

УДК 35.082

## Оптимизация формирования кадрового резерва в государственной гражданской службе

**Петров Сергей Валерьевич**

Кандидат экономических наук, доцент,

Владимирский государственный университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых.

600000, Российская Федерация, Владимир, ул. Горького, 87;

e-mail: psv01@yandex.ru

**Графова Анастасия Сергеевна**

Аспирант,

кафедра государственного права и управления таможенной деятельностью,

Владимирский государственный университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых,

600000, Российская Федерация, Владимир, ул. Горького, 87;

e-mail: sonova.galya@mail.ru

### Аннотация

Цель данной статьи – рассмотреть современное положение управлением кадровым резервом в государственной гражданской службе. Создание и использование кадровых резервов имеет особое значение при формировании кадрового состава на государственной гражданской службе. Методология работы включает в себя применение общих и специальных методов научного познания, в том числе анализа и синтеза. Результаты. Практика работы с резервом кадров помогла выявить организационные проблемы, которые негативно влияют не только на эффективность управления кадровым резервом, но и на общую эффективность всей государственной гражданской службы. Пристальное внимание уделяется вопросам применения новаторских для государственной службы инструментов работы как с персоналом, так и с кадровым резервом: оценка всех кандидатов на включение в кадровый резерв, формирование и оптимизация модели специалиста, компетентностный подход при реализации образовательных программ и пр. В соответствии с этим предложены методы преодоления организационных проблем управления кадровым резервом, предлагаются пути оптимизации процессов подготовки и формирования института кадрового резерва, а также даны некоторые рекомендации по совершенствованию работы с кадровым резервом.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Петров С.В., Графова А.С. Оптимизация формирования кадрового резерва в государственной гражданской службе // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 4А. С. 92-101.

**Ключевые слова**

Государственная служба, кадровый резерв, организационные проблемы, эффективность управления кадровым резервом.

**Введение**

Кадровый резерв является одной из важнейших подсистем глобальной системы управления персоналом большинства организаций. С грамотным формированием кадрового резерва связано не только стабильное текущее функционирование организации, но и обеспечение перспектив развития предприятия в условиях быстро меняющейся внешней среды. Государственная служба, как и любая другая организация в сфере услуг, требует постоянного повышения эффективности своей деятельности. Так как основное направление государственной службы – это взаимодействие между государственными служащими и внешними потребителями, более пристальное внимание необходимо уделять повышению уровня клиентоориентированности тех служащих, которые непосредственно контактируют с клиентами государственных органов.

**Теоретические аспекты формирования и управления кадровым резервом**

В настоящее время в систему государственной службы внедряются различные преобразования. Их целью является создание целостной системы государственной службы с помощью завершения реформирования ее видов, оптимизация системы управления различными предприятиями государственной службы, формирование высококвалифицированного кадрового состава государственной службы, призванного обеспечить рост эффективности государственного управления, постоянное развитие инновационной экономики и гражданского общества (Указ Президента РФ № 261). Одним из проблемных мест в управлении человеческими ресурсами и подготовке высококвалифицированных кадров является формирование и управление кадровым резервом государственных служащих [Кибанов, www].

Управление кадровым резервом в государственной службе – это последовательная и целенаправленная система мероприятий по планированию, мотивации, формированию, оценке и развитию кадрового резерва служащих [Титова, 2012, 70].

Создание кадрового резерва позволяет сделать процесс перемещения по служебной лестнице плановым и более управляемым [Богатырев, 2012, 17]. Не менее важно предпри-

нять усилия для достижения максимальной прозрачности при принятии решений о назначениях и перемещениях, для того чтобы амбициозные сотрудники могли видеть перед собой карьерную цель и способы ее достижения [Пасовец, 2016, 250].

На данный момент актуальны несколько способов зачисления государственного служащего в состав кадрового резерва по ФЗ № 79:

- 1) по результатам конкурса;
- 2) в результате приостановления контракта государственного служащего;
- 3) на основании рекомендаций аттестационной комиссии.

Следует отметить, что с юридической точки зрения зачисление государственного служащего в состав кадрового резерва по рекомендации аттестационной комиссии считается не совсем правомерным [Кирилин, Нечаева, www].

