

*3 курс, направление подготовки «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) «Региональное управление»  
ГОАУ ВО Курской области "Курская академия государственной и муниципальной службы"*

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА И КАРЬЕРЫ ГОССЛУЖАЩИХ**

***Аннотация:** В статье указано обоснование эффективного механизма подготовки кандидатов к назначению на должности государственных служащих на основе формирования и использования кадрового резерва.*

***Ключевые слова:** текучесть кадров, мотивация, карьерное продвижение.*

***Annotation:** The article substantiates the effective mechanism of preparation of candidates for appointment to positions of civil servants on the basis of formation and use of personnel reserve.*

***Keywords:** staff turnover, motivation, career advancement.*

Сегодня в России существует проблема обеспечения государственной службы высококвалифицированными кадрами, что обусловлено несовершенством системы подбора персонала, разногласиями между программами подготовки специалистов и особенностями работы на конкретных должностях, спорами в системах мотивации и карьерного продвижения государственных служащих, несоответствием работы кадровых служб по развитию персонала современным тенденциям кадрового менеджмента в сфере государственного управления и др.

Из-за значительной текучести кадров на государственной службе и несостоятельности механизмов обеспечения органов государственной власти высококвалифицированными специалистами с опытом практической работы и инновационным мышлением снижается эффективность и результативность работы государственных служащих, нарушается выполнение функций органов государственной власти. Поэтому актуальным является вопрос поиска оптимальных форм подготовки претендентов к назначению на должности государственных служащих.

Пути преодоления проблем кадрового обеспечения в сфере государственного управления в своих трудах рассматривали такие авторы, как И. Батраченко, Т. Витко, Н. Гончарук, В. Князев, И. Колесников, В. Луговой, Н. Нижник, В. Олуйко, Л. Пашко, С. Серегина, Ю. Шаров, В. Яцюк и др. Отечественные ученые акцентируют внимание на вопросах нормативно-правового регулирования прохождения государственной службы, процедурах конкурсного отбора претендентов на должности государственных служащих, совершенствовании системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, методиках их аттестации и направлениях реформирования кадровых служб органов государственной власти. В то же время, касаясь вопросов функционирования кадрового резерва как важного элемента системы обеспечения государственной службы высококвалифицированными кадрами, специалисты только констатируют его неэффективность и предлагают либо разработать меры по повышению эффективности его использования, или перейти на другие формы отбора и карьерного продвижения персонала и отказаться от идеи кадрового резерва. Поэтому вопрос формирования действенного кадрового резерва и результативного его использования в процессе реализации кадровой политики в органах государственной власти остается не решенным.

Основным мотивационным фактором пребывания на государственной службе является получение преференций в связи с достижением пенсионного

возраста. Такие важные факторы, как оплата труда и возможности карьерного роста оказывают негативное влияние на желание персонала работать на государственной службе.

Как известно, при принятии на должность человек проходит профессиональную и психологическую адаптацию (от полугода до года), после чего начинает плодотворно работать. То есть в связи с назначением в среднем 14% государственных служащих ежегодно работают неэффективно.

В мировой практике кадровой работы находятся различные варианты решения этой проблемы, в частности во Франции подготовка специалиста к назначению на высшие должности включает реализацию следующих типов мероприятий, как мероприятия: подготовки к конкурсам, приспособление к должности, отпуск для подготовки и т.п.<sup>1</sup>

Обобщая мировой опыт, специалисты выделяют два типа кадровой политики - открытую и закрытую. Для открытой системы кадровой политики характерно проведение открытых конкурсов на замещение вакантных должностей, привлечение специалистов из любой сферы, обучение персонала во внешних центрах, акцентированное внимание на вопросах стимулирования. Закрытая система предусматривает назначение на должности за счет внутренних источников системы, постепенный профессиональный рост, наследование, наставничество, формирование и результативное использование кадрового резерва.

Закрытая кадровая политика реализовывалась в СССР, КНР и др., открытая - в США. Как показывает практика, условием эффективной реализации открытой кадровой политики является экономическая и политическая стабильность страны, верховенство закона и неукоснительное соблюдение правовых норм всеми членами общества<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Колесников Б. П. Кадровые службы органов государственной власти и местного самоуправления в России: монография / Б. П. Колесников, И. Г. Батраченко. - М.: Юрайт, 2017. - С. 72-75

<sup>2</sup> Ярынич И. Н. Кадровая политика органов государственной власти: проблемы и пути совершенствования // Скиф. - 2016. - № 4. - С. 9-12

В условиях кризисных явлений, политических и экономических трансформаций, низкого уровня правовой культуры общества, необходимости проведения быстрых, решительных и масштабных изменений более целесообразна реализация закрытой кадровой политики.

В России кадровая политика имеет смешанный тип: назначение на должности происходит на основании открытого конкурса, одновременно возможно назначение вне конкурса из состава кадрового резерва или иным способом.

Как отмечают специалисты, в кадровом резерве находится до 70% государственных служащих, вместе с тем из всех назначений на должности в среднем 8% соискателей находились в кадровом резерве на эти должности<sup>3</sup>.

Работники, которые зачислены в кадровый резерв, в рамках выполнения личных годовых планов должны проходить подготовку по направлениям, которые предусматривают проведение работы по предварительной подготовке работника к занятию соответствующей должности и эффективной деятельности на ней. В то же время пребывание в кадровом резерве не гарантирует назначение на должность, поэтому снижается мотивация работника по продуктивной подготовке к профессиональной деятельности в должности.

