

УДК 331.108

## ОСОБЕННОСТИ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

**Полещук Анна Максимовна,**

магистрант 2 курса,

Уральский государственный экономический университет,

Россия, г. Екатеринбург,

E-mail: poleshchuk-anna@inbox.ru.

### Аннотация

В статье проведен анализ законодательных нормативных актов, регулирующих и устанавливающих порядок работы с кадровым резервом в сфере муниципальной службы, выявлены особенности работы с кадровым резервом муниципальных служащих и недостатки, ведущие к снижению эффективности управления кадровым резервом. С целью подтверждения выдвинутой гипотезы о связи низкой результативности данного процесса с источником и способом формирования резерва было проведено исследование на базе районного управления социальной защиты населения, включающее опрос потенциальных кандидатов в резерв и анализ результативности процесса. По результатам проведенного исследования в статье приводится перечень рекомендаций по совершенствованию процесса работы с кадровым резервом муниципальных служащих в исследуемой организации. Данные мероприятия связаны с информационным сопровождением программы кадрового резерва, они являются универсальными и рекомендуются к внедрению и в других муниципальных учреждениях.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, развитие персонала, муниципальная служба, управление персоналом, информирование, эффективность работы.

## FEATURES AND WAYS TO IMPROVE WORK WITH THE STAFF RESERVE OF MUNICIPAL EMPLOYEES

**Anna M. Poleshchuk,**

2nd year master's student,

Ural State University of Economics,

Russia, Yekaterinburg,

E-mail: poleshchuk-anna@inbox.ru.

## ABSTRACT

The article analyzes the legislative regulations that regulate and establish the procedure for working with the personnel reserve in the field of municipal service, reveals the features of working with the personnel reserve of municipal employees and shortcomings that lead to a decrease in the effectiveness of personnel reserve management. In order to confirm the hypothesis put forward about the relationship between the low effectiveness of this process and the source and method of forming the reserve, a study was conducted on the basis of the district department of social protection of the population, including a survey of potential candidates for the reserve and an analysis of the effectiveness of the process. Based on the results of the study, the article provides a list of recommendations for improving the process of working with the personnel reserve of municipal employees in the organization under study. These activities are related to the information support of the personnel reserve program, they are universal and are recommended for implementation in other municipal institutions.

**Keywords:** personnel reserve, personnel development, municipal service, HR management, informing, work efficiency

Управление кадровым резервом является ключевым направлением системы управления персоналом муниципального органа. Работа по формированию кадрового резерва – не просто рекомендация руководителям муниципальных организаций, а особый административно-правовой механизм, реализующий право на равный доступ к муниципальной службе.

В традиционном значении кадровый резерв принято рассматривать как целенаправленно сформированную и подготовленную группу работников, обладающих определенными профессионально-квалификационными и личностными качествами, необходимыми для занятия в перспективе руководящей должности в данной организации. Работа с кадровым резервом муниципальных служащих – это комплексный процесс, состоящий из анализа потребности и тщательной оценки потенциальных кандидатов, их отбора, системной целенаправленной квалификационной подготовки и тестирования. Ключевым преимуществом на этапе формирования резерва является возможность быстрого закрытия имеющейся вакансии внутренним кандидатом (сотрудником-резервистом). Соответственно, организации будет выгоднее обучить своего сотрудника, чем финансировать подбор, оценку, обучение, адаптацию новичка.

Правовой основой, регламентирующей процесс управления кадровым резервом в сфере муниципального управления, является Федеральный закон №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». Кроме того, на уровне субъектов РФ принят ряд законов, конкретизирующих некоторые пункты федерального законодательства. Также стоит руководствоваться уставом муниципального учреждения, правовыми актами, действующими на муниципальном уровне, планами по совершенствованию процессов подбора, расстановки, закрепления персонала муниципальных учреждений, программами по развитию муниципальной службы [1].

Федеральным законом №25-ФЗ устанавливаются приоритетные направления работы по управлению персоналом муниципальных органов власти:

назначение на должность квалифицированных специалистов с учетом оценки их профессиональных навыков и достижений;

развитие карьеры сотрудников, относящихся к категории муниципальных служащих (содействие служебному продвижению);

регулярное и последовательное повышение квалификации персонала;

формирование и использование кадрового резерва, совершенствование данного процесса;

периодическая плановая оценка персонала (методом аттестации);

использование современных технологий подбора и отбора персонала при поступлении на муниципальную службу [1, 5].

