УДК 323

Мирзоян К.А.[1]

ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ

Аннотация. В статье рассматривается проблема совершенствования работы с кадровым резервом государственной гражданской службы. Кадровый резерв рассматривается как технология, позволяющая развивать и обновлять кадровый потенциал государственной службы. В центре внимания находится поиск и обоснование алгоритма формирования и развития кадрового резерва на государственной гражданской службе.

Ключевые слова: технологии, формирование и развитие, кадровый резерв, государственная гражданская служба.

Mirzoyan K.

TECHNOLOGIES OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL RESERVE IN THE STATE CIVIL SERVICE

Abstract. The article deals with the problem of improving the work with the personnel reserve of the state civil service. The personnel reserve is considered as a technology that allows developing and updating the personnel potential of the public service. The focus is on the search and justification of the algorithm for the formation and development of the personnel reserve in the state civil service.

Keyword: technologies, formation and development, personnel reserve, state civil service.

Одним из направлений реформы государственной гражданской службы является применение современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении. Их элементы юридически закреплены в Федеральных законах «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ и «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ. Кадровый резерв в законах представлен в качестве одной из таких современных кадровых технологий.

О необходимости улучшить работу по формированию и развитию кадрового резерва говорится во всех нормативных актах по реформированию и совершенствованию государственной службы. Так, в Указе Президента РФ «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» от 7 мая 2012 г. № 601 также заявлена необходимость реализации мероприятия по формированию кадровых резервов посредством подбора, подготовки и карьерного роста кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы и их активное практическое использование. Для понимания различных аспектов формирования и развития кадрового резерва и поиска возможных решений рассмотрим существующие определения понятия «кадровый резерв».

Например, в учебнике под редакцией А.И. Турчинова дается такое определение: «Кадровый резерв – это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях,

[1] *Мирзоян Кристина Арменовна*, специалист 1 разряда ИФНС России по г. Пятигорску, СК
Kristina Mirzoyan, specialist of the 1st category of the Inspectorate of the Federal Tax Service of Russia in Pyatigorsk SK

прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей в организации» [6]. Автор другого учебника В.В. Черепанов определяет кадровый резерв государственной службы с некоторыми уточнениями. По его мнению, это «специально сформированная на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группа работников, прошедших специальную подготовку, наделенных необходимыми профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами для выдвижения на более высокие государственные должности» [8].

Несколько отличается от вышеприведенных определение, которое дает Н.Н. Барциц: «Кадровый резерв – это формируемый с учетом сводного реестра государственных гражданских служащих Российской Федерации и поступивших от государственных гражданских служащих (граждан) заявлений перечень лиц, прошедших в установленном порядке конкурсный профессиональный отбор и потому обладающих правом замещения должностей гражданской службы без конкурса, а также правом направления на профессиональную переподготовку, повышение квалификации или стажировку» [4].

Анализ предложенных выше определений позволяет сделать вывод о том, что, во-первых, кадровый резерв позволяет включить государственных служащих в карьерные процессы, во-вторых, благодаря созданию кадрового резерва происходит формирование кадрового потенциала государственной службы, в том числе за счет привлечения новых кандидатов: молодежи и квалифицированных специалистов из организаций других сфер деятельности; в-третьих, формирование и развитие кадрового резерва является современной технологией работы с персоналом.

Вместе с тем, как справедливо замечает В.И. Шарин, в соответствии со ст. 64 Федерального закона №79-ФЗ назначение на вакантную должность из кадрового резерва осуществляется по решению представителя нанимателя, «включение гражданского служащего (гражданина) в кадровый резерв не влечет за собой обязательного назначения его представителем нанимателя на вакантную должность государственной гражданской службы» [9]. Из чего следует, что такой резерв существует формально, с ним не ведется работа, не проводится оценка готовности занять вакантную должность.

Одной из проблем современной практики функционирования кадрового резерва как института воспроизводства кадрового потенциала государственной службы является недостаточно высокий процент резервистов, занявших ключевые должности в органах государственной власти. Это связано с рядом причин, среди которых несоответствие подготовки государственных служащих требованиям должности. Это вполне очевидно, поскольку просто включение работника в кадровый резерв не гарантирует ему назначения на вакантную должность.

В связи с этим возникает сложность преодоления разрыва в суждениях о том, что в кадровый резерв могут получить доступ люди с безупречной профессиональной репутацией и, одновременно, недостаточно подтверждающие готовность занять более высокую должность. Об этом говорят многие отечественные авторы, отмечая, что самая большая проблема, которая является следствием недостаточно эффективной работы с резервистом, – отсутствие готовности к выполнению более сложных задач, требующих высокой квалификации [5]. Данное противоречие преодолевается за счет правильно выстроенной работы с резервистами. Как следует из определений резерва кадров, вся работа с ним должна строиться в соответствие с обозначенными этапами, начиная с анализа кадрового состава и заканчивая полной готовностью резервиста к замещению вышестоящей должности. Анализ всей системы работы с кадровым резервом дает основание считать, что ее основополагающим элементом является подготовка резервиста к замещению должности. Вместе с тем, чтобы этот процесс осуществлялся целенаправленно и приводил к намеченному результату, необходимо определить этапы, формы, методы и средства подготовки. Иными словами, для подготовки государственных служащих, находящихся в резерве, необходимо разработать

технологию работы. В соответствии с современными установками необходимо подходить к работе с кадровым резервом, используя процессный подход, который сегодня применяется во многих организациях.

