

**РАЗДЕЛ II. КОМПЛЕКСНОЕ ПОЗНАНИЕ СОВРЕМЕННОГО
ЧЕЛОВЕКА И ОБЩЕСТВА**

**SECTION II. COMPLEX COGNITION OF THE MODERN
PERSON AND SOCIETY**

**КАДРОВЫЕ РЕЗЕРВЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ: ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ**

DOI: 10.25629/НС.2021.04.05

Баранчук Н.А.¹, Дробот И.С.²

¹Войсковая часть 2571

²Военная академия Ракетных войск стратегического назначения имени Петра Великого

Аннотация. В статье отражены направления совершенствования работы с федеральными кадровыми резервами, определены проблемные вопросы и мероприятия по их решению.

Ключевые слова: кадровый резерв, государственная служба, резерв управленческих кадров, профессионально важные качества.

Современное кадровое обеспечение государственной службы требует организации эффективной работы с кадровыми резервами.

В качестве основных видов кадрового резерва можно выделить федеральные кадровые резервы федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации, кадровые резервы федеральных и региональных государственных органов применительно к государственной гражданской службе, резерв управленческих кадров, находящийся под патронажем Президента Российской Федерации, федеральный резерв управленческих кадров, резерв управленческих кадров контрольно-надзорных органов, кадровый управленческий резерв [1-7]. К кадровым резервам также относят и участников различных управленческих конкурсов федерального и регионального уровней (Лидеры России и т.д.).

Анализ кадровых процедур формирования перечисленных резервов показал, что единых правил и требований в данном вопросе не существует. Порядок формирования, заказчик и ответственный исполнитель, процедуры определения требований, отбора, всестороннего изучения и оценки, информационного обеспечения, финансирования, обучения и профессионального развития резервистов, а также собственно использования перечисленных видов резерва не имеют единого формата, что приводит к дезорганизации централизованного кадрового обеспечения государственных органов [8-11]. В частности, один и тот же гражданин или гражданский служащий может состоять в нескольких видах резервов, обучаться по одной и той же программе за счет различных источников финансирования, и, при этом, никакого продвижения по карьерной лестнице ему не гарантируется.

В то же время, результаты анализа программ подготовки резервистов, показал, что в них отсутствует единое и четкое понимание к формируемым профессиональным компетенциям у специалистов разного уровня, направленные для реализации важных государственных задач. На сегодняшний день всё сведено к формированию профессионального круга общения и расширению кругозора в различных областях, что сказывается на необоснованном расходовании времени.

В качестве основных направлений и мероприятий по организации работы с кадровыми резервами в Российской Федерации предлагаются нижеперечисленные положения.

Основная цель кадровых резервов – поддержание требуемого уровня профессионализма руководящего состава государственных органов.

Достигается за счет назначения на должности руководящего состава наиболее подготовленных кандидатов из резерва.

Другими словами – при возникновении вакансии (при наличии условий ее возникновения) лицу, принимающему решение, предоставляется подборка из кандидатов, наиболее соответствующих данной вакансии.

Оптимально – индивидуальная подготовка 2-3 наиболее подготовленных кандидатов, при получении информации об освобождении вакансии конкретной должности в течение 6-12 месяцев.

Предлагается определить только один вид резерва для назначения на руководящие должности: резерв управленческих кадров (РУК).

Внутри его разделить на 2 уровня – высший (установленный лимит – например 1000 человек) и перспективный (нет лимита).

Остальные виды резервов – федеральный кадровый резерв, резерв под патронажем Президента РФ, кадровый управленческий резерв, «Лидеры России» и т.д., предлагается реформировать под соответствующие уровни и направления РУК.

Для назначения высшего РУК в качестве целевых должностей выделять несколько по блокам: социальный (например – Минтруд, Минздрав, Минспорта, Минприроды), экономический, юридический, образовательный, силовой и др.

Отдельно выделить корпус резервистов для губернаторов.

В качестве потенциальных должностей для назначения в том числе можно включить госкорпорации и крупные национальные компании (РосТех, РосАтом и др.).

