

Е.В. Тинькова, И.В. Бабенко, С.А. Тиньков, М.М. Новикова

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ: ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы повышения уровня профессионализма муниципальных служащих. При этом необходимо учитывать, что правовое регулирование деятельности муниципальных служащих является необходимым, но не достаточным условием эффективности кадрового потенциала. Требуется постоянное принятие соответствующих управленческих решений и реализация организационных мероприятий, направленных на его развитие, среди которых важное место занимает формирование кадрового резерва. Цель исследования – оценка инструментов и методов формирования кадрового резерва. В результате исследования установлено, что включение в кадровый резерв предполагает использование соответствующих кадровых технологий, установленных как федеральным, так и местным законодательством, что вызывает определенную дифференциацию подходов формирования кадрового резерва. Выявлено, что и использование предусмотренных обязательных оценочных процедур не позволяет в полной мере оценить компетенции кандидата на включение в кадровый резерв. В рамках развития системы кадрового резерва целесообразно применение компетентностного подхода и расширение перечня обязательных оценочных процедур.

Ключевые слова: муниципальная служба, кадровая политика, кадровый резерв, оценка кандидата.

E.V. Tinkova, I.V. Babenko, S.A. Tinkov, M.M. Novikova

STAFF RESERVE OF THE MUNICIPAL SERVICE: ISSUES OF FORMATION AND EVALUATION

Abstract. The article discusses the increase in the level of professionalism of municipal employees. The legal regulation of the activities of municipal employees is a necessary, but not sufficient condition for effectiveness of human resources. There is a need for making management decisions based on ongoing analysis and implementing organizational measures aimed at its development, among which the formation of personnel reserve occupies an important place. The purpose of the study is to evaluate the tools and methods of formation of personnel reserve. As a result of the study, it was found that inclusion in the personnel reserve involves using of appropriate HR-technologies established both by federal and local legislation, which causes a certain differentiation of approaches to the formation of personnel reserve. It was also revealed that the use of mandatory evaluation procedures does not ensure full competency assessment of a candidate for inclusion in the personnel reserve. As part of the development of the personnel reserve system, it is advisable to use a competency-based approach and expand the list of mandatory evaluation procedures.

Keywords: municipal service, personnel policy, personnel reserve, HR-reserve, candidate evaluation.

В настоящее время вопросы механизмов формирования кадрового резерва широко обсуждаются в академических кругах. Среди исследований последних лет стоит отметить работы таких авторов,

как Е.О. Тараканова [1], М.А. Мусорина, А.А. Власова [2], С.В. Гусев [3], В.Б. Зотов [4] и др.

Проблемам реформирования кадровой политики муниципальной службы, в том

Тинькова Елена Владимировна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Российский новый университет, Москва. Сфера научных интересов: региональная экономика, производственный потенциал, социально-экономическое развитие региона. Автор более 170 опубликованных научных работ. SPIN-код: 4909-3930, AuthorID: 681393

Электронный адрес: ser-tinkov@yandex.ru

Бабенко Инна Викторовна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, бухгалтерского учета, экономической безопасности, Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского. Сфера научных интересов: региональная экономика, управление запасами, инновационный потенциал, уровень качества жизни населения, проектное управление. Автор более 110 опубликованных научных работ. SPIN-код: 3648-4428, AuthorID: 265687.

Электронный адрес: babenkoiny@gmail.com

Тиньков Сергей Анатольевич

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры 502, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет). Сфера научных интересов: региональная экономика, логистика, управление запасами, производственный потенциал, качество жизни, транспортная система города. Автор более 150 опубликованных научных работ. SPIN-код: 9587-9810, AuthorID: 681397.

Электронный адрес: ser-tinkov@yandex.ru

Новикова Марина Михайловна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Российский новый университет, Москва. Сфера научных интересов: социология управления, управление персоналом, аудит персонала, кадровая политика, кадровое планирование, документационное обеспечение управления персоналом. Автор более 35 опубликованных научных работ. SPIN-код: 5205-7369, AuthorID: 1008769.

Электронный адрес: novikovarosnou@mail.ru

числе методам и механизмам формирования кадрового резерва, посвящены работы О.А. Цветковой [5], И.Е. Каришиной [6], А.Л. Сакаева [7]. А.С. Щербининой, А.М. Максаковой [8].

