УДК 33

Плиева Л.Б.[1]

МЕТОДЫ ОТБОРА КАНДИДАТОВ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Аннотация. Создание эффективной модели государственного управления невозможно обеспечить без обновления и развития кадрового потенциала государственной службы. С этой целью создается резерв управленческих кадров, который выступает важнейшим ресурсом, обеспечивающим развитие и конкурентоспособность организации. Одним из принципов кадровой политики является реализация права на равный доступ к гражданской службе. Отсюда возникают риски кадрового резерва, связанные с возможностью появления непрофессионализма, коррупции, клановой ориентированности и бюрократизма. Поэтому одной из самых больших проблем является оценка готовности резервистов к замещению вакантной должности. В связи с этим интерес будут представлять методы отбора в кадровый резерв.

Ключевые слова: кадровый потенциал государственной службы, резерв управленческих кадров, методы отбора в кадровый резерв

Plieva L.B.

METHODS OF SELECTION OF CANDIDATES TO PERSONNEL RESERVE OF PUBLIC SERVICE

Abstract. Creating an effective model of governance cannot be achieved without updating and development of personnel potential of public service. With this purpose, a reserve of managerial staff, which is the most important resource for the development and competitiveness of the organization. One of the principles of personnel policy is the implementation of the right to equal access to civil service. This gives rise to risks of a personnel reserve related to the possibility of incompetence, corruption, clan-based orientation and bureaucracy. Therefore, one of the biggest challenges is to assess the readiness of the reservists to the vacant position. In this regard, the interest will be to present methods of selection of personnel reserve.

Key words: personnel potential of public service, provision of management personnel, methods of selection of personnel reserve

Понятие «кадровый резерв» сформировалось достаточно давно под влиянием социально-экономических факторов, действовавших на организацию извне и требовавших немедленного ответа на «вызов». В современной организации резерв управленческих кадров выступает важнейшим ресурсом, от которого зависит не только развитие и конкурентоспособность организации, но и само ее существование.

Не является исключением и государственная служба, поскольку без обновления и развития ее кадрового потенциала невозможно обеспечить создание эффективной модели государственного управления. В подтверждении этому можно привести ст. 64 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. От 03.07.2016 г.) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 02.08.2016), в соответствии с которой на государственной службе должен быть сформирован кадровый резерв[1].

В соответствии с современным российским законодательством «резерв управленческих кадров» – это группа граждан, в том числе находящихся на должностях государственной и муниципальной службы, сформированная по профессиональным, нравственным и иным качествам в целях обеспечения устойчивого

[1] *Плиева Луиза Борисовна*, магистрант, Северо-Кавказский институт-филиал РАНХиГС, г. Пятигорск
Plieva Luiza, undergraduate, The North Caucasus Institute-branch of RANEPA, Pyatigorsk

развития административного аппарата, его обновления с соблюдением преемственности в работе [2].

Таким образом, кадровый резерв должен не только формально существовать, но быть профессионально подготовленным настолько, чтобы замещение вакантной должности происходило безболезненно, чтобы назначенец на новую должность смог эффективно реализовывать функции государственного аппарата. Это созвучно с определение Хохлова, который понимает под кадровым резервом «воспроизводство самих органов власти, их социального статуса и организационной структуры» [3, с. 52-54]. Аналогичного мнения придерживается А.И. Турчинов, который считает, что кадровый резерв – это специально сформированная группа перспективных государственных служащих, обладающих профессиональными компетенциями, необходимыми для выдвижения и являющихся фактором развития управленческого потенциала организации [4, С. 5].

Прежде всего, следует отметить, что в данной статье речь будет идти о кадровом резерве, который формируется из числа гражданских служащих для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста, а не о кадровом резерве вообще.

Как показывает практика, включение гражданского служащего в кадровый резерв не влечет за собой обязательного назначения его представителем нанимателя на вакантную должность государственной гражданской службы. Однако самая большая проблема, которая при этом появляется – это оценка готовности резервистов к замещению вакантной должности. Как отмечает А.Н. Савлук, достаточно сложным процессом является контролирование процесса назначения на должность, поскольку реализация права на равный доступ к гражданской службе – это один из принципов кадровой политики [5]. Отсюда возникают риски кадрового резерва, связанные с возможностью появления непрофессионализма, коррупции, клановоориентированности, бюрократизма и др.

