

УДК 34

DOI: 10.34670/AR.2020.63.69.035

Актуальные вопросы организации стажировки лиц, состоящих в кадровом резерве на замещение должностей руководителя (заместителя руководителя) органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации

Мамитова Наталия Викторовна

Доктор юридических наук
профессор кафедры государственно-правовых дисциплин

Южный Университет

344068, Российская Федерация, Ростов-на-Дону, пр. Михаила Нагибина, 33А/47

e-mail: Mamitova.NV@rea.ru

Аннотация

Основными звеньями в формировании состава управленческих кадров являются процедуры поиска, отбора, оценки и выдвижение специалистов. От правильной работы с кадровым резервом зависит расстановка кадров и то, кто будет определять социально-политическую устойчивость и динамизм экономического развития российского общества в условиях мирового финансово-экономического кризиса. В условиях нынешнего кадрового дефицита проблема формирования и последующего использования кадрового резерва лиц, выдвинутых на замещение должности руководителя (заместителя руководителя) органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, обеспечение их соответствующего уровня профессиональных и деловых качеств, является одной из наиболее важных и занимает особое место среди проблем государственной службы. Статья посвящена проблемам формирования и использования кадрового резерва, которые выходят на государственный уровень и занимают приоритетное место в государственной кадровой политике. Данные проблемы порождают широкий спектр подходов, что нарушает принцип единства правовых и организационных основ федеральной гражданской службы и гражданской службы субъектов Российской Федерации. Для минимизации рисков, снижения субъективизма и проявления коррупции следует использовать единые методологические подходы и оценку кандидатов перед назначением. В статье предлагаются конкретные рекомендации по совершенствованию деятельности кадровых подразделений на данном направлении деятельности.

Для цитирования в научных исследованиях

Мамитова Н.В. Актуальные вопросы организации стажировки лиц, состоящих в кадровом резерве на замещение должностей руководителя (заместителя руководителя) органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации // Вопросы российского и международного права. 2020. Том 10. № 11А. С. 363-370. DOI: 10.34670/AR.2020.63.69.035

Ключевые слова

Резерв кадров, кадровый резерв, резерв управленческих кадров, подготовка резерва, государственная служба, государственная гражданская служба, институт резерва, государственный служащий, управление резервами, государственный орган, должность государственной гражданской службы.

Введение

Проблема кадрового резерва получила новый вектор развития, так как главой государства была поставлена задача по обеспечению резерва управленческих кадров органов государственной власти как федеральных, так и субъектов Российской Федерации. Как следствие, уполномоченными органами разработаны федеральные программы и проекты, которые оказали существенное влияние на работу с кадровым резервом.

Президентом Российской Федерации в целях развития данного направления работы дан перечень поручений, к числу которых отнесены разработка и ведение программ по работе с кадровым резервом во взаимодействии с региональными органами власти, органами местного самоуправления, представителями бизнес-сообщества и общественности.

Основное содержание

Потребность в формировании резерва управленческих кадров также связана и с тем, что внутренних кадровых ресурсов самой государственной гражданской службы уже крайне недостаточно [Свирина, 2018, с. 34], а привлечение в органы государственной власти наиболее профессиональных и эффективных специалистов может стать реальным способом повышения качества государственного управления [Махотенко, 2018, с. 218].

Формирование и разработка кадрового резерва в современных условиях представляет собой важный и актуальный вектор развития кадровой работы и, в частности, работы кадровых служб органов государственной власти субъектов Российской Федерации. К полномочиям государственных органов в части формирования резерва, отнесены функции определения основных направлений подготовки госслужащих, обладающих профессиональными компетенциями, знаниями, навыками, а также совокупностью личностных и профессиональных характеристик, необходимых для успешного выполнения своих должностных обязанностей.

