей высокую мотивацию к

работе, высокую обучаемость и соответствующие личностные качества. Источниками такого резерва являются студенты старших курсов и выпускники вузов. Основной задачей такого резерва является формирование в будущем тактического резерва.

Наибольшего внимания требует формирование тактического резерва управленческих кадров и управление им. На стадии формирования необходимо:

- спроектировать модель кадрового резерва;
- создать профиль компетенций по должностям;
- провести оценочные процедуры.

В индивидуальном плане подготовки лиц, зачисленных в кадровый резерв, могут быть использованы такие формы работы, как: обучение основам, современным методам и приемам организации управления, экономики и законодательства; решение отдельных вопросов по профилю должности; исполнение обязанностей по должности, на которую лицо состоит в резерве; участие в работе конференций, совещаний, семинаров, рабочих групп, оргкомитетов с целью ознакомления с новейшими достижениями по областям знаний и получения практических навыков в соответствии со специализацией должности, на которую состоит в резерве.

В таблице 3.1 приведена карта рекомендуемых критериев оценки кандидата на должность в резерв.

Таблица 3.1. Карта рекомендуемых критериев оценки кандидата на должность в резерв

№ п/п	Критерий	Признак	Уровень				
			1	2	3	4	5
1	Знания, опыт	Профессиональные знания					
		Опыт работы					
		Навыки решения типовых задач					

		Дополнительные знания и навыки (прохождение обучения на курсах, участие в семинарах, наличие других профессий и специальностей)					
		Знание нормативной базы, стандартов					
2	Мышление	Способность выделять главное					
		Адекватность					
		Нестандартность					
3	Принятие решений	Быстрота принятия решений					
		Самостоятельность					
		Обоснованность					
4	Информационные связи, контакты	Использование знаний специалистов					
		Коммуникабельность					
		Умение использовать информационные источники					
5	Персональные характеристики	Эффективность труда					
		Лояльность к организации					
		Целеустремленность					
		Корректность поведения					
		Профессиональная ответственность					

Уровень:

1. Не имеет достаточных знаний (навыков, способностей) и не стремится их приобрести.
2. Имеет не очень глубокие знания (навыки, способности).
3. Имеет достаточные знания (навыки, способности).
4. Обладает хорошими знаниями (навыками, способностями).
5. Обладает глубокими знаниями (навыками, способностями), по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию.

На этапе управления резервом существенный смысл завоевывают такие методы, как создание рекомендаций и реструктуризация резерва, а также организация системного занятия и формирования резерва руководящих специалистов - руководство персональной карьерой.

Для развития радикального резерва управленцев нужно поделить труд с ним по различным степеням и назначить персональные приемы для каждого из них вследствие следования правилам целесообразности, неделимости, непрерывности, прямоте входа и прозрачности процедур.

Помимо этого, необходимо улучшать работу по специальному воспитанию резерва руководящих персон. На основе проведенного исследования эта работа осуществляется пока безрезультатно. Например, не формируются испытательные сроки для населения, которые включены в списки резервов кадров. Не все претенденты, которые включены в список резерва специалистов, проходят профессиональные курсы повышения квалификации. Делается все больше открытой потребностью разработать и ратифицировать персональные планы профессионального воспитания «резервников».

Дальше, для определенной категории мест рационально назначить период нахождения в резерве. На сегодняшний день период нахождения в резерве составляет три года. Поэтому, предлагается определить срок нахождения в резерве в соответствии с профессиональными наклонностями:

- младшая группа сотрудников - 3 года нахождения в резерве, так как нужно скопить опыт для надлежащего уровня, в возрасте от 35 до 50 лет с опытом работы в управленческой сфере минимум 10 лет;
- места, касающиеся высших групп должностей, категории «начальники» - 2 года в возрасте от 35 до 50 лет с опытом работы управленцем от 5 до 10 лет;
- для резерва в долгосрочной перспективе - 3 года нахождения в резерве для накопления соответственных профессиональных привычек в возрасте от 21 до 27 лет без опыта работы в руководящей сфере или с опытом работы руководителем максимум 5 лет

Проект по улучшению технологий работы с кадровым резервом, а также меры по его введению. Паспорт проекта изображен в приложении.