С точки зрения влияния на процесс формирования и управления кадровым резервом наибольший вес имеет именно отбор по конкурсу, и, соответственно, максимальной эффективности данного процесса легче всего добиться за счет его оптимизации [Яшкин, 2013, 99]. Процедура конкурса включает в себя два этапа. Первый – это исследование документов, предоставленных кандидатами, на предмет отсева соискателей, не удовлетворяющих установленным требованиям (например, наличие профильного высшего образования, возраст, опыт работы и т. п.). Второй этап заключается в оценке личностных качеств и профессиональных навыков кандидатов и проверке их на максимальное соответствие квалификационным требованиям определенной должности (Указ Президента РФ № 112). Оценка профессиональных навыков кандидатов может осуществляться с применением следующих методов: анкетирование, собеседование, тестирование, написание реферата, проведение дискуссий и т. д. Наиболее часто из них используются такие методы, как собеседование, тестирование и анкетирование [Онищенко, 2014, 138].

Объективность проведения тестирования и обработки его результатов обеспечивается стандартностью времени, условий, содержания тестов и подсчета результатов.

Анкетирование, так же как и тестирование, целесообразно осуществлять сотрудникам кадровой службы государственного органа на первых этапах оценки [Адаменко, www].

### **Методология оценивания при процедуре отборе кандидатов на замещение должности государственной гражданской службы**

Рекомендуемые профессиональные качества кандидатов на замещение вакантных должностей гражданской службы и правила их оценки содержатся в табл. 1 [Методический инструментарий..., 2015, 38]. Для определения наличия и степени выраженности профессионального качества рекомендуется использовать табл. 2. Для проведения анализа индикаторов поведенческих паттернов, проявляемых соискателем, рекомендуется применять шкалу, представленную в табл. 3, и принимать во внимание пример, приведенный в табл. 4.

**Таблица 1. Рекомендуемые профессиональные качества, определяемые для оценки кандидатов при отборе**

Профессиональное качество	Составляющие	Поведенческие индикаторы
Системное мышление	Широта мышления	– определяет пробелы в информации при решении задач, находит все возможные источники и четко формулирует точные запросы для получения необходимой информации; – рассматривает ситуацию в широком контексте; – определяет системную взаимосвязь отдельных элементов проблемы, находит причины возникновения и способы ее решения
	Дальновидность	– прогнозирует развитие событий в точках бифуркации и оценивает, каким образом его решения отражаются на других элементах и взаимосвязях всей системы, в том числе в долгосрочной перспективе; – предлагает несколько вариантов решения, направленных на нивелирование возможных проблем и эффективное использование будущих возможностей
Ответственность за результат	Результативность	– обеспечивает выполнение работы в заранее установленные сроки; – проявляет настойчивость при столкновении с препятствиями; – обеспечивает контроль над процессами и людьми
	Инициативность	– берет на себя ответственность; – прикладывает необходимые и достаточные усилия для того, чтобы быстро и эффективно решить поставленные задачи, и берет на себя дополнительные обязательства в случае возникновения их необходимости; – принимает решения самостоятельно в рамках своих полномочий
Эффективная коммуникация	Построение отношений	– общается с коллегами, клиентами и контрагентами в уважительной и доброжелательной манере; – устанавливает и развивает долгосрочные отношения партнерского характера с другими людьми внутри и вне организации, постоянно расширяет круг контактов; – учитывает потребности коллег, клиентов и контрагентов, в том числе в своих действиях, выработывает взаимовыгодные решения
	Продвижение идей	– выражает свою точку зрения четко и ясно; – проявляет достаточную уверенность при общении с другими людьми; – объясняет свою точку зрения аргументированно и обоснованно; – оказывает влияние и заручается необходимой поддержкой для продвижения своих идей, решений и проектов
Профессионализм	Саморазвитие	– демонстрирует высокий уровень профессиональных знаний в своей области; – осуществляет поиск необходимой информации о происходящих изменениях в своей работе на регулярной основе; – приобретает новые знания и необходимые навыки в смежных областях
	Стремление к повышению качества	– демонстрирует знание законодательных норм и формальных правил работы в государственном органе; – принимает меры для пресечения нарушения; – устанавливает высокие показатели качества для себя и для других и принимает все необходимые меры для их достижения; – перепроверяет работу, внимателен к деталям
Эффективная организация	Организация работы	– планирует не только свою деятельность, но и деятельность своих подчиненных (если есть) заблаговременно; – сохраняет эмоциональный контроль и высокую эффективность работы в условиях повышенного стресса; – расставляет приоритеты не только для себя, но и для своих подчиненных (при их наличии)
	Лидерство	– формирует команду профессионалов, которые способны выполнять поставленные задачи; – распределяет задачи между подчиненными и коллегами, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку; – поощряет подчиненных и коллег к обучению и профессиональному развитию