Обратившись к истории данного вопроса возможно сделать вывод о том, что номенклатурно-бюрократическая система [Шарин, 2015, с.112], активно использованная ранее, изжила себя. В этой связи необходимо выстраивать новую систему работы с кадровым резервом, основанную на актуальных тенденциях государственного управления с привлечением инновационных специалистов и руководителей.

При разработке новой системы работы с кадровым резервом следует глубоко погрузиться в историю данного вопроса, чтобы не повторять ошибок прошлых лет. В данном случае необходимо обратить внимание на то, что ее изъяны были обусловлены монополией правящей партии при построении и реализации кадровых вопросов [Пасовец, 2017, с.275]. Господство КПСС особенно прослеживается в вопросах использования кадрового резерва тех времен, который сейчас сложно назвать резервом в уже привычном нам понимании. Отбор проходил из небольшого количества «своих» лиц. Зачастую резерв существовал лишь формально, на бумаге [Мирошникова, 2017, с.56].

Все руководители органов власти, предприятий и общественных организаций назначались с учётом классового подхода и социальной принадлежности [Ефименко., Махотенко, 2019, с.223]. Часто прослеживался субъективизм и гонка за процентными показателями. Слабо использовались методы обучения резервистов, а вопросы их самообразования оставались без внимания.

В настоящее время ситуация заметно улучшилась. Главным при формировании кадрового

резерва является возможность самовыдвижения кандидатов, что позволяет им заявить о себе, а комиссии обратить внимание на талантливых лиц. Тем самым расширяются социальные границы резерва и источники его формирования. Для этого необходимо быть гражданином РФ, иметь соответствующее высшее образование, иметь опыт профессиональной деятельности и иметь способность нести ответственность за свои действия (бездействие).

По мнению Н.И. Лапина реализация стратегии региона, программ и проектов различного рода возможна только при высокообразованных и компетентных служащих. Чиновники должны быть сторонниками, а не противниками инноваций и инновационных проектов. [Лапин, 2014, с.10].

Среди потенциальных участников кадрового резерва можно выделить уже действующих государственных и муниципальных служащих, представителей законодательной ветви власти, активистов, общественников, представителей бизнеса, научное сообщество, выпускников вузов, специалистов предприятий различных форм собственности и т. д.

На основании проведенного нами анализа особенностей формирования и использования управленческого резерва органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации установлено, что при всей достаточно четкой и многоплановой организации процесса формирования кадрового резерва, имеются в настоящее время некоторые недостатки, которые свидетельствуют о необходимости совершенствования процесса.

Например, не систематичность нахождения и поиска кандидатов в резерве управленческих кадров. Так, мы наблюдаем отсутствие полной личной картины по каждому кандидату в той или иной области деятельности, а также не возможность сравнить их между собой в какой-либо модели, в том числе сопоставить психологические аспекты личности. В общей структуре психологических характеристик не проглядываются приоритетные, существенные качества и свойства кандидатов на должность. Необходимо учитывать динамику развития кандидатов, их стажировки и повышение уровня практических знаний [Мельникова, Надуткина, 2014, с.20]. Следует сразу оговориться, что данные недостатки во многом связаны с экономическими издержками. [Калмыков, 2015, с.67] Анализ данной информации требует дополнительного штата психологов, информационно-программного и материального обеспечения.

К практическим рекомендациям по совершенствованию резерва управленческих кадров мы относим следующее:

- 1) Реализацию управленческого резерва в органах исполнительной власти субъекта Российской Федерации возможно улучшить путем создания и внедрения информационной системы, которая должна улучшить информационное обеспечение регулирования кадровых процессов. Система сможет обеспечивать оперативный мониторинг кадров государственного органа, кадрового резерва, программ подготовки и переподготовки кадров для организации, конкурсный приём на должности государственной службы, тестирование кандидатов, а также содержать иную информацию, необходимую для кадрового подразделения.
- 2) Последовательная и непрерывная работа с резервом. Постоянный контроль за процессами обучения резервистов. Подбор необходимых программ конкретно под каждого резервиста.
- 3) Необходимо использовать социально-психологическую подготовку, наставничество. Далеко не все из лиц, состоящих в кадровом резерве, имели в прошлом опыт руководящей работы или специальную управленческую подготовку.
- 4) Планирование потребности в государственных служащих, анализ всех статистических

данных.