Работа по формированию кадрового резерва муниципального учреждения преследует цели и задачи, аналогичные для любого другого предприятия и осуществляется по принципам:

равного доступа к замещению должностей муниципальных служащих на равных условиях прохождения муниципальной службы;

объективности в ходе оценки и при зачислении работников в кадровый резерв на основании уровня их квалификации и опыта работы;

зачисление кандидата в резерв только при наличии его личного согласия;

персональной ответственности работодателя за наличие перечня должностей, подлежащих резервированию и перечня резервистов, избирательной комиссии муниципального учреждения, качество подготовки резерва [6].

Согласно ст. 35 Федерального закона №25-ФЗ кадровый резерв муниципальных служащих формируется подразделением, ответственным за управление персоналом в данной организации при непосредственном участии конкурсной комиссии. Резерв формируется ежегодно по состоянию на 1 января с учетом планов работы учреждения на год, в соответствии с программой развития муниципальной службы, финансируемой местным бюджетом.

Выбор качественного состава кадрового резерва, его структуры связан со спецификой муниципального органа, исходного уровня подготовленности резервистов, что обуславливает необходимость индивидуального подхода в процессе выбора методов повышения квалификации кандидатов, зачисленных в резерв. В связи с существенными различиями между муниципальными образованиями, уровнем текучести персонала, половым, возрастным, социальным составом резервистов отсутствуют какие-либо стандартные принципы подготовки кадрового резерва. Положительный результат будет достигнут только тогда, когда работа с кадровым резервом станет неотъемлемой частью всей системы управления персоналом муниципального учреждения [1, 5].

Формирование кадрового резерва муниципального учреждения осуществляется по итогам процедуры конкурсного отбора аналогично конкурсу на замещение вакантной должности на основании решения постоянно действующей конкурсной комиссии, образованной организационно-распорядительным актом организации. Комиссия должна способствовать эффективному развитию зачисленных в резерв, устранению субъективизма в процессе оценки кандидатов, зачисляемых в резерв [1, 2, 6].

Для участия в конкурсном отборе в кадровый резерв муниципальные служащие должны предоставить определенный пакет документов в течение 30 дней после объявления о начале приема документов. При этом, кандидат может получить отказ на участие в конкурсном отборе при несоответствии его профессионально-квалификационных качеств перечню требований, либо на основании законодательно установленных ограничений для поступления на муниципальную службу. В случае отказа муниципальный служащий имеет право обжаловать данное решение либо повторно, но не ранее чем через 6 месяцев после решения об отказе, принять участие в конкурсе.

Важно не только сформировать список резервистов, но и проводить их регулярную оценку, в соответствии с результатами которой и будут приниматься управленческие решения. Так, например, резерв создается по окончании очередной или внеочередной аттестации по рекомендациям аттестационных комиссий (ст. 18 Федерального закона № 25-ФЗ) [6].

Для регламентирования процессов управления кадровым резервом рекомендуется утвердить локальное положение о работе с кадровым резервом муниципального учреждения. В нем необходимо утвердить ключевые принципы, порядок формирования кадрового, полномочия избирательной комиссии и должностных лиц, ответственных за формирование кадрового резерва. В положении целесообразно установить и форму списка резервистов, порядок оценки кандидатов и их отбора в резерв, принципы разработки индивидуальных планов развития лиц, включенных в резерв.

Кроме положения в обязательном порядке требуется составить перечень должностей организации, подлежащих резервированию, который устанавливает количество кандидатов для каждой позиции, утверждаются формы и периодичность отчетности, должностные лица, ответственные за заполнение этих форм.

С целью развития компетенций, которые требуются резервистам для замещения руководящей должности, кадровой службой (при участии самого резервиста) составляются ежегодные индивидуальные планы.

Кадровая служба муниципального образования совместно с постоянно действующей избирательной комиссией также несут ответственность за:

- организацию документационного обеспечения процесса управления резервом;

- организацию всех этапов работы с резервом в строгом соблюдении утвержденных планов и предоставление отчетности по окончании работы с ним, включая подготовку ежегодной аналитической записки о работе с резервом, предложений, направленных на совершенствование процесса работы с резервом;

- контроль работы с кадровым резервом руководителей во внутренних структурных подразделениях учреждения;

- оказание методического руководства при формировании индивидуальных планов развития для сотрудников, состоящих в резерве.