Исследование работ авторов позволяет определить круг наиболее важных задач, требующих более детального исследования. Так, в частности И.Е. Каришина [6] в качестве наиболее важной задачи управления кадровым резервом выделяет практические аспекты правового регулирова-

ния процедуры формирования кадрового резерва. К.А. Мирзоян [9] также акцентирует внимание на вопросах институционализации кадрового резерва.

В работах Ю.В. Астахова, И.В. Конева, И.Э. Надуткина [10] и А.В. Ручкина и Н.А. Юрченко [11] раскрыты вопросы анализа и оценки персонала в процессе формирования кадрового резерва.

Исследование различных аспектов работы с кадровым резервом позволяет сделать вывод о том, что перечень мероприятий по

Кадровый резерв муниципальной службы: вопросы формирования и оценки

формированию и управлению кадровым резервом, а также их содержание обусловлены системой кадрового планирования в целом и планированием потребности муниципальных органов в кадрах в частности. Главная цель создания кадрового резерва – это своевременное обеспечение кадрами органов муниципальной власти. Кадровый резерв позволяет обеспечить кадровые потребности, своевременно замещать вакантные должности, при этом снижая затраты на непредвиденные конкурсные процедуры, подбор и адаптацию кадров.

Включение гражданина в кадровый резерв предполагает использование соответствующих кадровых технологий, основные из них установлены соответствующим федеральным, региональным и муниципальным законодательством. Так, в соответствии с общим правилом приоритетно вакантная должность замещается гражданином или муниципальным служащим, находящимся в кадровом резерве. При этом

муниципальный орган также вправе выбирать работника на замещение должности не только из числа кадрового резерва.

Однако, как правило, в нормативных актах закреплена возможность воспользоваться процедурой конкурсного отбора претендентов не из числа кадрового резерва только в случае отказа муниципального служащего или гражданина, находящегося в кадровом резерве на замещение вакантной должности, что нарушает принцип самостоятельности органа муниципальной власти в выборе способа организации кадровой политики.

Система формирования кадрового резерва представляет собой элемент кадровой политики органа муниципальной власти, состоящий из кадровых технологий конкурсного отбора, оценки кандидата и системы квалификационных требований (Рисунок 1).

Исследование муниципальных практик применения оценочных процедур показывает преимущественное использование



Рисунок 1. Инструменты формирования кадрового резерва

Источник: здесь и далее схемы составлены авторами.

инструментов тестирования и собеседования. Распределение использования дополнительных конкурсных процедур (Рисунок 2) показывает использование преимущественно индивидуального собеседования, которое, по нашему мнению, не может в полной мере раскрыть набор компетенций, которыми обладает претендент на включение в кадровый резерв.

Исследование нормативно-правовой базы, регулирующей вопросы приема на муниципальную службу, включения в кадровый резерв, а также представленные на официальных сайтах муниципальных образований документы, определяющие кадровые политики муниципальных образований, показало отсутствие единой модели компетенций муниципальных должностей.

В процессе внедрения компетентностного подхода важное место занимает формирование *модели компетенций*. Так, в общем виде модель компетенций пред-

ставляется в виде иерархического справочника, отражающего набор конкретных компетенций для определенной должности муниципальной службы. С целью формирования модели компетенций был проведен опрос муниципальных служащих, позволяющих определить наиболее важные компетенции. В основу анкеты легли представленные в научной литературе компетенции, а также профессиональные требования, закрепленные нормативно-правовыми актами.

Первая группа компетенций обусловлена специфическими характеристиками муниципальной службы и статусом муниципальных служащих, направленными на поддержку авторитета государства и проявление уважения к его служащим со стороны общества. Вторая группа компетенций связана с развитием системы электронного правительства и отражает навыки использования ИКТ. Профессиональные компе-

