УДК 352/354

Шабанова М.М.[1]

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

Аннотация. В статье рассматриваются цели и задачи формирования кадрового резерва муниципальной службы. Формирование кадрового резерва, по мнению автора. должно осуществляться на основе системного подхода. В этой связи предлагается блок-схема формирования кадрового резерва органа местного самоуправления, включающая 5 этапов. На каждом этапе определены основные задачи и соответствующие механизмы их реализации.

Ключевые слова: кадровый резерв, орган местного самоуправления, муниципальные служащие, профессиональный рост, конкурс.

Shabanova M.

PRIORITY DIRECTIONS OF THE PERSONNEL RESERVE FORMATION OF THE MUNICIPAL SERVICE

Abstract. The article examines the goals and objectives of the personnel reserve formation of the municipal service. According to the author the formation of the personnel reserve should be implemented on the basis of a systematic approach. In this regard, a block diagram of the formation of the personnel reserve of a local government body is proposed. It includes 5 stages. The main tasks and corresponding mechanisms for their implementation at each stage are identified.

Keywords: personnel reserve, local self-government body, municipal employees, professional growth, competition.

Формирование кадрового состава и создание кадрового резерва является неотъемлемой частью механизма реализации государственной кадровой политики. Основной целью формирования кадрового резерва является подбор и подготовка к управлению в новых условиях муниципальных служащих, способных профессионально и эффективно решать задачи, встающие перед органами местного самоуправления при решении вопросов местного значения.

Формирование кадрового резерва должно преследовать две основные цели: создание заинтересованности у работников органа местного самоуправления в профессиональном развитии и предоставление необходимых инструментов для начала управления этим ростом.

Чтобы процесс формирования кадрового резерва был эффективным, он должен быть системным. Поэтому считаем важным отметить ряд специальных мероприятий по совершенствованию работы с кадровым резервом, которые могли бы улучшить функционирование системы работы с кадрами органов местного самоуправления. Работа с кадровым резервом должна стать четко отлаженным, последовательным и систематическим процессом.

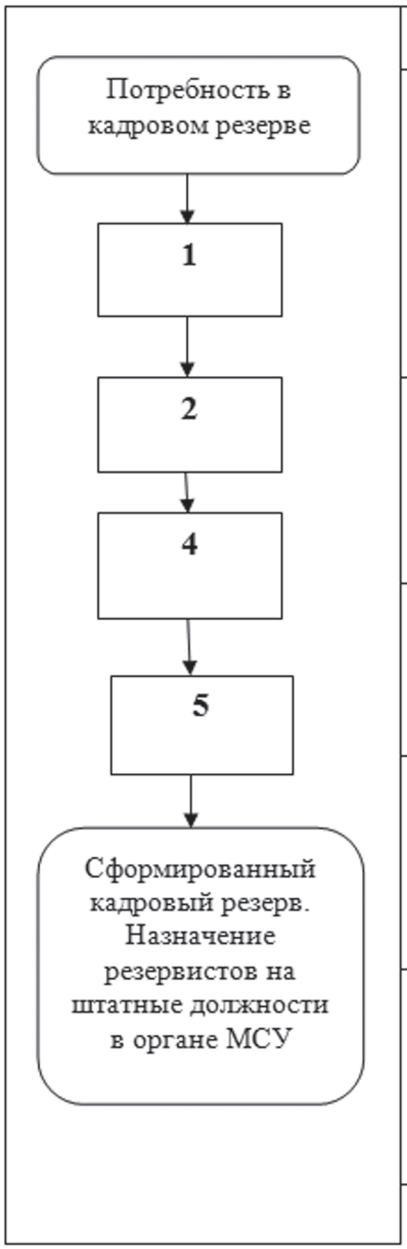
На Рисунке 1 представлена блок-схема формирования кадрового резерва органа местного самоуправления. Она составлена на основе адаптации для муниципального управления методики формирования резерва кадров, предложенной Ю.А. Кухтинской и Ж.Л. Леушиной [1].

[1] *Шабанова Мадина Мухидиновна*, доктор экономических наук, профессор, Дагестанский государственный технический университет, г. Махачкала, e-mail: madinash@inbox.ru
Madina Shabanova, Doctor of Economics, Professor, Dagestan State Technical University, Makhachkala, e-mail: madinash@inbox.ru

Всю систему работы с кадровым резервом можно условно разделить на пять этапов, и строить работу в соответствии с целями и задачами муниципальных органов. Но следует понимать, что внедрение лишь отдельных этапов данной схемы без последующего построения целостной системы работы с кадровым резервом не даст ожидаемого эффекта.

