

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(Н И У «Б е л Г У»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ  
(НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)

Выпускная квалификационная работа обучающегося по направлению  
подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление заочной  
формы обучения, группы 09001467

Иконниковой Анны Евгеньевны

Научный руководитель  
доцент, кандидат социол. наук,  
Шаповал Ж.А.

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ .....	9
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В АДМИНИСТРАЦИИ .....	25
БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА .....	25
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ АДМИНИСТРАЦИИ .....	46
БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА .....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	66
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	73

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** темы исследования заключается в том, что для современной экономики характерна актуализация человеческого фактора. Это связано с принципиальными изменениями в экономическом базисе общества. На фоне сокращения численности экономически активного населения и физического и морального износа основных производственных фондов и технологий решение задачи обусловлено необходимостью освоения новых управленческих технологий.

В современных условиях крупнейшие организации стремятся обучать свой персонал, способствуют его карьерному росту.

Работа с кадровым резервом позволяет повышать стабильность и качественную преемственность в управлении, повышает мотивацию и лояльность сотрудников, что приводит к снижению текучести кадров.

Именно поэтому одним из важных направлений в системе управления кадрами является формирование и организация кадрового резерва. Подготовка кадрового резерва необходима для качественного обеспечения организации подготовленными сотрудниками, которые способны занять ведущие позиции, обеспечить стабильную работу организации. В условиях растущей конкуренции залогом успешности организации является умение эффективно подготавливать будущих руководителей, а анализ эффективности работы с кадровым резервом определит, грамотно ли сформирован резерв, оценить возможности кандидатов и избежать ошибок при их плановом повышении.

Актуальность обусловлена так же тем, что работодатели осознали необходимость нового подхода в организации работы с персоналом, так как все сложнее закрывать возникающие вакансии на должностях, требующих специальных профессиональных компетенций. Поэтому подготовка

кадрового резерва является стратегически важным направлением для большинства компаний.

Руководящие кадры являются носителями корпоративной культуры, лицом и авторитетом организации. Формирование кадрового резерва является неотъемлемой частью реализации кадровой политики и одной из важных кадровых технологий управления персоналом.

Процесс формирования кадрового резерва остается сложной задачей, так как крайне недостаточно единых нормативных, аналитических и методических материалов. Формирование и развитие кадрового резерва – это комплексный процесс и только применение комплексной программы способствует повышению степени готовности персонала к организационным изменениям.

Эффективность деятельности органов местного самоуправления зависит от качества их кадрового состава, его умения решать задачи муниципального управления в условиях реформирования системы власти. Исследование проблем качества кадрового обеспечения муниципальной службы в условиях реформирования местного самоуправления становится значимым.

Таким образом, актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется тем, что:

- формирование и развитие кадрового резерва является важнейшим элементом кадровой политики в органах местного самоуправления;
- прогресс организации невозможен без создания эффективного механизма управления развитием кадрового потенциала.

**Степень разработанности темы исследования.** Проблема формирования и развития кадрового резерва относится к числу тех, которым уделяется много внимания в отечественных и зарубежных исследованиях. Общетеоретические и практические аспекты управления кадровым резервом

нашли отражение в трудах: Т.Ю. Базарова, И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанова, С.М. Косенок, В.М. Масловой<sup>1</sup>.

Проблемы кадровой политики и кадровой работы в органах государственной власти и муниципального управления были освещены такими известными российскими учеными, как С.Г. Василевич, В.А. Сулемов, Т.А. Улизко<sup>1</sup> и др.

Общие проблемы профессионального развития кадрового потенциала государственной и муниципальной службы, современной России проанализированы в публикациях Н.С. Губаревой, В.И. Добренькова, С.Ю. Кабашова, К.Б. Фокина<sup>2</sup>.

Формирование резерва управленческих кадров Белгородской области и города Белгорода рассматривается в работах таких авторов, как Ю.В. Астахов, В.П. Бабинцев, В.М. Захаров, М.А. Коломыцева и другие<sup>3</sup>.

Анализ научной литературы по проблеме исследования позволяет сделать вывод, что имеющиеся наработки по изучению резерва управленческих кадров как инструмента управления кадровым потенциалом муниципальной службы являются недостаточными, отсутствует единство мнений по теоретическим и методологическим вопросам формирования кадрового резерва муниципальной службы. Именно по этим причинам недостаточная изученность и научная проработанность вопросов резерва

аттестации. М., 2016; Косенок С.М. Управление кадровым потенциалом организаций на основе формирования кадрового резерва. М., 2017; Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. М., 2015.

<sup>1</sup>Василевич С. Г. Государственное управление. Проблемы и пути повышения эффективности: монография. М., 2019; Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. Теория, история, новые реалии. М., 2014; Улизко Т.А. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления. Самара, 2018.

<sup>2</sup>Губарева, Н. С. Проблемы формирования кадрового резерва государственной и муниципальной службы Российской Федерации // Вестник ПАГС. 2017. № 4; Добреньков В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход. М.,

---

<sup>1</sup> Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. М., 2017; Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и

2014; Кабашов С.Ю. Урегулирование конфликта интересов и противодействие коррупции на гражданской и муниципальной службе: теория и практика. М., 2014; Фокин К.Б. Управление кадровым резервом. Теория и практика: монография. М., 2014.

<sup>3</sup>Астахов, Ю. В., Коломыцева М.А. Кадровый резерв муниципальной службы: опыт, проблемы, перспективы. Белгород, 2017; Астахов Ю.В., Коломыцева М.А. Современные технологии кадрового менеджмента в государственном управлении муниципальном управлении: монография. Белгород, 2019; Бабинцев В.П. Региональная система развития кадров государственной и муниципальной службы // Образовательная политика. 2015. № 4; Захаров В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих. Белгород, 2014.

управленческих кадров как инструмента управления кадровым потенциалом муниципальной службы определили выбор темы дипломного исследования, цель, задачи и круг рассматриваемых в нем вопросов.

Требует более глубокого научного осмысления сущность резерва управленческих кадров в сфере муниципального управления, теория и методология управления резервом управленческих кадров находятся лишь в стадии формирования, отсутствует методологический аппарат формирования резерва управленческих кадров, не исследованы особенности и принципы работы с резервом.

**Проблема исследования** обусловлена наличием противоречия между необходимостью повышения эффективности кадрового обеспечения муниципального управления и недостаточностью применения на практике современных подходов к формированию и развитию кадрового резерва муниципальной службы в Белгородском районе Белгородской области.

**Объектом исследования** является администрация Белгородского района Белгородской области.

**Предметом исследования** является система кадрового резерва администрации Белгородского района Белгородской области.

**Цель работы** – разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы кадрового резерва администрации

Белгородского района Белгородской области.

Для достижения цели, выделим ряд **задач**:

- рассмотреть теоретические основы формирования кадрового резерва муниципальной службы;
- проанализировать практику формирования и развития кадрового резерва администрации Белгородского района Белгородской области.
- разработать проект мероприятий по совершенствованию работы с кадровым резервом администрации Белгородского района Белгородской области.

**Теоретико-методологической основой исследования** выступают основные положения и выводы, содержащиеся в трудах ученых по проблеме формирования и развития кадрового резерва органов местного самоуправления: А.Н. Аверина, В.Г. Игнатова, И.Н. Барцица и др.<sup>1</sup>.

В работе были применены структурно-функциональный, институциональный и диалектический подходы.

Исследование было проведено с использованием двух групп методов:

1) эмпирические методы: анализ законодательства, обобщение организационного опыта, анкетирование; 2) метод интерпретации результатов исследования: выработка предложений и выводов осуществлялись на основе системного, логического, сравнительно-правового, социологического методов.

**Эмпирическую базу исследования** составляют: 1) сведения, содержащиеся в федеральных, региональных и местных

---

<sup>1</sup> Аверин А.Н. Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих. М., 2012; Игнатов В.Г. Актуальные проблемы подготовки и формирования кадрового резерва органов власти и управления // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. 2013. № 1; Барциц И.Н. Система государственного и муниципального управления. М., 2012.

нормативноправовых актах <sup>1</sup> ; 2) плановые и отчетные документы администрации Белгородского района<sup>23</sup>.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в том, что полученные результаты исследования актуального состояния системы кадрового резерва администрации Белгородского района Белгородской области и сформулированные в ходе исследования рекомендации могут быть использованы в деятельности органов местного самоуправления.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы и приложений.

---

<sup>1</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Раздел «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)»; Об утверждении Положения о порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы в органах местного самоуправления, муниципальных органах Белгородского района: решение Муниципального совета Белгородского района от 01.07.2016 № 362. URL:<http://beln.ru/> (дата обращения: 12.01.2019).

<sup>2</sup> Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области. URL:<http://beln.ru/>(дата обращения:

<sup>3</sup> .01.2019).

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку<sup>1</sup>.

Современная экономика обусловлена принципиальными изменениями в экономическом базисе общества, поэтому для нее характерна актуализация человеческого фактора. В современных условиях успешное экономическое развитие организаций зависит от уровня обеспеченности качественными, ориентированными на активную трудовую деятельность кадровыми ресурсами. Следует отметить, что качество кадрового потенциала обеспечивается системой управления кадровыми организациями, первичным звеном, которое охватывает процессы его формирования, развития и использования.

Поэтому одним из важных направлений в системе управления кадровым потенциалом является подготовка и организация кадрового резерва. Залогом успешности организации является умение выявлять и эффективно подготавливать будущих руководителей. Анализ эффективности работы с кадрами поможет определить, грамотно ли сформирован кадровый резерв.

В современных условиях кадровый потенциал характеризуется гибкостью, адаптивностью к постоянно меняющимся экономическим условиям.

---

<sup>1</sup> Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом: учеб. для вузов. М., 2010. С. 560.

Таким образом, важны процессы реализации функций управления на уровне объектов управления: организации, трудового коллектива, работника.

В современном обществе все чаще на первый план выходят желания сотрудников продвигаться по карьерной лестнице и занимать руководящие позиции. Эффективным способом удержания профессионалов в организации является возможность карьерного роста.

Именно в связи с конкурентной борьбой за квалифицированный персонал возобновился интерес к кадровому резерву. Разные авторы дают свои определения понятию «кадровый резерв». Рассмотрим несколько из них в таблице 1.

Таблица 1 Подходы к определению «кадровый резерв»

Автор	Определение
А. Я. Кибанов	Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть управленческого персонала, способная замещать вышестоящие должности, а также часть производственного и управленческого персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации <sup>1</sup> .
В. А. Дятлов	Кадровый резерв – группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку <sup>2</sup> .
А.С. Биджиев	Кадровый резерв на муниципальной службе – отобранная на основании соответствующих критериев группа муниципальных служащих и в особых случаях других лиц, которые после определенной целенаправленной подготовки могут быть выдвинуты на замещение вышестоящих должностей муниципальной службы <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2010. С. 695.

<sup>2</sup> Дятлов В.А Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. М., 2009. С. 104.

<sup>3</sup> Биджиев А.С. Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы // Государственная власть и местное самоуправление. 2013. № 3. С. 24.

Можно сделать вывод, что кадровый резерв – это группа перспективных работников, способных к управленческой деятельности и имеющих необходимые деловые, моральные и психологические качества, проявивших себя положительно на занимаемых должностях, прошедших специальную подготовку и предназначенных для замещения вышестоящих должностей.

В зависимости от целей кадровой работы используют два вида типологий.

1. По виду деятельности:

– резерв развития – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений. Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую карьеру;

– резерв функционирования – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

2. По времени назначения:

– группа А – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

– группа В – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один – три года.

Кадровый резерв разделяют на внутриорганизационный (внутренний) и внеорганизационный (внешний), т.к. он имеет определенную структуру.

