

D.A. Savchuk

MODERN TECHNOLOGIES OF FORMING PERSONNEL RESERVE OF STATE CIVIL SERVICE

Dmitry Savchuk – assistant vice-rector, the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, PhD in Sociology, Moscow; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

We consider problems of forming and managing personnel reserve of state civil service as well as shortcomings in the system of continuing professional training of civil servants making part of the personnel reserve.

The analysis of established approaches and techniques of regulating personnel reserve shows that the civil service lacks its own internal resources and there is an acute need in young motivated and talented managers. The problem in question may be solved by implementing modern technologies of forming the personnel reserve via attracting young people to state civil service.

Keywords: *personnel reserve of state service; continuing professional education of civil servants; youth personnel reserve; high-skilled and promising employees.*

Д.А. Савчук

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ

Дмитрий Александрович Савчук – помощник проректора ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», кандидат социологических наук, г. Москва; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

В статье рассмотрены проблемы формирования и управления кадровым резервом государственной гражданской службы, а также недостатки в системе дополнительной профессиональной подготовки государственных служащих, уже входящих в кадровый резерв.

Анализ сложившихся подходов и практик регулирования кадрового резерва показывает, что государственной службе недостает собственных внутренних ресурсов, и ощущается острая необходимость в молодых мотивированных и талантливых управленцах. Решением данной проблемы может стать активное внедрение современных технологий формирования кадрового резерва с привлечением молодежи на государственную гражданскую службу.

Ключевые слова: *кадровый резерв государственной службы; дополнительное профессиональное образование государственных служащих; молодежный кадровый резерв; высокопрофессиональные и перспективные сотрудники.*

Одной из технологий, которая в последнее время начала активно использоваться в кадровой деятельности государственной службы, является формирование и регулирование резерва кадров государственной гражданской службы.

Само понятие «резерв кадров» начало применяться и обрело полную силу еще в Советском Союзе во времена номенкла-

турной системы. В настоящее время данная технология не утратила своей актуальности, хотя и несколько видоизменилась.

Существует огромное количество определений термина «кадровый резерв», которые выдвигаются множеством авторов. Например, на федеральном портале управленческих кадров можно найти до-

вольно обобщенное определение «резерва управленческих кадров» – «база данных высокопрофессиональных и перспективных сотрудников <...> государственных органов <...>, а также государственных корпораций и организаций, <...> рекомендованных в установленном порядке руководителем («первым лицом») соответствующего государственного органа и организации» [8].

У А.И. Турчинова общее понятие «кадрового резерва» представлено глубже, как «сформированная на основе установленных критериев группа перспективных служащих, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения очередных должностей» [5].

В то же самое время, в нормативно-правовых актах, регламентирующих деятельность государственной гражданской службы (в частности, Федеральном законе от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»), отсутствует определение понятия «кадровый резерв государственной гражданской службы» [6]. Также нет четко установленных единых целей и задач формирования федерального кадрового резерва, поэтому на уровне субъектов Федерации приходится утверждать отдельно в каждом регионе Положение о кадровом резерве государственной службы, устанавливающие порядок его формирования и регулирования, опираясь на собственные представления и многочисленные подходы. Это противоречит принципу единства правовых основ государственной гражданской службы, заложенных в Федеральном законе № 79-ФЗ.

Кадровая работа с кадровым резервом на государственной гражданской службе включает следующие этапы:

- анализ и планирование должностной структуры и численности кадрового резерва, исходя из потребностей каждого государственного органа;
- проведение оценки и отбора канди-

датов;

- составление и утверждение списков резерва;
- построение системы кадровой работы с «резервистами»;
- проведение обучения;
- замещение вакантных должностей кандидатами из состава «резервистов».

В исследованиях, посвященных кадровому резерву государственной гражданской службы, выделяют три его категории, которые являются наиболее перспективными для государственных органов:

- внутренний кадровый резерв, состоящий из государственных служащих;
- внешний кадровый резерв, состоящий из представителей общественных и коммерческих организаций;
- кадровый резерв перспективного развития, состоящий из выпускников высших учебных заведений и студентов, проходящих обучение по специальностям, востребованным в системе государственной гражданской службы.