Обоснование проектных мероприятий. Система работы с кадровым резервом находится в стабильном созревании. Настоящий план содержит в себе четыре основных блока: совместные организационные мероприятия, нормативно-правовое регулирование, разработку системы кадровой политики данной сферы, информационное обеспечение. Мероприятия, которые связаны с развитием резерва специалистов, здесь предусмотрены, но не в достаточном объеме.

Среди центральных задач планируется также работа по нормативно-правовому регулированию резерва кадров: подготовка предложений о внесении модификаций в работающее законодательство, а собственно в программу воспитания и подготовки резерва руководителей на 2018-2020 гг. Необходимо создать способ проведения конкурса на замещение свободных должностей и на введение в кадровый резерв. Требуется дополнения система кадровой политики.

Изъяны функционирующей системы работы со специалистами связаны, в первую очередь, с конкретностью при организации резерва кадров корреспонденции кандидата только формальным запросам, что в немаловажной степени затрудняет применение кадрового резерва. Качество резерва управленческих специалистов во многом следует определять следованием принципа непрерывности в процессе его развития, что не всегда происходит.

Цели внедрения проекта - совершенствование системы и технологии работы с кадровым резервом Государственной жилищной инспекции Новосибирской области.

Целевая группа участников проекта - граждане в возрасте от 20 до 50 лет, обладающие высоким потенциалом к развитию.

Сроки реализации проекта - 2018-2020 гг.

Состав мероприятий проекта.

Внедрение проекта совершенствования технологий работы с кадровым резервом в Государственной жилищной инспекции Новосибирской области включает в себя несколько этапов:

- Совершенствование механизмов, конкурсного замещения вакантных должностей.
- Создание действенного кадрового резерва на конкурсной основе.
- Создание системы организации и проведения конкурсов для включения в кадровый резерв, как работников, так и жителей городского сообщества.
- Организация стажировок преподавателей и студентов местных ВУЗов в структурных подразделениях Государственной жилищной инспекции Новосибирской области.
- Создание института стажёрства.
- Изучение вопросов организации стажировок работников на предприятиях, в учреждениях и организациях города независимо от организационно-правовой формы собственности.
- Разработка механизмов системы ротации кадров в Государственной жилищной инспекции Новосибирской области.
- Организация участия молодых ученых, аспирантов, соискателей, студентов в управлении городским хозяйством посредством проведения конкурсов инновационных идей, разработки государственных программ и участия в работе по актуализации принятой Стратегии социально- экономического развития города до 2030 года.
- Изучение и обобщение передового опыта кадровой работы.

Планируемые результаты проекта:

- увеличение результативности процедур формирования кадрового резерва органов исполнительной власти и будущей организации работы с ним;
- введение современных кадровых технологий в деятельность органов местного самоуправления при организации работы с кадровым резервом;
- единый (рекомендуемый) подход к реализации процедур создания кадрового резерва органов исполнительной власти;
- организация подходящих обстоятельств для воспитания профессиональных качеств у населения РФ, включенных в кадровый резерв.

Мы полагаем, что, результативность как общественный феномен является в виде качественно-количественной характеристики предельного развития людских ресурсов, конфигураций общественной жизнедеятельности, организации и управления окружением с учетом наименьших общественных, экономических, политических и моральных затрат. Такой подход разрешает анализировать общественную результативность как универсальный метод выражения уровня эффективности положительного и отрицательного функционирования и выработки общественных институтов и процессов.

Таким образом, оценка результативности проекта улучшения технологии в области работы с кадровым резервом в Государственной жилищной инспекции Новосибирской области требует дефиниции не только экономических, но и общественных результатов их осуществления. Общественная результативность проектов показывается в потенциале достижения положительных, а также избегания негативных с общественной стороны модификаций во власти.

Положительные общественные последствия проектов улучшения системы и технологии работы с кадровым резервом в Государственной жилищной инспекции Новосибирской области могут формироваться (и должны оцениваться) и за границами организации (воспитание подходящего образа организации, основание свежих вакантных мест и обеспечение постоянной занятости населения в регионе и пр.)

Характеристику общественных результатов будущего улучшения системы и технологии работы с кадровым резервом представим в виде отдельных подсистем работы с кадровым резервом.