5) Ротация кадров, которая помогает резервистам разнообразить свои знания и навыки.

6) Введение нового этапа в процесс формирования резерва управленческих кадров – кадровый мониторинг, под которым понимается подбор кандидатов для включения в кадровый резерв, введение и использование на практике метода публичного персонала – Brainteaser-интервью; в качестве нового метода отбора персонала в кадровый резерв предлагается метод «Интервью по компетенциям».

В качестве решения проблем и предложений по совершенствованию работы с резервом управленческих кадров предлагаем разработку специальных программ для резервистов, которые предусматривали бы разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, соединяющая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по общепсихологическим и специальным проблемам; решение конкретных кадровых задач по специальностям. Форма контроля – разработка конкретных рекомендаций по улучшению планирования кадров и их защита.

Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: прохождение практики на различных должностях, стажировка на резервной должности.

Нами разработана программа стажировки управленческого резерва в должностях руководителей (заместителей руководителей) органов исполнительной власти. Данная программа имеет *цели*:

- повышение эффективности государственного управления в органах исполнительной власти субъектов РФ;
- разработка и внедрение механизма результативного использования кадрового резерва;
- формирование в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации эффективного новаторского управленческого звена, способного обеспечить базу для социально-экономического роста региона.

К числу задач программы представляется возможным отнести:

- создание экспериментальной стажировочной площадки как модели «входа» резервиста в управленческую деятельность на государственной службе;
- реализация и развитие интеллектуального потенциала участников программы на практике;
- повышение качества кадрового состава системы государственного управления субъекта Российской Федерации;
- повышение эффективности принимаемых управленческих решений в сфере проектного управления.

Этапы программы:

1 этап. Подготовительный. Включает проведение необходимых организационных мероприятий, дополнительного отбора кандидатов для участия в стажировке; подготовка нормативной и методической документации.

2 этап. Основной. В него входит назначение стажеров на должности руководителей (их заместителей) органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, введение их в должность, обучение; сопровождение программы и контроль за ходом ее реализации.

3 этап. Заключительный. Подведение итогов программы и назначение на должность заместителя стажёров, показавших лучшие результаты.

Для реализации Программы необходимо:

- 1) определить ответственные органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, в которых будет проходить стажировка;
- 2) сформировать модель компетенций для участников программы;
- 3) создать на каждого участника Программы индивидуальную карту развития (на основе разработанной модели компетенций);
- 4) организовать работу участников программы с наставниками.

На основе модели компетенций и по результатам многоуровневой оценки, психологического исследования и самооценки стажера формируется индивидуальная карта стажера. В качестве обязательной информации указываются образование резервиста, основной функционал по занимаемым ранее должностям, отраслевая направленность. Приводятся данные самооценки и результаты экспертной оценки резервиста. По сформированным данным выстраивается индивидуальный профиль компетенций стажера. Его лидерские, специальные компетенции, а также компетенции межличностного взаимодействия и саморегуляции, его социальная ориентированность [Мамитова, 2017].

Составляется план-график прохождения стажировки. Охватываются такие моменты как подготовка в рамках проектной деятельности, soft-skills (развитие личности), изучение отрасли, специфики деятельности. Расписываются мероприятия в течение календарного года и планируемые результаты, а также нормы контроля на всех этапах (собеседование, встречи, тестирование).

Программа обучающих мероприятий строится исходя из индивидуального профиля компетенций стажера.

Ключевые обучающие мероприятия:

- стратегический анализ;
- проектное управление;
- корпоративное управление;
- управление людьми и командами
- лидерство;
- эффективные коммуникации и публичные выступления.