Внеорганизационный кадровый резерв – это совокупность кандидатов на вакантное место, которые не являются работниками организации, но принимающие участие в проектах компании и в обучающих программах; с такими людьми организация сотрудничает как с потенциальными работниками.

Внутриорганизационный кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации<sup>1</sup>.

Внутренний резерв разделяют на оперативный и перспективный (рисунок 1).



Рис. 1. Структура кадрового резерва организации

Оперативный внутренний резерв состоит из сотрудников, которые уже заменяют вышестоящих управляющих и готовы вне каких-либо дополнительных обучающих мероприятий занять определенные должности<sup>2</sup>. Перспективный резерв – это работники с большим потенциалом, но имеющие необходимость в дополнительном обучении.

Некоторые авторы выделяют другие виды внутриорганизационного кадрового резерва. Так, кадровый резерв предприятия в зависимости от целей кадровой работы может формироваться по видам деятельности, срокам и скорости замещения должностей, уровню подготовки кандидатов<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Мелихов Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий. М., 2008. С. 132.

<sup>2</sup> Травин В. В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. М., 2005. С. 176.

<sup>3</sup> Анализ и оценка кадрового резерва. URL: <http://www.hr-director.ru/article/65699-qqq-15m9-analiz-i-otsenka-kadrovogo-rezerva/> (дата обращения: 10.05.2019).

Цели формирования кадрового резерва можно представить следующим образом:

- предупредить кризисную ситуацию в случае ухода работников, занимающих первостепенные должности;
- удержать и мотивировать профессиональных лидеров-управленцев; – снизить издержки на отбор и адаптацию нового работника.

Необходимо придерживаться определенных принципов при формировании кадрового резерва.

**Принцип актуальности.** Информация о потребности в замещении должностей должна быть реальной и соответствовать сложившейся действительности.

**Принцип соответствия.** Резервист должен соответствовать требованиям должности и типу резерва.

**Принцип перспективности.** В кадровый резерв должны включаться только работники, ориентированные на профессиональный рост.

**Принцип гласности.** Вся информация о кадровом резерве должна быть открытой.

**Принцип добровольности.** Включение в кадровый резерв происходит только при желании работников.

Можно сделать вывод о том, что кадровый резерв является необходимым инструментом управления персоналом, который направлен на перспективное замещение кадровых позиций.

*Формирование кадрового резерва* – это управленческая деятельность, направленная на комплекс мероприятий, позволяющих планировать, отбирать и обучать работников, способных к руководящей деятельности.

Формирование кадрового резерва проходит в несколько этапов, которые могут видоизменяться в зависимости от организации (рисунок 2).

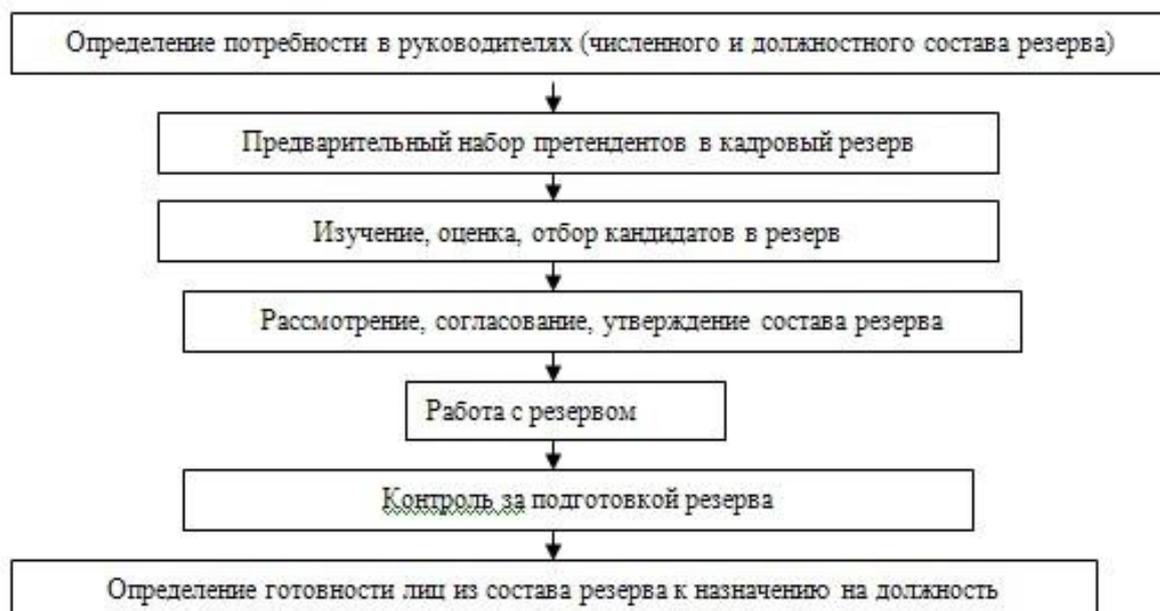


Рис. 2. Основные этапы формирования резерва руководящих кадров

Прежде чем начать процедуру формирования кадрового резерва организации необходимо:

- провести анализ кадровой стратегии организации;
- спрогнозировать изменение структуры аппарата управления;
- усовершенствовать возможные пути продвижения работников по службе;

Необходимо установить:

- потребность в кадровом управлении на длительную перспективу (до 5 лет);
- процент выбытия отдельных работников;
- определить перечень должностей, пребывающих в зоне риска.

На втором этапе необходимо определить ключевые должности для подготовки резерва и определить требования по каждой должности. Нужно совершить конкретные мероприятия, к примеру: рассмотреть рынок труда в районе; определить категории базовых должностей для создания резерва руководителя конкретного подразделения и т.д.

Назовем критерии отбора в кадровый резерв:

- Возраст. Рекомендуемый возраст резервистов 30-40 лет. Это возраст продвижения, профессионального развития, требуемого образования.

- Образование. Рекомендуют иметь высшее образование.

- Опыт работы. Одна часть компаний предпочитает включать в кадровый резерв только работников, получивших профессиональные навыки в данной организации. Другие ставят на первое место профессионализм.

- Положительные результаты профессиональной деятельности. Резервист должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности.

- Личностные характеристики. Кандидат на вышестоящую должность должен обладать лидерскими качествами, стремиться к развитию карьеры.

Разработка положения о кадровом резерве происходит на третьем этапе. На этом же этапе происходит информирование работников о программе подготовки кадрового резерва. Положение о кадровом резерве является основным документом, регламентирующим работу с кадровым резервом.

Положение о кадровом резерве готовит служба управления персоналом, к его разработке можно привлечь и руководителей ключевых структурных подразделений. Концепцию положения необходимо обсудить с руководством компании. Содержание документа полностью зависит от специфики конкретной организации и ее кадровой политики<sup>1</sup>.

Следует информировать сотрудников о создании кадрового резерва в организации. При информировании могут использоваться следующие

---

<sup>1</sup> Погодина Г. А. Ставка на вырост: составляем Положение о кадровом резерве // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 6. С. 83-84.

источники: встречи с сотрудниками (соборания, заседания), печатные материалы (статьи, информационные объявления на стенде), электронные материалы (материалы на сайте, рассылки по электронной почте).

Отбор в кадровый резерв является следующим этапом формирования кадрового резерва. Он подразумевает поиск и оценку кандидатов.

Отбор проходит в два этапа:

- предварительный отбор, который заключается в проверке кандидатов на соответствие требованиям зачисления в кадровый резерв (по возрасту, образованию, т.д.);
- основной отбор, который заключается в оценке профессиональных качеств кандидатов (навыки планирования и организации работы, качества лидера, ответственность, стремление к карьерному росту).

На шестом этапе происходит оценка результатов подготовки резервистов, в том числе оценка результатов прохождения общей программы подготовки и индивидуальных планов развития (сравниваются профессиональные и управленческие качества резервиста по сравнению с первичной оценкой (при отборе)).

Метод сравнения показателей до и после подготовки применяется для оценки результатов подготовки резервистов. Рекомендуется исключить сотрудника из резерва, если отсутствует прогресс в развитии профессиональных и управленческих компетенций.

Список резервистов корректируют по результатам оценки и сравнения по уровню подготовленности на оперативный и перспективный.

Процесс адаптации кандидатов из состава кадрового резерва в новой должности происходит на последнем этапе формирования кадрового резерва. Процесс адаптации является необходимым компонентом подсистемы управления кадровым резервом.

Именно резервисты, не получившие продвижения по службе, могут стать угрозой предприятию: долгое нахождение в резерве кадров демотивирует сотрудника, что может послужить причиной его увольнения, следовательно, и финансовыми потерями<sup>1</sup>. Для предотвращения такой ситуации следует пересмотреть систему мотивации и стимулирования резервистов, инструментом чего могут послужить анкетирования для выявления степени удовлетворенности резервистов и поиска наилучших методов их стимулирования.

Суть работы с кадровым резервом состоит в том, что движение персонала в компании должно быть максимально прогнозируемым, планируемым, а также вписываться в общую концепцию организационной структуры компании и усиления ее кадрового потенциала.

Необходимо периодически проводить аудит работы с резервом кадров компании, чтобы иметь реальное представление о том, насколько верно выбрана программа развития и обучения кадрового резерва и свести к минимуму; ошибки при выдвижении на повышение неподходящих кандидатур.

Предполагается проведение аудита службы управления персоналом по представленным направлениям, для определения эффективности работы с кадровым резервом (таблица 2).

---

<sup>1</sup> Зыков А. А. Формирование кадрового резерва и работа с ним // Справочник по управлению персоналом. 2013. № 8. С. 31-37.

Направления аудиторской работы с кадровым резервом

Цели и ожидания от работы с кадровым резервом	Направления аудита	Инструменты
1. Формирование лояльности персонала	Выявление удовлетворенности выдвижением в кадровый резерв	Анкетирование; интервью
2. Эффективное стимулирование резервистов		
3. Качественное использование кадрового потенциала	Результаты в виде изменения системы показателей	Анализ отчетности; анализ документов; расчет показателей эффективности
4. Компетентность персонала		
5. Своевременное замещение должностей		

Можно выделить четыре этапа проведения аудита работы с кадровым резервом:

1. Подготовка к аудиту:

- принятие решения о проведении аудиторской проверки. Выбор вида аудита (полный или выборочный) и способы проведения (самостоятельно или с помощью аудитора-консультанта);
- издание приказа о проведении аудита, где указывается цели, задачи аудита, назначается комиссия и определяются сроки проверки.

2. Уточнение задачи:

- встреча с руководством;
- анализ ситуации, угроз и рисков;
- закрепление ответственных лиц за членами группы аудиторов.

3. Проведение аудита:

- выявление должностей, которые находятся в зоне риска (рассмотрение рынка труда в районе; оценка численности претендентов для освободившихся должностей; оценка с персоналом в организации);
- оценка обеспеченности кадровым резервом должностей, подлежащих резервированию;

– оценка соответствия кадрового резерва должностям, подлежащим резервированию.

#### 4. подведение итогов:

- анализ результатов;
- составление отчета по каждому работнику;
- составление плана работ по устранению выявленных недостатков<sup>1</sup>.

С помощью анализа резерва можно предоставлять возможность карьерного роста действительно перспективным работникам, своевременно обеспечивать их карьерный рост в соответствии с профессиональным и личностным потенциалом, чтобы их не смогли «переманить» конкуренты. Получая объективную оценку потенциальных возможностей кандидатов, менеджеры по персоналу могут определить и порог компетенции каждого из них, то есть тот предел, перейдя который человек уже не сможет качественно улучшать свои навыки и эффективно выполнять должностные обязанности более высокого уровня. Кроме того, оперативный анализ и оценка кадрового резерва позволяет отрегулировать кадровые перемещения и объединить их в систему мероприятий, качественно повышающих кадровый потенциал компании с учетом ее текущих и прогнозируемых нужд<sup>2</sup>.