Несмотря на то, что в настоящее время принят ряд нормативных документов, регулирующих процессы формирования кадрового резерва, многие вопросы все еще не являются решенными. В частности, речь идет о процедуре отбора в кадровый резерв. В связи с этим интерес будут представлять методы отбора.

Указы Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. №110 «О поведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации», от 1 февраля 2005 г. №111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)», от 1 февраля 2005 г. №112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» не добавляют полноты представлений том, каким образом проводится этот отбор [6, с. 112-113].

Формирование кадрового резерва государственной службы может осуществляться с применением любых методов, использование которых не противоречит действующему законодательству. Вместе с тем целесообразно использовать не любые методы, а те, которые позволят оценить служебную квалификацию кандидата с высокой степенью объективности. Они должны дать представление о коммуникативных способностях, психологической совместимости и других социальных навыках, необходимых для исполнения обязанностей государственного служащего.

Большинство методов оценки можно подразделить на методы, в основе которых лежат формализованные, «бумажные» подходы (анкетирование, тестирование), и методы, основанные на использовании неформализованных подходов изучения работника (собеседование, групповая дискуссия, наблюдение).

В первом случае применяются цифровые, графические средства, во втором – вербальные (словесные) средства представления результатов оценки. Каждое из средств имеет и достоинства и недостатки. Объединение преимуществ этих средств позволяет значительно повысить качество и достоверность результатов оценки.

К наиболее распространенным методам, используемым на практике при оценке кадров, относятся беседа, групповое и индивидуальное собеседование, тестирование, экспертный опрос.

В последнее время эти методы дополнены такими нетрадиционными для российской практики, как метод управления по целям, метод шкалы графического рейтинга, метод вынужденного выбора, метод анкет и сравнительных анкет, метод решающих ситуаций и метод шкалы рейтинговых поведенческих установок. На рисунке 1 показаны традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала, наиболее применяемые в российской практике.