Главными задачами первого этапа при формировании кадрового резерва являются: определение потребностей в замещении вакантных должностей на планируемый период времени и выработка принципов отбора резервистов.

На первом этапе для полноценной работы с кадровым резервом необходимо разработать положение о формировании кадрового резерва, в котором закрепляются основные принципы и порядок формирования кадрового резерва, круг обязанностей должностных лиц, ответственных за формирование кадрового резерва. Кроме того, в данном документе целесообразно также отразить вопросы организации работы с кадровым резервом, порядок пополнения кадрового резерва и внесения изменений в количественный и качественный состав резервистов. Для обеспечения контроля текущего состояния работы с кадровым резервом необходимо предусмотреть систему отчетности для ответственных должностных лиц.



Краткое описание этапа	Документ
1.Определение потребности в замещении вакантных должностей на планируемый период времени	Утвержденные главой МО: положение о формирования кадрового резерва, перечень должностей подлежащих резервированию и конкретное число резервистов
2. Отбор и оценка резервистов	Отчеты по оценке резервистов; утвержденный главой муниципального образования список резервистов
3..Подготовка резервистов	Программа подготовки специалистов кадрового резерва. Индивидуальные планы развития.
4.Оценка знаний и навыков резервистов. Создание условий для приобретения ими практического опыта работы и адаптации по резервируемой должности.	Отчеты о продвижении по служебной лестнице сотрудников, состоящих в резерве.
5. Назначение резервистов по мере появления вакантных управленческих должностей	Приказы о назначении, утверждении в должности резервистов

Рисунок 1 – Блок-схема формирования кадрового резерва органа местного самоуправления

Параллельно с положением о формировании кадрового резерва формируется перечень должностей, подлежащих резервированию, и определяется конкретное число резервистов для каждой должности. Эти оба локальных нормативных акта готовятся службой управления персоналом и утверждаются руководителем муниципального образования.

Задача второго этапа – разработка системы конкурсного отбора на замещаемые должности. Конкурс проводится исходя из потребностей муниципального органа, как среди внешних специалистов, так и среди своих сотрудников.

При этом следует понимать, что внутренний кадровый резерв имеет свои преимущества: служащие работают в организации, обладают определенным опытом и уже доказали определенную эффективность, им не требуется адаптация к организации и продвижение собственных работников повышает мотивацию деятельности в органах местного самоуправления.

В качестве внешних источников кадрового резерва можно рассматривать выпускников специализированных вузов, лиц, имеющих опыт работы в других органах власти, представителей политических партий и иных категорий работников.

Работа с ними должна осуществляться по той же схеме, что и для действующих муниципальных служащих.

Для реализации задач второго этапа в положении о формировании кадрового резерва должны быть предусмотрены механизмы конкурсного отбора специалистов.

Для того чтобы сделать механизм отбора наиболее объективным, в работе конкурсных комиссий должны участвовать как специалисты органов МСУ, так и внешние консультанты.

Для повышения эффективности конкурсного отбора желательно привлекать к участию в нем максимально возможное число лиц, потенциально соответствующих требованиям группы резервируемых должностей.

Отбор кандидатов для зачисления в кадровый резерв по результатам конкурса осуществляется на основании следующих требований.

– профессиональная компетентность: наличие соответствующего образования, опыта, знаний, умений и навыков по профилю должности муниципальной службы, способность анализировать и принимать обоснованные решения и добиваться их выполнения, деловая культура, систематическое повышение профессионального уровня;

– организаторские способности: умение руководить подчиненными, координировать и контролировать их деятельность, владеть современными методами и техникой управления, инициативность, оперативность;

– ответственность за порученное дело: высокая требовательность к себе и подчиненным, обязательность, способность к критической оценке своей работы, работоспособность, аккуратность;

– нравственные качества: добросовестность, объективность, социально-психологическая и нравственная зрелость;

– психолого-педагогические качества: способность обучать и разъяснять, терпеливо, выдержанно работать с человеком, умение объединять и вдохновлять людей, коммуникабельность, культура общения.

Порядок зачисления в кадровый резерв включает в себя предварительное изучение личного дела для оценки деловых и личностных качеств конкурсанта, оценки результатов его деятельности, анализа материалов аттестаций и конкурсов. Кроме того, проводится собеседование, применяется тестирование и анкетирование.