Работа с резервом в органах местного самоуправления является комплексной (рисунок 3).

---

<sup>1</sup> Ливак Н.С., Хомич А.Ю. Повышение эффективности использования кадрового резерва организации// Международный исследовательский журнал. 2017. №55. С. 37-41.

<sup>2</sup> Генкин Б. М. Эффективность труда и качество жизни. СПб., 2009. С. 112

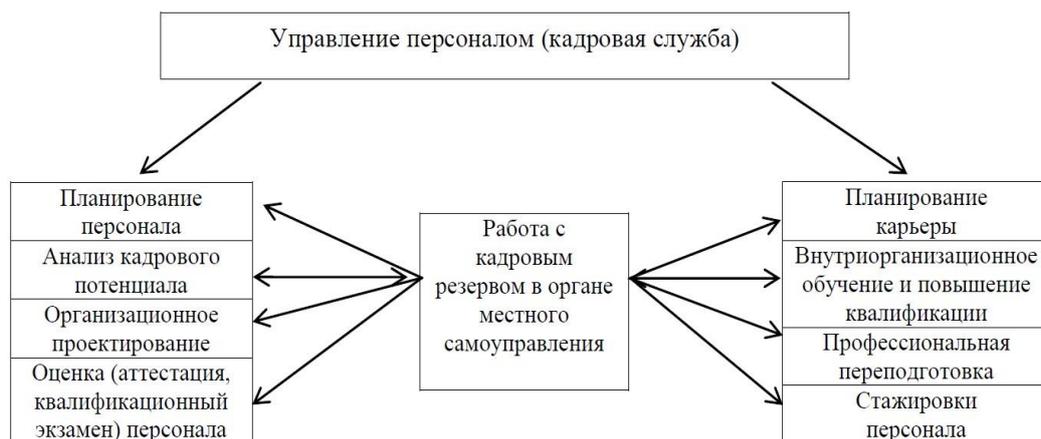


Рис. 3. Схема работы с кадровым резервом в органах местного самоуправления

Как отмечают А.С. Биджиев, основной целью формирования и использования кадрового резерва является своевременное обеспечение муниципальной службы высококвалифицированными кадрами. Наличие кадрового резерва позволяет оперативно в соответствии с поставленными задачами муниципального органа замещать вакантные должности без проведения конкурсных процедур, так как кадровый резерв уже сформирован на основе конкурса. В связи с этим своевременное формирование и подготовка кадрового резерва способствуют поддержанию стабильности кадрового состава органов местного самоуправления<sup>1</sup>.

Муниципальными правовыми актами в целом регулируется широкий круг вопросов, связанных с ведением кадрового резерва муниципальных служащих. В первую очередь определяются цели и задачи ведения кадрового резерва<sup>2</sup>.

В системе муниципальной службы кадровый резерв выполняет, по меньшей мере, четыре важных функции: развития, регулирования,

<sup>1</sup> Биджиев А.С. Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы // Государственная власть и местное самоуправление. 2013. № 3. С. 24.

<sup>2</sup> Игнатов В.Г. Актуальные проблемы подготовки и формирования кадрового резерва органов власти и управления // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. 2013. № 1. С. 7.

стабилизации, непрерывности деятельности структурных подразделений муниципальных образований<sup>1</sup>

Наличие резерва кадров в органах местного самоуправления позволяет обеспечить замещение вакантных муниципальных должностей в случае увольнения работников, их болезни, отпуска, командировки. Формирование кадрового резерва осуществляется на основе профессионального отбора кадров, результатов аттестации, квалификационного экзамена (оценки) персонала, изучения личных дел сотрудников, штатного расписания, планов карьеры.

Федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» четко регулирует порядок поступления на муниципальную службу. Статья 17 Федерального закона № 25 предусматривает возможность использования конкурсных процедур при замещении должностей муниципальной службы: «При замещении должности муниципальной службы в муниципальном образовании заключению трудового договора может предшествовать конкурс, в ходе которого осуществляется оценка профессионального уровня претендентов на замещение должности муниципальной службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности муниципальной службы»<sup>2</sup>.

Для органов местного самоуправления вопрос о проведении конкурса на замещение вакантных должностей решается на усмотрение администрации муниципального образования. Такая уступка для органов

---

<sup>1</sup> Астахов Ю.В. Современная муниципальная кадровая политика и технологии ее реализации: монография. Белгород, 2013. С. 14.

<sup>2</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Раздел «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

местного самоуправления вполне оправдана. В основном в муниципальном образовании низкий уровень заработной платы работников местных администраций при высокой ответственности, что не привлекает потенциальных кандидатов. В таких условиях может быть не осуществимо требование к обязательному проведению конкурса, когда необходимо наличие не менее двух кандидатов на занимаемую должность. Это может быть серьезным препятствием при формировании кадрового резерва<sup>1</sup>.

Статья 32 Федерального закона № 25 определяет основные направления формирования кадрового состава муниципальной службы:

- назначение на должность муниципальной службы высококвалифицированных специалистов с учетом их профессиональных и компетентности;
- содействие продвижению по службе муниципальных служащих;
- повышение квалификации муниципальных служащих;
- создание кадрового резерва и его эффективное использование;
- оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации;
- применение современных технологий подбора кадров при поступлении граждан на муниципальную службу, и работа с кадрами при ее прохождении.

В зависимости от занимаемой должности муниципальной службы могут предъявляться различные требования к профессиональным навыкам и умениям:

- старшая и младшая группа должностей – знание конкретной сферы деятельности специалиста, методов подготовки и принятия управленческих

---

<sup>1</sup> Васильева Е.И. Хачатурян М.В. Проблемы назначения на должность главы местной администрации // Муниципалитет: экономика и управление. 2014 № 3(8). URL: <http://municipal.uara.ru/ru/issue/2014/03> (дата обращения: 12.01.2019).

решений, способов мотивации труда, психологии, умение ослаблять напряжение, в том числе вызванное решениями руководства;

– главная и ведущая группа должностей – знание научных методов управления, общего менеджмента, специальных экономических и управленческих наук, владение практическими инструментами и методиками, знание социально-психологических методов управления, аналитические навыки;

– высшая группа должностей – умение предвидеть и оценить ситуацию, а также перспективность того или иного дела, гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды, обладание качествами лидера, новаторское мышление, владение инструментами стратегического и инновационного менеджмента, знания по общим, экономическим, специальным и конкретным муниципальным наукам, навыки консультирования, социально психологические и другие навыки<sup>1</sup>.

Важное значение для отбора в резерв кадров имеет проблема оценки самого резервиста. Многое зависит от того, кто делает эту оценку. Как правило, это конкурсная комиссия.

Критерии оценки – важный шаг для достижения объективности оценки самого резервиста. Критерии оценки для муниципального служащего определены в статье 9 – «Основные квалификационные требования для замещения должностей муниципальной службы» Федерального закона от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в РФ».

---

<sup>1</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Раздел «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

Таким образом, изучив теоретические подходы формирования кадрового резерва муниципальной службы, можно сделать следующие выводы по первому разделу:

1. Кадровый резерв – это специально сформированная группа перспективных работников, обладающих способностью к управленческой деятельности и необходимыми профессиональными, деловыми качествами, проявивших себя положительно на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения вышестоящих планируемых должностей.

2. Целью работы с кадровым резервом является формирование профессиональной команды управленцев. Организация работы с кадровым резервом имеет преимущества: повышение мотивации сотрудников; экономия временного и материального ресурса; преемственность в управлении, быстрая адаптация, укрепление имиджа компании.

3. В настоящее время в органах местного самоуправления нарабатывается практика для активного использования резерва кадров, так как это эффективные меры повышения качества муниципальной службы. Принятые на муниципальном уровне нормативно-правовые акты по проблемам, связанным с формированием и использованием кадрового резерва создали необходимую законодательную базу для становления системы работы с кадровым резервом в структурах муниципальной службы. Однако имеющиеся нормативно-правовые акты все еще не совершенны и необходима разработка системы оценки эффективности работы с кадровым резервом и выявление основных ее индикаторов.

## **РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В АДМИНИСТРАЦИИ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА**

Администрация муниципального района «Белгородский район» осуществляет местное самоуправление на территории, ограниченной совокупностью трех городских и двадцати трех сельских поселений, входящих в состав Белгородского района. Администрация Белгородского района действует на основании Устава, руководствуется правовыми актами РФ, Белгородской области, а также нормативными актами, утвержденными на уровне рассматриваемого муниципального образования.

Администрация Белгородского района занимается финансово-хозяйственной деятельностью, которая проводится с целью обеспечения социально-экономического развития территории, объединенной границами Белгородского района.

Структура управления администрации Белгородского района относится к категории линейно-функциональных структур (приложение 1).

При такой структуре вся полнота власти принадлежит линейному руководителю. Ему при подготовке конкретных вопросов и решений помогает аппарат, состоящий из функциональных подразделений. Функциональные структуры свои решения проводят в пределах своих полномочий через соответствующие руководящие службы – исполнителей.

Среди недостатков данного типа структур можно отметить сложность принятия и реализации согласованных решений, удовлетворяющих все сферы управления.

Основным преимуществом данной структуры является то, что уровень специализации управленческой деятельности в одной конкретной сфере достаточно высок, что обеспечивает качество и оперативность принимаемых решений, и охват практически всех сфер управления.

В настоящее время в администрации Белгородского района осуществляет трудовую деятельность 224 штатная единица, из них руководящий состав (заместители главы администрации, руководители структурных подразделений) – 43.

Состав муниципальных служащих администрации Белгородского района представлен гражданами Российской Федерации, имеющими высшее профессиональное образование, в возрасте от 22 до 58 лет.

Рассмотрим качественные и количественные характеристики персонала. Трудовой потенциал организации складывается из следующих характеристик: структуры персонала по категориям, образовательного состава, структуре по полу, структуре по стажу. Рассмотрим значение этих характеристик.

Таблица 3

Структура персонала аппарата управления администрации Белгородского района по должностям в 2018 г.

№ п/п	Должность	Количество, чел.
1	Глава администрации	1
2	Заместители главы администрации	11
3	Начальники управления	15
4	Начальники отделов	17
5	Главные специалисты	167
6	Обеспечивающие специалисты	13
6	Итого среднесписочная численность	224

По состоянию на 1 января 2018 года общая штатная численность должностей муниципальной службы района составила 224 единиц, из них: должности категории «руководители» – 44 единиц, или 20 %; наибольшую численность составляют должности категорий «специалисты», «обеспечивающие специалисты» – 180 единиц, или 80 %<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области // URL:<http://beln.ru/> (дата обращения: 15.05.2019)

Так, в таблице 4 выявлено преобладание руководителей в возрастной группе 41-50 лет, больше всего специалистов оказалось в возрасте 31-40 лет, а меньший процент рабочих по своей группе выявлен в возрасте 51-60 лет.

Таким образом, необходима переподготовка кадров и повышение квалификации персонала для замены персонала предпенсионного возраста.

Таблица 4

Распределение по возрасту персонала аппарата управления администрации Белгородского района в 2018 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Количество	% по группе	Количество	% по группе	Количество	% по группе
До 20 лет	0	0	0	0	0	0
21-30 лет	1	2	29	17	5	42
31-40 лет	14	30	50	38	5	25
41-50 лет	16	35	34	19	3	25
51-60 лет	15	33	20	26	0	8
Свыше 60 лет	0	0	0	0	0	0
Итого	46	100	133	100	13	100

Распределение персонала аппарата управления администрации Белгородского района по образованию представлено в таблице 5. Категория «руководители» и «специалисты» представлена персоналом с высшим образованием. Это требуемый уровень образования для служащих данной категории.

Таблица 5

Распределение персонала аппарата управления администрации Белгородского района по образованию в 2018 г.