**Таблица 2. Шкала оценки профессиональных качеств**

Оценка	Значение	Описание	Характер проявления профессионального качества
3	Ярко выражено	Кандидат демонстрирует высокое качество в достаточном объеме во всех ситуациях. Может служить примером для других	Все поведенческие индикаторы проявляются практически всегда в случае возникновения необходимости и в полном объеме
2	Выражено	Качество проявляется в большинстве возникающих ситуаций. Уровень качества достаточен для эффективной работы	Проявляется больше половины поведенческих индикаторов. Изредка возможны отдельные негативные проявления
1	Слабо выражено	Данное качество недостаточно развито, что оказывает негативное влияние на эффективность работы. Рассматриваемое качество необходимо развивать	Проявляется меньше половины необходимых поведенческих индикаторов. Негативных проявлений больше половины
0	Совсем не выражено	Кандидат практически не демонстрирует данное качество в своей деятельности, что оказывает существенное негативное влияние на эффективность работы	Поведенческие индикаторы практически не проявляются или проявляются достаточно редко. Негативные проявления преобладают

Система оценки и выбора победителя конкурса формируется при объявлении конкурса и определении квалификационных требований [Неумывако, 2014, 52]. Формирование системы оценки происходит по следующему алгоритму.

### Правила оценки

*Шаг 1.* Оценивается каждый рассматриваемый поведенческий индикатор, относящийся к качеству деятельности, по следующей шкале (табл. 3).

**Таблица 3. Анализ поведенческих индикаторов, проявляемых кандидатом**

Балл	Значение	Описание
3	Ярко выражено	Поведение проявляется во всех возникающих ситуациях в полном объеме
2	Выражено	Поведение проявляет часто, более чем в половине ситуаций
1	Слабо выражено	Поведение проявляется редко
0	Совсем не выражено	Поведение совсем или практически совсем не проявляется
Н/Д	Нет данных	Нет возможности оценить поведение

*Шаг 2.* По результатам оценки всех индикаторов выводится итоговая оценка качества в целом. Индикаторы, которые не представлялось возможным оценить, не учитываются.

**Таблица 4. Пример оценки качества «Эффективная коммуникация»**

Индикаторы	Оценка				
	Нет данных (Н/Д)	Совсем не выражено (0)	Выражено слабо (1)	Выражено (2)	Выражено ярко (3)
Общается с коллегами, клиентами и контрагентами в уважительной и доброжелательной манере				X	
Устанавливает и развивает долгосрочные отношения партнерского характера с другими людьми внутри и вне организации, постоянно расширяет круг контактов			X		

Окончание табл. 4

Индикаторы	Оценка	Нет данных (Н/Д)	Совсем не выражено (0)	Выражено слабо (1)	Выражено (2)	Выражено ярко (3)
Учитывает потребности коллег, клиентов и контрагентов, в том числе в своих действиях, вырабатывает взаимовыгодные решения				X		
Выражает свою точку зрения четко и ясно	X					
Проявляет достаточную уверенность при общении с другими людьми						X
Объясняет свою точку зрения аргументированно и обоснованно				X		
Оказывает влияние и заручается необходимой поддержкой для продвижения своих идей, решений и проектов					X	
Промежуточный итог		1	0	3	2	1
Личное впечатление (субъективная оценка)						
ИТОГ				X		

Использование единых критериев для оценки всех соискателей при отборе во все государственные органы со временем позволит создать единую систему как развития, так и карьерного роста для гражданских служащих [Шарин, 2015, 114].

При формировании кадрового резерва необходимо больше внимания уделять активной и подготовленной части персонала, которая не только способна развивать свои личностно-профессиональные качества, но и обладает потенциалом для замещения вышестоящих должностей (Указ Президента РФ № 110).

### Заключение

Таким образом, в целях организации эффективной работы по оценке и отбору кандидатов на гражданскую службу, направленной как на повышение качества государственного управления в целом, так и увеличение доверия соискателей к гражданской службе, необходимо:

- определить и закрепить ответственных должностных лиц кадровой службы государственного органа, в прямые обязанности которых будет входить проведение необходимых мероприятий по планированию найма, привлечению, оценке и отбору кадров;
- обеспечить привлечение кадров из всех возможных источников на систематической основе с целью поиска подходящих соискателей не только на вакантные должности, но и на те должности, которые в ближайшее время могут стать вакантными;
- снизить влияние субъективного фактора с целью обеспечения равного доступа граждан к гражданской службе при помощи организации проведения конкурса;
- использовать тестирование претендентов с целью определения соответствия минимальным квалификационным требованиям к необходимым знаниям и навыкам;

– обеспечить использование различных методов оценки кандидатов на соответствие будущим функциональным квалификационным требованиям;

– организовать прохождение испытания гражданами служащими с целью продолжить их оценку на соответствие необходимым квалификационным требованиям и возможности их развития;

– организовать применение мер по адаптации и использованию наставничества при приеме гражданского служащего, впервые или вновь поступающего на гражданскую службу.

