

**Разработка стратегии развития
Бюджетного учреждения
"Республиканский центр
молодёжи"**



Муджиков Б.В.

Цель работы и объект

- Цель исследования – на основе обобщенной и систематизированной информации о положении молодежи, проанализировать современное состояние, проблемы и перспективы развития БУ РК РЦМ, предложить конкретные рекомендации по реструктуризации деятельности данного учреждения и его стратегии развития.
- Объектом исследования является деятельность Бюджетного учреждения «Республиканский центр молодежи» в структуре органов государственной молодежной политики.

1.1. Сущность и содержание молодежной политики.

- Социальная политика представляет собой одно из важнейших направлений деятельности государства, общественных объединений, общества в целом по разрешению социальных противоречий и созданию социальной безопасности. Государственная молодежная политика – это приоритетная часть социальной политики, постоянно развивающееся явление, находящееся в прямой зависимости от состояния общества и государства, происходящих в них процессах, она охватывает все стороны жизнедеятельности молодежи. При этом, молодежная политика, в отличие от традиционной социальной, не сводится только к компенсаторным механизмам поддержки молодежи, а предполагает активное участие молодежи в жизни общества, что позволяет рассматривать эту политику как стратегическое развитие и ресурсы общества.

- Сегодня перед органами государственной власти, как в центре, так и на местах, стоит задача по обеспечению преемственности в государственной молодежной политике. Это в первую очередь обусловлено реформированием федеральных органов исполнительной власти, в ходе которого вопросы государственной молодежной политики были переданы Министерству спорта, туризма и молодежной политики РФ.
- Сдерживают реализацию мероприятий молодежной политики недостаточно разработанная нормативная правовая база на федеральном уровне, периодические реорганизации федерального органа по делам молодежи и отсутствие устойчивой системы органов по делам молодежи в субъектах РФ, сложности в организационном, кадровом и материально-техническом обеспечении.

- Программно-целевой метод планирования в качестве целевых комплексных программ осуществляется на всех уровнях: федеральном, региональном и муниципальном.
Федеральная целевая программа - государственная социально-экономическая программа федерального уровня, ориентированная на достижение целей общегосударственного масштаба и значимости.
Региональные целевые программы - комплексные программы решения крупных, настоятельных социально-экономических проблем региона; представляют часть федеральных программ или являются самостоятельными. Объектом регионального планирования считаются процессы текущего и перспективного функционирования регионов и муниципальных образований, подкрепленные соответствующими каналами мобилизации ресурсов.
Муниципальные целевые программы - комплексные программы, созданные для решения крупных или частных социально-экономических проблем конкретного муниципального образования; представляют часть федеральных, региональных программ или являются самостоятельными

Основой реализации молодежной политики являются следующие факторы:

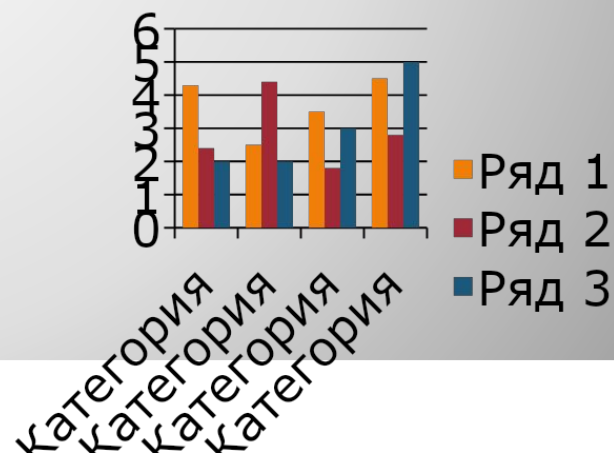
- расширение участия молодежи в жизни общества;
- представительство молодых граждан на всех уровнях социальной, общественно-политической и экономической сфер жизнедеятельности республики;
- поддержка в информационном обеспечении, открытость и прозрачность в вопросах молодежной политики.

Субъекты молодежной политики Республики Калмыкия:

- государственные органы и их должностные лица;
- молодежные объединения;
- молодые граждане.

- Для решения поставленных целей и задач спланирована и реализуется система мероприятий, которая строится на принципах взаимного партнерства с органами исполнительной власти, районных муниципальных образований, институтами гражданского общества по следующим основным направлениям:
 - гражданско-патриотическое воспитание молодых граждан;
 - социальная поддержка молодежи и молодых семей;
 - развитие системы профилактики асоциальных явлений в молодежной и подростковой среде;
 - содействие становлению института молодежного предпринимательства и занятости молодежи;
 - поддержка творческой молодежи;
 - государственная поддержка молодежных и детских общественных организаций.