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Среднее	0	0	0	0	0	0
Среднее специальное		0	0	0	13	100
Незаконченное высшее	0	0	0	0	0	0

Высшее	44	100	167	100	0	0
Ученая степень	0	0	0	0	0	0
Количество персонала	44		167		13	

Среднее профессиональное образование имеют 13 человек, что составляет 7 % от общей численности муниципальных служащих. Это в основном лица, относящиеся к категории «обеспечивающие специалисты» младшей группы должностей, которые в соответствии могут иметь среднее профессиональное образование и категория рабочие. Таким образом, в целом уровень образования муниципальных служащих района соответствует замещаемым должностям.

Таблица 6

Распределение персонала аппарата управления администрации Белгородского района по трудовому стажу в 2018 г.

Группы работников по стажу, лет	Количество, чел.	% по группе
до 5	52	23
5-10	61	27
свыше 10	111	50

Как видно из таблицы 6 наибольшую группу составляют служащие со стажем от 5-10 лет 27% и свыше 10 лет – 50%.

Таблица 7

Распределение персонала по полу в аппарате управления администрации Белгородского района в 2018 г.

мужчины		женщины	
количество	%	количество	%
65	29	159	74

В ходе исследования было выявлено, что в администрации Белгородского района на 2018 г. работают 159 женщины и 65 мужчин.

Управление кадровой политики администрации Белгородского района занимается кадровыми вопросами. Данное структурное подразделение

находится в подчинении первого заместителя главы администрации Белгородского района. Так же кадровыми вопросами занимается отдел кадровой работы и наград и отдел организации муниципальной службы.

Эффективность деятельности любого властного органа напрямую зависит от правильности подбора, расстановки и рационального использования кадров, их профессиональной подготовки, квалификации и опыта работы, то есть от грамотного кадрового обеспечения этих органов. Актуальной, на сегодняшний день, является проблема создания корпуса муниципальных служащих, обладающих современными научными знаниями в области управления.

В соответствии со статьей 35 Федерального закона от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», поручением Президента Российской Федерации от 1 августа 2008 года № 1573 о формировании резерва управленческих кадров, разработаны и приняты в администрации Белгородского района следующие документы:

- районная целевая Программа «Развитие муниципальной службы муниципального района «Белгородский район» Белгородской области на 2008-2010 годы» (постановление главы администрации Белгородского района от 24 октября 2008 года № 655);
- районная целевая Программа формирования резерва управленческих кадров муниципального района «Белгородский район» Белгородской области на 2008-2013 годы (постановление главы администрации Белгородского района от 8 декабря 2008 года № 747).

С целью закрепления правовых, организационных и финансово-экономических основ муниципальной службы, формирования кадрового резерва органами местного самоуправления муниципального района приняты следующие документы:

1. Решение совета депутатов Белгородского района от 30 ноября 2007 года № 348 «О муниципальной службе муниципального района «Белгородский район» Белгородской области».

2. Решение Муниципального совета Белгородского района от 12 декабря 2007 года № 11 «Об утверждении Положения о порядке и условиях проведения конкурса на замещение должности главы администрации Белгородского района»;

3. Решение Муниципального совета Белгородского района от 24 июня 2008 года № 79 «Об утверждении Положения о конкурсе на замещение вакантной муниципальной должности муниципальной службы муниципального района «Белгородский район» Белгородской области»;

4. Решение Муниципального совета Белгородского района от 29 июля 2008 года № 103 «Об утверждении Положения «О кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы муниципального района «Белгородский район» Белгородской области».

5. Распоряжение главы администрации Белгородского района от 24 октября 2008 года № 747 «Об образовании комиссии по формированию и подготовке резерва управленческих кадров муниципального района «Белгородский район» Белгородской области»;

6. Распоряжение главы администрации Белгородского района от 24 октября 2008 года № 748 «О создании рабочей группы по подготовке предложений по формированию резерва управленческих кадров муниципального района «Белгородский район» Белгородской области»;

7. Постановление главы администрации Белгородского района от 08 декабря 2008 года № 748 «О Порядке формирования резерва управленческих кадров муниципального района «Белгородский район» Белгородской области»;

8. Постановление главы администрации Белгородского района от 08 декабря 2008 года № 749 «О конкурсном отборе кандидатов на включение в резерв управленческих кадров муниципального района «Белгородский район» Белгородской области».

Принятыми нормативными правовыми актами на уровне района были закреплены основные вопросы формирования, организации работы с резервом кадров и его подготовки, а также процедура проведения конкурса на замещение вакантных муниципальных должностей муниципальной службы муниципального района. Создана комиссия по проведению конкурса на замещение вакантной муниципальной должности муниципальной службы, действующая на постоянной основе.

Включение кандидатов в кадровый резерв муниципальной службы муниципального района проводится по результатам проводимых конкурсов на замещение вакантных муниципальных должностей муниципальной службы, конкурсов на включение в кадровый резерв муниципальной службы муниципального района, аттестаций и квалификационных экзаменов муниципальных служащих.

Принятыми нормативными правовыми актами устанавливается порядок оценки профессионального уровня кандидатов, их соответствия квалификационным требованиям при проведении конкурса на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы в органах местного самоуправления, муниципальных органах Белгородского района.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Об утверждении Положения о порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы в органах местного самоуправления, муниципальных органах Белгородского района: решение Муниципального совета Белгородского района от 01.07.2016 № 362 // Официальный сайт администрации Белгородского района. URL: <http://belrn.ru> (дата обращения: 20.05.2019).

Конкурс может быть объявлен на замещение вакантной должности муниципальной службы в органе местного самоуправления, муниципальном органе Белгородского района.

Конкурс объявляется на должности муниципальной службы, перечень которых утвержден распоряжением администрации Белгородского района.

Конкурс проводится в целях:

- обеспечения права граждан РФ на равный доступ к замещению вакантной должности муниципальной службы, а также права муниципальных служащих участвовать по своей инициативе в конкурсе;
- отбора кандидатов, наиболее подходящих для замещения вакантных должностей муниципальной службы, из общего числа кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям, установленным законодательством РФ.

Конкурс не проводится:

- при назначении на должности муниципальной службы с заключением срочного трудового договора;
- при назначении муниципального служащего на иную должность муниципальной службы в случаях ликвидации органа местного самоуправления, муниципального органа или сокращения штата работников органов местного самоуправления, муниципального органа;
- при назначении на должность муниципальной службы, в отношении которой сформирован кадровый резерв, гражданина (муниципального служащего), включенного в него на конкурсной основе;
- при назначении на должности муниципальной службы, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющими государственную тайну.

Организацию проведения конкурса осуществляет управление кадровой политики администрации Белгородского района, осуществляющее кадровое обеспечение.

Включение гражданина (муниципального служащего) в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы осуществляется по результатам конкурса в порядке, предусмотренном в локальном документе администрации муниципального образования.

Конкурсная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Общее число членов конкурсной комиссии не должно превышать 13 человек.

Состав конкурсной комиссии утверждаются распорядительным актом органа местного самоуправления, муниципального органа Белгородского района. Конкурсная комиссия состоит не менее чем из 9 членов, в которую входят председатель профсоюзного комитета, представитель нанимателя и (или) уполномоченные им муниципальные служащие (в том числе из подразделения по вопросам муниципальной службы и кадров, юридического (правового) подразделения, и подразделения, в котором проводится конкурс на замещение вакантной должности).

Право на участие в конкурсе имеют граждане РФ, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком РФ и соответствующие установленным квалификационным требованиям к вакантной должности муниципальной службы. Муниципальный служащий муниципального органа Белгородского района вправе на общих основаниях участвовать в конкурсе независимо от того, какую должность он замещает на момент проведения конкурса.

Основаниями для отказа гражданину (муниципальному служащему) в участии в конкурсе являются:

- несоответствие квалификационным требованиям к вакантной должности муниципальной службы, а также в связи с ограничениями, связанными с муниципальной службой, установленными статье 13 Федерального закона от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»;
- несвоевременное представление документов, представление их не в полном объеме или с нарушением правил оформления без уважительной причины;
- установление в ходе проверки представленных документов обстоятельств, препятствующих в соответствии с законодательством Российской Федерации поступлению гражданина на муниципальную службу.

Основанием для принятия решения о проведении конкурса является обращение к представителю нанимателя руководителя структурного подразделения.

Основанием для опубликования информации о проведении конкурса является распорядительный акт органа местного самоуправления, муниципального органа Белгородского района о проведении конкурса.

Объявление о проведении конкурса кадрового резерва размещается на официальном сайте органов местного самоуправления, а также в федеральной государственной информационной системе «Федеральный портал управленческих кадров». Объявление о проведении конкурса может публиковаться в периодическом печатном издании Белгородского района.

Размещение объявления о проведении конкурса является основанием для начала приема документов лиц, изъявивших желание принять участие в конкурсе.

Гражданин РФ, изъявивший желание участвовать в конкурсе, представляет в кадровую службу утвержденный пакет документов.

Конкурс проводится путем проведения отбора по результатам анализа анкетных данных, интервью и тестирования. В процессе проведения оценки кандидатов определяется уровень выраженности каждой компетенции, включенной в профиль компетенций соответствующей должности муниципальной службы. В администрации Белгородского района используются следующие уровни выраженности компетенций:

- 4 – уровень мастерства, лидерский уровень;
- 3 – уровень высокой компетентности;
- 2 – уровень базовой компетентности; 1 –  
уровень ограниченной компетентности; 0  
– уровень некомпетентности.

Для оценки уровня выраженности профессиональных компетенций у кандидатов применяются следующие конкурсные процедуры:

1. Тестирование – использование перечня стандартизированных вопросов (тестов), имеющих определенную шкалу значений.

Тестовые задания включают в себя 5 блоков: на определение уровня профессиональных знаний по предметной области деятельности; на определение уровня знаний основных нормативных правовых актов; на определение уровня знаний и навыков в области информационно коммуникационных технологий; на определение уровня грамотности письменной речи; психологическое тестирование.

2. Кейс-интервью с группой экспертов органа местного самоуправления.

Кейс-интервью проводится в целях определения уровней выраженности у кандидатов общих и специальных профессиональных компетенций, а также профессиональных навыков по предметной области деятельности.

Кейс-задания на определение уровней выраженности у кандидатов профессиональных навыков по предметной области деятельности разрабатываются структурными подразделениями органа местного самоуправления, муниципального органа Белгородского района самостоятельно.

По итогам кейс-интервью группой экспертов определяется уровень выраженности у кандидата каждой из профессиональных компетенций, содержащихся в профиле компетенций соответствующей должности муниципальной службы, и очередность рекомендации кандидата.

На основе комплексной оценки уровней выраженности профессиональных компетенций группой экспертов в отношении каждого кандидата дается одна из рекомендаций: рекомендован в первую очередь; рекомендован во вторую очередь; рекомендован в последнюю очередь; не рекомендован.

Результаты оценки профессиональных компетенций по каждому кандидату вносятся в специальную форму, которая подписывается всеми экспертами.

На основании результатов тестирования на определение уровня профессиональных знаний и навыков, необходимых для надлежащего исполнения должностных обязанностей, результатов оценки профессиональных компетенций и психологического тестирования группой экспертов каждому из кандидатов присваивается определенный ранг (приложение 5):

1 ранг – рекомендуется для рассмотрения на данную должность в первую очередь;

2 ранг – рекомендуется для рассмотрения на данную должность во вторую очередь (при прочих равных);

3 ранг – рекомендуется для рассмотрения на данную должность в последнюю очередь (при отсутствии более достойных);

4 ранг – не рекомендуется для рассмотрения на данную должность.