Реализация предложенных мероприятий с высокой долей вероятности позволит значительно повысить уровень кадрового резерва госслужащих, что приведет к росту квалификации большинства сотрудников (через некоторое время). Это, в свою очередь, увеличит качество обслуживания клиентов и увеличит эффективность работы госорганов.

### Библиография

1. Адаменко Е. Работа с кадровым резервом. URL: <http://www.hrliga.com>
2. Богатырев Е.Д. Совершенствование работы с кадровым резервом федерального государственного органа // Государственное и муниципальное управление. 2012. № 1. С. 13-21.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. URL: <http://finances.social>
4. Кирилин А.В., Нечаева Т.В. Комментарий к Федеральному закону от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». URL: <http://kommentarii.org/>
5. Методический инструментарий по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы. М., 2015. 106 с.
6. Неумывако В.А. Формирование государственной гражданской службы в Российской Федерации // Вопросы управления. 2014. № 2. С. 50-53.
7. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федер. закон Рос. Федерации от 27.07.2004 № 79-ФЗ; принят Гос. Думой Федер. Собрания Рос. Федерации 07.07.2004; одобрен Советом Федерации Федер. Собрания Рос. Федерации 15.07.2004 // СПС КонсультантПлюс.
8. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 112 // СПС КонсультантПлюс.
9. Онищенко О.Н. Конкурсный подбор кадров на государственную гражданскую службу Российской Федерации // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. № 2. С. 136-140.
10. О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 110 // СПС КонсультантПлюс.

11. О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)»: Указ Президента Российской Федерации от 10.03.2009 № 261 // СПС КонсультантПлюс.
12. Пасовец Ю.М. Образовательно-профессиональная подготовка специалистов в процессе формирования резерва управленческих кадров: региональный опыт // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016. № 2. С. 247-257.
13. Титова Е.В. Управление кадровым потенциалом государственной гражданской службы на основе формирования резерва кадров // Социология и жизнь. 2012. № 4. С. 70-75.
14. Шарин В.И. Кадровый резерв государственной гражданской службы: положение дел и перспективы // Известия УрГЭУ. 2015. № 2. С. 111-118.
15. Яшкин С.С. Кадровый резерв государственной гражданской службы // Социология и жизнь. 2013. № 3. С. 94-101.

## **Optimization of the formation of the personnel reserve in the civil service**

**Sergei V. Petrov**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs,  
600000, 87 Gor'kogo st., Vladimir, Russian Federation;  
e-mail: psv01@yandex.ru

**Anastasiya S. Grafova**

Postgraduate,  
Department of state law and customs administration,  
Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs,  
600000, 87 Gor'kogo st., Vladimir, Russian Federation;  
e-mail: sonova.galya@mail.ru

### **Abstract**

The purpose of this article is to consider the current situation with the management of the personnel reserve in the state civil service. Creation and use of personnel reserves is of particular importance in the formation of the cadre in the civil service. The methodology of work includes the application of general and special methods of scientific knowledge, including analysis and synthesis. The practice of working with the personnel reserve helps to identify organizational problems that adversely affect not only the effectiveness of personnel reserve management, but also the overall effectiveness of the entire state civil service. Careful atten-

tion is paid to the use of innovative tools for the public service both with staff and with the personnel reserve: the evaluation of all candidates for inclusion in the personnel reserve, the formation and optimization of the model of a specialist, the competence approach in the implementation of educational programs, etc. Accordingly, the authors offer methods for overcoming the organizational problems of managing the personnel reserve, suggest ways to optimize the processes of training and forming the institution of the personnel reserve, and give some recommendations for improving work with the personnel reserve.

### **For citation**

Petrov S.V., Grafova A.S. (2017) Optimizatsiya formirovaniya kadrovogo rezerva v gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhbe [Optimization of the formation of the personnel reserve in the civil service]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: yesterday, today and tomorrow], 7 (4A), pp. 92-101.