Допускается формирование кадрового резерва для групп резервируемых должностей руководителей в форме закрытого конкурса. В этом случае ответственный за формирование резерва по этой группе самостоятельно определяет состав кандидатов и организует отбор «резервистов».

На третьем, наиболее важном и трудном этапе ставится задача развития профессиональных навыков и знаний резервистов, необходимых им для успешной работы в будущей должности. Для этого разрабатывается программа обучения и развития резервистов, которая включает в себя ряд мероприятий, направленных на развитие профессиональных деловых и личностных качеств кандидатов

кадрового резерва. Ее реализация порой связана со значительными материальными затратами и поэтому подразделение, отвечающее за ее разработку, должно подходить к этому вопросу обдуманно, максимально учитывая внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на эффективность системы развития резервистов, как в краткосрочной, так и в среднесрочной и долгосрочной перспективах.

Система развития кандидатов кадрового резерва должна включать в себя не только различные образовательные программы, но и мероприятия, направленные на:

– развитие у резервистов необходимых качеств для работы на резервируемой должности;

– укрепление положительного имиджа резервистов;

– придание резервистам определенного статуса, повышающего их престижность в муниципальном образовании.

При разработке программ индивидуального развития резервистов необходимо учитывать стаж работы каждого из них, их потребности и желание двигаться в предложенном направлении, индивидуальные и психологические особенности, наличие лидерских качеств.

Очень важную роль в системе подготовки членов кадрового резерва играет обратная связь службы, курирующей данное направление, с обучающимся резервистом. Для усиления положительного эффекта от обучения можно с определенной периодичностью устраивать семинары по обмену опытом среди резервистов, на которых они могут поделиться полученными знаниями с коллегами. Семинары и конференции могут в значительной степени способствовать стимуляции интереса остальных сотрудников к приобретению новых знаний и навыков, способствовать укреплению имиджа резервистов как знающих и прогрессивных специалистов.

Задача четвертого этапа – формирование системы приобретения резервистами практического опыта работы по резервируемой должности.

Практическая подготовка резервистов не должна быть просто формальной процедурой. Необходимо выстроить систему приобретения специалистами, находящимися в кадровом резерве, практического опыта работы по резервируемой должности. Именно во время стажировки и практики участники кадрового резерва получают бесценный набор навыков и умений по предполагаемой должности.

Индивидуальные планы подготовки резервистов должны включать систему мероприятий, направленных на закрепление теоретических знаний в практической деятельности. Например:

– перевод специалиста, состоящего в кадровом резерве, на другие вакантные должности с целью приобретения им необходимых навыков и знаний;

– предоставление возможности резервисту на исполнение обязанностей вышестоящего руководителя в период его отсутствия с целью получения опыта руководящей работы, приобретения организаторских навыков;

– стажировка на вышестоящей должности муниципальной службы;

– проверка исполнения отдельных поручений, решений по той должности, на которую готовится резервист;

– участие в подготовке проектов решений, протоколов совещаний, публичных слушаний, заседаний и т.д.

После прохождения этапа практической подготовки, срок которого определяется для каждой должности индивидуально, резервист должен уметь справляться с задачами и выполнять весь комплекс работ по данной должности муниципальной службы

Задача пятого этапа – построение системы назначения резервистов на конкретные управленческие должности по мере появления вакантных должностей в соответствии с профессиональными и личностными качествами кандидатов на основе проведенных на ранних этапах формирования кадрового резерва оценок. Процент назначения сотрудников из числа кадрового резерва должен быть не ниже 80%. Сама процедура принятия обоснованного решения о выдвижении того или иного кандидата на руководящую должность из состава резерва должна предусматривать следующее:

– наличие нескольких кандидатов на данную должность;

– оценку профессионально качеств кандидатов на соответствие их требованиям, предъявляемым должностью;

– сравнительный анализ оценок качеств кандидатов для выбора наиболее достойного;

– изучение и учет мнения трудового коллектива о каждом кандидате.

Если налицо все вышеперечисленные результаты, то цель работы с кадровым резервом будет достигнута.

Такая системная работа приведет к созданию кадрового резерва, позволяющего в автоматическом режиме решать вопросы кадрового замещения, осуществлять своевременную подготовку сотрудника к переходу на новую должность и обеспечит мотивацию муниципальных служащих в повышении своей квалификации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Кухтинская Ю.А., Леушина Ж.Л. Проектирование бизнес-процесса «Формирование кадрового резерва» на металлургическом предприятии // Интернет журнал «Науковедение». 2016. № 6.