3. Итоговое интервью проводится в форме свободной беседы, в ходе которой члены конкурсной комиссии с учетом результатов предыдущих конкурсных процедур задают кандидатам вопросы с целью уточнения их профессиональных знаний, навыков, опыта, оценки трудовой деятельности и карьеры (в том числе, особенностей развития карьеры, причин и характера смены работы, значимых результатов и достижений), а также оценки деловых и личностных качеств. Итоговая оценка соответствия предъявляемым к вакантной должности квалификационным требованиям проводится членами конкурсной комиссии по каждому кандидату.

Решение конкурсной комиссии также оформляется особым образом и выражает общее мнение и результаты всех проведенных испытаний.

Решение конкурсной комиссии является основанием для включения в резерв на замещение должности.

На основании рассмотренного порядка формирования кадрового резерва муниципального района «Белгородский район» Белгородской области можно сделать следующие выводы: в районе проводится работа по совершенствованию структуры органов местного самоуправления и укреплению участников муниципального и хозяйственного управления квалифицированными и компетентными работниками. Включение кандидатов в кадровый резерв муниципальной службы муниципального района проводится по результатам проводимых конкурсов на замещение вакантных муниципальных должностей муниципальной службы, конкурсов на включение в кадровый резерв муниципальной службы муниципального района, аттестаций и квалификационных экзаменов муниципальных служащих.

В кадровом резерве в администрации Белгородского района состоит 34 человека. Кадровый резерв сформирован на основании закона Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области» (с изменениями на 19 апреля 2019 г.).

В апреле 2019 г. было проведено социологическое исследование, в котором приняли участие 34 работника администрации находящихся в кадровом резерве (приложение 2).

Целью исследования являлось определение направлений совершенствования управления кадровым резервом организации. Структура резервистов по возрастным характеристикам равномерная, в основном в возрасте от 30 до 45 лет (75 %), что позволяет своевременно готовить замещение руководителей, в том числе выходящих на пенсию. В составе резервистов 32 % мужчин и 68 % женщин.

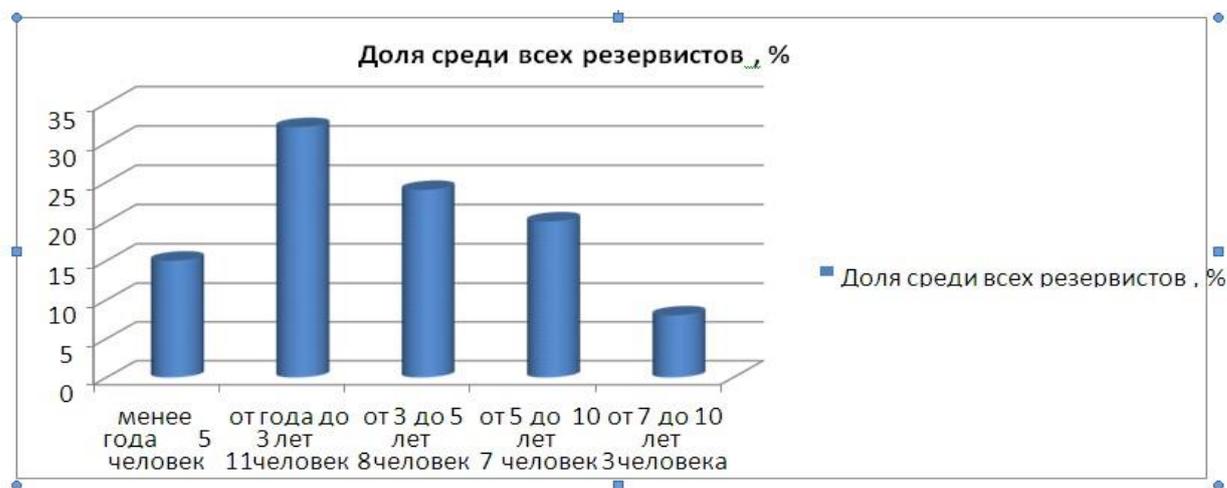


Рис. 4. Структура резервистов по длительности нахождения в кадровом резерве

В составе резерва кадров состоят менее года 15 %, от года до трех лет 32 %, от трех до пяти 25 %, от пяти до семи 20 %, от семи до десяти лет 8 %. По результатам проведенного анкетирования основными причинами включения работников в резерв руководящих кадров участниками

исследования указаны следующие: по итогам аттестации; большой опыт работы; наличие потенциала профессионального роста; наличие необходимых профессиональных качеств; успешная реализация профессиональной деятельности; готовность к работе более высокого уровня; замещение руководителя; по решению руководителя; - назначение на должность.

Оценка участия резервистов в различных формах подготовки показала, что наибольшая доля резервистов, проходя подготовку в резерве, временно замещала отсутствующих руководителей и специалистов на период их командировок, отпусков и т. п. На втором месте по числу названных форм стоит обучение по программам дополнительного профессионального образования; на третьем - самообразование; на четвертом – ротация кадров. Меньше всего (менее 5 %) резервисты принимали участие по таким направлениям подготовки, как коучинг (2 %), психологические консультации (2 %), участие в подготовке и проведении организационно-деятельностных игр – 3 % и работа в проектных группах -4%.

По мнению опрошенных, наиболее эффективными направлениями работы с резервом кадров являются временное замещение отсутствующих руководителей и специалистов на период их командировок, отпусков и т. п. – 82 % и обучение по программам дополнительного профессионального образования – 77,2 %.

Не менее важной является проблема частоты обучения резервистов.

Очевидно, что в 2018 г. резервисты проходили обучение, находясь в резерве руководящих кадров: 8 % чаще, чем 1 раз в год; 21% – 1 раз в год; 10 % – один раз в два года; 31 % – проходят обучение один раз в три года; 28 % респондентов не проходили обучение ни разу с момента включения их в резерв.

Данная статистика говорит о неравномерности периодичности обучения резервистов, а также очевидно, что 69 % обучались реже 1 раза в год, учитывая, что резервист по истечению 5 лет должен закончить свою подготовку на это необходимо обратить внимание.

В исследовании изучалось так же отношение резервистов к различным формам обучения. Наиболее предпочитаемыми формами обучения, по мнению опрошенных, являются программы профессиональной переподготовки – 28 %, краткосрочные семинары (меньше 72 часов) – 26 %, участие при подготовке творческих заданий, разработке проекта, его реализации – 14 %, стажировки на рабочем месте - 13 %. (таблица 8).

Таблица 8

Наиболее предпочитаемые формы обучения среди резервистов

<b>Формы обучения</b>	<b>Кол-во человек</b>	
Консультационные семинары (меньше 40 часов)	2	7
Краткосрочные семинары (меньше 72 часов)	9	26
Дистанционное обучение	3	9
Стажировки на рабочем месте	4	13
Программы профессиональной переподготовки	10	28
Участие в команде при подготовке творческих заданий, разработке проекта, его реализации.	5	14

Результаты опроса по отношению к различным формам обучения представлены на рисунке 5.

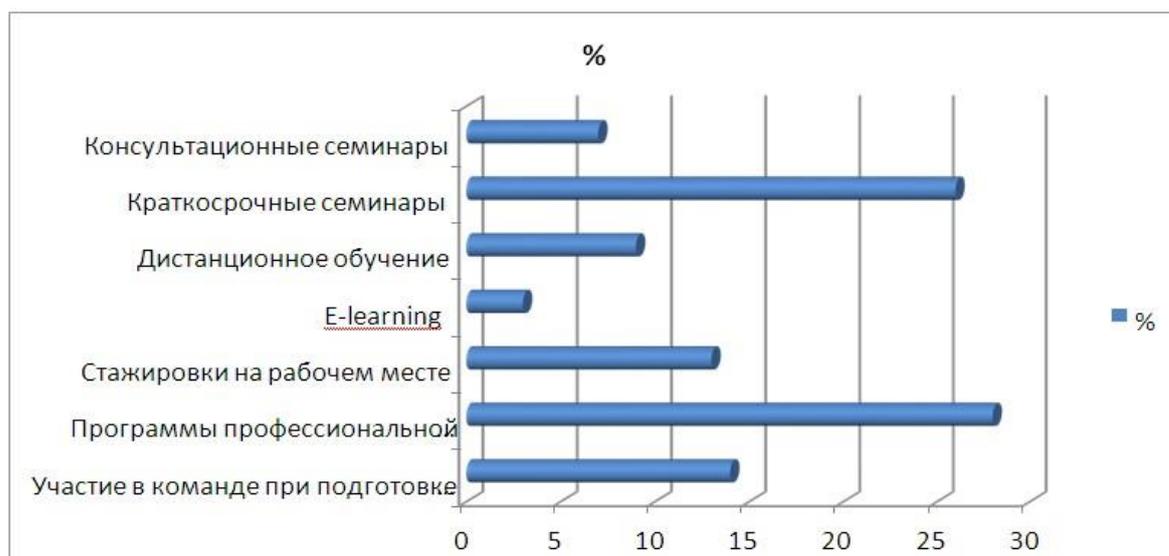


Рис. 5. Структура форм обучения по предпочтению резервистов, 2018 г.

Опросили резервистов и на предмет оценки полезности программ обучения, в которых работники администрации принимали участие, с точки зрения применимости полученных знаний и навыков в профессиональной и управленческой деятельности.

Наиболее актуальными, по мнению резервистов, были указаны следующие направления: управление персоналом организации, рациональная организация рабочего места, лидерство, эффективный руководитель, менеджмент организации, принятие управленческих решений.

Резервисты указали, по каким программам они хотели бы пройти подготовку и обучение (таблица 9).

Таблица 9

Направления обучения по предпочтению резервистов

Программа обучения
Персональная эффективность
Современные методы обучения персонала
Управление проектами
Тайм-менеджмент
Повышение эффективности работы

Креативное мышление
Эффективное общение в команде
Конфликт-менеджмент
Кадровые технологии
Управление командой
Модульное обучение по профильным программам

Не мене интересным является оценка возможности резервистов влиять на траекторию направленности и форм подготовки в рамках кадрового резерва.

Респонденты сформулировали свои предложения на дальнейшую оптимизацию работы с кадровым резервом, в том числе в сфере развития и обучения: организовать обмен опытом с более опытными коллегами и между администрациями, посредством живого общения с преподавательским составом и с людьми с большим опытом; организовать большую часть направлений повышения квалификации в вузах; повышение квалификации и обучения не реже одного раза в год; усилить отбор в резерв, направлять на подготовку лидеров; мотивация резервистов; готовить резервистов с учетом специфика направления деятельности; регулярно проводить оценку работы с резервом кадров.

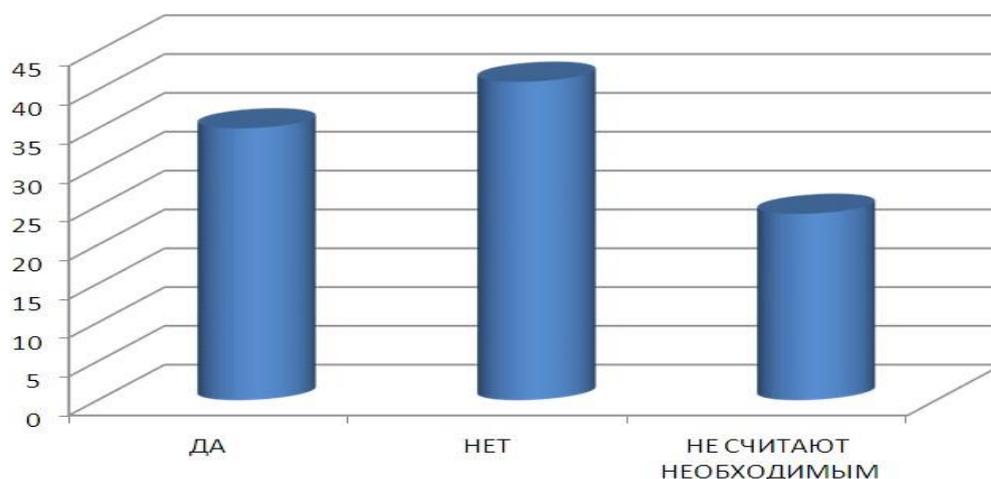


Рис. 6. Оценка возможности у резервистов влиять на направленность и формы подготовки в рамках кадрового резерва

По итогам исследования можно сделать вывод о том, что работа с кадровым резервом в администрации Белгородского района в целом ведется в соответствии с нормативными документами. Структура резервистов в основном в возрасте от 30-45 лет, что позволяет своевременно готовить замещение руководящих должностей. В состав резервистов 32% мужчин и 68% женщин. В кадровый резерв в основном отбирают по личным качествам и результативности трудовой деятельности. Было выявлено в результате опроса, что потребности резервистов и реальная работа с кадровым резервом часто не совпадают. Проблемой также является частота обучения резервистов. Не смотря на рост объемов дистанционного обучения, очное обучение остается актуальным.