Таким образом, изучив особенности работы с кадровым резервом муниципальных служащих, правовые основы регулирования данного процесса, можно выявить и некоторые недостатки:

- формируется только внутренний резерв, исключительно по должностям руководящего состава;

- кадровые резервы муниципальных органов ограничены реестрами соответствующих должностей.

Объектом исследования для данной работы было выбрано районное управление социальной защиты населения города Челябинска. Цель данной организации – осуществление управления муниципальной системой социальной защиты категорий населения, нуждающихся в социальной поддержке. Штатная численность управления составляет 68 человек.

Работа с кадровым резервом исследуемого учреждения организована в соответствии с законодательными актами, она ведется регулярно с достаточным документированием всех процессов и соответствует общим правилам и принципам, однако оценка количественных показателей свидетельствует о ее низкой эффективности. Эффективность оценивалась при помощи экономических (количественных) методов (табл. 1).

Таблица 1. Оценка результативности управления кадровым резервом за 2019-2021 гг. [3, 4]

| Показатель  | 019 | 020 | 021 | Относительное отклонение, % |               |               |
|---|-----|-----|-----|-----------------------------|---------------|---------------|
|   |     |     |     | 2020/<br>2019               | 2021/<br>2020 | 2021/<br>2019 |
| Количество должностей, подлежащих резервированию, ед.               | 13  | 13  | 13  | 100                         | 100           | 100           |
| Укомплектованность резерва, %                                       | 38  | 42  | 36  | 111                         | 86            | 95            |
| Текучесть резерва, %  | 36  | 41  | 25  | 114                         | 61            | 69            |
| Доля вакансий, закрытых сотрудниками из кадрового резерва, %        | 0   | 0   | 0   | 0                           | 0             | 0             |
| Доля сотрудников из резерва, прошедших обучение за последний год, % | 0   | 0   | 0   | 0                           | 0             | 0             |
| Доля сотрудников организации, состоящих в кадровом резерве, %       | 21  | 18  | 19  | 86                          | 106           | 90            |

Анализируя данную таблицу видно, что в организации низкая укомплектованность резерва (36-42% за исследуемый период), высокая текучесть резерва. При этом кандидаты из резерва ни разу не назначались на вакантную позицию. Оценка результативности работы по управлению кадровым резервом в учреждении показала, что процесс имеет низкую эффективность.

Также можно сформулировать вывод: работа по управлению кадровым резервом лишь формальна: перечень кандидатов формируется, однако мероприятия, по обучению резервистов не проводятся, в результате вакантные должности занимают внешние кандидаты, обладающие более высоким уровнем квалификации.

В кадровом резерве исследуемого учреждения по состоянию на 1 января 2022 года состоит лишь 4 сотрудника, при том, что резервированию подлежит их 13 должностей. Соответственно резерв укомплектован лишь на 31%, так как конкурс по оставшимся 9 должностям не состоялся ввиду отсутствия претендентов на зачисление. При наличии двух

кандидатов предпочтение отдается наиболее опытному, исходя лишь из его стажа работы в учреждении без каких-либо дополнительных методов оценки.

На данном этапе можно выдвинуть гипотезу: персонал в исследуемом учреждении недостаточно проинформирован о существовании программы работы с резервом, кроме того, становится очевидным, что главным недостатком всей системы работы с кадровым резервом в сфере муниципальной службы является наличие только лишь одного источника формирования резерва (самовыдвижение сотрудников). При низкой вовлеченности персонала данный источник становится практически бесполезным, что ведет к низкой эффективности всей программы из-за неукomплектованности резерва и дефициту резервистов требуемой квалификации.

Результаты опроса (рис. 1) подтвердили гипотезу о недостаточном информировании и обосновали причину низкой укomплектованности резерва.

Опрос был проведен среди 30 сотрудников управления, относящихся к категории «муниципальный служащий» и имеющих право на выдвижение в резерв.



Рисунок 1. Результаты опроса сотрудников управления

Размер выборки минимально достаточен для проведения исследования и составляет 83,4% от генеральной совокупности (все работники, относящиеся к категории «муниципальный служащий»). При доверительной вероятности 95% размер выборки позволяет обеспечить ошибку выборки на уровне 7%, что оценено как допустимое при целях исследования значение. Выборка осуществлялась по принципу категории, к которой относятся сотрудники, так как право на участие в конкурсе имеют только «муниципальные служащие», «должности технического обслуживания» и «младший обслуживающий персонал» такого права не имеют. Анкетирование проводилось в онлайн-формате путем рассылки анкеты на электронную почту.

