# Процесс формирования кадрового резерва в органах местного самоуправления

Рыбаченко Марина Владимировна

Кадровый резерв как одна из важнейших технологий кадровой работы должен обеспечивать непрерывный процесс снабжения органа власти квалифицированными специалистами. Кадровый резерв помогает минимизировать временные и другие затраты на поиск новых сотрудников. Однако в процессе формирования кадрового резерва органа местного самоуправления могут возникать проблемы, препятствующие эффективному ходу реализации, подготовки и развития резерва кадров органа местного самоуправления. Эти преграды могут помешать в правильном выявлении и привлечении способных граждан, их отборе, работе с ними.

Одной из ключевых проблем, которую можно обозначить при реализации технологии кадрового резерва — это нежелание руководства заниматься формированием резерва кадров. Связано это может с различными причинами, например, с нехваткой времени. Или же бывают ситуации, когда руководители структурных подразделений органа власти не всегда активно принимают участие в процессе подбора и оценки специалистов, считая, что их самих же могут «подсидеть» перспективные кадры организации.

Бывают ситуации, когда кадровый резерв существует только на бумаге. Люди в этом списке могут находиться годами, и когда сотрудник сможет получить новую позицию, неизвестно.

Такая ситуация демотивирует всю работу, связанную с кадровым резервом. Чтобы этого избежать, необходимо планировать профессиональный и карьерный рост сотрудника, связывать результаты обучения и стажировок с системой мотивации персонала в организации [10].

Наличие кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять ее потребности в замещении должностных позиций менеджеров различного уровня.

В деятельности различных организаций, в том числе в органах муниципальной власти, так происходит далеко не всегда. Можно сказать, что независимо от организационно-правовой формы той или иной организации на начальном этапе работы кадровые службы сталкиваются с аналогичными проблемами:

замещение руководящих должностей осуществляется недостаточно оперативно, внутренние источники задействованы менее чем на 50 %, процесс адаптации специалистов, принятых «со стороны», занимает продолжительное время, что приводит к некоторому снижению эффективности работы организации;

работа с кадровым резервом носит бессистемный характер, списки резерва составляются формально;

имеет место некоторая текучесть кадров руководителей и специалистов, одной из причин которой можно назвать невозможность карьерного роста внутри организации.

При изучении особенностей работы с кадровым резервом в органах местного самоуправления наиболее проблемными вопросами можно назвать следующие:

кадровая служба, руководители структурных подразделений, а также районная комиссия по формированию и подготовке резерва обладают недостаточными методическими рекомендациями по проведению работы с кадровым резервом. Это во многом объясняется тем, что нет четких правовых критериев и методических указаний, определяющих методы работы, технологию создания и использования кадрового резерва;

профессиональная неподготовленность работников кадровых служб к эффективной реализации рассматриваемой кадровой технологии. Это объясняется тем, что ранее работа кадровых служб в большинстве случаев сводилась к кадровому делопроизводству, решению отдельных задач в области трудового права, организации обучения муниципальных служащих;

отсутствие заинтересованности граждан и муниципальных служащих в работе резерва кадров. Среди основных причин можно выделить:

недостаточность информации: работники кадровых служб муниципальных образований порой сами не могут объяснить, для чего нужен резерв, как с ним работать при отсутствии нормативного регулирования и финансирования. Работа с кадровым резервом рассматривается как дополнительная обязанность, местные средства массовой информации недостаточно широко информируют население о кадровом резерве;

нет системы развития и самореализации лиц, состоящих в резерве муниципального образования;

нехватка средств местного бюджета для направления резервистов на повышение квалификации или переподготовку [8].

Тем не менее, именно кадровый резерв имеет множество преимуществ:

во-первых, экономия времени на поиск кадров. Например, в органе управления открывается вакансия, которую нужно срочно заполнить, то при наличии кадрового резерва проблема решается автоматически. Если администрация планирует через некоторое время расширить штат, то готовиться к этому нужно заранее;

во-вторых, своевременная подготовка сотрудника к переходу на новую должность;

в-третьих, мотивация сотрудников. Если подчиненный знает, что его готовят к повышению, он уверен в своем будущем в организации и станет прилагать гораздо больше усилий к работе и повышению своей квалификации [7].

Основные направления совершенствования работы с кадровым резервом должны преследовать две основные цели:

формирование заинтересованности у работников органа местного самоуправления в профессиональном развитии;

предоставление необходимых инструментов для начала управления собственным профессиональным ростом.

В наше время достаточно сложно подобрать хорошего специалиста, который мог бы эффективно справляться с задачами, стоящими перед организацией, и поэтому формирование кадрового резерва помогает существенно облегчить данную задачу. Должны быть четко сформированы конкретные цели работы с кадрами для организации эффективного использования кадрового резерва органа местного самоуправления. Вот некоторые из них:

постоянное пополнение кадров. Количество сотрудников, включенных в резерв, должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом. Критерием для оценки данного этапа может стать процент сотрудников, включенных в кадровый резерв. Как показал анализ проблем, возникающих в процессе организации работы с резервом, «засижи- вание» способных и обладающих огромным потенциалом граждан в кадровом резерве негативно сказывается на представлении резервиста о значении резерва для организации;

мотивация карьерного роста работников; 100 % участников кадрового резерва должны иметь индивидуальные планы развития;

своевременное замещение вакансий по должностям руководителей. Процент назначения сотрудников из числа кадрового резерва должен быть не ниже 80 %;

повышение профессионального уровня и профессиональной квалификации наиболее перспективных сотрудников. Для достижения этой цели необходимо, чтобы 100 % участников кадрового резерва были охвачены программой развития. Лица, вошедшие в резерв, должны проходить стажировки в органе местного самоуправления не реже чем один раз в полгода [12].

