

УДК 34

DOI: 10.34670/AR.2020.76.77.036

**Актуальные вопросы применения системы наставничества в целях
повышения эффективности использования резерва управленческих
кадров в органах исполнительной власти субъектов Российской
Федерации**

Мамитова Наталия Викторовна

Доктор юридических наук
профессор кафедры государственно-правовые дисциплины
Южный Университет
344068, Российская Федерация, Ростов-на-Дону, пр. Михаила Нагибина, 33А/47
e-mail: Mamitova.NV@rea.ru

Аннотация

В практике государственного управления, в условиях перманентного реформирования системы, вопросы развития персонала государственной и муниципальной службы приобретают особую актуальность. В субъектах Российской Федерации ведется комплексная работа по формированию и использованию резерва управленческих кадров. Однако, в сложившейся системе, несмотря на очевидную логичность, имеется ряд недостатков. Так, при существующей достаточно обширной системе возможных методов и форм активной работы с резервистами действующий резерв управленческих кадров субъектов Российской Федерации представляется статичным списком потенциальных «назначенцев». Отсутствие единой нормативно-правовой базы по формированию и использованию кадрового резерва значительно тормозит вопрос его развития, создает множество подходов к его пониманию и нарушает главный принцип единства правовых и организационных основ федеральной гражданской службы и гражданской службы субъектов Российской Федерации, изложенный в Федеральном законе от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 31.07.2020) "О государственной гражданской службе Российской Федерации". В статье выдвинуты предложения о необходимости разработки и реализации системы непрерывного взаимодействия с резервистами при их активной включенности в процесс текущей работы органов исполнительной власти региона для более эффективной работы по использованию потенциала кадрового резерва.

Для цитирования в научных исследованиях

Мамитова Н.В. Актуальные вопросы применения системы наставничества в целях повышения эффективности использования резерва управленческих кадров в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации // Вопросы российского и международного права. 2020. Том 10. № 11А. С. 371-376. DOI: 10.34670/AR.2020.76.77.036

Ключевые слова

Кадровый резерв, резерв управленческих кадров, подготовка резерва, государственная служба, государственная гражданская служба, методика наставничества, государственный служащий, управление резервами, государственный орган, должность государственной гражданской службы.

Введение

Вопросы качественной государственной кадровой политики являются на сегодняшний день острыми, поскольку кадровый процесс и отношения, возникающие в нем, затрагивают все сферы деятельности государства. Деятельность по формированию и подготовке резерва управленческих кадров является одним из основных инструментов современной государственной кадровой политики [Калмыков, 2015, с.67]. Формированию и эффективному использованию резерва в органах государственной власти отводится совершенно особое место и роль [Сороко, 2011, с.54].

Основная часть

В настоящее время процесс создания кадрового резерва в системе государственных органов происходит на основании прямого конкурса и рекомендаций аттестационной и конкурсной комиссий. По мнению ряда экспертов [Ковтков, 2019, с.63], сегодня кадровый резерв стал каналом, позволяющим миновать конкурсные процедуры при замещении должностей на государственную гражданскую службу [Бахрах, 1995, с.13]. При этом видна слабая заинтересованность в зачислении в резерв со стороны лиц, не являющихся сотрудниками органов государственного управления, так как порядок и смысл пребывания в резерве для них непонятен. Нередко отсутствует реальная конкуренция среди лиц кадрового резерва. [Мамитова, 2017, с.176].

Исследуя систему формирования Резерва в регионе, мы отметили тот факт, что группа резерва на руководящие должности региональных органов исполнительной власти не подвержена разделению по отраслям в отличие от остальных. Данный факт, на наш взгляд, является первым «узким местом» на пути к повышению эффективности использования резерва.

Второй и основной точкой роста на сегодняшний день видится уже обозначенная ранее недостаточно активная и последовательная работа с резервистами.

В этой связи с целью повышения эффективности использования резерва управленческих кадров в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации считаем необходимым разработку пошаговой методики отраслевого распределения резервистов первой группы и использования в работе с ними системы наставничества.

Отраслевое распределение резервистов может осуществляться на этапе приема документов от кандидатов на включение в Резерв. При этом необходимо учитывать текущую специфику работы кандидата, профиль его образования, а также индивидуальные пожелания относительно сферы перспективного применения своих навыков и профессиональных умений [Лапин, 2014, с.18].

Возвращаясь к возможности применения в работе с резервом управленческих кадров методики социального проектирования, кандидатам на включение в Резерв предлагается разработать проектную идею по выбранному отраслевому профилю. Данное положение можно рассматривать как уточняющее и разъясняющее к одному из пунктов требований к кандидатам, предусмотренным действующими нормативными-правовыми актам органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации. В частности, своё видение перспектив развития конкретного субъекта федерации кандидат может отразить в указанной проектной идее.