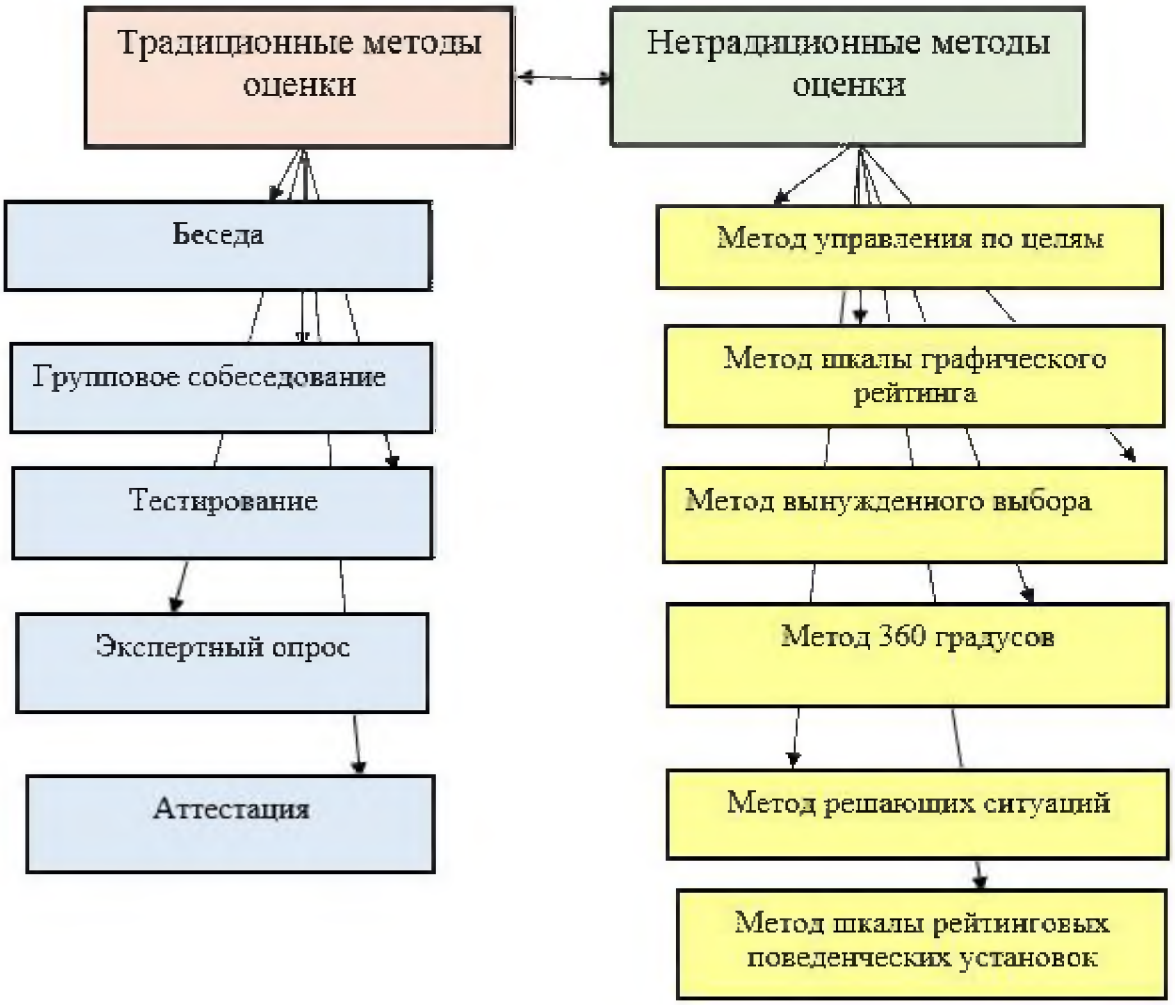


Рисунок 1 – ***Традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала в российской практике***

Метод управления по целям (МbО) – наиболее распространенный в развитых зарубежных странах метод комплексной оценки эффективности деятельности гражданских служащих, не связанных непосредственно с выпуском продукции. Этот метод впервые был предложен П. Друкером. Его сущность состоит в том, что перед работником поставлены цели, которые должны быть выполнены в течение определенного периода. Он особенно целесообразен для оценки управленческого и творческого труда, который сложно измерить в виде количественных показателей [7, с. 620-621]. Структура метода показана на рисунке 2. Как можно заметить, этот метод может быть применим не только для оценки персонала, но и для управления служебной деятельностью.



Рисунок 2 – *Содержание метода управления по целям*

Еще одним современным методом оценки является метод графического рейтинга (рис. 3). Его достоинством является относительная простота и наглядность. Он основан на проставлении оценки каждому сотруднику по оцениваемой характеристике: инициативность, надежность, сотрудничество и коммуникабельность.

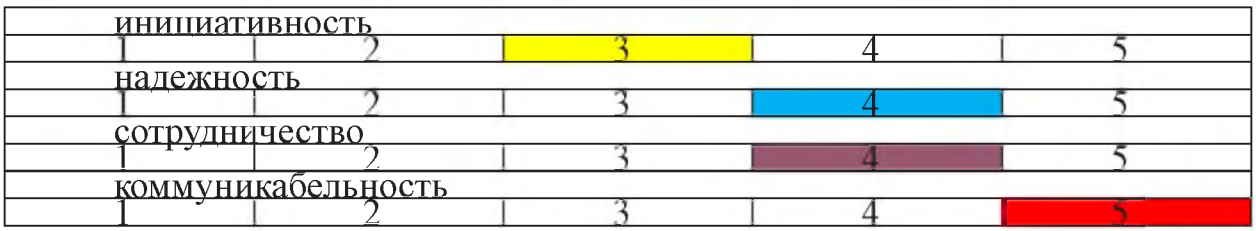


Рисунок 3 – *Метод графического рейтинга*

Метод основан на оценке достижения служащим целей, намеченных на конкретный период времени. Предусматривает систематическое обсуждение достигнутых и не достигнутых целей. Требует четкого количественного определения целей и сроков их достижения. Используется для оценки руководителей и специалистов. Наибольшие сложности при применении этого метода возникают при определении многочисленных индивидуальных целевых показателей и приведении их в систему, пригодную для использования при оценке. Оценка соответствует рейтингу от «отлично» до «неудовлетворительно» [7, С. 620-621].