Это позволит упорядочить работу с резервом, наполнить ее содержанием, отвечающим потребностям организации, сделать ее более структурированной и прозрачной, что в конечном итоге и позволит повысить эффективность данного процесса. Работа с резервом кадров является кадровой технологией, обладающей всеми ее признаками. Следовательно, необходимо сфокусировать внимание на таких элементах, как методы управления, организация профессионального обучения, мотивация и оценка результатов работы резервистов.

Прежде всего, следует рассматривать все перечисленные мероприятия в контексте кадровой политики и корпоративной культуры, поскольку от этого зависит их содержательный состав и в целом эффективность кадровых процессов. Несмотря на то, что понимание значимости кадрового резерва на государственной службе сложилось достаточно давно, однако предпринималась слабая попытка внедрения технологии в построение работы с резервистами. Как отмечает В.С. Нечипоренко, еще во времена СССР в организациях создавался резерв кадров и велась его определенная подготовка. Однако эта работа осуществлялась ситуационно, носила фрагментарный характер, а успешность предпринимаемых усилий в большинстве случаев определялась субъективным фактором, т.е. личностью руководителя [3].

Большинство авторских позиций ориентировано на мнение, что работа с кадровым резервом представляет собой деятельность, осуществляемую после того, как был сделан выбор в пользу определенных лиц и сформирован состав кадрового резерва. Не оспаривая данное суждение, будем придерживаться подхода, при котором отбор претендентов в резерв является процедурой, предваряющей технологию работы с резервом.

Следует отметить, что создание кадрового резерва не является самоцелью, как это может быть трактовано с точки зрения формальной реализации кадровой политики. Кадровый резерв представляет интерес, прежде всего, как институт, предназначенный для повышения качества и эффективности работы органов государственной власти. Поэтому работа с кадровым резервом должна оптимизировать этот процесс, делая возможным осуществить в действительности кадровые назначения лиц, находящихся в резерве, в то время как формальный подход может ограничиться лишь составлением списка кандидатов. Таким образом, следуя обозначенным императивам, можно перейти к построению технологической схемы работы с кадровым резервом.

Выделяя этапы технологии работы с резервом, необходимо соотносить их с целями и задачами органа государственной власти на данном этапе, учитывать конкретную ситуацию, финансовые возможности, уровень развития корпоративной культуры, принятую стратегию развития. Только после этого каждый этап будет разработан с точки зрения его содержательного наполнения. Что касается выбора самих этапов и их последовательности, то целесообразно обратиться к теории управления, в частности рассмотреть управленческий цикл и выбрать действия, соответствующие логике управления [1].

Итак, первым этапом управленческого цикла, должен быть этап планирования. Он является основополагающим, поскольку от этого зависит вся дальнейшая работа с резервом кадров. Прежде всего, необходимо выявить потребность в замещении вакантных должностей и разработать процедуры отбора. Начинать нужно с разработки правил и принципов кадрового резервирования. Для этого следует провести ряд мероприятий организационного характера.

В первую очередь нужно определить должности, которые будут вакантны в ближайшее время, а также выявить перспективные направления развития с гипотетической кадровой структурой, которая будет ориентиром в формировании резерва. Далее нужно сформировать оценочную комиссию, которая будет определять уровень профессиональной подготовки резервистов, согласовать критерии и разработать регламент проведения отбора.

Помимо этого, нужно принять Положение о самой процедуре, разработать необходимые документы и провести работу разъяснительного характера.

На втором этапе происходит организация самого процесса отбора, т.е. выбор необходимых процедур и обоснование критериев, методов и средств, а также разработка методических материалов, необходимых для проведения конкурса. При этом следует особо отметить, что конкурс может проводиться как среди кандидатов в резерв из внешних источников, так и среди своих сотрудников [2].

Далее разрабатывается система мотивации резервистов. Началом для реализации указанного этапа будет выявление мотивационного профиля сотрудника. Эта процедура представляется достаточно значимой, поскольку сотрудник, не ориентированный на профессиональный рост, не заинтересован в активной работе в рамках резерва, а, следовательно, не будет стремиться в максимальной степени к занятию вакансии, несмотря на то, что при конкурсном отборе в резерв он показал высокие результаты «входного» профессионализма.