Кандидатов в РУК подбирать также не под конкретную должность, а под соответствующий блок.

В первую очередь необходимо определить критерии и показатели оценки резервистов и собственно провести эту оценку.

Для уточнения требований целесообразно провести анализ назначений на эти должности (10-15 лет). Параметры анализа – с какой должности назначен, основной опыт работы (3-4 ключевые должности и срок нахождения в них), образование, наличие значимых результатов до назначения, репутационная история (общие характеристики и особенности).

Это позволит сформулировать требования к должности (что касается компетентности, репутации) и определить траекторию развития кандидата, пока он находится в резерве.

Критерии и показатели для уровня профессионализма кандидата и его готовность к назначению на должность (требования):

компетентность (функциональная, управленческая);

соответствие формальным требованиям к должностям (гражданство, стаж, опыт работы, уровень образования, отсутствие коррупционных нарушений и т.д.);

репутация (благонадежность, доверие со стороны руководства, общества, позитивное общественное мнение и т.д.).

Целесообразным представляется определить балльную систему оценки кандидатов (кандидаты с наибольшим количеством баллов могут состоять в резерве достаточно долго), а не привязываться ко времени нахождения в резерве.

Начисление баллов необходимо осуществлять по результатам:

первичной оценки, при включении в резерв (в ходе первичной оценки или оценки в рамках ФГИС);

проведения мероприятий профразвития (соответствующих индивидуальному плану профессионального развития – траектории, разработанному с учетом формирования необходимых компетенций для замещения должностей из блока. Баллы формируются из часов, отводимых

на мероприятия профразвития и значимости мероприятия. В основе – мероприятия, включенные в индивидуальный план профразвития);

прохождения должностей (стаж в должности, достижения).

Например:

Обучение 1 балл – 100 часов и коэффициент соответствия направленности программы – от 0 до 1.

Обучение по программе «Эффективный руководитель» (направленность управленческая), 216 часов: $2,16 * 1 = 2,16$ баллов.

Обучение по программе «Вопросы повышения качества предоставления государственных услуг», 36 часов: $0,36 * 0,7 = 0,252$ балла.

Опыт 1 балл – 1 месяц и коэффициент соответствия направленности деятельности на должности – от 0 до 1.

Замещение должности начальника отдела в департаменте ФОИВ, 3 года: $36 * 1 = 36$ баллов.

Замещение должности генерального менеджера в региональной коммерческой компании, 5 лет: $60 * 0,5 = 30$ баллов.

Вместе с тем, необходимо отметить тот факт, что профессиональное развитие гражданского служащего осуществляется в течение всего периода прохождения им гражданской службы (ст.62 79-ФЗ), в связи с этим целесообразным представляется разделить направления профразвития на функциональное и управленческое.

Функциональное – направлено на поддержание и повышение уровня квалификации и компетентности по профессионально-ориентированным задачам и функциям.

Управленческое – направлено на формирование и развитие управленческих и лидерских качеств.

Необходимо отметить, что направление профразвития определяется руководителем госслужащего (с учётом мнения самого госслужащего) по результатам аттестации.

При выборе функционального направления обеспечивается карьерный рост госслужащего по профессиональной траектории (категории должностей – обеспечивающий специалист, специалист, помощник, группы должностей – до главной включительно).

Для граждан, включенных в резерв, обучение проводится за счет организаций, в которых они работают, или за счет самого гражданина. При этом важен факт получения (наличия) необходимых компетенций при освоении образовательной программы. Программа может быть освоена в любом вузе, который имеет соответствующую лицензию и аккредитацию.

При выборе управленческого направления служащий изначально включается в перспективный РУК (ПРУК). Он может формироваться как внутри госоргана (организации), так и по результатам оценки, проводимой в рамках федеральных информационных систем в области госслужбы. Например, для военнослужащих формируется тематический раздел внутри ПРУК – военная служба, в рамках данного раздела наряду с общими, действуют специальные критерии и требования, обусловленные особенностями военной службы.