Так называемый «метод оценки по решающей ситуации» представляет собой оценочное мероприятие, которое заключается в сборе информации о поведении человека в отдельных ситуациях. В основе метода – использование списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения сотрудника. Традиционные цели этого метода: развитие и личностный рост; определение потребностей в обучении; повышение эффективности труда; преемственность, подготовка кадрового резерва. Этот метод используется преимущественно руководством и его вполне можно применить в практике оценки государственных и муниципальных служащих [7, С. 620-621].

Перечисленные методы применяются для оценки, как потенциальных возможностей государственных служащих, так и результата его служебно-трудовой деятельности. При этом оцениваются такие показатели, как: насколько эффективно он выполняет свои функциональные обязанности, какова его самостоятельность, инициативность, изобретательность и другие качества, проявляемые непосредственно в процессе служебной деятельности.

В общей оценке результативности деятельности может принимать участие и сам государственный служащий с последующим подтверждением этой оценки руководителем. На первом этапе производится оценка исполнения каждого по отдельности показателя деятельности. Основным критерием оценки

является отсутствие нарушений выполнения показателя деятельности.

Наряду с оценкой непосредственного и вышестоящего руководителя может использоваться и так называемая оценка по горизонтали, причем не только служащими того же подразделения, но и служащими других подразделений, с которыми происходит постоянное взаимодействие.

Важной составной частью системы оценки результативности профессиональной деятельности государственных служащих является проведение оперативной оценки. Оперативная оценка может проводиться на основе экспертных заключений, формализованных параметров и показателей результативности, выражаемых в качественном и количественном измерении, а также других критериев оценки результативности деятельности. Главное в этом процессе – правильно определить ключевые факторы для данной должности, соответствие которым необходимо оценивать в процессе оперативной оценки.

Важным моментом в проведении объективной оценки претендентов в кадровый резерв является разработка критериев. При этом следует стремиться к тому, чтобы они соответствовали деятельности органа государственной власти, отвечали целям достижения эффективности служебной деятельности и были ориентированы на формирование и развитие кадрового потенциала государственной службы.

Следует отметить, что многие методы оценки эффективности труда основываются на оценочных шкалах. Однако, как показывает анализ практики оценки, при отсутствии универсальных оценочных форм кадровые службы часто используют готовые, скачанные в интернете. В результате получается, что критерии оценки не соответствуют реальным показателям, характеризующими эффективность трудовой деятельности муниципальных служащих. Кроме того, образцы профессионального поведения, эффективные при выполнении одних видов деятельности, могут быть вообще не востребованы в другой. Необходима обязательная адаптация опросных листов, анкет и тестов к существующим реалиям. Так, например, иногда оценка сотрудников производится на основании характеристик руководителей. Обычно пишут их перед аттестацией, при выдвижении сотрудника в кадровый резерв или в случае ротации. Если обойтись без такой характеристики невозможно, рекомендуется составить перечень вопросов, на большинство из которых руководитель может дать ответ только в формате «да/нет».

Вместе с тем, в статье 64 ФЗ № 79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» говорится, что включение в кадровый резерв гражданских служащих для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста происходит по результатам аттестации. Отсюда вопрос: следует ли считать, что аттестация является единственным методом отбора? При аттестации оцениваются профессиональные, деловые и нравственные качества работников, их способность работать с людьми, делаются выводы об их соответствии занимаемой должности. Аттестации подлежат государственные служащие, замещающие в государственных органах младшие, старшие, ведущие, главные и высшие должности государственной службы.