- Одним из негативных факторов реализации государственной молодежной политики сегодня является уменьшение финансирования молодежной политики, которое в 2015 году по сравнению с цифрами 2013-2014 годов снизилось почти втрое. Так по данным Минфина РК на реализацию мероприятий молодежной политики на 1 января 2013 года составляли 1918,7 тыс.рублей, на 1 января 2014 - 600, тыс рублей. Профинансировано 587,2 тыс. рублей с учетом сокращения финансовых лимитов почти на 30% составили 400,0 тыс.рублей из которых профинансированы 344,0 тыс.рублей. Также необходимо отметить сокращение количества молодежных клубов и центров, продолжающийся отток трудоспособной молодежи из районов в город, и далее за пределы республики.



- Ежегодно совместно с заинтересованными ведомствами и администрациями районных муниципальных образований РК и Администрации г. Элисты были проведены статистические мониторинги положения молодежи Калмыкии, результаты которого направлены в адрес Министерства спорта, туризма и молодежной политики РФ и Главы Республики Калмыкия. Рост молодого населения по сравнению с данными 2014 года составил 2%. Вместе с тем, за последние 3 года наблюдается четкая тенденция увеличения миграции молодых граждан за пределы республики, которая составила 5,2%.

Со стороны государства также можно выделить пять основных механизмов реализации молодежной политики:

- - это нормативно-правовое регулирование в данной сфере;
- создание и совершенствование организационных форм по реализации молодежной политики;
- ведомственные и республиканские целевые программы;
- грантовая поддержка СОНКО;
- информационное воздействие.

В этой связи можно выделить четыре основных направления развития и совершенствования инфраструктуры:

- 1) увеличение количества, доступности и оснащенности учреждений молодежной сферы;
- 2) повышение кадровой обеспеченности;
- 3) наращивание объема и эффективности финансирования;
- 4) создание современной научно-методической базы по реализации молодежной политики.

- 1. Закон Республики Калмыкия от 15 июля 2015 года №130-V-3 «Об основных направлениях государственной молодежной политике Республики Калмыкия»;
- 2. Указ Главы Республики Калмыкия от 14 ноября 2005 г. № 53 «Об утверждении Концепции государственной молодежной политики в Республике Калмыкия на 2005-2020 годы»;
- 3. Стратегия государственной молодежной политики в Российской Федерации на период до 2016 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 18 декабря 2006 года № 1760-р;
- 4. ФЗ № 98-ФЗ от 28.06.1995 г. «О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений»;
- 5. Распоряжение Правительства Республики Калмыкия от 20 марта 2012 года №45-р «О Межведомственном комплексном плане мероприятий в сфере гражданско-патриотического воспитания в Республике Калмыкия на 2012-2015 годы»;
- 6. Государственная программа «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации на 2012-2016 годы»
- 7. Совместный приказ Министерства спорта, туризма и молодежной политики Республики Калмыкия и Министерства образования, культуры и науки Республики Калмыкия от 24.09.2010 г. № 1149/125-С «О создании волонтерского корпуса по пропаганде здорового образа жизни»;
- 8. Приказ Министерства по делам молодежи и спорта Республики Калмыкия от 04 сентября 2006 года № 252-м «Об утверждении Положения о порядке формирования Республиканского реестра молодежных и детских объединений, пользующихся государственной поддержкой»;
- 9. Указ Президента Российской Федерации от 6 апреля 2006 года №325 «О мерах государственной поддержки талантливой молодежи».
- 10. подпрограмма «Развитие молодежной политики в Республике Калмыкия» Государственной программы Республики Калмыкия «Развитие физической культуры, спорта и молодёжной политики в Республике Калмыкия на 2013-2017 годы», утвержденной Постановлением Правительства Республики Калмыкия от 9 сентября 2015 г. № 334.
- 11. Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 г. утвержденные Распоряжением Правительства РФ №2403-р от 29.11.2014 г.
- 12. Концепция общенациональной системы выявления и развития молодых талантов на 2015-2020 годы, утвержденная Заместителем Председателя Правительства Российской Федерации О. Голодец от 27 мая 2015 года №3274п - П8

Государственное учреждение «Республиканский центр молодежи»»

- Государственное учреждение «Республиканский центр молодежи» создан в 2004 году путем слияния Государственного учреждения «Государственный культурный центр Республики Калмыкия» и Государственного учреждения «Республиканский центр реализации инновационных молодежных программ», в 2009 преобразован в БУ РК РЦМ. На сегодняшний день – это единственное подведомственное учреждение Министерства спорта, туризма и молодежной политики Республики Калмыкия, осуществляющее реализацию государственной молодежной политики. Деятельность ведется на территории 13 районов Калмыкии, города Элиста и охватывает все направления Республиканской целевой программы «Молодежь Калмыкии 2013 – 2017 годы» (всего 17 направлений).