При разработке системы мотивации следует иметь в виду, что способы мотивирования для резервиста и его руководителя будут отличаться. Первый должен быть заинтересован в достижении результатов в виде сформированных профессиональных компетенций, требуемых для занятия должности. Однако более сильным мотивирующим средством должно выступать содержание выполняемой задачи, уровень ее сложности и увлекательности. В этом, безусловно, заключается деятельность куратора, работающего с резервистом. Именно он разрабатывает задания и предлагает проекты, в которых они участвуют совместно. Мотив самого куратора – это достижения вверенного ему сотрудника, которого он готовит для замещения должности [7].

На следующем этапе осуществляется профессиональное развитие резервистов. Излишне напоминать, насколько важен этот этап в работе с кадровым резервом. Он является основополагающим в плане подготовки резервиста к выполнению новых для него функций в замещаемой должности, требующих наличия у него специальных компетенций. Для этого необходимо разработать программу обучения, направленную на формирование необходимых компетенций и деловых качеств государственных служащих. Основным содержанием этого этапа является подготовка к выполнению как практических действий, так и формирование личностных качеств, гибких навыков, творческих способностей. Следует отметить, что выбор технологий зависит не только от замещаемой должности, но и от уровня развития потенциала, который должен обнаружить резервист уже на этапе формирования и включения его в список кадрового резерва [10].

Овладение профессиональными компетенциями может происходить с помощью такой технологии как ротация**.** Практика показывает, что она является действенной и эффективной формой. Ротация позволяет резервисту освоить все необходимые действия, связанные с выполнением всех должностных обязанностей, обозначенных в его должностном регламенте. Дополнением к этой форме может служить стажировка, во время которой сотрудник получает опыт работы в руководящей или функциональной должности.

Еще одной формой подготовки является замещение временно отсутствующего руководителя или специалиста, занимающего более высокую должность. Особенно при условии, что он будет выполнять трудовые функции, аналогичные тем, которые реализуются в рамках резервируемой должности. После прохождения цикла практической подготовки резервист должен уметь выполнять весь комплекс работ по данной должности.

Перечисленные выше формы работы, безусловно, представляют значимость в подготовке резервиста, однако наиболее эффективной является наставничество, поскольку оно охватывает все четыре группы компетенций: когнитивные, функциональные, личностные и морально-этические. В процессе взаимодействия резервиста и наставника успешно сочетаются процессы передачи знаний, освоение навыков, новых технологий работы и решаются реальные производственные задачи.

Завершает работу с резервом этап контроля

и оценки результатов подготовки лиц, находящихся в кадровом резерве. На этапе контроля и оценки результатов подготовки, по нашему мнению, в качестве метода оценки деятельности лиц, находящихся в кадровом резерве целесообразно выбрать метод управления по целям. В настоящее время этот метод получил применение в органах государственной власти в рамках регламентации государственных функций и услуг. Данный метод реализуется следующим образом. Резервисту поручается задание разработать проект, связанный с решением какой-либо проблемы по определенному направлению деятельности. Затем по окончании принятого срока его выполнения происходит проверка достижения цели. Результатом оценки будет решение, связанное с рассмотрением назначения на резервируемую должность или отказ.

Таким образом, технология работы с резервом кадров представляет собой комплекс взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, в качестве которых выступают методы, формы и разнообразные средства, направленные на формирование компетенций, профессионально важных качеств для подготовки сотрудника к замещению резервируемой должности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Албастова Л.Н. Теория управления как методология управления органом власти// Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2009. №3. – С. 26–37.
2. Алиева С.В. Трансформация профессиональной среды в технологиях конкурсного отбора// Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2007. №3. – С. 95–107.
3. Нечипоренко В.С. Опыт работы с резервом кадров в СССР и проблемы его адаптации к современным условиям //Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – С. 18.
4. Правовое обеспечение государственной службы РФ: учеб. / под общ. ред. И. Н. Барцица. – М.: Изд-во РАГС, 2007. – 560 с.
5. Тыжнева А.А. Работа с кадровым резервом в рамках кадровой деятельности организации // Новое поколение. – 2017. № 13. – С. 208–212.
6. Управление персоналом: учеб. / под общ. ред. А. И. Турчинова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.
7. Фадеева О.М. Технологии формирования и управления кадровым резервом // Статья в сборнике Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. – 2016. – С. 68–72.
8. Черепанов В. В. Основы государственной службы и кадровой политики: учеб. для студентов / В. В. Черепанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 697 с.
9. Шарин В.И. Кадровый резерв государственной гражданской службы РФ: положение дел и перспективы// Известия УрГЭУ. №2(58) 2015. – С.111–118.
10. Шилов М.А. Управление кадровым резервом как условие прогрессивного развития и кадровой безопасности организации: коммуникативный аспект // Статья в сборнике Евразийская экономическая конференция. – 2018. № 1. – С. 192–196.