В программе обучения особое внимание уделяется:

- современным методам обучения: проектная работа, форсайт, разбор практических кейсов, навыки тренинги, индивидуальная оценка и обратная связь;
- изучение приоритетов государства в конкретной отрасли.

Следует отдельно указать на значительную роль наставника резервиста, т.к. через него осуществляется регулярный диалог со стажером о его потенциале, целях и результатах работы. Наставник также фиксирует итоговые выводы о развитии стажера, дает экспертное заключение о возможности его назначения на вышестоящую должность государственной службы субъекта Российской Федерации.

Основные задачи наставника:

- передача знаний, навыков, помощь в освоении нового опыта;
- предоставление «обратной связи» по результатам работы;
- трансляция корпоративной культуры служащих органов государственной власти субъекта Российской Федерации, её ценностей, норм и правил;
- поддержка в планировании карьеры и личного развития стажера;
- формирование итоговых выводов о целесообразности дальнейшей карьеры стажера в

органе власти.

Следует особо отметить, что вся работа с кадровым резервом, начиная с этапа планирования, должна регулироваться локальным нормативным актом, к примеру, положением о кадровом резерве. В нем следует закрепить цели и задачи данного направления деятельности, порядок формирования резерва кадров, критерии отбора и организация работы с резервистами. К данному документу в качестве приложений разрабатываются образцы внутренних документов, например, опросный лист для кандидата, форма обратной связи от его руководителя и прочие документы, формы индивидуальных планов резервистов.

Заключение

Так, в рамках данного вопроса, мы видим инструменты для необходимого решения задач в построении эффективной модели функционирования резерва управленческих кадров органа государственной власти субъекта Российской Федерации. Недостаточное внимание к таким сложным процессам приводит к их медленному развитию и препятствует выходу на новый инновационный уровень, который предполагает наличие руководителей нового поколения с новейшими технологиями и перспективными взглядами.

Библиография

1. Ефименко О.С., Махотенко М.А. Реализация полномочий органов местного самоуправления // Интеллектуальные ресурсы-региональному развитию. 2019. Т. 5. № 2. С. 222 – 226.
2. Калмыков Н.Н. Федеральный портал управленческих кадров «Госслужба»: перспективы развития // Государственная служба, 2015. № 3 (95). С.67.
3. Лапин Н.И. Проблемы формирования концепции и человеческих измерений стратегии поэтапной модернизации России и ее регионов // Социологические исследования. № 7. 2014.С. 8–19.
4. Мамитова Н.В. Государство как определяющий фактор общественного прогресса // Право и образование. 2017. №3. С.175 – 177.
5. Махотенко М.А. Проблемы и коллизии закона о муниципальной службе // Ученые записки Института управления, бизнеса и права. Серия: Право.2018. №2. С.218 – 222.
6. Мельникова Р.И., Надуткина И.Э. Кадровый резерв на муниципальной службе: проектный подход к формированию // Науч. ведомости Белгород. гос. ун-та. Сер.: Философия. Социология. Право. № 22(193), вып. 30. 2014. С. 19–23.
7. Мирошникова Ю.В. О проблемах формирования резерва руководящих кадров (обобщение опыта отбора и оценки претендентов) // Вестник Росздравнадзора. 2017. N 3. С.56.
8. Пасовец Ю.М. Кадровый потенциал региона: от построения теоретической модели к эмпирическому исследованию в сфере управления: монография. – М.: Изд-во Моск. гум. ун-та, 2017. С. 275.
9. Свирина Л.Н. К вопросу о развитии института федерального резерва управленческих кадров для государственной службы // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2018. N 3. С.34.
10. Шарин В.И. Кадровый резерв государственной гражданской службы РФ: положение дел и перспективы // Известия УрГЭУ № 2(58), 2015, С. 112.