- 1) При разработке проектной идеи кандидату необходимо:
- 2) Указать конкретную проблемную область в выбранной сфере, охарактеризовав её

состояние на текущий момент и обозначив «узкие места» [Шарин, 2015, с.112], требующие совершенствования;

- 3) Сформулировать цель, достичь которой планируется посредством реализации проектной идеи;
- 4) Конкретизировать задачи, решение которых приведет к достижению поставленной цели;
- 5) Разработать примерный план мероприятий по достижению цели;
- 6) Обосновать правовое, кадровое, ресурсное и финансовое обеспечение реализации предложенной проектной идеи.

Разработка кандидатами на включение в резерв управленческих кадров органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации подобных проектных идей с одной стороны, позволит комиссии по формированию Резерва с большей уверенностью принять решение о необходимости того или иного отраслевого закрепления резервиста и позволит сформировать о нем более полное представление [Свирина, 2018], а с другой стороны, поможет самому резервисту более четко определить задачи своего нахождения в Резерве и сконцентрироваться на конкретной проблеме в ходе дальнейшей работы, а также обучения и профессионального развития в качестве лица, включенного в Резерв.

Наставничество является кадровой технологией, обеспечивающей передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника – менее опытному [Ковтков, 2016].

Целями использования методики наставничества видится оказание помощи резервистам в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей в том или ином органе исполнительной власти в зависимости от результатов отраслевого распределения.

Посредством применения методики наставничества могут быть решены следующие задачи:

- ускорение процесса профессионального становления резервиста, развитие его способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в случае назначения на должность;
- более быстрая адаптация резервиста к условиям осуществления служебной деятельности в новой должности.

На сегодняшний день попытка внедрения технологии наставничества в условиях государственной гражданской службы предпринята Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации. В целях повышения эффективности государственного и муниципального управления в России указанным ведомством был разработан методический инструментальный по применению наставничества на государственной гражданской службе.

В соответствии с указанным методическим инструментарием, а также с учетом специфики работы системы резерва управленческих кадров в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации предлагается следующий механизм применения методики наставничества для более эффективной работы с резервистами.

1 этап. Организация наставничества в органе исполнительной власти. На данном этапе предполагается утверждение необходимых документов, а также определение ответственных за организацию и руководство наставничеством в отношении лиц, включенных в резерв управленческих кадров по специфике органа. Внедрение наставничества осуществляется на основании издания нормативно-правового акта соответствующего органа исполнительной власти. Указанный нормативно-правовой акт должен определить, в первую очередь основы взаимоотношений с резервистами, права, обязанности сторон и простейшие формы отчетности,

такие как исполнение индивидуального плана работы с резервистом, учет мероприятий и процессов, в организацию которых был вовлечен резервист и др.

2 этап. Назначение наставников и определение конкретного перечня резервистов, в отношении которых осуществляется наставничество. Наставниками для лиц, включенных в резерв управленческих кадров, по направлению деятельности органа исполнительной власти могут быть служащие из числа руководящего состава органа (начальники структурных подразделений региональных министерств, департаментов, комитетов или управлений). Определение гражданского служащего в качестве наставника может быть осуществлено только с его согласия.

3 этап. Непосредственная реализация наставничества. На данном этапе наставником должен быть определен примерный перечень мероприятий для «подшефного» резервиста [Шабанова, 2018, с.123] и разработан индивидуальный план работы с ним. Исходя из потребности и стартового уровня знаний резервиста, степени его знакомства с предполагаемой сферой деятельности, степени владения спецификой работы с нормативно-правовой базой деятельности того или иного органа исполнительной власти определяется необходимый минимум мероприятий с участием резервиста.

Резервисту может быть предложено участие в планерных совещаниях, отчетных встречах, ключевых мероприятиях, организованных и проводимых органом исполнительной власти. Помимо этого, наставник может предлагать резервисту участвовать в подготовке документов, не содержащих сведения, относящиеся к государственной тайне и касающихся обеспечения текущей деятельности органа исполнительной власти.

Проект индивидуального плана работы с резервистом наставник представляет на утверждение руководителю органа исполнительной власти.

Условно стадию прохождения наставничества можно разделить на два периода. Ознакомительный - в ходе которого резервист знакомится со спецификой деятельности органа, изучает нормативно-правовую базу, обрабатываемые формы документов, особенности планирования, постановки ключевых задач, сроками отчетности и т.д. Второй период не ограничен по времени и подразумевает непосредственное участие резервиста в деятельности органа исполнительной власти.

На этапе прохождения наставничества в зависимости от специфики деятельности органа власти может также быть организовано участие резервиста в разного рода мероприятиях по профилю его деятельности, не связанных напрямую с выполнением текущих задач.

4 этап – завершение наставничества наступает либо при назначении резервиста на должность в органе исполнительной власти субъекта Российской Федерации, либо при исключении его из резерва управленческих кадров.