Принятые на муниципальном уровне нормативно-правовые документы, связанные с формированием кадрового резерва, создали необходимую базу для работы системы кадрового резерва в структурах муниципальной службы. Однако нормативно-правовые документы все еще не совершенны, поэтому требуется принятие законодательных актов, связанных с организацией деятельности по развитию и внедрению в муниципальную практику современных кадровых технологий эффективного развития кадрового резерва.

Основной проблемой формирования кадрового резерва в администрации Белгородского района является формализм при формировании резерва кадров. Практикуется замещение вакантных должностей лицами, не состоящими в резерве управленческих кадров, что приводит к увольнению резервистов; отрицательному отношению работников к программам кадрового резерва; снижению мотивации резервистов. Проблемой является и недостаточная и неэффективная подготовка резервистов. Знания и непрерывное образование муниципальных служащих возможно путем развития форм и методов

обучения резервистов. Это актуализирует проблему, связанную с подготовкой управленческого резерва кадров муниципального управления.

На основании изучения актуального состояния кадрового резерва администрации Белгородского района можно сделать выводы:

1. Кадровый резерв является основным источником для своевременного пополнения вакантных должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления. Процедуры и технологии работы с кадровым управленческим резервом в органах местного самоуправления города Белгорода соответствуют требованиям Федерального закона от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в РФ». Основные вопросы кадрового резерва в органах местного самоуправления, определены соответствующими нормативно-правовыми документами: регламентированы цели, задачи и принципы формирования кадрового резерва; определение перечня лиц, которые могут претендовать на включение в кадровый резерв, установление требований к указанным лицам; определение перечня лиц, которые не могут быть включены в кадровый резерв, и основания исключения из него; периодичность формирования и утверждения кадрового резерва; этапы формирования кадрового резерва; финансовое обеспечение формирования кадрового резерва; установление правового статуса комиссии по формированию резерва и ряд иных вопросов.

2. В муниципальном районе «Белгородский район» Белгородской области проводится работа по совершенствованию структуры органов местного самоуправления и укреплению участников муниципального и хозяйственного управления квалифицированными и компетентными работниками. Включение кандидатов в кадровый резерв муниципальной службы Белгородского района проводится по результатам проводимых конкурсов на замещение вакантных муниципальных должностей

муниципальной службы, конкурсов на включение в кадровый резерв муниципальной службы муниципального района, аттестаций и квалификационных экзаменов муниципальных служащих.

3. Основной проблемой в формировании резерва управленческих кадров в администрации Белгородского района является формализм при формировании резерва, что в значительной степени затрудняет использование кадрового резерва. Практика замещения вакантных должностей лицами, не состоящими в резерве управленческих кадров, что приводит к увольнению резервистов; негативному отношению работников к программе кадрового резерва и снижению мотивации резервистов. Недостаточная и неэффективная подготовка резервистов, отсутствие у резервистов достаточных знаний и умений для выдвижения на руководящую позицию. Знания и непрерывное образование муниципальных служащих во многом возможно путем развития форм и методов обучения «резервистов», которые в свою очередь должны повысить гибкость и эффективность муниципального управления. Это актуализирует проблему, связанную с подготовкой управленческого резерва кадров муниципального управления.

### **РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ АДМИНИСТРАЦИИ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА**

В администрации Белгородского района сформирован резерв на замещение вакантных должностей муниципальной службы. Он обеспечивает замещение вакантных должностей кадрами, способными решать широкий круг управленческих задач. Наличие такого резерва способствует профессиональному и карьерному росту управленческих кадров муниципальной службы.

Эффективность работы органов местного самоуправления зависит от уровня профессиональной подготовки муниципальных служащих. При этом основным источником пополнения кадрового состава органов местного самоуправления является кадровый резерв. Таким образом, обучение лиц, состоящих в кадровом резерве, является одним из путей повышения результативности муниципального управления.

Проанализировав актуальное состояние работы с кадровым резервом администрации Белгородского района, мы обнаружили ряд существующих проблем в области развития кадрового резерва в администрации.

Анализ организационных документов показал, что нормативное регулирование развития кадрового резерва в администрации Белгородского района не полное и отсутствует ряд необходимых документов и процедур для работы с кадровым резервом.

Во-первых, формальное выполнение процедур формирования, развития, и подготовки резерва кадров: формирование кадрового резерва из фаворитов руководителя и нахождение в кадровом резерве неподходящих кандидатов, и угроза отсутствия качественной замены при незапланированном увольнении.

Во-вторых, неэффективность методов и процедур оценки для выдвижения в кадровый резерв: отсутствие четких критериев, которым должен соответствовать резервист.

В-третьих, неэффективная и недостаточная подготовка резервистов, отсутствие у резервиста достаточных знаний и умений для назначения на руководящую должность.

Для эффективного функционирования резерва управленческих кадров администрации Белгородского района необходимо решение следующих задач:

- развитие целостной системы формирования, воспроизводства и обновления резерва управленческих кадров администрации Белгородского района;

- выдвижение и отбор профессионалов, которые способны занимать ключевые должности в сфере муниципального управления;

- развитие и повышение эффективности программ обучения резервистов.

В рамках совершенствования системы формирования кадрового резерва администрации Белгородского района целесообразно выделить три уровня этого резерва

- оперативный кадровый резерв формируется для замещения высших управленческих должностей, состоящий из полностью подготовленных управленцев;

- тактический кадровый резерв формируется под конкретные должности среднего управленческого звена. Технология формирования основывается на разработке модели компетенций по каждой должности и оценке выраженности у кандидатов требуемых компетенций;

- стратегический кадровый резерв формируется из числа талантливой молодежи для замещения должностей низшего звена (категория специалисты).

Набольшего внимания требует формирование тактического резерва управленческих кадров и управление им. На стадии формирования необходимо:

- спроектировать модель кадрового резерва;
- создать профиль компетенций по должностям; провести оценочные процедуры.

В индивидуальном плане подготовки лиц, зачисленных в кадровый резерв администрации Белгородского района, обозначены такие формы работы, как: обучение основам, современным методам и приемам организации управления; решение вопросов по профилю должности; исполнение обязанностей по должности, на которую лицо состоит в резерве; участие в семинарах, совещаниях с целью ознакомления с новейшими достижениями по областям знаний и получения практических навыков в соответствии со специализацией должности государственной и муниципальной службы, на которую состоит в резерве.

Для эффективного формирования резерва управленческих кадров необходимо совершенствование работы по профессиональному развитию резервистов администрации Белгородского района. Как показал анализ, такого рода работа проводится недостаточно эффективно. Не все граждане, включенные в состав резерва кадров, проходят профессиональную подготовку и переподготовку.

Далее будет предложен проект по совершенствованию технологий работы с кадровым резервом в администрации Белгородского района **«Кадровый резерв – источник профессиональных управленцев»**, а также мероприятия по его внедрению. Паспорт проекта представлен в приложении.

### **Цели и задачи внедрения проекта.**

**Цель проекта** – повышение эффективности технологии работы с кадровым резервом администрации Белгородского района.

**Измеримая цель проекта:** к концу 2020 года создать образовательный портал для резервистов администрации Белгородского района и обучить 34 сотрудников, состоявших в кадровом резерве; привлечь к постоянному участию в конкурсе «Молодой управленец» не менее 30 молодых людей, выпускников ВУЗов.

Для достижения цели проекта предполагается решение следующих **задач:**

- формирование действенного кадрового резерва;
- разработка системы организации и проведения конкурса для принятия в кадровый резерв работников администрации Белгородского района и жителей административного округа;
- совершенствование методов работы с персоналом, зачисленных в кадровый резерв.

**Сроки реализации проекта:** 2019-2020 гг.

**Пользователи результата проекта:** сотрудники администрации Белгородского района.

**Перечень плана действий проекта.**

**Мероприятие 1. Создание образовательного портала для резервистов администрации Белгородского района.**

Формирование уровня профессиональных знаний резервистов требует ряд комплексных мер, направленных на обучение социальными, экономическими и политическими навыками управления.

Необходимость разработки виртуальной школы обучения резервистов связана с созданием условий для профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации лиц, состоящих в кадровом резерве к замещению вакантных должностей администрации Белгородского района.

Разработка образовательного портала способна решить такие задачи, как:

– разработать программу развития и выявить перспективных сотрудников, способных занять руководящие позиции.

В результате проведенного исследования было выявлено, что потребности резервистов в обучении и реально реализуемые направления программы развития часто не совпадают. Проблемной точкой является частота обучения и направление подготовки резервиста.

Запуск виртуальной школы нужно начать с выбора системы дистанционного обучения.

Эта система должна соответствовать минимальному стартовому бюджету и позволять резервистам работать в заданном рабочем темпе, то есть она должна быть проста в обращении.

Мы рассмотрели предлагаемые российские продукты и остановились на СДО iSpringLearn.

Это простая и понятная система дистанционного обучения, что очень важно для нас, так как за кадровый резерв отвечают сотрудники управления кадровой политики администрации, а не системный программист. Можно также обойтись без обучения резервистов пользоваться личным кабинетом. Курсы в iSpringLearn могут проходить на любом экране: ноутбука, телефона или планшета. Система позволяет проводить мониторинг процесса обучения и просматривать какие курсы прошел резервист.

Следующий шаг – выбор редактора курсов. С его помощью можно разработать видеоролики, опросы и тесты.

Сценарий работы виртуальной школы:

1. Расписываем содержание программы обучения; выбираем способ ее проведения: диалог, лекция, тренажер. Подбираем материал: видеоролик, тест.
2. Оформляем содержание в электронный ресурс.
3. Загружаем материалы в систему дистанционного обучения и назначаем отдельным пользователем.

Удобнее всего использовать видеолекции и презентации, так как в программу можно включить небольшие слайды, тесты и опросы. Такое обучение подойдет для самых занятых людей. Кроме того, информация выдается маленькими порциями и легко усваивается.

Виртуальная школа образования позволит резервистам знакомиться с новейшими технологиями дистанционного обучения, получить доступ к универсальным практикам управления. Пользуясь виртуальной школой, резервист может сам планировать обучение и выстраивать свой путь развития в карьерном росте. Для того, чтобы быть успешным, необходимо развивать ключевые навыки. В виртуальной школе предлагается подборка актуальной составляющей от ведущих экспертов. Используя базу, можно изучить широкий круг тем: менеджмент, маркетинг, личная эффективность и др. Пользователь может выбрать любую тему и поучаствовать в вебинарах. На площадке виртуальной школы могут проходить дистанционные курсы повышения квалификации.