Подсистема оценки профессиональной и управленческой возможности специалистов:

- подготовка к проведению процедуры оценки;
- обеспечение соответствия содержания труда персональным способностям и увлечениям рабочих;
- информирование работников о проведении оценки;
- проведение оценки;
- обеспечение устойчивости персонала;
- воспитание подходящего образа организации.

Подсистема развития кадрового резерва:

- проведение добавочной процедуры оценки;
- систематический мониторинг изменений в мотивации и возможности группы кадрового резерва;
- обеспечение набора сотрудников, которые способны стремительно приспособиться к организации;
- применение специалистов в соответствии с персональными увлечениями, способностями и потенциалами;
- увеличение обоснованности кадровых решений по передвижению персонала.

Подсистема обучения группы кадрового резерва:

- тренировка целеполагания и планирования;
- MBA (Master of Business Administration);
- тренировка управленческих характеристик;
- курсы повышения квалификации;
- тренировка делегирования полномочий и проверки.

Подсистема условий труда:

- следование запросов психофизиологии, эргономики и технической эстетики;
- осуществление запросов шаблонов охраны труда и техники безопасности и санитарно-гигиенических требований;

Подсистема трудовых отношений:

- своевременное обнаружение проблем в групповых и персональных отношениях;
- следование моральных норм взаимоотношений;
- развитие организационной культуры;
- воспитание механизмов координации работ по решению вопросов социально-трудовых отношений.

Подсистема созревания персонала:

- полная адаптация персонала к обстоятельствам работы в организации;
- увеличение содержательности труда;
- формирование персональных способностей сотрудников;
- повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;
- обеспечение слаженности целей рабочих и администрации при управлении карьерой;
- изучение социокультурных норм организации.

Необходимо сконцентрировать внимание на взаимосвязи экономической и общественной эффективности улучшения системы и технологии работы с кадровым резервом, которая изъясняется следующим.

С одной стороны, общественную результативность в виде мотивации для персонала можно обеспечить исключительно тогда, когда существование компании является стабильным и, разрешающую дать эти мотивации. С другой - экономической эффективности можно достигнуть исключительно в том случае, если сотрудники отдадут в распоряжении предприятия свои возможности. Что потенциально может случиться при наличии у организации установленных общественных благ, а следовательно и соответственного уровня общественной результативности.

Риски внедрения проекта:

1. Избыточное количество «резервников». Идея кадрового резерва дискредитируется как таковая, если не получается задействовать всех кандидатов из резерва. Многие кандидаты, так и не дождавшись назначения, могут просто оставить резерв, отдав предпочтение соперникам;

2. Заведомо неосуществимые обязательства. Одной из вероятных погрешностей при воспитании кадрового резерва может стать устройство всех сотрудников в базу с обещанным повышением по карьерной лестнице, но в данном случае не исключается осуществление найма посторонних людей;

3. Не отремонтированная система маркетинга. Если нет верного изображения о том, как происходит перевод с одного уровня на другой, это не может не настораживать сотрудников и отрицательно отражается на их мотивации;

4. Неблагоприятный психологический климат в коллективе. Публичное выставление доли сотрудников в вероятный топ-менеджмент может отрицательно отпечататься на той части коллектива, которую

оставили по ту сторону проекта. Особенно если «резервников» выбирали, ориентируясь на советы руководителя;

5. Финансовые риски. Немаловажно компетентно просчитать все внутренние и внешние риски, которые могут появиться при создании кадрового резерва. При работе с кадровым резервом, в первую очередь, нужно назначать приоритеты и учитывать особенности конкретной ситуации.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы.

1. Недостатки функционирующей системы работы с кадрами Государственной жилищной инспекции Новосибирской области связаны, в первую очередь, с конкретностью при основании резерва кадров соответствия кандидата только формальным требованиям, что в существенной мере затрудняет применение кадрового резерва. Качество резерва управленческих кадров во многом должно обуславливаться следованием принципа постоянности в процессе его основания, что не всегда совершается.

2. Эффективность проекта по совершенствованию системы и технологии работы с кадровым резервом Государственной жилищной инспекции Новосибирской области заключается в том, что, изучив и применив его на практике, менеджер по персоналу и руководители структурных подразделений смогут наиболее быстро, надежно, а главное, качественно отбирать новых сотрудников для Государственной жилищной инспекции Новосибирской области. Имея у себя данную модель совершенствования работы с кадровым резервом, кадровый работник усовершенствует свои навыки в подборе и отборе персонала. Также у городского сообщества больше не возникнет проблемы с неэффективными сотрудниками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Автор исследования пришел к следующим выводам:

1. Эффективность деятельности любой организации напрямую зависит от правильности подбора, расстановки и рационального использования кадров, их профессиональной подготовки, квалификации и опыта работы, то есть от грамотного кадрового обеспечения этих органов.