### **Keywords**

Government service, personnel reserve, organizational problems, efficiency of personnel reserve management

## **References**

1. Adamenko E. Rabota s kadrovym rezervom [Work with the personnel reserve]. Available at: <http://www.hrliga.com> [Accessed 24/02/17].
2. Bogatyrev E.D. (2012) Sovershenstvovanie raboty s kadrovym rezervom federal'nogo gosudarstvennogo organa [Perfection of work with the personnel reserve of the federal state body]. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie* [State and municipal management], 1, pp. 13-21.
3. Kibanov A.Ya. Upravlenie personalom organizatsii [Personnel management of the organization]. Available at: <http://finances.social> [Accessed 28/02/17].
4. Kirilin A.V., Nechaeva T.V. Kommentarii k Federal'nomu zakonu ot 27 iyulya 2004 g. № 79-FZ "O gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhbe Rossiiskoi Federatsii" [Commentary to the Federal Law of July 27, 2004, No. 79-FZ "On the Civil Service of the Russian Federation"]. Available at: <http://kommentarii.org/> [Accessed 18/02/17].
5. Metodicheskii instrumentarii po planirovaniyu naima i organizatsii otbora kadrov dlya zameshcheniya dolzhnostei gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhby [Methodological tools for planning the recruitment and organization of personnel selection for the replacement of civil service positions]. Moscow.
6. Neumyvako V.A. (2014) Formirovanie gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhby v Rossiiskoi Federatsii [Formation of the state civil service in the Russian Federation]. *Voprosy upravleniya* [Management issues], 2, pp. 50-53.

7. O federal'noi programme "Reformirovanie i razvitie sistemy gosudarstvennoi sluzhby Rossiiskoi Federatsii (2009-2013 gody)": Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 10.03.2009 № 261 [On the federal program "Reforming and developing the civil service system of the Russian Federation (2009-2013)": Decree of the President of the Russian Federation No. 261 of March 10, 2009]. SPS Konsul'tantPlyus.
8. O gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhbe Rossiiskoi Federatsii: Feder. zakon Ros. Federatsii ot 27.07.2004 № 79-FZ; prinyat Gos. Dumoi Feder. Sobraniya Ros. Federatsii 07.07.2004; odobren Sovetom Federatsii Feder. Sobraniya Ros. Federatsii 15.07.2004 [On the state civil service of the Russian Federation: Federal law of the Russian Federation No. 79-FZ of July 27, 2004]. SPS Konsul'tantPlyus.
9. O konkurse na zameshchenie vakantnoi dolzhnosti gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhby Rossiiskoi Federatsii: Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 01.02.2005 № 112 [On the competition for filling the vacant position of the state civil service of the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation No. 112 of February 01, 2005]. ATP ConsultantPlus.
10. O provedenii attestatsii gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh Rossiiskoi Federatsii: Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 01.02.2005 № 110 [On the certification of state civil servants of the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation No. 110 of February 01, 2005]. SPS Konsul'tantPlyus.
11. Onishchenko O.N. (2014) Konkursnyi podbor kadrov na gosudarstvennuyu grazhdanskuyu sluzhbu Rossiiskoi Federatsii [Competitive selection of personnel for the state civil service of the Russian Federation]. Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk [Mid-Russian bulletin of social sciences], 2, pp. 136-140.
12. Pasovets Yu.M. (2016) Obrazovatel'no-professional'naya podgotovka spetsialistov v protsesse formirovaniya rezerva upravlencheskikh kadrov: regional'nyi opyt [Educational and professional training of specialists in the process of forming a reserve of management personnel: regional experience]. Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski SKAGS [State and municipal management. Scientific notes of SKAGS], 2, pp. 247-257.
13. Sharin V.I. (2015) Kadrovyy rezerv gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhby: polozhenie del i perspektivy [Personnel reserve of the state civil service: state of affairs and prospects]. Izvestiya UrGEU [Nres of Ural State University of Economics and Management], 2, pp. 111-118.
14. Titova E.V. (2012) Upravlenie kadrovym potentsialom gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhby na osnove formirovaniya rezerva kadrov [Managing the human resources potential of the state civil service on the basis of the formation of a reserve of personnel]. Sotsiologiya i zhizn' [Sociology and life], 4, pp. 70-75.
15. Yashkin S.S. (2013) Kadrovyy rezerv gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhby [The personnel reserve of the state civil service]. Sotsiologiya i zhizn' [Sociology and life], 3, pp. 94-101.