В отличие от оценки конкретных результатов труда аттестация ориентирована в большей степени на выявление перспектив развития персонала и кадрового потенциала организации. Кроме того, она позволяет оптимизировать расстановку кадров, выявить «точки роста», рационализировать использование кадровых ресурсов и в целом формировать благоприятную профессиональную среду [8, с. 139-140]. Последнее замечание связано с тем, что аттестация оказывает заметное влияние на изменение мотивационных установок и направлена на улучшение качественного состава персонала. Она имеет целью изыскание резервов роста повышения производительности труда, заинтересованности работника в результатах своего труда, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

Задачи аттестации связаны с ее основными функциями: информационными, административными и мотивационными, что проиллюстрировано рисунком 4.



Рисунок 4 – ***Функции и задачи аттестации***

Основными задачами аттестации являются:

- определение уровня профессиональной подготовки и служебного соответствия муниципального служащего занимаемой должности;
- решение вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда;
- выявление перспектив использования потенциальных способностей работника, стимулирование роста его профессионального уровня;
- определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
- обеспечение возможности долгосрочного планирования передвижения и подготовки кадров;
- улучшение работы по подбору и расстановке кадров;
- выявление общего кадрового потенциала и оптимальное кадровое обеспечение функциональных задач органов государственной власти.

Как можно заметить, аттестация представляет собой оценочную процедуру, позволяющую охватить более длительный этап служебной деятельности, чем оценка результатов выполненной работы. Помимо этого, аттестация служит для выявления перспектив развития государственно служащего и, соответственно, является фактором развития кадрового потенциала государственной службы. Однако, как нетрудно заметить, для того, чтобы аттестация была действенным инструментом формирования кадрового резерва, она

должна интегрировать результаты предшествующей деятельности. Следовательно, необходимо использовать разнообразные методы оценки служебной деятельности государственного служащего на различных этапах, предшествующих аттестации.

Итак, сформулируем ряд выводов: во-первых, оценка нужна не только, чтобы определить результативность труда государственных и муниципальных служащих, но и определить потенциал личностного роста для исключения субъективного фактора при зачислении в кадровый резерв; во-вторых, для проведения объективной оценки помимо выбора методов, более важно обосновать ее показатели; в-третьих, следует иметь ввиду, что принятие кадровых решений сопровождается риском, который находится в прямой зависимости от статуса подлежащего оценке претендента, а следовательно, возрастает требование надежности оценочных процедур; в-четвертых, для отбора в кадровый резерв целесообразно использовать разнообразные методы, однако для принятия окончательного решения о зачислении наиболее приемлемым является метод аттестации, позволяющий не только дать комплексную оценку, но и дать заключение о том, что кандидат рекомендуется на выдвижение.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации, Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79 - ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»: Федеральный закон Российской Федерации от 7 июня 2013 г. № 116 - ФЗ от 11 июня 2013 года // Российская газета – Федеральный выпуск. № 6100.
2. Федеральный портал управленческих кадров Российской федерации [электронный ресурс]. URL: http://rezerv.gov.ru/GovService.aspx?id=691&t=34
3. Хохлов А.А. Основы социологии государственной кадровой деятельности: Монография. – Орел: Образование и общество, 2008. С. 52–54.
4. Турчинов А.И. Институт резерва управленцев России в системе государственной кадровой политики: проблемы теории и практики// Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России. – М.: изд-во РАГС, 2010. – С. 5 – 8.
5. Савлук А.Н. Механизмы реализации государственной кадровой политики в условиях современной административной реформы: автореферат дис. … канд. полит. наук, СПб., 2013.
6. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФА-М, 2011. – С. 620-621.
7. Шарин В.И. Кадровый резерв государственной гражданской службы РФ: положение дел и перспективы // Известия Уральского государственного экономического университета. 2015. № 2 (58). С. 111–118.
8. Алиева С.В. Роль конкурсного отбора в трансформации профессиональной среды организации. – Международный научно-практический конгресс: тезисы докладов «Экономическое развитие стран Евросоюза и стран СНГ в условиях глобализации», (г. Берн, Швейцария, 31 мая 2013 г.). – г. Берн, Швейцария, 2013. – С. 139 – 141.