Примерная структура виртуальной школы обучения:

1. Новости (свежие новости; свежие статьи; вопросы и ответы).
2. Календарь (запись на бесплатный курс повышения квалификации).
3. Выбор образовательной программы, пройти обучение и получить удостоверение;
4. Справочник руководителя;

## 5. Нормативные документы.

Для того, чтобы внедрить виртуальную школу обучения, необходимо выполнить ряд действий: 1) подготовить описание заданий и требований, предъявляемых к обучению резервистов; 2) рассмотреть коммерческие предложения от фирм-разработчиков; 3) заключить контракт на разработку виртуальной школы.

### **Мероприятие 2. Системное использование индивидуального плана развития резервистов.**

Эффективность работы сотрудников оценивается: по достигнутым результатам (выполнение функций); по профессиональному потенциалу (личностным и деловым качествам). Для того, чтобы получить полную характеристику сотрудника, необходимо применить методы оценки.

Цель оценки установить степень развития компетенций, как при отборе в кадровый резерв, так и в дальнейшей ежегодной оценке.

Таблица 10

Матрица инструментов и участников оценки компетенций резервистов

Компетенции	Инструменты оценки			
	Ассесмстрцентр	360-градусов	Интервью по компетенциям	Квалификационное тестирование
Ориентация на изменения	Руководитель, квалифицированные сотрудники	Руководитель, наставник, коллеги, подчиненные, резервист	Наставник, приглашенный эксперт	Использование готовых тестов
Управление ресурсами	Руководитель, квалифицированные сотрудники	Руководитель, наставник, коллеги, подчиненные, резервист	Наставник, приглашенный эксперт	
Профессиональная компетентность (знания, опыт)		Руководитель, наставник, коллеги, подчиненные, резервист		Использование готовых тестов или разработка их квалифицированными сотрудниками

При формировании резерва определяется стартовый уровень развития компетенций, при последующих оценках – динамика достижения уровня, требуемого к должности, на которую готовится резервист. С учетом отклонений реального профиля от идеального формируются потребности в обучении резервиста и разрабатываются развивающие мероприятия на год. Эти мероприятия включают в индивидуальный план развития. Анализ компетенций и оценка наличия их у резервиста является основой для составления индивидуального плана развития.

Индивидуальный план развития составляется резервистом и утверждается руководителем. Он является основным документом в рамках развития на занимаемую должность. Поэтому, целесообразно привлечение сторонних специалистов (коуч-тренеров) с целью качественного освоения плана совместно с руководителем, на должность которого рассматривается кандидат.

Системное использование ИПР предоставляет:

- контроль за процессом обучения резервистов, что позволяет более точно проводить кадровую политику;
- участие внутренних и внешних консультантов помогает резервистам выделять приоритеты и расставлять акценты при обучении и развитии согласно планированию.

Коучинговый процесс разработки модели индивидуального плана развития резервиста включает элементы обучения, методы диагностики, тренинга и психологической помощи.

Коучинг является инструментом профессиональной самоорганизации. В рамках муниципальной службы коучинг-обучение способствует развитию новых способностей и навыков. Коучи сосредотачиваются на выявлении потенциала работников.

В муниципальной службе в реальной практике применяют индивидуальные планы развития резервистов. Если кадровый резерв реальный, а не формальный, есть смысл разрабатывать общие карьерные планы на основе внутренней мотивации служащих. Это позволит сформировать для каждого резервиста свой карьерный путь исходя из интересов организации.

В плане необходимо отразить:

1. Профессиональное развитие служащих. Повышение квалификации, переподготовка, ротация.
2. Стимулирование карьерного роста. Это связано с повышением престижа муниципальной службы.
3. Карьерные перемещения. Работа с кадровым резервом.

Основные задачи использования технологий коучинга:

– развитие лидерского ресурса, выявление личных целей и задач в ходе коуч-тренингов;

– учитывая жесткую регламентационную структуру администрации Белгородского района добиться оптимальных решений в управленческих вопросах на основе освоения ноу-хау современного управления в организации;

– формирование навыков совершенствования системы принятия решений;

– овладение навыками управления временем, управления стрессами.

В соответствии с задачами могут быть сформированы модули коучсессий такие как:

1. Эффективное лидерство.
2. Руководство подчиненными.
3. Управление коммуникациями.

4. Управление развитием организации.
5. Управление корпоративной культурой.
6. Принятие управленческих решений.
7. Самоменеджмент.

Для того, чтобы внедрить системное использование индивидуального плана резервиста, необходимо выполнить ряд действий: 1) привлечение сторонних специалистов (коуч-тренеров); 2) проведение стажировки резервистов непосредственно на рабочем месте; 3) проведение круглых столов и проектных групп для того, чтобы резервисты принимали участие в решении актуальных вопросов администрации Белгородского района.

**Мероприятие 3. Привлечение в кадровый резерв молодых одаренных специалистов. Реализация мероприятия предполагает проведение конкурса «Молодой управленец».**

Нехватка молодых компетентных управленцев – одна из проблем в работе с кадровым резервом. Основной задачей, поставленной управлением кадровой политики администрации Белгородского района является подбор молодых кандидатов из числа сотрудников и выпускников ВУЗов. В работе предложено провести конкурс «Молодой управленец», который позволил бы отобрать молодых одаренных сотрудников для формирования резерва управленческих кадров.

Этапы конкурса «Молодой управленец»:

- информирование сотрудников и выпускников ВУЗов о проведении конкурса и условиях участия в нем;
- работа по составлению «идеальных профилей» руководителей различных подразделений;
- тестирование участников;
- отбор конкурсантов;

- проведение деловых игр;
- определение победителей на основе тестирования; –
- составление портретов индивидуальных и психологических; –
- составление отчета.

Предложена схема выявления управленческого потенциала у сотрудников организации и выпускников ВУЗов:

- тестирование участников конкурса с целью диагностики управленческих кадров;
- определить конкурсантов в специально спроектированную ситуацию, предпринимающую проявление управленческого потенциала (деловые игры); выявление лидеров.
- интервью с конкурсантами для получения библиографических факторов, выяснение карьерных планов на будущее; утверждение списка победителей.

Этап первый – «Тестирование». Конкурсантам предполагается пройти тестирование по психодиагностическому методу – тесту индивидуальной мотивации. Эта методика позволяет построить мотивационный профиль человека. В профиль входят значимые и незначимые мотивационные факторы, которыми руководствуется конкурсант при выборе сферы деятельности. По результатам тестирования формируются списки кандидатов, которые продолжат участие в конкурсе.

Этап второй «Деловые игры». Конкурсантов помещают в специально сконструированную ситуацию, которая позволяет выявить тех молодых людей, которые объединили бы в себе все черты управленцев.

Примеры игр:

«Взаперти».

Развивает коммуникационные навыки, умение принимать решения.

Необходимый инвентарь: офис.

Правила игры. Представьте, что ваша команда оказалась запертой в офисе. Все двери заблокированы, ломать их или выбивать окна нельзя. За 30 минут участники команды должны выбрать 10 обычных предметов из вашего офиса, которые необходимы им для выживания, и расположить их по степени значимости. Цель заключается в том, чтобы за тридцать минут обсудить предложенные списки и порядок предметов и прийти к согласию.

«Переверни пирамиду».

Развивает умение адаптироваться, навыки командной работы.

Необходимый инвентарь: не нужен.

Правила игры. Участники становятся так, чтобы образовать пирамиду, подобно шарам в бильярде. Затем ведущий говорит, что трое из участников команды должны переместиться таким образом, чтобы вершина и основание пирамиды поменялись местами. Лучше всего делать это упражнение в большой группе, которую можно разделить на маленькие команды и посмотреть, кто перевернет пирамиду быстрее

Идеальный профиль управленца составляется из несколько частей:

– организационное управление (умение распределять обязанности, планировать, контролировать и оценивать ситуацию); – коммуникативное (умение привлечь к себе внимание); – эмоциональное (умение завоевать доверие).

Основная задача деловой игры – научить находить приемлемое решение управления в процессе игры. Тогда при возникновении реальной ситуации конкурсант будет способен принять единственное правильное решение, так как похожее дело было разобрано в процессе игры. Деловая игра – это метод активного обучения. Она решает важные обучающие задачи: усиливает активность; поднимает уровень креативного мышления, рассматривает различные подходы решения проблем. В настоящее время деловая игра как

метод обучения используется в сферах, где нужно развивать лидерские качества – менеджмент и управление.

Этап третий – «Определить победителей и составить психологический портрет». После проведения деловых игр были выполнены пост-диагностические интервью. Были выяснены особенности карьерного пути конкурсантов, их планы на профессиональное будущее.

Конкурс «Молодой управленец» полезен как для администрации, так и для молодых сотрудников и выпускников ВУЗов, победители конкурса зачисляются в кадровый резерв.

### **Бюджет проекта.**

Проект планируется реализовать за счет средств бюджета администрации Белгородского района, а также привлечения спонсорских средств (таблица 11).

Таблица 11.

Смета проекта

№ п/ п	Наименование мероприятия, виды работ	Сумма, руб.	Бюджетные источники финансирования
			местный бюджет
1.	Создание образовательного портала. Разработка виртуальной школы обучения резервистов Оплата веб дизайнера 25 000 руб. Оплата верстальщика 20 000 руб. Оплата программиста 80 000 руб. Оплата маркетолога 25 000 руб.	150 000	150 000
2.	Системное использование индивидуального плана развития резервистов. Оплата труда приглашенных коучтренеров	30 000	30 000

Продолжение табл.

1	2	3	4
3.	Привлечение в кадровый резерв молодых одаренных специалистов. Проведение конкурса «Молодой управленец».		
	Оплата труда сотрудников (составление «идеальных профилей», отбор конкурсантов, проведение интервью, определение победителей)	20 000	20 000
	Итого	200 000	50 000

### **Планируемые итоги проекта.**

Основные количественные результаты:

- разработка виртуальной школы обучения резервистов – 1 ед.;
- обучение сотрудников, состоящих в кадровом резерве – 34 чел.;
- составление индивидуальных планов развития резервистов с участием коуч-тренера – 34 ед.;
- привлечение к постоянному участию в конкурсе «Молодой управленец» не менее 30 молодых людей, выпускников ВУЗов.

Основные качественные результаты проекта:

- всесторонняя адаптация резервистов к условиям труда в администрации Белгородского района;
- повышение содержательности труда;
- развитие индивидуальных способностей резервистов; – повышение профессионализма и конкурентоспособности.

### **Риски внедрения проекта.**

1. Избыточное число «резервистов». Идея кадрового резерва дискредитируется как таковая, если не удастся задействовать всех претендентов из резерва. Многие претенденты, так и не дождавшись назначения, могут просто покинуть резерв, отдав предпочтение конкурентам;

2. Заведомо невыполнимые обещания. Одной из возможных ошибок при формировании кадрового резерва может стать зачисление всех сотрудников в базу с обещанным повышением, но в этом случае не исключается осуществление набора сторонних людей;

3. Не налаженная система продвижения. Если нет точного представления о том, как совершается переход с одного уровня на другой, это не может не настораживать работников и негативно сказывается на их мотивации;

4. Неблагоприятный психологический климат в коллективе. Публичное выдвижение части сотрудников в потенциальный топ-менеджмент может негативно отразиться на той части коллектива, которую оставили по ту сторону проекта. Особенно если «резервистов» выбирали, ориентируясь на рекомендации руководителя;

Таким образом, исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы:

1. Анализ организационных документов показал, что нормативное регулирование развития кадрового резерва в администрации Белгородского района не полное и отсутствует ряд необходимых документов и процедур для работы с кадровым резервом. Недостатки: 1) формальное выполнение процедур формирования, развития, и подготовки резерва кадров: формирование кадрового резерва из фаворитов руководителя и нахождение в кадровом резерве неподходящих кандидатов и угроза отсутствия качественной замены при незапланированном увольнении; 2)

неэффективность методов и процедур оценки для выдвижения в кадровый резерв: отсутствие четких критериев, которым должен соответствовать резервист; 3) неэффективная и недостаточная подготовка резервистов, отсутствие у резервиста достаточных знаний и умений для назначения на руководящую должность.