2. Кадровый резерв - это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных служащих, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения очередных должностей.

3. Формирование кадрового резерва осуществляется в следующих целях:

- совершенствования деятельности по подбору и расстановке кадров для замещения должностей;
- улучшения качественного состава служащих;
- своевременного удовлетворения потребности в кадрах.

Исследование показало, что понимание необходимости создания кадрового резерва у менеджеров по персоналу есть, однако работа по его созданию зачастую ведется интуитивно, бессистемно, нецеленаправленно и без использования современного научного опыта. Российские менеджеры по персоналу зачастую не уделяют достаточного внимания формированию кадрового резерва, тогда как наличие резерва позволяет заранее на плановой, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

4. Наличие прозрачного кадрового резерва помогает служащим легко планировать карьеру внутри организации.

Создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие - по смежным направлениям. Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие кадров, что, в свою очередь, значительно повышает нематериальную мотивацию служащих и способствует их закреплению в организации. Кроме того, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных условий.

В данном дипломном проекте была исследована проблема работы с кадровым резервом, изучено современное состояние проблемы работы с кадровым резервом в менеджменте и методы анализа совершенствования технологий работы с кадровым резервом, рассмотрена важность решения этой проблемы на примере Государственной жилищной инспекции Новосибирской области.

5. Определены функциональные взаимосвязи должности «менеджер по персоналу» внутри управления кадров и в рамках всего городского сообщества.

6. Посчитаны затраты на процедуру работы с кадровым резервом.

Мы задали ключевые показатели, характерные для работы с кадровым резервом в Государственной жилищной инспекции Новосибирской области и выявили, чем данные показатели являются для организации: возможностями или угрозами. В результате проведённого анализа мы выявили, что возможностями со средней вероятностью реализации для общества являются: внедрение инноваций и передовых технологий, повышение

производительности труда. Умеренным влиянием со средней вероятностью реализации является улучшение имиджа организации в глазах горожан. Низкой вероятностью с сильным влиянием на организацию для общества является увеличение авторитета и повышение доверия к власти.

Угрозами с низкой вероятностью, способными привести организацию в тяжёлое состояние являются сокращение доверия, снижение качества услуг, ухудшение имиджа общества в глазах жителей и гостей города.

Проведённый анализ свидетельствует, что институт резерва кадров используется всё еще недостаточно. В новой России необходим единый для региональной и муниципальной власти механизм эффективного действенного использования кадрового резерва.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверин, А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров [Текст] / А.Н. Аверин. - М.: Изд-во Дашков и К, 2013. -280с.
2. Аверин, А.Н. Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих [Текст]/А.Н. Аверин. - М.: Флинта, 2012. - 93 с.
3. Адиятуллина, А.Р. Молодежь и кадровый потенциал, или несколько слов о кадровой скамейке [Текст] / Материалы II Орловских социологических чтений. - Орел: изд-во ОРАГС, 2013. - 248 с.
4. Актуальные вопросы развития муниципальных образований [Текст] / под общ.ред. проф. И.Н. Барцица, проф. В.В. Бакушева. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 209 с.
5. Анисимов, О.С. Белгородская школа стратегов // Журнал государственное и муниципальное управление: теория и практика [Текст] / О.С. Анисимов. - №2. - 2014. - С. 3-4.
6. Анциферова, И.В. К оценке кандидатов на зачисление в кадровый резерв в контексте компетентностного подхода [Текст] / И.В. Анциферова, Е.Н. Фурман // Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. Серия «Социология». - 2013. - № 10 (1). - С. 113-124.
7. Астахов, Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология [Текст]: монография /Ю.В. Астахов, В.И. Патрушев; Тульский ин-т экономики и информатики, Академия наук соц. технологий и мест. самоуправления. -Белгород: обл. тип., 2014. - 339 с.
8. Астахов, Ю.В. Современная муниципальная кадровая политика и технологии ее реализации: моногр. [Текст] / Ю.В. Астахов, В.Н. Манько, В.И. Патрушев.- Белгород: обл. тип., 2013. - 116 с.
9. Астахов, Ю.В. Теория и практика управления персоналом [Текст]/ Ю.В. Астахов; М-во образования и науки РФ, ФГАО УВПО «Белгор. гос. нац. исслед. ун-т». - Белгород: КОНСТАНТА, 2013. - 182 с.