Current issues of the organization of training of persons who are in the personnel reserve to fill the positions of the head (deputy head) of the executive authority of the subject of the Russian Federation

Nataliya V. Mamitova

Doctor of Law

Professor of the Department of State and Legal Disciplines

Southern University

344068, 33A/47 Mikhail Nagibin Ave., Rostov-on-Don, Russian Federation

e-mail: Mamitova.NV@rea.ru

Abstract

The main links in the formation of the management personnel are the procedures for the search, selection, evaluation and promotion of specialists. The proper work with the personnel reserve determines the placement of personnel and who will determine the socio-political stability and dynamism of the economic development of the Russian society in the conditions of the global financial and economic crisis. Given the current staff shortage, the problem of formation and use of personnel reserve of the persons nominated for the post of the head (Deputy head) of the Executive authority of the subject of the Russian Federation, providing them with the appropriate level of business and professional qualities, is one of the most important and occupies a special place among the problems of the public service. The article is devoted to the problems of formation and use of the personnel reserve, which reach the state level and occupy a priority place in the state personnel policy. These problems give rise to a wide range of approaches, which violates the principle of unity of the legal and organizational foundations of the federal civil service and the civil service of the subjects of the Russian Federation. To minimize risks, reduce subjectivity and corruption, it is necessary to use common methodological approaches and evaluate candidates before appointment. The article offers specific recommendations for improving the activities of personnel departments in this area of activity.

For citation

Mamitova N.V. (2020) Aktual'nye voprosy organizatsii stazhirovki lits, sostoyashchikh v kadrovom rezerve na zameshchenie dolzhnostei rukovoditelya (zamestitelya rukovoditelya) organa ispolnitel'noi vlasti sub"ekta Rossiiskoi Federatsii [Topical issues of organizing internships for persons who are in the personnel reserve to fill the positions of the head (deputy head) of the executive authority of the subject of the Russian Federation]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 10 (11A), pp. 363-370. DOI: 10.34670/AR.2020.63.69.035

Keywords

Personnel reserve, personnel reserve, management personnel reserve, reserve training, civil service, state civil service, reserve institute, civil servant, reserve management, state body, position of the state civil service.

References

1. Efimenko O. S., Makhotenko M. A. Implementation of the powers of local self-government bodies //Intellectual resources-for regional development. 2019. Vol. 5. no. 2. p. 222-226.
2. Kalmykov N. N. Federal portal of managerial personnel "Civil Service": prospects for development // State Service, 2015. no. 3 (95). p. 67.
3. Lapin N. I. Problems of forming the concept and human dimensions of the strategy of phased modernization of Russia and its regions // Sotsiologicheskie issledovaniya. no. 7. 2014. p. 8-19.
4. Mamitova N. V. The state as a determining factor of social progress // Pravo i obrazovanie. 2017. No. 3. pp. 175-177.
5. Makhotenko M. A. Problems and collisions of the law on municipal service // Scientific Notes of the Institute of Management, Business and Law. Series: Pravo. 2018. No. 2. pp. 218-222.
6. Melnikova R. I., Nadutkina I. E. Personnel reserve in the municipal service: a project approach to formation // Nauch. vedomosti Belgorod. gosudarstvennogo un-ta. Ser.: Filosofiya. Sociology. Right. No. 22 (193), issue 30. 2014. pp. 19-23.
7. Miroshnikova Yu. V. On the problems of forming a reserve of senior personnel (generalization of the experience of selecting and evaluating applicants) // Bulletin of Roszdravnadzor. 2017. N 3. p. 56.
8. Pasovets Yu. M. Personnel potential of the region: from the construction of a theoretical model to an empirical study in the field of management: monograph. - M.: Publishing House of Moscow. gum. Un-ta, 2017. p. 275.
9. Svirina L. N. On the development of the Institute of the Federal Reserve of Managerial Personnel for Public Service // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2018. N 3. P. 34.
10. Sharin V. I. Hr reserve of the State Civil Service of the Russian Federation: the state of affairs and prospects // Izvestiya USUE No. 2 (58), 2015, p.112.