На настоящий момент в практике формирования и регулирования кадрового резерва государственной службы сложилось два основных подхода [1]:

1. Формирование кадрового резерва происходит на основе результатов конкурсного отбора на вакантные должности государственной гражданской службы, который проводится в соответствии с Федеральным законом № 79-ФЗ для их оперативного замещения.

2. Формирование резерва управленческих кадров осуществляется с использованием инновационных технологий, еще не закрепленных в нормативно-правовых актах, когда на уровне государственного органа устанавливаются дополнительные процедуры отбора: тесты на определение сформированности профессиональных и личностных компетенций, индивидуальные собеседования, применяется новая технология ассессмент-центра и т.д.).

Регулирование кадрового резерва государственной гражданской службы представляет собой целенаправленную и последовательную систему мероприятий по планированию, мотивации, формированию, оценке и развитию входящих в него

государственных служащих. Для решения данных задач необходимо применять принципы компетентностного, системного и деятельностного подходов при формировании и развитии кадрового резерва государственной гражданской службы.

Переориентирование работы с кадровым резервом в соответствии с принципами и положениями компетентностного подхода потребует разработки и применения моделей данного подхода в процедурах оценки и программах развития, так как он направлен, прежде всего, на систему отбора и оценку качества работы персонала. Необходимо также разработать перечень профессиональных и личностных компетентностей резервистов, их поведенческих индикаторов, систему оценки внутреннего потенциала развития государственного гражданского служащего, а также методические рекомендации по построению системы планирования карьеры и обучения государственных гражданских служащих.

Системный подход позволит управлять кадровым резервом с позиции принципов, направленных на построение системы, таких как: принципы целостности, структурности, взаимодействия системы со средой, иерархичности, множественности описания и пр.

Деятельный подход сосредоточен непосредственно на деятельности государственных служащих и регулирует механизмы их активности, мотивации, саморазвития и потенциала.

Сложившиеся практики управления внутренним кадровым резервом государственной гражданской службы не соответствуют потребностям формирования должного уровня компетентности резервистов. Анализ данных практик позволил выявить ряд проблем. Например, В. Осейчук и некоторые другие ученые в своих исследованиях говорят о том, что кадровая политика в системе государственной службы осуществляется без общественного контроля и влияния, что не может не отражаться на ее качестве [2].

Н.В. Подбельский, рассматривая систему резерва управленческих кадров на федеральном, региональном и местном

уровнях, выявил следующие недостатки в функционировании системы управленческого резерва [3]:

- огромное количество ключевых резервируемых должностей и, соответственно, наборов требуемых компетенций;

- закрытость информации о требованиях к квалификации кандидатов и критериях оценки, а зачастую их полное отсутствие при внешней декларации;

- применение множества не сочетаемых друг с другом технологий, способов и правил привлечения, отбора и оценки кандидатов, зачастую даже на одни и те же должности;

- несогласованность критериев отбора в кадровый резерв с критериями, по которым проводится подготовка резервистов;

- отсутствие единого действенного центра управления, анализа, прогнозирования, планирования и распределения резерва.

Что касается этапа подготовки кадрового резерва, то основной его задачей является совершенствование профессиональных и личностных знаний, умений и навыков резервистов, необходимых для эффективной работы в случае замещения резервируемой должности гражданской службы.

В зависимости от сферы деятельности государственного ведомства данный этап может включать в себя семинары и тренинги, проводимые в государственном органе, повышение квалификации, профессиональную переподготовку, стажировку и т.д.

Необходимо выстраивать систему подготовки кадрового резерва таким образом, чтобы государственные служащие (граждане), включенные в кадровый резерв, приобретали практический опыт и основные навыки работы по резервируемой должности государственной гражданской службы.