10. Астахов, Ю.В. Кадровое обеспечение устойчивого развития муниципальных образований в первом и втором десятилетиях XXI века: монография [Текст] / Ю.В. Астахов. - Белгород: ООО «Эпицентр», 2015. - 368 с.

11. Атаманчук, Г.В. Государственная служба: кадровый потенциал [Текст] / Г.В. Атаманчук. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 310 с.

12. Барциц, И.Н. Система государственного и муниципального управления [Текст] / И.Н. Барциц. - М.: Изд-во РАГС, 2012. - 488 с.

13. Барабашев, А.Г. Формирование резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации [Текст] / А.Г. Барабашев, Е.П. Стружак // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). - 2013. - №4. - С. 18-21.

14. Барабашев, А.Г. Два подхода к созданию резерва управленческих кадров [Электронный ресурс] / А.Г. Барабашев // Государственное управление. Электронный вестник. - 2013. - № 20. - Режим доступа: <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2009/20/BarabashevStruzhak.pdf>.

15. Белоусова, Е.В. Взаимосвязь главы муниципального образования и представительного органа местного самоуправления при реализации функций представительства населения [Текст] / Е.В. Белоусова // Административное и муниципальное право. - 2014. - №5. - С. 31-34.

16. Биджиев, А.С. Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы [Текст] /

А.С. Биджиев, Г.М. Шамарова // Государственная власть и местное самоуправление. - 2013. - № 3. - С. 23-29.

17. Боженков, С.А. От муниципальной власти ждут перемен [Текст] / С.А. Боженков: выступление на 8 съезде ассоциации «Совет муниципальных образований Белгородской области» // Белгородские известия. - 2013. - 30 августа.

18.Боженев, С.А. Стратегическое развитие города Белгорода: итоги и перспективы [Текст] / С.А. Боженев // Управление городом: теория и практика. - 2013. - №1(8). - С. 16-19.

19.Вечер, Л.С. Деловое общение государственного служащего: практикум [Текст]/ Л.С. Вечер. - М.: ФОРУМ, 2013. - 223 с.

20.Гневко, В.А. Модернизация систем развития муниципального образования [Текст]: монография / В.А. Гневко. - М.: Экономика, 2013. - 414 с.

21.Государственная и муниципальная служба [Текст]/ Алкаев И.А., Изолитов А.С.; под ред. В.И. Петрова; Гос. ун-т упр. - М.: Юрайт, 2014. - 364 с.

22.Государственная и муниципальная служба [Текст]/ А.В. Кочетков, Г.А. Сульдина, Т.В. Халилова, Т.А. Занко; под общ. ред. д-ра социол. наук, проф. Е.В. Охотского. - М.: Юрайт, 2014. - 555 с.

23.Данакин, Н.С. Совершенствование целевого управления в органах муниципальной власти: социальные аспекты [Текст] / Н.С. Данакин, О.В. Маттейс. - Белгород, 2012. - 306 с.

24.Демин, А.А. О правовом регулировании подготовки молодых кадров для государственной службы в зарубежных государствах [Текст] / А.А. Демин // Вопросы управления. - 2013. - №7. - С. 21-26.

25.Добреньков, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст] / В.И. Добреньков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. - М.: КДУ, 2014. - 360 с.

26.Ершова, Е.А. Трудовые правоотношения государственных гражданских и муниципальных служащих в России [Текст] / Е.А. Ершова. - М.: Статус, 2013. - 666 с.

27.Захарова, З.А. В кадровый резерв только победители [Текст] / З. Захарова // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - №3. - С. 66-73.

28. Захаров, В.М. Региональная система формирования управленческого потенциала органов власти и управления / Управленческий голод в России и его традиции: сб. материалов, приуроченных к 5-летию создания Белгородского государственного университета. 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / Отв. ред. А.Н. Бердник. - Белгород: Изд-во БелГУ, 2012. - 206 с.