С целью построения эффективной и последовательной подготовки работников к назначению на должность государственных служащих, по нашему мнению, необходимо ввести штатный кадровый резерв для государственных служащих. Лица, которые будут зачислены в штатный кадровый резерв, должны проходить подготовку по программам, которые будут включать выполнение служебных обязанностей по должности, овладение теоретическими основами и ознакомление с передовым опытом деятельности в этой сфере, изучение и анализ нормативно-правовой базы; периодическое обучение и повышение квалификации в учебных заведениях (в том числе зарубежных) участие в работе семинаров,

---

3

совещаний, конференций по проблемам и вопросам деятельности государственных органов и структурных подразделений, других коммуникативных мероприятиях; стажировка с выполнением должностных обязанностей в полном объеме в государственном органе, в кадровый резерв которого зачислен работник; привлечение к рассмотрению соответствующих вопросов, проведение проверок, служебных расследований; участие в подготовке проектов нормативных актов и других документов.

Обеспечение мотивации работников, находящихся в штатном кадровом резерве, и создание условий для эффективного контроля их подготовки станут возможными в случае внедрения оплаты труда таких работников в размере должностного оклада в соответствии с должностью, на котором лицо находится в штатном кадровом резерве.

Целесообразно также введение аппаратного профессионального обучения для лиц, находящихся в штатном кадровом резерве. Специалисты справедливо отмечают, что внутриорганизационное, или аппаратное профессиональное обучение, которое проводится собственными силами и в пределах органа государственной власти, является максимально дифференцированным и гибким в соответствии с запросами органа власти, определяет преимущества данной формы обучения по сравнению с традиционными программами подготовки в высших учебных заведениях.<sup>4</sup>

После окончания срока пребывания в штатном кадровом резерве на определенную должность работник должен составить компьютерный экзамен (где предусмотрено виртуальное выполнение служебных обязанностей на этой должности в реальном времени). После успешной сдачи экзамена, в случае увольнения с должности, человек может участвовать в конкурсе на замещение этой

---

<sup>4</sup> Кадровая составляющая в системе взаимодействия уровней власти и проблемы повышения эффективности использования кадрового резерва / В.Г. Игнатов, А.А. Акульчев, В.К. Белолипецкий и др. – Ростов н/Д.: Изд-во Сев.-Кавк. акад. гос. службы, 2018. – С. 45-47

должности, или попробовать пройти испытания на зачисление в штатный кадровый резерв на должность высшего уровня. На основании успешного овладения программой подготовки работнику целесообразно присваивать категорию и ранг, которые соответствуют должности, на которую он находился в штатном кадровом резерве, а также делать соответствующие записи в трудовой книжке. Результаты подготовки в штатном кадровом резерве (с указанием результатов тестирования, экзаменов, стажировки и инновационных решений) должны быть сведены в базу данных, которую могут использовать руководители органов государственной власти и работники кадровых служб при решении кадровых проблем<sup>5</sup>.

Учитывая процедуру зачисления и характер подготовки, штатный кадровый резерв можно рассматривать как механизм выявления, отбора, профессиональной подготовки и ускоренного продвижения по государственной службе талантливой молодежи.

Поэтому целесообразно установить возрастные ограничения для зачисления в штат кадрового резерва от 25 до 40 лет.

Такой подход создаст условия для комплексного решения проблемы обеспечения государственной службы высококвалифицированными кадрами.

Эффективность и результативность подготовки специалистов в штатном кадровом резерве зависит от внедрения эффективного управления формированием, функционированием и использованием такого резерва.

Вывод. Результаты исследования свидетельствуют, что создание штатного кадрового резерва позволит преодолеть негативные аспекты текучести кадров на руководящих должностях государственной службы, постепенно и последовательно готовить высокопрофессиональных руководителей и специалистов для органов государственной власти и местного самоуправления, результативно управлять

---

<sup>5</sup> Кадровая политика и государственная служба в сфере публичного управления (региональный аспект): монография / В. Мартыненко, С. М. Серегин, В. А. Евдокимов и др.; под общ. ред. В. М. Мартыненко. - М.: Инфра-М, 2018. 310 с. – С. 88-91

карьерой государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления, повысить эффективность деятельности госслужащих в долгосрочной перспективе. Идея создания штатного кадрового резерва вписывается в модель непрерывного профессионального образования и может быть положена в основу разработки и реализации программ быстрого роста государственных служащих.

### **Библиография:**

1. Кадровая политика и государственная служба в сфере публичного управления (региональный аспект): монография / В. Мартыненко, С.М. Серегин, В.А. Евдокимов и др.; под общ. ред. В.М. Мартыненко. - М.: Инфра-М, 2018. 310 с. – С. 88-91.

2. Кадровая составляющая в системе взаимодействия уровней власти и проблемы повышения эффективности использования кадрового резерва / В.Г. Игнатов, А.А. Акульчев, В.К. Белолипецкий и др. – Ростов н/Д.: Изд-во Сев.-Кавк. акад. гос. службы, 2018. – С. 45-47

3. Колесников Б.П. Кадровые службы органов государственной власти и местного самоуправления в России: монография / Б.П. Колесников, И.Г. Батраченко. - М.: Юрайт, 2017. – С. 72-75.

4. Нагорных Р.В. Основные направления развития системы кадрового обеспечения государственной службы // Вестник института: преступление, наказание, исправление. — 2018. — № 44. — С. 9–16.

5. Ярынич И.Н. Кадровая политика органов государственной власти: проблемы и пути совершенствования // Скиф. – 2016. – № 4. – С. 9–12.