Основными целями деятельности БУ РК РЦМ является:

- -Создание правовых, социально-экономических условий для обеспечения социального становления, самореализации и участия граждан в общественной деятельности;
- Создание условий для становления социального партнерства в области воспитания подрастающего поколения;
- Защиты прав молодежи и ее законных интересов;
- Содействие социальному, культурному, духовному, интеллектуальному и физическому развитию молодежи;
- Реализация инновационного потенциала молодежи, формирование проектного мышления.

**Проводят республиканские обучающие семинары для разных целевых групп.
Выделяются следующие категории молодежи:**

1. Дети, подростки и детские организации.
2. Студенты и учащиеся ПУ и ПЛ и органы студенческого самоуправления.
3. Трудящаяся молодежь.
4. Лидеры и активисты молодежных общественных объединений.
5. Допризывная молодежь и патриотические объединения (юнармейские отряды, поисковые отряды, военно-исторические и военно-патриотические клубы).
6. Талантливая творческая молодежь.
7. Интеллектуальная молодежь.
8. Волонтеры и добровольческие объединения.

● **Особыми достижениями БУ РК РЦМ в 2015 году являются:**

- отмечаются повышение уровня квалификации работников БУ РК РЦМ и меры, предпринимаемые руководством в данном направлении (на конец 2015 года в трех профильных отделах трудятся 9 специалистов с полным рабочим днем и 2 человека на 0,5 ставки, высшее образование имеют 8 человек, неоконченное высшее – 4 человек);
- участие специалистов БУ РЦМ в мероприятиях международного уровня (Форум молодежи СНГ «Дни молодежи в Баку», Международный форум волонтерских инициатив государств-участников СНГ);
- произошел очередной этап структурирования программы деятельности БУ РЦМ с учетом охвата целевых категорий молодежной среды;
- акцентирование внимания на работе с молодежью, проживающей в районах РК;
- сохраняются темпы развития и формы методической наполняемости республиканских семинаров, обучающих лагерей, фестивалей;
- произошло существенное укрепление материально-технической базы, в собственности БУ РЦМ имеются мультимедийный проектор, цифровой фотоаппарат, звукоусиливающая аппаратура, портативные персональные компьютеры и др.
- победители Республиканского конкурса среди молодых семей «Крепкая семья – сильная нация» семья Лиджи-Горяевых (п. Артезиан) была удостоена «Гран-при» на Всероссийском фестивале-конкурсе молодых семей «Вера. Надежда. Любовь» (г. Москва);
- делегация лидеров детского движения Калмыкии на Всероссийском конкурсе лидеров детского движения России «Команда 21 века» в ВДЦ «Орленок» заняла 3 место;
- БУ «Республиканский центр молодежи» по результатам Всероссийского конкурса среди органов молодежной политики, проводимого Министерством спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации занял 1 место и звание «Лучшее учреждение органов молодежной политики Российской Федерации за 2010 год».

● **Кроме положительных тенденций также можно отметить и негативные моменты, которые необходимо оперативно решать:**

- отчается существенное снижение объемов финансирования программ и проектов в области реализации государственной молодежной политики;
- сокращение финансирования по статье «Фонд оплаты труда» и как следствие сокращение численности сотрудников БУ РЦМ;
- не налажена четкая и внятная обратная связь с целевыми группами;
- отсутствует программный документ по работе с молодежными общественными и молодежно-спортивными общественными организациями, волонтерскими объединениями, талантливой молодежью, работа с ними носит мероприятийный характер;
- отсутствует аудитория (кабинет, зал, помещение) для проведения тренинговых занятий, текущих встреч, сборов общественных организаций, органов студенческого самоуправления и др.;
- устаревшая материально-техническая база ЦДО – представительств ГУ РЦМ в районах не позволяет решать задачи, поставленные в рамках ФЦП «Электронная Россия» и пополнять внебюджетный счет центра;
- недостаток штатных единиц для постоянной работы в районах (охвачены 9 районов из 13);
- не оперативно решаются вопросы, связанные с материально-техническим оснащением: отсутствует стабильно работающая локальная сеть, видеокамера, нерешен вопрос со служебным доступом в Интернет, выделением штатного специалиста по видеомонтажу;
- при наличии многих социальных проектов и наличия линейно-функциональной системы управления возникают трудности межфункциональных связей и привлечения сотрудников к реализации проектов;
- нет четкой системы замеров эффективности работы специалистов БУ РЦМ.