Заключение

Таким образом, использование такой методики работы, как наставничество позволит достичь высокого уровня эффективности в работе с резервом управленческих кадров и обеспечить непрерывность процесса взаимодействия с резервистами.

Библиография

1. Бахрах Д.Н. Государственная служба: основные понятия, ее составляющие, содержание, принципы // Государство и право. 1995. N 12. С. 13.

2. Калмыков Н.Н. Федеральный портал управленческих кадров «Госслужба»: перспективы развития // Государственная служба, 2015. № 3 (95). С.67.
3. Ковтков Д.И., Кузнецов В.И. Правовые проблемы формирования резерва кадров на государственной гражданской службе // "Журнал российского права", 2019, № 11. С.63.
4. Лапин Н.И. Проблемы формирования концепции и человеческих измерений стратегии поэтапной модернизации России и ее регионов // Социологические исследования. № 7. 2014.С. 8–19.
5. Мамитова Н.В. Государство как определяющий фактор общественного прогресса // Право и образование. 2017. №3. С.175 – 177.
6. Ковтков Д.И. Наставничество на гражданской службе // "Законодательство и экономика", 2016, № 11.
7. Свирина Л.Н. К вопросу о развитии института федерального резерва управленческих кадров для государственной службы // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2018. № 3.
8. Сороко А. Управление персоналом на государственной службе Ирландии // Государственная служба. 2011. № 4. С. 54 - 58.
9. Шабанова М.М. Приоритетные направления формирования кадрового резерва муниципальной службы // Вестник экспертного совета. 2018. № 1-2(12-13). С. 121 - 125.
10. Шарин В.И. Кадровый резерв государственной гражданской службы РФ: положение дел и перспективы // Известия УрГЭУ № 2(58), 2015, С. 112.

Topical issues of applying the mentoring system in order to improve the efficiency of using the reserve of managerial personnel in the executive authorities of the constituent entities 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

In the practice of public administration, in the context of permanent reform of the system, the issues of personnel development of the state and municipal service are of particular relevance. In the constituent entities of the Russian Federation, comprehensive work is being carried out on the formation and use of a reserve of managerial personnel. However, in the current system, despite the obvious logic, there are a number of shortcomings. Thus, with the existing rather extensive system of possible methods and forms of active work with reservists, the current reserve of managerial personnel of the subjects of the Russian Federation is represented by a static list of potential "appointees". The lack of a unified legal framework for the formation and use of personnel reserve is a significant burden on the issue of development has created a lot of approaches to understanding and violates the main principle of unity of legal and organizational bases of Federal civil service and civil service of subjects of the Russian Federation set forth in the Federal law of 27.07.2004 N 79-FZ (as amended on 31.07.2020) "On state civil service of the Russian Federation". The article suggests the need to develop and implement a system of continuous interaction with reservists with their active involvement in the process of the current work of the executive authorities of the region for more effective work on the use of the potential of the personnel reserve.

For citation

Mamitova N.V. (2020) Aktual'nye voprosy primeneniya sistemy nastavnichestva v tselyakh povysheniya effektivnosti ispol'zovaniya rezerva upravlencheskikh kadrov v organakh ispolnitel'noi vlasti sub"ektov Rossiiskoi Federatsii [Topical issues of applying the mentoring system in order to improve the efficiency of using the reserve of managerial personnel in the executive authorities of the constituent entities of the Russian Federation]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 10 (11A), pp. 371-376. DOI: 10.34670/AR.2020.76.77.036

Keywords

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

References

1. Bahrakh D. N. State service: basic concepts, its components, content, principles // State and Law. 1995. N 12. p. 13.
2. Kalmykov N. N. Federal portal of managerial personnel "Civil Service": prospects for development // State Service, 2015. No. 3 (95). C. 67.
3. Kovtkov D. I., Kuznetsov V. I. Legal problems of forming the personnel reserve in the state Civil Service // "Journal of Russian Law", 2019, No. 11. C. 63.
4. Lapin N. I. Problems of formation of the concept and human dimensions of the strategy of phased modernization of Russia and its regions // Sotsiologicheskie issledovaniya. n. 7. 2014. p. 8-19.
5. Mamitova N. V. The state as a determining factor of social progress // Pravo i obrazovanie. 2017. No. 3. pp. 175-177.
6. Kovtkov D. I. Mentoring in the civil service // "Legislation and Economics", 2016, No. 11.
7. Svirina L. N. On the question of 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. № 3.
8. Soroko A. Personnel management in the public service of Ireland // Public Service. 2011. No. 4. pp. 54-58.
9. Shabanova M. M. Priority directions of formation of the personnel reserve of the municipal service // Bulletin of the Expert Council. 2018. No. 1-2 (12-13). p. 121-125.
10. Sharin V. I. Kadrovyy reserve of the State Civil Service of the Russian Federation: the state of affairs and prospects // Izvestiya USUE No. 2 (58), 2015, p.112.