Цель прохождения практической подготовки, сроки которой устанавливаются для каждой должности государственной гражданской службы индивидуально, считается достигнутой, если резервист может справиться с должностными задачами и выполнять весь комплекс работ по данной

должности гражданской службы в течение достаточно продолжительного времени.

Формы, методы и содержание системы дополнительной профессиональной переподготовки и повышения квалификации для лиц, находящихся в кадровом резерве, требуют значительного пересмотра. Они не должны дублировать программы дополнительного профессионального образования государственных служащих, не включенных в кадровый резерв.

Как отмечает Председатель Правления Ассоциации «Уральский окружной ресурсный центр государственной и муниципальной службы» В.Д. Семенов, при подготовке государственных служащих, включенных в кадровый резерв, тех, кто уже в самое ближайшее время может занять ключевые посты на государственной и муниципальной службе, зачастую проводятся занятия, темы и уровень сложности которых не отвечают потребностям субъектов Федерации [4].

В настоящий момент требуется дальнейшая научно обоснованная разработка критериев отбора в кадровый резерв государственной службы, а также внесение существенных изменений в работу по построению системы профессионального развития государственных служащих, уже входящих в кадровый резерв, как на федеральном, так и на региональном уровне.

В настоящее время происходит расширение сферы присутствия государства в различных секторах экономики и подготовка кадрового резерва непосредственно государственной службы начинает сопрягаться с подготовкой кадрового резерва для организаций коммерческого сектора, в которых участвует государство. В нормативно-правовых актах это пока не нашло отражения, тем не менее, уже многие ученые и практики отмечают, что государственной гражданской службе недостает собственных внутренних ресурсов и ощущается острая необходимость в привлечении на государственную службу мотивированных, талантливых и эффективных менеджеров.

Среди технологий, направленных на решение данной проблемы, хотелось бы выделить «Молодежный кадровый ре-

зерв» и «Молодежный парламент».

Идея формирования и развития Молодежного кадрового резерва вышла из желания утолить острый «кадровый голод» в государственных органах исполнительной власти. В 2012 году было объявлено о вводе нового пилотного проекта на территории Санкт-Петербурга «Молодежный кадровый резерв Петербурга», ставшего первым подобным проектом в России. Там и было обозначено главное его назначение – не ждать уже готовых специалистов, желающих поступить на службу в органы государственной власти, а воспитывать молодые кадры самостоятельно, обучать на практике всем тонкостям государственной службы и после принимать в штат.

С тех пор, несмотря на успешную реализацию проекта, нормативно-правового закрепления и регламентации на федеральном уровне молодежный кадровый резерв пока не получил. Тем не менее, он находит практическое применение на уровне государственных органов власти во многих регионах Российской Федерации.

Вопрос о формировании кадрового резерва государственной гражданской службы с участием молодежи актуален сегодня как никогда в силу ряда причин, среди которых можно выделить следующие:

- развитие всей системы кадрового резерва, включая ее нормативно-правовое регулирование;

- совершенствование кадровых технологий привлечения кандидатов на вакантные должности государственной гражданской службы;

- совершенствование системы профессионального и личностного развития государственных гражданских служащих;

- теоретическое переосмысление существующих кадровых практик в системе государственной гражданской службы, а также разработка и внедрение современных технологий управления персоналом и совершенствование подходов к кадровой политике государственных органов в целом.

Целью Молодежного кадрового ре-

зерва является совершенствование деятельности государственной гражданской службы по подготовке и отбору молодых перспективных кадров, своевременному удовлетворению потребности органов исполнительной власти в молодых квалифицированных специалистах, а также сокращения периода их адаптации при назначении на должности государственной гражданской службы.

Основными принципами формирования, подготовки и использования Молодежного кадрового резерва, подкрепленными законодательно, являются:

- доступность и открытость информации о формировании, подготовке и использовании Молодежного кадрового резерва;

- обеспечение равного доступа и соблюдение добровольности включения граждан в Молодежный кадровый резерв;

- соблюдение объективности и всесторонности оценки кандидатов и лиц, уже включенных в молодежный кадровый резерв;

- организация подготовки Молодежного кадрового резерва, учитывая перспективные цели и задачи исполнительных органов государственной власти;

- непрерывность работы с данным резервом, постоянная актуализация его состава и эффективность его использования.