На сегодняшний день разрабатывается комплексная программа деятельности БУ «Республиканский центр молодежи», которая состоит из внутренних программ, предполагающих работу с целевые категории молодежи (схема 3.2.1.):

1. Программа развития детских общественных организаций.
2. Программа развития молодежных общественных объединений.
3. Программа развития молодежных советов при Главах районных муниципальных образований.
4. Программа развития студенческих советов и иных органов студенческого управления.
5. Программа развития волонтерского движения и добровольческих отрядов.
6. Программа развития патриотических объединений.
7. Программа поддержки одаренной молодежи.
8. Программа развития национального самосознания, сохранения и популяризации традиций и культуры.
9. Программа развития студенческих отрядов и содействия трудоустройству молодежи.
10. Программа развития молодежного туризма

Формулирование мероприятий на основании SO

- SO – мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании:

S1O1 – через имеющиеся детские организации в районах возможно инициирование идеи создания детско-молодежных центров в районных и сельских муниципальных образованиях

S2O2 - организация выездных 3-5 дневных тренинг-курсов в районах с участием активистов молодежного движения, членов молодежных советов

S3O2 – разработка и распространение методического материала, практического опыта работы в сфере молодежной политики в регионе для молодежных советов

S3O3 – распространение уникальных методических разработок с целью привлечения партнеров

Формирование мероприятий на основании ST

ST – мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз:

S1T1 – участие специалистов ГУ РЦМ в мероприятиях районных детских организаций, реализация программ поощрения и стимулирования среди детских объединений, информирование администраций РМО о достижениях объединений

S1T3 - широкое освещение достижений в вопросах развития детского движения, положительного опыта работы через СМИ

S2T3 – разработка и внедрение коммерческих социально-значимых проектов, способствующих пополнению внебюджетных фондов и находящихся на самообеспечении

S3T1 – организация выездных презентаций проектной деятельности ГУ РЦМ для администраций сельских и районных муниципальных образований

S3T4 – распространение эффективного опыта работы ГУ РЦМ через специалистов ЦОД

Формирование мероприятий на основании WO

- WO – мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности:
 - W1O1 – объявление грантовых конкурсов социальных проектов в сфере ГМП
 - W2O3 – направить письма партнерам о содействии в усилении материально-технической базы
 - W3O1 – заключение соглашений о совместной деятельности в вопросах реализации государственной молодежной политики
 - W3O2 – включение расходов по реализации проектов БУ РЦМ в бюджеты сельских и районных муниципальных образований
 - W3O3 – заключение соглашений о совместной деятельности с заинтересованными ведомствами и министерствами на паритетном финансировании
 - W4O1 – возложить на специалистов ЦОД обязанности по реализации ГМП, используя имеющиеся ресурсы (помещение, компьютеры)

Возможностей организации и самого работника.

Обеспечение карьерного роста – серьезный стимул качественной работы персонала. В настоящее время в компании практически отсутствует система управления деловой карьерой. В целях внедрения данного инструмента разработана следующая система управления деловой карьерой:

1. Основные группы качеств, оцениваемых при продвижении кандидата:

1.1. Гражданская зрелость. К ней относятся:

- способность подчинять личные интересы интересам фирмы;
- умение прислушиваться к людям, быть самокритичным.

1.2. Отношение к труду. Эта группа охватывает следующие качества:

- чувство личной ответственности за порученное дело;
- чуткое и внимательное отношение к людям;
- трудолюбие;
- личную дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими;
- уровень эстетики работы.

1.3. Уровень знаний. Данная группа включает такие качества, как:

- наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности;
- знание объективных основ управления производством;
- знание передовых методов руководства;
- знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде: общая эрудиция.