29. Захаров, В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих [Текст]: монография / В.М. Захаров; М-во образования и науки Российской Федерации, Белгородский гос. нац. исслед. ун-т. - Белгород: Белгород, 2014. - 259 с.

30. Знаменский, Д.Ю. Государственная и муниципальная служба [Текст] / Д.Ю. Знаменский. - Санкт-Петербург: Интермедиа, 2013. - 179 с.

31. Зотов, В.Б. Система муниципального управления [Текст] / В.Б. Зотов. - СПб.: Питер, 2014. - 314 с.

32. Зотов, В.В. Кадровый резерв глав муниципальных районов как основа устойчивости и преемственности системы муниципального управления [Текст] / В.В. Зотов, И.В. Анциферова // Муниципальная служба: правовые вопросы. - 2014. - № 4. - С. 3-5.

33. Жильцов, В.И. Проблемы формирования кадрового резерва в системе государственной службы страны [Текст] / В.И. Жильцов // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России. Материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 196 с.

34. Иванов С. Выступление на семинаре «Внутренняя политика для региональных властей» // Российская газета. - 2013. - 14 ноября.

35. Иванова, П.П. Государственная политика по формированию резерва управленческих кадров в регионах российской Федерации (политологический анализ) [Текст]: автореф. дис. ...канд. полит. наук / П.П. Иванова. - Р-н-Д, 2013. - 23 с.

36.Игнатов, В.Г. Актуальные проблемы подготовки и формирования кадрового резерва органов власти и управления [Текст] / В.Г. Игнатов // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. - 2013. - № 1. - С. 5-11.

37.Кабашов, С.Ю. Урегулирование конфликта интересов и противодействие коррупции на гражданской и муниципальной службе: теория и практика [Текст] / С.Ю. Кабашов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 191с.

38.Кабашов, С.Ю. Организация муниципальной службы [Текст]/ С.Ю. Кабашов. - М.: Инфра - М, 2012. - 477 с.

39.Казанцева, М.В. Специфика формирования кадрового резерва [Текст] / М.В. Казанцева // Справочник по управлению персоналом. -2013. - №7. - С. 12-22.

40.Калашникова, Л.Н. О практике формирования резерва управленческих кадров на государственной гражданской службе [Текст] / Л.Н. Калашникова // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 196 с.

41.Кандаурова, И. Оценка кандидатов в кадровый резерв [Текст] / И. Кандаурова, С. Сидоркина // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - № 3. - С. 22-26.

42.Кибанова, А.Я. Служба управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанова. - М.: КНОРУС, 2013. - 372 с.

43.Киреева, Е.Ю. Правовой статус муниципальных служащих в Российской Федерации [Текст]: монография / Е.Ю. Киреева; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 182 с.

44. Киреева, Е.Ю. Муниципальная служба: проблемы теории и практики [Текст] / Е.Ю. Киреева; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 206 с.

45. Коломыцева, М.А. Управленческий кадровый резерв как условие опережающего развития Белгородской агломерации [Текст] / М.А. Коломыцева // Теория и практика управления городом. - 2014. - № 1 (12). - С. 37-39.

46. Комментарий к Федеральному закону от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс] / Под ред. Киреева Е.Ю., Голушков Д.И., Чершинцева Е.А., Бирюкова Т.А., Зенков М.Ю. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Постатейные комментарии и книги».

47. Костина, Е. Кадровый резерв как элемент плановой ротации [Текст] / Е. Костина // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 3 (март). - С. 28-35.

48. Лисов, В.В. Ограничения конституционных прав граждан, связанные с поступлением на государственную гражданскую службу Российской Федерации и ее прохождением [Текст]: автореф. дис. ... канд. юр. наук: 12.00.02 / В.В. Лисов. - Саратов, 2014. - 27 с.

49. Литвинцева, Е.А. Государственная, кадровая стратегия: формирование эффективного резерва [Текст] / Е.А. Литвинцева // Государственная служба. - 2013. - № 3. - С. 35-39.

50. Лукьяненко, В.И. Государственный аппарат. Проблемы организации, управления и контроля [Текст] / В.И. Лукьяненко. - М.: РАГС, 2013. - 421 с.