Соотношение мероприятий, обеспечивающих функциональное и управленческое направления профразвития, соотносится для РУК в пропорциях 20% / 80%.

Далее, по мере должностного роста, успешного выполнения должностных и специальных обязанностей, работник накапливает баллы, по мере их увеличения передвигается внутри ПРУК и может войти в высший РУК (ВРУК) после того, как по количеству баллов войдет в пределы установленного лимита (первые 1000 резервистов по количеству баллов).

ВРУК распространяется на целевые должности (руководители, помощники и специалисты высшей, руководители и помощники главной групп должностей) тематического блока госорганов (организаций), включение в него предполагает возможность назначения на высшие

должности (государственные должности, исполняющие обязанности губернаторов и другие не выборные должности).

При этом может возникнуть ситуация, когда передовые места по баллам будут занимать представители нескольких тематических блоков (военного, экономического, юридического), а в некоторых блоках (например, образовательном) вообще не будет представителей ВРУК. В связи с этим необходимым представляется предусмотреть механизмы корректирующие данный процесс.

Пример траектории развития кандидата:

обучение в вузе;

работа в организации, на предприятии;

поступление на госслужбу;

служба в госорганах, переход на главную (высшую) группу должностей – через 2 года оценка, по результатам которой проводится включение в ПРУК. (минимальная оценка для включения в ПРУК – 50 баллов + ходатайство руководителя);

формирование индивидуального плана профразвития, планирование обучения, стажировок;

дальнейшее прохождение службы (возможно – переход в организации), служебный рост, накопление баллов, переход во ВРУК (например, переход на 1000 позицию, минимальная оценка для включения во ВРУК – 150 баллов + ходатайство руководителя);

уточнение индивидуального плана профразвития с учетом тематического направления, планирование обучения, стажировок;

исключение из ВРУК по итогам оценки, переход в ПРУК;

увольнение с гражданской службы.

Таким образом, для реализации обозначенных положений, необходимым представляется выполнение ряда мероприятий, направленных на повышение эффективности организации работы с кадровыми резервами:

1. Определить перечень целевых должностей для резерва. (Первые лица государства с участием Администрации Президента РФ, Аппарата Правительства РФ, 1-2 месяца).

2. Определить критерии для назначения на должности (один из методов – анализ действующих успешных руководителей, занимающих должности целевого резерва: карьера, стаж в должностях, уровнях управления, достижения, профессионально важные качества). (Администрация Президента РФ, Аппарат Правительства РФ, 3-4 месяца).

3. Подготовить материалы и методы оценки резервистов по установленным критериям. Основной упор – на автоматизацию процессов оценки с использованием ФГИС (Минтруд России, Минцифры России, научные и образовательные организации, до 1 года).

4. Осуществить оценку действующих резервистов, обобщение и анализ результатов, доработка критериев (Минтруд России, Минцифры России, научные и образовательные организации, до 6 месяцев, оформление в виде эксперимента).

5. Внесение изменений и подготовка нормативных и распорядительных документов по РУК с определением порядка и правил формирования резерва, последующей работы с ним, назначения (участие в представлении материалов для назначения из числа резервистов), периодичности обновления, исключения резервистов. (Минтруд России, Минцифры России, научные и образовательные организации, до 1 года).

6. Сбор информации: от ФГО, организаций, из ФГИС, уже реализованных баз данных или заявочным порядком (типа конкурса «Лидеры России»). (Минтруд России, Минцифры России, научные и образовательные организации, до 6 месяцев). Также целесообразно учитывать механизмы формирования ФРУК, ФКР и т.д.

7. Оценка кандидатов, всех изначально включить в ПРУК. Через год – формирование ВРУК (первые 1000 служащих). (Минтруд России, Минцифры России, научные и образовательные организации, до 6 месяцев).

8. Периодическое (ежегодное) обновление списка резервистов и их рейтинга по результатам оценки. (Администрация Президента РФ, Аппарат Правительства РФ, в течение 1-2 месяцев с привлечением Минтруд России, Минцифры России, научных и образовательных организаций).

