УДК 323 DOI: 10.22394/2079-1690-2017-1-4-270-273

# ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

***Стехин Денис Сергеевич*** аспирант кафедры политологии и этнополитики,
Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70/54).
E-mail: denis_stehin@rambler.ru

***Аннотация***

*В статье освещены проблемы, связанные с подготовкой кадров и формированием кадрового резерва на государственной и муниципальной службе. Рассмотрены пути решения данных проблем путем развития компетенций кандидатов, а также проанализированы основные подходы, связанные с формированием кадрового резерва.*

***Ключевые слова:*** *кадровый резерв, кадровый потенциал, компетенция, государственная служба, подбор кандидатов.*

Законодательство Российской Федерации предусматривает два способа поступления кандидатов на государственную и муниципальную службу. Это, в первую очередь, порядок назначения и конкурс.

Согласно Федеральному закону «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ кандидат должен соответствовать следующим требованиям: достигнуть 18 лет, владеть государственным языком РФ и соответствовать квалификационным требованиям, установленным федеральным законом [1].

Как показывает практика, подобрать кандидата, который бы соответствовал всем необходимым требованиям вакантной должности, удается далеко не всегда, ввиду того, что уровень подготовки кандидатов, равно как и имеющийся практический опыт, отличаются от ожидаемого или недостаточно сформированы. Это говорит о том, что в системе государственной и муниципальной службы имеется значительный пробел в плане развития компетентностного уровня у специалистов и кандидатов.

На начальном этапе подготовки кандидатов в органы государственной и муниципальной власти, а именно в стенах вуза, студенты проходят обучение практическому применению знаний через призму теории. Но с научной точки зрения довольно сложно подготовиться к трудовой деятельности, не имея практических навыков. Основной проблемой в данном случае является недостаточное погружение в деятельность органов государственного и муниципального управления в период обучения. А при прохождении производственной практики отсутствует основное направление деятельности, или практика проходит формально, что в последующем сказывается на уровне компетентности кандидата [2].

Студенты, обучающиеся по направлению «Государственное и муниципальное управление», которые напрямую должны быть подготовлены к работе в различных органах власти, получают теоретический и практический опыт по различным направлениям деятельности, но в последующем, при поступлении на государственную и муниципальную службу, этих знаний является недостаточно, ввиду широкой направленности подготовки специалистов и слабого погружения в изучение юридических основ, которые являются важным компонентом при прохождении государственной и муниципальной службы.

Практика показывает, что предпочтение отдается кандидатам, имеющим конкретное направление подготовки, и, чаще всего, это направление юриспруденция. Конечно же, в дальнейшем можно развивать уровень компетенций госслужащего путем повышения квалификации, профессиональной переподготовки либо получения второго высшего образования по необходимым направлениям. В этом случае возникает вопрос, нужны ли эти затраты времени и средств, если можно найти кандидата, соответствующего данным требованиям? Можно «переманить» для себя сотрудника из другой структуры и закрыть тем самым возникшие проблемы. Но отсюда следует другая проблема, как молодым выпускникам получить преимущество перед более опытными кандидатами при участии в конкурсе на замещаемую должность?

На наш взгляд, данную проблему возможно решить путем привлечения кандидата в кадровый резерв с дальнейшим назначением на вакантную должность. В таком случае возникает

еще одна проблема – время нахождения кандидата в резерве может исчисляться достаточно длинным периодом при отсутствии подходящей вакансии, а также отсутствие развития резерва, а именно развития уровня компетенций. Само нахождение в резерве делает кандидата своего рода «заложником» ситуации. Объясняется это тем, что при зачислении в резерв кандидат принимается на определенную группу должностей, но это только теоретически. Фактически кандидат попадает в резерв на конкретную должность в соответствующей структуре, что при отсутствии вакансии, лишает его права на замещение имеющейся равнозначной вакансии в другой структуре. Скажем так, не каждый руководитель захочет видеть в своих рядах сотрудника, находящегося в резерве на другую должность.

Другой путь решения – стажировка молодых кандидатов, возможность просмотреть на практике уровень знаний и способность выполнять ту или иную работу, связанную с его непосредственной деятельностью на возможной должности. Это позволит выявить необходимый уровень компетенций претендента и отобрать нужного кандидата для перспективной должности.

Следует учесть также момент, что желательно принимать на таковую стажировку несколько кандидатов, заинтересованных в будущей работе.

Как отмечалось ранее, преобладающей части российских чиновников не хватает опыта службы и профессиональных навыков. Эти недостатки кадров обуславливают теоретическую, а также и практическую значимость проблемы формирования кадрового резерва. Именно поэтому подготовка резерва и его дальнейшее замещение высококвалифицированными специалистами на сегодняшний день является частью другой более важной проблемы, требующей принятие эффективных управленческих решений [3].