Помимо обеспечения системы исполнительной власти молодыми, талантливыми кадрами, одной из основных задач Молодежного кадрового резерва является также возрождение системы планового целевого распределения выпускников вузов. Наиболее талантливых и перспективных выпускников по итогам стажировок, собеседований и тестирований, принимают на работу на младшие должности органов исполнительной власти без прохождения конкурса, если для замещения которых по решению представителя нанимателя конкурс может не проводиться согласно законодательству. Также перед молодыми людьми открываются и более заманчивые перспективы карьерного роста – их рекомендовано включать еще и в резерв управленческих кадров Санкт-Петербурга, а учитывая положение о ро-

тации кадров, появляются возможности попасть на управленческую должность.

В январе 2015 года постановлением Правительства Санкт-Петербурга «О Молодежном кадровом резерве Санкт-Петербурга» были установлены новые правила формирования Молодежного кадрового резерва. Он будет формироваться не только для исполнительных органов государственной власти, как было прежде, но еще и для подведомственных им государственных учреждений, обеспечивающих работу органов власти. Также были внесены некоторые изменения в требования к кандидатам: теперь, помимо студентов и магистров, в конкурсе могут принимать участие аспиранты и те, кто уже закончил вуз.

Об успешности проекта Молодежного кадрового резерва можно судить по тому, что он пользуется популярностью среди молодых талантливых специалистов Санкт-Петербурга, о чем говорит статистика: резерв был создан в 2012 году и уже дважды пополнялся, в 2014 году изъявили желание войти в него 1300 студентов и аспирантов, а представители резерва были приняты на государственную гражданскую службу в более чем двадцать пять органов власти города [7].

С целью формирования резерва управленческих кадров в Санкт-Петербурге также используется уже давно положительно зарекомендовавшая себя система молодежных консультативно-совещательных органов, состав которых формируются на конкурсной основе. Например, Молодежная коллегия Санкт-Петербурга, которая представляет собой действующий на постоянной основе коллегиальный совещательный орган при Губернаторе, и была создана для разработки предложений по вопросам развития молодежи, и по своей сути является связующим звеном между исполнительными органами государственной власти и активной молодежью, желающей участвовать в общественно-политической и социально-экономической жизни города.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Барабашев А.Г.* Два подхода к соз-

данию резерва управленческих кадров // Государственное управление. Электронный вестник. 2009. № 20. С. 1–13.

2. *Осейчук В.* Как преодолеть кадровый голод на гражданской и муниципальной службе? // Государственная служба. 2010. № 2. С. 38–41.

3. *Подбельский Н.В.* Теоретико-методологические основы построения и функционирования региональных систем резерва управленческих кадров: автореф. дис. ... канд. экон. Наук / Ин-т экономики УрО РАН. Екатеринбург, 2010. 26 с.

4. *Семенов В.Д.* О повышении качества научно-методического и информационно-аналитического обеспечения процесса реформирования и развития государственной и муниципальной службы // доклад Председателя Правления Ассоциации «Уральский окружной ресурсный

центр государственной и муниципальной службы» В.Д. Семенова на совещании Уральского федерального округа 23 декабря 2010 г. URL: <http://www.ucsms.ru/ed.php?id=47> (дата обращения: 17.10.2016).

5. Управление персоналом / общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2009. 488 с.

6. *Шарин В.И.* Кадровый резерв государственной гражданской службы РФ: положение дел и перспективы // Известия УрГЭУ. 2015. № 2 (58). С. 111–118.

7. Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга. URL: <https://gov.spb.ru/gov/admgub/staff/news/58728/> (дата обращения: 17.10.2016).

8. Федеральный портал управленческих кадров. URL: <http://gossluzhba.gov.ru/rezerv> (дата обращения: 17.10.2016).