На основе анализа процесса формирования кадрового резерва органа местного самоуправления, а также выявленных проблем в ходе теоретического и практического изучения кадрового резерва как одной из технологий кадровой работы нами предложены основные направления по совершенствованию механизма формирования кадрового резерва в органе муниципальной власти:

необходимо ориентироваться на обучение кадровой службы, а также руководителей структурных подразделений по вопросам формирования и подготовки кадрового резерва. Должны быть организованы целенаправленные мероприятия по обучению работников кадровых служб современным кадровым технологиям (формирование кадрового резерва, проведение конкурсов, аттестаций и квалификационных экзаменов);

отсутствие необходимых методических рекомендаций по вопросам работы с кадровым резервом является наиболее проблемным в кадровой работе. Имеющаяся нормативно-правовая база раскрывает цели, задачи и принципы кадрового резерва, условия, этапы, источники, процедуры отбора, формы и методы его формирования и т.д., но не дает четких правовых ориентиров и методических указаний по некоторым аспектам подготовки и работы с кадровым резервом. Данные аспекты можно выделить как основные содержательные направления по вопросам организации кадрового резерва:

определение текущей и перспективной потребности в кадровом резерве;

поиск кандидатов в кадровый резерв;

организация подготовки резерва;

оценка подготовленности кадрового резерва и назначение лиц, состоящих в нем, для замещения должностей муниципальной службы в порядке должностного роста и т.д.;

практическая подготовка резервистов не должна быть просто формальной процедурой. Необходимо выстроить систему приобретения специалистами, находящимися в кадровом резерве, практического опыта работы по резервируемой должности. Теоретическая подготовка играет значительную роль в приобретении работниками необходимых дополнительных знаний, тем не менее следует помнить о применении данных знаний на практике, в процессе работы. Руководители структурных подразделений органа управления совместно с кадровой службой должны идти навстречу резервистам в приобретении ими практического опыта. Зачастую во время стажировки и практики сотрудники получают бесценный набор навыков и умений по предполагаемой должности, что дает им возможность почувствовать свою значимость в ходе выполнения должностных обязанностей.

Индивидуальные планы подготовки резервистов должны включать систему мероприятий, направленных на закрепление теоретических знаний в практической деятельности. Например:

перевод специалиста, состоящего в кадровом резерве, на другие вакантные должности с целью приобретения им необходимых навыков и знаний;

исполнение обязанностей вышестоящего руководителя в период его отсутствия с целью получения опыта руководящей работы, приобретения организаторских навыков;

стажировка на вышестоящей должности муниципальной службы;

проверка исполнения отдельных поручений, решений по той должности, на которую готовится резервист;

участие в подготовке проектов решений, протоколов совещаний, публичных слушаний, заседаний и т.д.

После прохождения этапа практической подготовки, срок которого определяется для каждой должности индивидуально, специалист должен уметь справляться с задачами «резервируемого» в течение продолжительного времени и выполнять весь комплекс работ по данной должности муниципальной службы [1, 2].

В любой системе должна быть обратная связь. В данном случае выступает мониторинг и оценка эффективности работы с кадровым резервом.

Таким образом, проблемы, существующие в органах местного самоуправления по вопросам формирования кадрового резерва, связаны в основном с недостаточной освещенностью и пониманием целей данной процедуры как самих представителей органа власти, так и населения муниципального образования. Это объяснимо, так как процесс создания резерва кадров в органе местного самоуправления является процедурой недостаточно изученной применительно к новым условиям хозяйствования, ее решение не обеспечено необходимыми, отвечающими современным требованиям нормативно-методическими и аналитическими материалами.

Недостаточная изученность данного вопроса приводит к тому, что потребности организации в кадрах полностью не удовлетворяются, что, соответственно, снижает эффективность работы. Зачастую руководство недооценивает необходимость достижения поставленных целей в работе с резервом кадров.

Чтобы процесс формирования кадрового резерва был эффективным, необходимо сделать его системным. Поэтому целесообразно отметить ряд специальных мероприятий по совершенствованию работы с кадровым резервом, которые могли бы улучшить функционирование системы работы с кадрами органа местного самоуправления. Работа с кадровым резервом должна стать четко отлаженным, последовательным и систематическим процессом.

Список литературы

Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Технологии. М.: ЮНИТИ, 2005. 192 с.

Бадаева С. Формирование кадрового резерва. Государственное управление. № 3. 2005. 97 с.

Бардакова С.М. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2012, Вып. № 3. 2011.

Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М.: ЮристЪ, 2001. 470 с.

Гордеева Т.Н. Сбор информации в муниципальном образовании: методологические особенности конструирования анкеты // Вестник ЗабГУ. Вып. № 05( 84). C. 86-92.

Григорин А.Г. Формирование современного механизма управления персоналом. М.: Дело, 2006. 643 с.

Зайцева Т. В. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2011. 336 с.

Зыкова А.А. Формирование кадрового резерва и работа с ним: справочник по управлению персоналом. 2008. № 8. С.31-37.

Игнатов В.Г. Кадровое обеспечение государственной службы. М.: МарТ; Ростов-н/Д: МарТ, 2005. 364 с.

Лановенко Е.А. Работа с кадровым резервом. М.: Дело, 2006. 250 с.

Новокрещенов А.В. Кадровый состав местных органов власти: отбор кандидатов и их мотивация поступления на муниципальную службу. М.: Социологическое исследование, 2008. С. 62-65.

Саакян А.К. Управление персоналом в организации. СПб.: Питер, 2009. 176 с.

Скопина И.В. Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров. Управление экономическими системами. Киров: Международный центр научно-исследовательских проектов, 2011. № 2 (14). С. 41.