11 октября 2017 г. получил старт масштабный кадровый проекту «Лидеры России», целью которого станет выявление и поддержка наиболее перспективных руководителей со всей страны, обладающих высоким уровнем управленческих компетенций. Данный проект является прямым следствием реализации поручения Владимира Путина и продолжение его последовательной политики на развитие и поддержку наиболее перспективных и талантливых граждан страны, в данном случае речь идет об управлении.

Для финалистов предусмотрены солидные бонусы: так, для 300 управленцев, прошедших отбор, предусмотрено выделение одного миллиона рублей на реализацию персональной программы обучения, победители также получат в качестве наставников лучших управленцев, причем не только в области политики и госуправления, но и в бизнес-сфере. При этом каждый участник конкурса сможет получить личный план развития от профессиональных HR-специалистов, а победители смогут принять участие в специализированной программе РАНХиГС по развитию кадрового управленческого резерва [4].

На выходе страна будет иметь резерв из опытных кадров, способных «закрыть пробел» в определенной структуре, при снижении ее показателей эффективности.

Проблема управления кадровым резервом на государственной гражданской службе имеет несколько взаимосвязанных аспектов:

а) социально-экономический аспект, который отражает зависимость управления кадровым резервом, прежде всего качеством профессионального состава резервистов, его развития и социальной полезности, от выбора стратегии развития российского общества;

б) социально-политический аспект связан с тем, что смена политических лидеров практически означает обновление всех «ключевых» фигур аппарата управления и, как следствие, острейшую потребность в новых кадрах, отвечающих интересам пришедшего к власти лидера;

в) организационно-функциональный аспект связан с тем, что, с одной стороны, старая модель работы с резервом уже изжила свое, но в большинстве регионов она была переработана и запущена вновь [5, с. 2].

1 марта 2017 г. Президентом Российской Федерации был издан Указ № 96, которым было утверждено Положение о кадровом резерве федерального государственного органа. Необходимость издания такого указа вытекала из статьи 64 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» еще в первоначальной ее редакции 2004 года, однако в итоге Положение было утверждено только спустя 12 лет после вступления в силу закона.

Вопросы организации работы с кадровым резервом (которые на практике вызывают наибольшее количество вопросов) решены в Положении очень кратко. По сути, оно лишь устанавливает, что профессиональное развитие гражданского служащего, состоящего в кадровом резерве федерального государственного органа, осуществляется этим органом на основе утверждаемого им индивидуального плана профессионального развития гражданского служащего. Кроме

того, в Положении указано, что на каждого гражданского служащего (гражданина), включаемого в кадровый резерв, подразделением федерального государственного органа по вопросам государственной службы и кадров подготавливается справка по форме, утверждаемой Правительством Российской Федерации. В этой справке отражается вся информация о мероприятиях по профессиональному развитию гражданского служащего [6].

Индивидуальный план профессионального развития включает в себя перечень мероприятий по дополнительному профессиональному образованию государственных гражданских служащих (профессиональная переподготовка, повышение квалификации), осуществляемых в целях приобретения, углубления и обновления профессиональных знаний, умений и навыков для обеспечения соответствия уровня профессиональной подготовки гражданских служащих содержанию и объему должностных обязанностей по замещаемой должности. Индивидуальные планы профессионального развития государственных гражданских служащих (далее – гражданских служащих) являются основой формирования программы государственного органа по профессиональному развитию гражданских служащих, рассчитанной на 3 года и содержащей прогноз ежегодной потребности в их профессиональной переподготовке, повышении квалификации. Организация профессиональной переподготовки, повышения квалификации гражданских служащих осуществляется на основе государственного заказа, который формируется с учетом программ государственных органов по профессиональному развитию гражданских служащих [7].

Анализируя вышеизложенное, можно прийти к выводу, что определенных нововведений не было разработано: все сводится к стандартным профессиональной переподготовке и повышению квалификации. Возникает вопрос, сможет ли данная система функционировать на практике, ввиду основного акцента на теоретическом развитии знаний кандидата на вакантную должность?

На наш взгляд, повышение уровня знаний, необходимых для вакантной должности, должно основываться на практическом подходе, а именно, с возможностью выполнения определенных поручений и заданий, связанных с будущей деятельностью. Данный способ поможет кандидату, находящемуся в резерве, быстрее понять суть работы, и на выходе можно получить специалиста, пусть и не готового на сто процентов к работе, но знающего суть, который сможет быстро влиться в работу.