Результаты опроса (рис. 1) подтверждают, что в исследуемой организации существует проблема отсутствия информирования сотрудников учреждения о существовании

программы работы с кадровым резервом, так как лишь 55% респондентов знают о существовании такой программы, низкой вовлеченности сотрудников в нее (73% участников опроса никогда не принимали участие в конкурсе) и, соответственно, о недостаточном мотивационном потенциале муниципальных служащих.

В результате исследования, проведенного автором, был сформирован перечень рекомендаций, направленных на улучшение процессов работы с кадровым резервом. Основной потребностью является проведение мероприятий, направленных на усиление информирования персонала о функционировании в организации программы кадрового резерва:

1. Проведение встреч с персоналом и разработка информационных материалов о включении в кадровый резерв: как печатных (публикации в корпоративных СМИ, размещение статей на доске объявлений, печать брошюр), электронных (рассылки по электронной почте, публикации на корпоративном портале, сайте) с целью ознакомления персонала организации с ключевыми целями и стратегической задачей программы.

2. Проведение информационной работы (в виде встреч) с руководителями структурных подразделений. Полученную информацию им следует донести до своих подчиненных, а далее – способствовать их выдвижению на конкурс в резерв.

3. Информационное сопровождение программы кадрового резерва должно осуществляться на протяжении всего процесса работы с резервом: при запуске, в ходе работы программы и до периодической оценки результатов работы, освещения итогов и сопоставления целей и задач полученным итоговым показателям. При этом программа информационного сопровождения должно быть разработана и спланирована заранее, до старта программы.

Таким образом, самым существенным недостатком процесса управления кадровым резервом в муниципальных организациях можно назвать самовыдвижение сотрудников как единственный источник формирования резерва (через процедуру участия в конкурсном отборе), что может способствовать недостаточной укомплектованности резерва при условии отсутствия качественной информационной работы с персоналом организации по сопровождению процесса. В таком случае оцениваются не все работники (потенциальные резервисты), а лишь те, которые самостоятельно выдвинули свою кандидатуру на конкурс а, квалифицированные и талантливые сотрудники, которые могут в перспективе принести значительную пользу организации могут «остаться в стороне». При этом именно указанные недостатки влияют на низкую эффективность работы с кадровым резервом.

### **Список литературы**

1. Федеральный закон от 02.03.2007 №25-ФЗ (ред. от 26.05.2021 №152-ФЗ) «О муниципальной службе в Российской Федерации». // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. (дата обращения 03.04.2022).
2. Решение Челябинской городской Думы от 29.08.2017 №32/19 (ред. от 30.03.2021) «Об утверждении Положения о кадровом резерве города Челябинска». // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. (дата обращения 05.04.2022).

3. Отчет о результатах деятельности управления социальной защиты населения, муниципального учреждения и об использовании закрепленного за ним муниципального имущества за 2019-2021 год [Текст].
4. Справка о результатах деятельности управления социальной защиты населения за 2019-2021 год [Текст].
5. Кабашов С. Ю. Организация муниципальной службы / С. Ю. Кабашов. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 391 с. – ISBN 978-5-16-009314-7.
6. Шамарова Г. М. Государственная и муниципальная служба / Г. М. Шамарова. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 208 с. – ISBN 978-5-16-009653-7.

### References

1. Federal Law No. 25-FZ of March 2, 2007 (as amended of May 26, 2021 No. 152-FZ) "On Municipal Service in the Russian Federation". // Reference legal system "ConsultantPlus". – Access mode: <http://www.consultant.ru>. (accessed 03.04.2022).
2. Decision of the Chelyabinsk City Duma dated August 29, 2017 No. 32/19 (as amended on March 30, 2021) "On approval of the Regulations on the personnel reserve of the city of Chelyabinsk". // Reference legal system "ConsultantPlus". – Access mode: <http://www.consultant.ru>. (accessed 04/05/2022).
3. Report on the results of the activities of the department of social protection of the population, a municipal institution and on the use of municipal property assigned to it for 2019-2021 [Text].
4. Information on the results of the activities of the department of social protection of the population for 2019-2021 [Text].
5. Kabashov S. Yu. Organization of the municipal service / S. Yu. Kabashov. - Moscow: INFRA-M, 2019. - 391 p. - ISBN 978-5-16-009314-7.
6. Shamarova G. M. State and municipal service / G. M. Shamarova. - Moscow: INFRA-M, 2018. - 208 p. - ISBN 978-5-16-009653-7.