51. Митусова, О. Образовательная среда, формирующая компетентность государственного служащего [Текст] / О. Митусова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГ. - 2014. - №2. - С.37-42.

52. Морозова, Е.В. Проблемы формирования кадрового резерва [Текст] / Е.В. Морозова // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научно-практической конференции,

проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013года. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 196 с.

53. Несмеянова, С.Э. Комментарий к Федеральному закону «О муниципальной службе в Российской Федерации» (постатейный) [Текст] / С.Э. Несмеянова, Е.С. Шугрика. - М.: РИОР: ИНФРА-М, 2012. - 153 с.

54. Нечипоренко, В.С. Муниципальная служба в Российской Федерации[Текст] / В.С. Нечипоренко, Л.В. Прибыткова; Российская акад. гос. службы при Президенте Российской Федерации. - М.: РАГС, 2013. - 136 с.

55. Омельченко, Н.А. Этика государственной и муниципальной службы [Текст] / Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2014. - 408 с.

56. Опарина, Н.Е. Основные стратегии управления кадровым резервом [Текст] Н.Е. Опарина // Управление персоналом. - 2013. - №7. - С. 25-29.

57. Охотский, Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления [Текст]/ Е.В. Охотский. - М.: Издательство Юрайт, 2013. - 701 с.

58. Панин, И.Н. Правовые основы формирования и функционирования кадрового резерва [Текст] / И.Н. Панин // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 196 с.

59. Право государственной и муниципальной службы [Текст]/ А.С. Васильева, И.В. Григорьев, В.П. Гузь и др.; под ред. В.Ш. Шайхатдинова, А.Н. Митина. - М.: Проспект: Екатеринбург: Уральская государственная юридическая академия, 2015. - 528 с.

60. Прибыткова, Л.В. Кадровый резерв на муниципальной службе [Текст] / Л.В. Прибыткова // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научно-практической

конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 196 с.

61. Пресняков, М. Замещение должностей государственной гражданской службы из кадрового резерва [Текст] / М. Пресняков, С. Чаннов // Кадровик. Трудовое право для кадровика. - 2013. - № 10. - С. 31- 37.

62. Противодействие коррупции в системе государственного и муниципального управления [Текст]/ М-во образ, и науки РФ, ФГАОУ ВПО «Белгородский гос. нац. исследовательский ун-т», Ин-т гос. и муниципального управления, Кафедра социальных технологий. - Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2013. - 100 с.

63. Россинский, Б.В. Административное право [Текст] / Б.В. Россинский, Ю.Н. Старилров. - М.: Инфра-М, 2013. - 354 с.

64. Рудой, В.В. Государственная политика по формированию резерва управленческих кадров на региональном уровне [Текст] / В.В. Рудой // Власть. - 2013. - № 5. - С. 3-7.

65. Сerezко, Т.А. Этика государственной и муниципальной службы [Текст] / Т.А. Сerezко. - Белгород: Изд-во Белгородского ун-та кооперации, экономики и права, 2015. - 214 с.

66. Сидоренко, И.Н. Ученые и практики о формировании резерва управленческих кадров в современных условиях [Текст] / И.Н. Сидоренко // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС.- 2014. - № 1. - С. 127-137.

67. Современные кадровые технологии [Текст] / под общей ред. В.В. Бахарева. - Белгород: изд-во БГТУ, 2013. - 206 с.

68. Соловьев, О. Думая о будущем: формирование резерва управленческих кадров Белгородской области [Текст] / О. Соловьев // Служба кадров и персонал. - 2012. - №7. - С.35-40.

69. Сороко, А.В. Методология формирования и функционирования резерва управленческих кадров государственной гражданской службы [Текст]: монография / А.В. Сороко. - М.: НПФ ПЛАНЕТА, 2013. - 168 с.

70. Субочев, С.Н. Организационные и методические аспекты формирования кадрового резерва государственной службы [Текст] / С.Н. Субочев // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 196 с.

71. Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России. Теория, история, новые реалии [Текст] / В.А. Сулемов. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 390 с.

72. Тавокин, Е. Качество управленцев для качества управления [Текст] / Е. Тавокин // Государственная служба. - 2013. - №4. - С. 42-46.

73. Турчинов, А.И. Институт резерва управленцев России в системе государственной кадровой политики: проблемы теории и практики [Текст] / А.И. Турчинов // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 196 с.