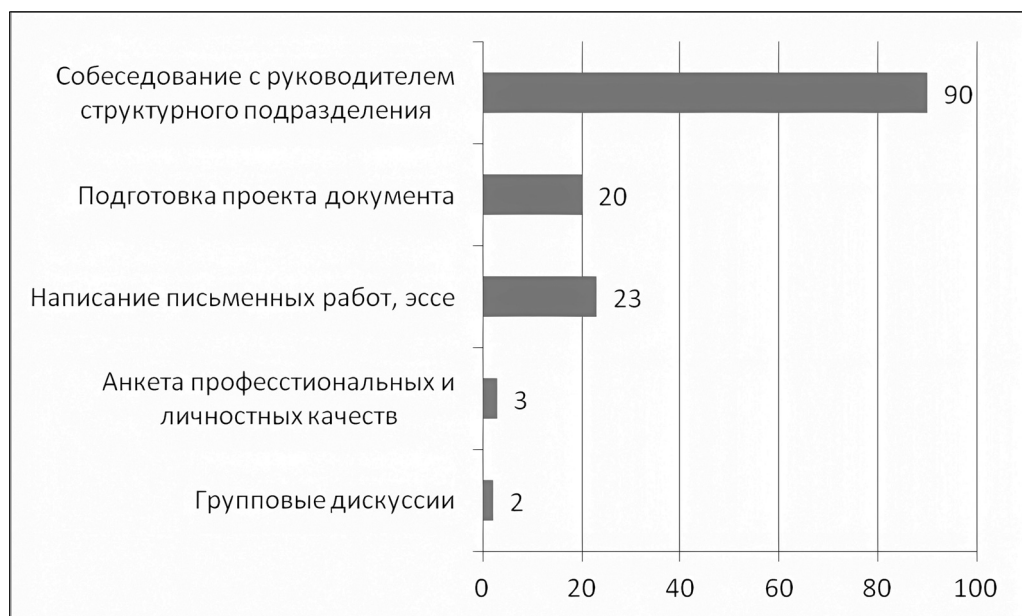


Рисунок 2. Распределение дополнительных методов оценки кандидата в кадровый резерв, %

Кадровый резерв муниципальной службы: вопросы формирования и оценки

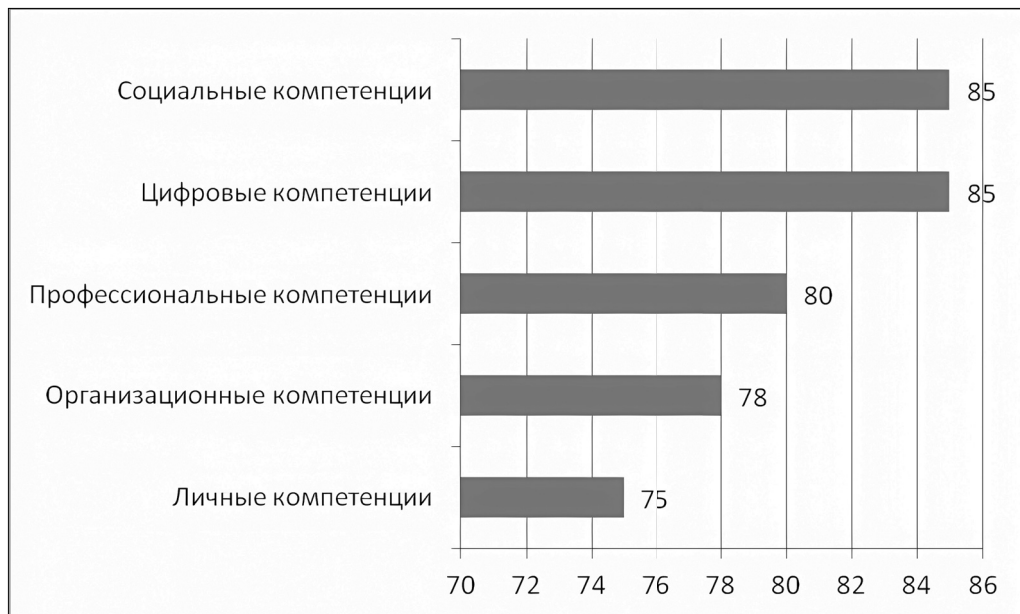


Рисунок 3. Распределение важности компетенций муниципальных служащих, %

тенции связаны с трудовыми функциями муниципального органа и обусловлены уровнем развития общества. Организационные компетенции позволяют обеспечить деловую коммуникацию, взаимодействие в коллективе, принятие управленческих решений. Личные компетенции включают приверженность цели организации, трудовую дисциплину, стрессоустойчивость, самоорганизацию и саморазвитие.