- 1.4. Организаторские способности. К ним относятся:
 - умение организовать систему управления и свой труд;
 - умение работать с подчиненными и с руководителями разных организаций;
 - владение передовыми методами руководства: умение коротко и ясно формулировать цели, излагать мысли в деловых письмах, приказах, распоряжениях, поручениях, заданиях;
 - умение создавать сплоченный коллектив; умение проводить деловые совещания: способность к самооценке своих возможностей и своего труда, а также других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.
- 1.5. Способность к руководству системой управления. Эта группа представлена следующими качествами:
 - умение своевременно принимать решения;
 - способность обеспечить контроль их исполнения;
 - умение быстро ориентироваться в сложной обстановке и разрешать конфликтные ситуации;
 - способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой;
 - уверенность в себе.
- 1.6. Способность поддерживать передовое. В эту группу входят:
 - умение увидеть новое;
 - распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов;
 - умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов;
 - инициативность;
 - смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.
- 1.7. Морально-этические черты характера. К этой группе относятся:
 - честность, добросовестность, порядочность, принципиальность;
 - уравновешенность, выдержанность, вежливость;
 - настойчивость, общительность, обаяние;
 - скромность;
 - простота.

Основные недостатки сотрудника, препятствующие карьерному росту:

- - Неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.
- Размытые личные ценности: отсутствие их ясного понимания; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.
- Нечеткие личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.
- Остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.
- Недостаточность навыка решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.
- Недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.
- Неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.
- Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: отсутствие понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.
- Слабые навыки руководства: отсутствие способностей добиваться высокого результата работы подчиненных.
- Неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.
- Низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп и коллективов.

Можно выделить три этапа аттестации:

- создание аттестационной комиссии;
- (подготовка) аттестации;
- проведение аттестации.

Создание аттестационной комиссии. Задачей аттестационной комиссии является вынесение решения о том, аттестован или не аттестован сотрудник. Основанием для этого служат результаты собеседования во время проведения аттестации и анкетирования, проводимого на этапе подготовки к аттестации. При создании аттестационной комиссии необходимо учитывать количественный, кадровый состав учреждения, его структуру. Аттестационная комиссия для аттестации сотрудников учреждения имеет следующий состав:

- директор;
- заместитель директора;
- главный бухгалтер;
- начальники отдела;
- представители министерства спорта и молодежной политики РК.

Анкета состоит из двух частей. Первая часть является общей для всех аттестуемых должностей и включает оценку личностных и деловых качеств по следующим категориям:

- - самостоятельность;
 - настойчивость;
 - умение отстаивать свою точку зрения;
 - умение разбираться в вопросах;
 - умение координировать и взаимодействовать;
 - умение контролировать работу;
 - поведение в напряженной ситуации;
 - отношение к работе;
 - отношение к критике;
 - порядочность и честность;
 - рабочего времени;
 - опытность;
 - соответствие занимаемой должности.

Критериями оценки эффективности внедряемой системы должны стать экономические показатели работы учреждения.

- 1. Выполнение плана. Данный критерий является основным при оценке эффективности работы большей части сотрудников учреждения, именно от результата выполнения плана зависит уровень и характер вознаграждения. Который получит сотрудник по окончании отчетного периода.
- 2. Потеря рабочего времени. Постоянные перерывы в работе, с которыми вынуждено бороться руководство большей части российских учреждений приводят к снижению эффективности труда сотрудников. Снижение объемов потери рабочего времени также будет свидетельствовать о повышении деловой активности персонала.
- 3. Текучесть кадров. Снижение текучести кадров будет говорить о повышении качества условий труда и росте приверженности сотрудников миссии учреждения.
- 4. Рост заработной платы. С ростом доходов все меньшее число сотрудников задумывается о смене работы

С уверенностью прогнозируется высокая эффективность внедренной системы мотивации персонала:

- 1. Наблюдается рост профессионального уровня сотрудников, что подтверждается ростом производительности труда и сокращением потери рабочего времени.
 2. Рост заработной платы сотрудников подтверждает эффективность мероприятий по усовершенствованию системы оплаты труда. По мнению работников предприятия в основе оплаты труда лежит справедливое вознаграждение, что стимулирует рост производительности.
 3. Сокращение потери рабочего времени на 27,6%
 4. Текучесть кадров 2015 г. по сравнению с 2013 г. сократилась на 35.3%, что также подтверждает эффективность внедренной системы.

Для дальнейшего успешного развития БУ РЦМ необходимо выделить несколько аспектов управления, в которые группируются открытые нами возможности и перспективы:

- 1 – эффективное управление финансовыми ресурсами;
 - 2 – инновации и обучение работников сферы молодежной политики;
 - 3 – взаимодействие с потребителями услуг и целевыми группами;
 - 4 – управление процессами реализации ГМП.
- Для разработки стратегии долгосрочного управления Республиканским центром молодежи в условиях дефицита бюджетного финансирования наиболее приемлем принцип построения Системы сбалансированных показателей.