74. Ускова, Г. Работаем с кадровым резервом [Текст] / Г. Ускова // Кадровое дело. - 2013. - № 5. - С. 95-97.

75. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики [Текст] / В.В. Черепанов. - М.: Юнити-Дана, 2013. - 679 с.

76. Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих [Текст]: монография / Кибанов А.Я., Столярова В.А., Лукьянова Т.В. и др.; по ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 244 с.

77. Ханмагомедов, А.С. Инновационные компоненты профессиональной компетентности в системе государственного управления

[Текст]: монография / А.С. Ханмагомедов. - Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2013. - 250 с.

78. Цимбалист, А.В. Регламентация труда государственных и муниципальных служащих [Текст] / А.В. Цимбалист; под ред. А.И. Гретченко, М.Н. Кулапова. - М.: КноРус, 2012. - 210 с.

79. Шамарова, Г.М. Правовое регулирование муниципальной службы в современных условиях развития муниципальных образований [Текст] / Г.М. Шамарова // Государственная власть и местное самоуправление. - 2015. - № 3. - С. 38-43.

Паспорт проекта

«Совершенствование технологий работы с кадровым резервом в Государственной жилищной инспекции Новосибирской области»

<p>Цель проекта</p>	<p>Совершенствование системы и технологии работы с кадровым резервом Государственной жилищной инспекции Новосибирской области</p>
<p>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Совершенствование механизмов конкурсного замещения вакантных должностей 2. Создание действенного кадрового резерва на конкурсной основе. 3. Создание системы организации и проведения конкурсов для включения в кадровый резерв городского сообщества. 4. Организация стажировок преподавателей и студентов в организации. 5. Создание института стажёрства в организации. 6. Изучение вопросов организации стажировок работников . 7. Разработка механизмов системы ротации кадров 8. Изучение и обобщение передового опыта кадровой работы.
<p>Результаты проекта</p>	<ul style="list-style-type: none"> - повышение эффективности процедур формирования кадрового резерва органов исполнительной власти и дальнейшей организации работы с ним; - внедрение современных кадровых технологий в деятельность органов исполнительной власти при организации работы с кадровым резервом; - единый (рекомендуемый) подход к осуществлению процедур формирования кадрового резерва в органах исполнительной власти создание благоприятных условий для развития профессиональных качеств у граждан РФ, включенных в кадровый резерв.

<p style="text-align: center;">Риски проекта</p>	<p>1. Избыточное число «резервистов». Идея кадрового резерва дискредитируется как таковая, если не удастся задействовать всех претендентов из резерва. Многие претенденты, так и не дождавшись назначения, могут просто покинуть резерв, отдав предпочтение конкурентам.</p> <p>2. Заведомо невыполнимые обещания. Одной из возможных ошибок при формировании кадрового резерва может стать зачисление всех сотрудников в базу с обещанным повышением, но в этом случае не исключается осуществление набора сторонних людей.</p> <p>3. Не налаженная система продвижения. Если нет точного представления о том, как совершается переход с одного уровня на другой, это не может не настораживать работников и негативно сказывается на их мотивации.</p> <p>4. Неблагоприятный психологический климат в коллективе. Публичное выдвижение части сотрудников в потенциальный топ- менеджмент может негативно отразиться на той части коллектива, которую оставили по ту сторону проекта. Особенно если «резервистов» выбирали, ориентируясь на рекомендации руководителя.</p> <p>5. Финансовые риски. Важно грамотно просчитать все внутренние и внешние риски, которые могут возникнуть при формировании кадрового резерва. При работе с кадровым резервом, прежде всего, необходимо определять приоритеты и учитывать особенности конкретной ситуации.</p>
--	--

2. Подбор кандидатов в состав кадрового резерва в системе государственной службы включает в себя ряд взаимосвязанных процедур, в их числе:

- анализ документальных данных (анкета работника, резюме, копия диплома, автобиография, характеристики, результаты аттестации и тестирования и т.п.);
- поручение кандидатам ответственных заданий;
- интервью или собеседование для выявления интересующих сведений;
- наблюдение за поведением муниципального служащего в различных ситуациях;

- оценка результатов трудовой деятельности, качество и профессионализм выполнения заданий, поручений данных руководителем структурного подразделения за определенный период (в качестве такого