Соответственно, комплекс оценочных процедур должен обеспечить релевантную оценку компетенций кандидата в кадровый резерв, в связи с чем в настоящее время необходимо проведение ряда мероприятий, направленных на совершенствование процессов формирования кадрового резерва муниципальной службы и управления им.

В качестве первой задачи здесь можно выделить обеспечение организационных и правовых условий развития кадрового потенциала.

Вторая задача – это создание методического обеспечения оценки кандидатов для включения в кадровый резерв;

Третья задача – стимулирование и повышение заинтересованности в развитии необходимых компетенций у кандидатов на включение в кадровый резерв, а также обеспечение функционирования системы карьерного лифта.

Для решения указанных задач целесообразны следующие шаги:

- разработка модели компетенций муниципальных служащих;
- разработка методики оценки компетенций;
- организация консультационных и методических конференций для потенциальных кандидатов для включения в кадровый резерв;
- развитие системы оценки кандидатов в кадровый резерв;
- развитие системы адаптации и введения специалистов в должность;
- развитие системы карьерного трека.

Предлагаемые мероприятия могут применяться для решения нескольких задач, что связано в первую очередь с воздействием предлагаемых мероприятий на различные аспекты повышения кадрового потенциала, а также на формирование кадрового резерва.

Вместе с тем на сегодняшний день нет единой методики оценки профессиональных качеств кандидата в процессе проведения конкурсных процедур и в то же время присутствует высокая степень субъективной оценки членов конкурсной комиссии. Также применение современных технологий оценки кандидата затрудняется низкой осведомленностью руководителей и специалистов кадровых служб. С целью исследования наиболее распространенных оценочных процедур проведен контент-анализ эмпирических исследований, отражающий основные качества, оцениваемые в процессе конкурса на включение в кадровый резерв.

В качестве основных выделены знание нормативно-правовых актов, умение аргументировать свою позицию, коммуникабельность. Сопоставление необходимых и оцениваемых компетенций показало, что оценочные технологии в процессе конкурсного отбора, в частности, такие как тестирование и собеседование, не позволяют в полной мере оценить требуемые компетенции.

Исследование показало, что в процессе проведения оценочных процедур довольно редко используются такие технологии, как групповые дискуссии, эссе, кейс-технологии, которые должны занять важное место в комплексе оценочных процедур.

Развитие системы муниципального управления зависит от внедрения современных технологий кадровой политики, в том числе предполагающих наличие эффективных механизмов формирования кадрового резерва. При этом стоит отметить, что, несмотря на положительные изменения, произошедшие за последние несколько лет в результате реформирования муниципального управления, система формирования кадрового резерва не получила четкой нормативной регламентации.

Включение в кадровый резерв предполагает использование соответствующих кадровых технологий, установленных как федеральным, так и местным законодательством, что вызывает определенную дифференциацию подходов формирования кадрового резерва.

В процессе исследования выявлено, что для повышения эффективности кадрового потенциала муниципальной службы в рамках формирования кадрового резерва целесообразно применение компетентностного подхода и расширение перечня обязательных оценочных процедур.

Литература

1. *Тараканова Е.О.* Проблема привлечения молодых специалистов в кадровый резерв государственной гражданской службы Российской Федерации // *Инженерные кадры – будущее инновационной экономики России.* 2017. № 8. С. 56–59. EDN YTFYRU.
2. *Мусорина М.А., Власова А.А.* Кадровый резерв государственных служащих // *Вестник современных исследований.* 2018. № 12.13 (27). С. 201–203. EDN VSVIPD.
3. *Гусев С.В.* Кадровый резерв как элемент системы управления кадровым потенциалом государственных гражданских служащих // *Вестник Воронежского института экономики и социального управления.* 2019. №1. С. 60–65. EDN RBDJUV.