О необходимости внедрения новых методов работы с резервом кадров говорилось на панельной сессии Гайдаровского форума, посвященной управленческим кадрам в сфере госуправления и госслужбы. Так, по словам руководителя кремлевской администрации Антона Вайно, ситуацию изменить должна новая концепция формирования и использования кадрового резерва. По его мнению, формировать резерв необходимо так, чтоб он представлял интерес для работодателей и был востребован. Критерии отбора должны приводить к нам лучших представителей не только государственного, но и негосударственного сектора. В работе с резервом должна учитываться возможность многоступенчатого и разнонаправленного карьерного роста тех, кто входит в резерв. А оценка кандидатов прежде всего должна производиться по результатам текущей деятельности по основному месту работы, не исключая при этом всех прочих систем, которые применяются сегодня, в частности личностно-профессиональной диагностики того, каких успехов достиг кандидат за последний год.

По словам другого эксперта, Константина Гаазе, «в кадровой политике применительно к госслужбе несколько проблем, одна из них связана с внутренней противоречивостью системы требований к государственным гражданским служащим и отсутствием внятной оценки их труда. Кроме того, отсутствует кредитная история работавших на госслужбе и их рейтинг – где работал, чем занимался, какие успехи: так сделано в США, Германии, Франции и других странах, что создает прозрачную картотеку людей, которые «взвешены» по одним и тем же формальным признакам. В России эти критерии часто никем не обсуждаются, и порой, чтобы понять, чем человек занимался в одном министерстве, при переходе в другое туда приходится звонить и выяснять». Вместо единого существуют многочисленные кадровые резервы: президентский, отраслевые, губернаторские и др. Кроме того, противоречив и набор людей в систему, С одной стороны, она открытая и на замещение ряда должностей проводятся конкурсы. С другой – закрытая, поскольку на низовую должность, с которой возможен рост, устроиться с улицы невозможно, вакансии заполняются по каким-то личным, семейным и другим связям». Все эти многочисленные внутренние противоречия «не лечатся кадровым резервом», нужен новый закон о государственной гражданской службе [8; 9].

Сегодня формирование кадрового резерва государственного органа субъекта Российской Федерации представляет собой способ отбора кадрового потенциала, который формируются соответствующим представителем нанимателя государственного органа субъекта Российской Федерации. Тема формирования кадрового резерва государственного органа субъекта Российской Федерации будет востребована всегда. Об этом не раз упоминал в своих посланиях и отчетах Президент РФ В. Путин, что во все времена перед органами государственной и муниципальной власти стоит задача повышения уровня и качества жизни населения, а значит – и страны в целом. Именно эффективное формирование кадрового резерва государственного органа субъекта Российской Федерации будет сопутствовать в этом.

**Литература**


1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ, п. 1, ст. 21.
2. *Швец Л.Г.* Инновационные технологии в управлении человеческими ресурсами. – Ростов н/Д.: ЮРИФ РАНХиГС, 2012. – 320 с.
3. *Ханнанова Т.Р.* Как посчитать репутацию? Деловая репутация работника как элемент его человеческого капитала // Креативная экономика. 2009. № 3. С. 44–48.
4. *Ухов И.* Администрация Президента запустила кадровый проект «Лидеры России» // информационный портал «Life.ru». Электронный ресурс. https://life.ru/1051096
5. *Есина К.С.* Актуальные проблемы формирования кадрового резерва государственного органа субъекта Российской федерации и пути их решения // Экономика и социум. 2016. № 5 (24).
6. Указ Президента РФ от 01.03.2017 N 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа».
7. Методические рекомендации по составлению индивидуальных планов профессионального развития государственных гражданских служащих. Электронный ресурс. http://www.donland.ru/Default.aspx?pageId=103693/
8. *Гришкин Д.* Власть ищет трудовые резервы // Газета «Ведомости» № 4241 от 16.01.2017. Электронный ресурс. https://www.vedomosti.ru/politics/articles/2017/01/16/673079-kreml-kadrovim-rezervom
9. *Ковалев В.В., Богданова О.В.* Причины низкой социальной эффективности муниципальной элиты // Гуманитарий Юга России. 2017. Т. 6. № 3. С. 262–271.



***Stekhin Denis Sergeevich,*** graduate student of political science and ethnic policy, South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (70/54, Pushkinskaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation).
E-mail: denis_stehin@rambler.ru


**PROBLEMS OF FORMATION THE PERSONNEL RESERVE IN THE PUBLIC SERVICE**


**Abstract**

*The article highlights the problems associated with the training and formation of personnel reserve for the state and municipal service. The ways of solving these problems through the development of competencies of candidates, as well as the basic approaches associated with the formation of a personnel reserve.*



**Keywords:** *personnel reserve, personnel capacity, competence, public service, selection of candidates.*