9. Мониторинг эффективности результатов работы с резервами. Изменение и совершенствование методов оценки (при необходимости). (Первые лица государства с привлечением всех заинтересованных ФГО, научных и образовательных организаций).

Библиография

1. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

2. Указ Президента РФ от 01.03.2017 № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа».

3. Указ Президента РФ от 13.12.2012 № 1653 «О федеральных кадровых резервах федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации»

4. Перечень поручений Президента Российской Федерации от 01.08.2008 № Пр-1573.

5. Указание Президента Российской Федерации от 20.04.2017 г. № Пр-752

6. Распоряжение Правительства РФ от 22.04.2010 г. № 636-р. «О федеральной программе "Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2021 годы)».

7. Методические материалы по реализации общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации/ <http://foir.hsra.ganepa.ru> (дата обращения: 27.11.2020 г.)

8. Шебураков И.Б. Резервы управленческих кадров в Российской Федерации как инструмент развития кадрового состава сферы государственного управления/ Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2019. Т. 6. № 2. С. 148-157.

9. Алахтаева В.Г. Современные кадровые проблемы на государственной гражданской службе/ Современные научные исследования и разработки. 2018. № 6 (23). С. 54-57.

10. Хамаганов Н.А. Кадровая политика как значимый элемент в стратегии развития государственной службы в республике Бурятия/ Вектор экономики. 2019. № 5 (35). С. 199.

11. Киреева Е.Ю. Совершенствование кадрового обеспечения муниципальной службы/ Государственная служба. 2017. Т. 19. № 6 (110). С. 19-24.

HUMAN RESOURCES OF THE STATE SERVICE OF THE RUSSIAN FEDERATION: MAIN PROVISIONS AND AREAS OF DEVELOPMENT

DOI: 10.25629/HC.2021.04.05

Baranchuk N.A.¹, Drobot I.S.²

¹Military unit 2571

²Peter the Great Military Academy of the Strategic Missile Forces

Abstract. The article reflects the directions of improving work with federal personnel reserves, identifies problematic issues and measures to solve them.

Key words: personnel reserve, civil service, managerial personnel reserve, professionally important qualities.

References

1. Federal Law of 27.07.2004 No. 79-FZ "On the State Civil Service of the Russian Federation". In Rus.
2. Decree of the President of the Russian Federation of 03/01/2017 No. 96 "On approval of the Regulations on the personnel reserve of the federal state body." In Rus.
3. Decree of the President of the Russian Federation of 13.12.2012 No. 1653 "On federal personnel reserves of federal state bodies, the activities of which are managed by the President of the Russian Federation". In Rus.
4. List of instructions of the President of the Russian Federation dated 01.08.2008 No. Pr-1573. In Rus.
5. Instruction of the President of the Russian Federation of 20.04.2017 No. Pr-752. In Rus.
6. Order of the Government of the Russian Federation dated April 22, 2010 No. 636-r. "On the federal program" Training and retraining of the reserve of management personnel (2010-2021)".
7. [Methodological materials on the implementation of the general concept of the formation and use of reserves of management personnel in the Russian Federation]. URL: <http://foir.hspa.ranepa.ru> (accessed: 27.11.2020). In Rus.
8. Sheburakov I.B. [Reserves of management personnel in the Russian Federation as a tool for the development of personnel in the sphere of public administration]. *Vestnik Rossiiskogo uni-versiteta družby narodov. Seriya: Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie*. 2019. V. 6. No 2. P. 148-157. In Rus.
9. Alakhtaeva V.G. [Modern personnel problems in the civil service]. *Sovremennye nauchnye issledovaniya i razrabotki*. 2018. No 6 (23). P. 54-57. In Rus.
10. Khamaganov N.A. [Personnel policy as a significant element in the development strategy of the civil service in the Republic of Buryatia]. *Vektor ekonomiki*. 2019. No 5 (35). P. 199. In Rus.
11. Kireeva E.Yu. [Improving the staffing of the municipal service]. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2017. V. 19. No 6 (110). P. 19-24.