Кадровый резерв муниципальной службы: вопросы формирования и оценки

4. Зотов В.В., Черкасова М.А. Муниципальный кадровый резерв-эффективный ресурс управления социальными системами // Муниципальная академия. 2019. № 2. С. 161–166. EDN GJXZHA.
5. Цветкова О.А. Кадровый резерв и этапы его формирования // Матрица научного познания. 2020. №2. С. 79–82. EDN DFEZMO.
6. Карышина И.Е. Кадровый резерв государственного органа: проблемы формирования, пути решения // Налоги и финансы. 2019. № 4 (44). С. 41–44. EDN CTIEYE. DOI: 10.24411/2226-6720-2019-10045
7. Сакаев А.А. Кадровый резерв как элемент кадрового обеспечения муниципального управления // Научный электронный журнал Меридиан. 2020. №13(47). С. 24–26. EDN CWEQCI.
8. Щербинина А.С., Максакова А.М. Кадровый резерв как основа кадровой политики государственной службы // Матрица научного познания. 2021. № 3-2. С. 86–91. EDN AJQCLX.
9. Мирзоян К.А. Кадровый резерв как институт воспроизводства кадрового потенциала государственной службы // Вестник экспертного совета. 2021. №1 (24). С. 49–53. EDN YNGGXP.
10. Астахов Ю.В., Конев И.В., Надуткина И.Э. Компетентностный подход в формировании кадрового резерва для муниципальной службы // Общество: социология, психология, педагогика. 2019. № 4 (60). С. 17–23. EDN ZGZJWP. DOI: 10.24158/spp.2019.4.2
11. Ручкин А.В., Юрченко Н.А. Анализ и оценка методов отбора персонала на муниципальную службу: опыт социологического исследования // Муниципалитет: экономика и управление. 2019. № 3 (28). С. 11–19. EDN ZEFLTX.

References

1. Tarakanova E.O. (2017) The problem of attracting young specialists to the personnel reserve of the state civil service of the Russian Federation. *Inzhenernyye kadry – budushchee innovatsionnoi ekonomiki Rossii* [Engineering personnel – the future of Russia's innovative economy]. No. 8. Pp. 56–59. (In Russian).
2. Musorina M.A., Vlasova A.A. (2018) Personnel reserve of civil servants]. *Vestnik sovremennykh issledovaniy* [Bulletin of Modern Research. No. 12.13 (27). Pp. 201–203. (In Russian).
3. Gusev S.V. (2019) Personnel reserve as an element of the personnel potential management system of state civil servants. *Vestnik Voronezhskogo instituta ekonomiki i sotsial'nogo upravleniya* [Bulletin of the Voronezh Institute of Economics and Social Management]. No. 1. Pp. 60–65. (In Russian).
4. Zotov V.V., Cherkasova M.A. (2019) Municipal personnel reserve – An effective resource for managing social systems. *Municipal Academy*. No. 2. Pp. 161–166. (In Russian).
5. Tsvetkova O.A. (2020) Personnel reserve and stages of its formation. *Matritsa nauchnogo poznaniya* [The matrix of scientific knowledge]. No. 2. Pp. 79–82. (In Russian).
6. Karishina I.E. (2019) Personnel reserve of the state body: Problems of formation, solutions. *Nalogi i finansy* [Taxes and finance]. No. 4 (44). Pp. 41–44. DOI 10.24411/2226-6720-2019-10045 (In Russian).
7. Sakaev A.L. (2020) Personnel reserve as an element of personnel support of municipal management. *Scientific online journal Meridian*. No. 13 (47). Pp. 24–26. (In Russian).

8. Shcherbinina A.S., Maksakova A.M. (2021) Personnel reserve as a basis of the personnel policy of the civil service. *Matritsa nauchnogo poznaniya* [The matrix of scientific knowledge]. No. 3-2. Pp. 86–91 (In Russian).
9. Mirzoyan K.A. (2021) Personnel reserve as an institute of reproduction of the personnel potential of the civil service. *Vestnik ekspertnogo soveta* [Bulletin of the Expert Council]. No. 1 (24). Pp. 49–53. (In Russian).
10. Astakhov Yu.V., Konev I.V., Nadutkina I.E. (2019) Competency-based approach in the formation of a talent pool of municipal officials. *Society: Sociology, psychology, pedagogics*. No. 4 (60). Pp. 17–23. DOI: 10.24158/spp.2019.4.2 (In Russian).
11. Ruchkin A.V., Yurchenko N.A. (2019) Analyzing and assessing the municipal selection methods: Sociological research experience]. *Municipality: Economics and management*. No. 3 (28). Pp. 11–19. (In Russian).