2. На основании исследования стоит применить предложенный проект «Кадровый резерв – источник профессиональных управленцев», основное содержание которого позволит руководителям структурных подразделений быстро и качественно отбирать новых сотрудников, а также сократить время адаптации претендента на занимаемую руководящую должность.

3. План проекта предполагает: создание образовательного портала для резервистов администрации Белгородского района; системное использование индивидуального плана развития резервистов; привлечение в кадровый резерв молодых одаренных специалистов. Реализация мероприятия предполагает проведение конкурса «Молодой управленец».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях основные усилия в кадровой политике организаций сосредоточиваются на создании хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности руководителей новой формации. Проблемой в системе муниципальной службы сегодня, несмотря на определенные результаты реформы, остается противоречие между возросшими требованиями общества к работе муниципальной службы и недостаточным уровнем профессионализма служащих. Для решения комплексных проблем в России основное внимание следует уделять увеличению эффективности государственных и муниципальных структур, росту профессионализма, ответственности и высокой мотивации людей, работающих в государственных и муниципальных институтах.

Сегодня главной производительной силой является кадровый потенциал организаций. Создание системы кадрового резерва является одним из важнейших направлений деятельности руководства организации, так как обеспечивает реализацию стратегических целей. Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые или подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв.

В настоящее время в органах местного самоуправления нарабатывается практика для активного использования резерва кадров, так как это эффективные меры повышения качества муниципальной службы. Принятые на муниципальном уровне нормативно-правовые акты по проблемам, связанным с формированием и использованием кадрового резерва создали необходимую законодательную базу для становления системы работы с кадровым резервом в структурах муниципальной службы.

Целью работы с кадровым резервом является формирование профессиональной команды управленцев как основы повышения эффективности работы всей организации. Организация работы с резервом кадров имеет следующие преимущества: повышение мотивации сотрудников, организации; экономия временного и материального ресурса; целенаправленная подготовка кадров, преемственность в управлении, быстрое закрытие вакансии, мотивация персонала, быстрая адаптация, укрепление имиджа организации, повышение эффективности менеджмента организации и, как следствие, эффективности деятельности в целом.

В качестве организации-базы подготовки выпускной квалификационной работы выступила администрация муниципального района «Белгородский район». Администрация муниципального района «Белгородский район» осуществляет местное самоуправление на территории, ограниченной совокупностью трех городских и двадцати трех сельских поселений, входящих в состав Белгородского района. Администрация Белгородского района действует на основании Устава, руководствуется правовыми актами РФ, Белгородской области, а также нормативными актами, утвержденными на уровне рассматриваемого муниципального образования.

Функции по персоналу администрации Белгородского района возложены на управление кадровой политики и отдел организации муниципальной службы. Согласно штатному расписанию численность работников в администрации Белгородского района на 2018 г. составляет 224 сотрудник, из них 44- руководящие работники.

На основе изучения актуального состояния кадрового резерва администрации Белгородского района было выявлено следующее:

Кадровый резерв является основным источником замещения вакантных должностей муниципальной службы органов местного самоуправления;

технологии формирования и развития резерва кадров администрации Белгородского района соответствуют требованиям Федерального закона от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»

Принятыми нормативными правовыми актами на уровне района были закреплены основные вопросы формирования, организации работы с резервом кадров и его подготовки, а также процедура проведения конкурса на замещение вакантных муниципальных должностей муниципальной службы муниципального района.

Создана комиссия по проведению конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы и отбора в кадровый резерв, действующая на постоянной основе.

Основными недостатками системы кадрового резерва в администрации Белгородского района стали: назначение на вакантную должность лиц, не состоявших в резерве управленческих кадров, что приводит к срыву программы кадрового резерва; подготовка резервистов находится на недостаточном уровне, в следствии чего у кандидатов в кадровый резерв отсутствуют достаточные знания и умения для выдвижения на руководящую должность.

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд практических рекомендаций администрации Белгородского района:

- Создать образовательный портал для резервистов администрации Белгородского района.
- Выбрать систему дистанционного обучения.
- Обеспечить системное использование индивидуального плана развития резервистов.
- Разработать общие карьерные планы кандидатов в кадровый резерв с привлечением сторонних специалистов (коуч-тренеров).

- Привлечь в кадровый резерв молодых одаренных специалистов, путем проведения конкурса «Молодой управленец».
- провести конкурс «Молодой управленец».

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ: ред. от 01.05.2019 // Справочная правовая система «Консультант Плюс» Разд. «Законодательство». Информ. Банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

2. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 07.02.2007 № 25-ФЗ: ред. от 27.12.2018 // Справочная правовая система «Консультант Плюс» Разд. «Законодательство». Информ. Банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

3. О формировании резерва управленческих кадров [Электронный ресурс]: поручение Президента РФ от 01.08.2008 № 1573: ред. от 27.06.2018 // Справочная правовая система «ГАРАНТ». Разд. «Акты органов власти». Информ. банк «Законодательство России».

4. Об утверждении областной целевой программы «Формирование и подготовка резерва управленческих кадров Белгородской области на 2008-2013 годы [Электронный ресурс]: постановление Правительства Белгор. обл. от 10.11.2008 № 272-пп: ред. от 27.06.2018 // Вестник нормативных правовых актов Белгородской области: офиц. сайт. – Белгород, 2018. – Режим доступа: <http://www.zakon.belregion.ru>.

5. Анализ и оценка кадрового резерва [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/65699-qqq-15-m9-analiz>

12. Абакумова, В. Научные исследования в сфере социальноэкономических и гуманитарных наук: междисциплинарный подход и конвергенция знаний [Текст] / В. Абакумова [и др.]; под ред. Р. М. Байгулова, О. А. Подкопаева. – Самара: [б.и.], 2016. – С. 369-381.

6. Астахов, Ю. В. Кадровый резерв муниципальной службы: опыт, проблемы, перспективы: монография [Текст] / Ю. В. Астахов, М. А. Коломыцева. – Белгород: Белгородская обл. тип., 2017. – 80 с.
7. Астахов, Ю. В. Современные технологии кадрового менеджмента в государственном управлении муниципальном управлении: монография [Текст] / Ю. В. Астахов, М. А. Коломыцева. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2019. – 254 с.
8. Атаманчук, С. Г. Государственная служба: кадровый потенциал [Текст] / С. Г. Атаманчук, В. И. Матирко. – Москва: [б.и.], 2011. – 231 с.
9. Бабинцев, В. П. Региональная система развития кадров государственной и муниципальной службы [Текст] / В. П. Бабинцев // Образовательная политика. – 2015. – № 4. – С.13-15.
10. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом [Текст] / Т. Ю. Базаров. – Москва: Юрайт, 2017. – 381 с.
11. Бакшеев, С. Л. Персонал как носитель человеческого капитала [Текст] / С. Л. Бакшеев, Е. В. Ширинкина // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Сер. экономика и право. – 2017. – № 8. – С. 3-6.
12. Банько, Н. А. Управление персоналом : учеб. пособие [Текст] / В. А. Дятлов, В. В. Травин. – Москва: Дело, 2009. – 336 с.
13. Василевич, С. Г. Государственное управление. Проблемы и пути повышения эффективности: монография / С. Г. Василевич. – Москва: Юнити, 2019. – 544 с.
14. Веснин, В. Р. Управление персоналом: теория и практика : учеб. [Текст] / В. Р. Веснин. – Москва: Велби ; Проспект, 2017. – 282 с.
15. Володина, Н. В. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы [Текст] / Н. В. Володина. – Москва: Эксмо, 2010. – 240 с.

16. Генкин, Б. М. Основания экономической теории и методы организации эффективной работы [Текст] / Б. М. Генкин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Норма, 2009. – 150 с.

13. Гриненко, С. В. Эффективный контракт в системе воспроизводства научно-педагогических кадров [Текст] / С. В. Гриненко, М. А. Масыч, И. К. Шевченко // Университетское управление: практика и анализ. – № 5 (87). – 2013. – С. 30.

14. Громцова, О. В. Современные подходы к стимулированию инновационной активности персонала [Текст] / О. В. Громцова // Философия образования. – 2008. – № 1. – С. 295-299.

15. Губарева, Н. С. Проблемы формирования кадрового резерва государственной и муниципальной службы Российской Федерации [Текст] / Н. С. Губарева // Вестник ПАГС. – 2017. – № 4. – С. 140-144.

16. Дмитриевский, С. В. Формирование кадрового резерва: пошаговая инструкция [Электронный ресурс] / С. В. Дмитриевский. – Режим доступа: <http://hrportal.ru/article/formirovanie-kadrovogo-rezerva-poshagovayainstrukciya>.

17. Донской, Д. А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации [Текст] /

Д. А. Донской // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2. – С. 262-266.

18. Житенев, В. Б. Резерв кадров государственных гражданских служащих: технологии формирования и подготовки [Текст] / В. Б. Житенев, Т. С. Майорова. – Екатеринбург ; Ханты-Мансийск: [б.и.], 2007. – 173 с.

19. Зыков, А. А. Формирование кадрового резерва и работа с ним [Текст] / А. А. Зыков // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 8. – С. 31-37.

20. И. Генкин, Б. М. Эффективность труда и качество жизни: учеб. пособие [Текст] / Б. М. Генкин. – СПб.: Ингекон, 2009. – 112 с.

21. Калмыков, Н. Н. Кадровый резерв в системе государственной службы: эффективность и возможности [Текст] / Н. Н. Калмыков, И. А. Краснопольский // Лидерство и менеджмент. – 2016. – Т. 3. – № 4 – С. 221-232.
22. Кауфман, Н. Ю. Перспективы взаимодействия выпускников вузов и рынка труда [Текст] / Н. Ю. Кауфман, Е. В. Ширинкина // Сб. стат. Междунар. науч. практ. конф. «Стратегии устойчивого развития национальной и мировой экономики» (10 марта 2016 г., г. Челябинск). В 2 ч. – Уфа: АЭТЕРНА, 2016. – Ч. 1. – 204 с.
23. Кауфман, Н. Ю. Развитие бизнес-образования как детерминанта инновационного обновления экономики [Текст] / Н. Ю. Кауфман, Е. В. Ширинкина // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 3. – С. 385389.
24. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст] / А. Я. Кибанова, И. Б. Дуракова. – Москва: КНОРУС, 2010. – 360 с.
25. Кондратенко, Е. С. Кадровый потенциал: понятие, сущность, основные характеристики. Воспроизводство кадрового потенциала [Текст] / Е. С. Кондратенко // Вестник Государственного университета управления. Теоретический и научно-методологический журнал. – 2018. – № 4. – С. 192194.
26. Косенок, С.М. Управление кадровым потенциалом организаций на основе формирования кадрового резерва: монография [Текст] / С. М. Косенок, Н. Р. Хадасевич, Е. В. Ширинкина. – Сургут: Издательский центр СурГУ, 2017. – 207 с.
27. Макарова, Г. В. Методы формирования и подготовки резерва управленческих кадров в регионе [Электронный ресурс] / Г. В. Макарова //

Среднерус. вестн. общественных наук. – 2014. – № 2 (32). – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-formirovaniya-i-podgotovki-rezervauprav>.

28. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий : учеб.-практ. пособие [Текст] / Ю. Е. Мелихов. – Москва: Дашков и Ко, 2008. – 132 с.

29. Москвитина, Н. М. Проблемы и порядок формирования кадрового резерва на предприятии в современных условиях [Текст] / Н. М. Москвитина // Вестн. Амур. гос. ун-та. – 2012. – С. 172-175.

30. Музыка, Л. П. Анализ результатов обучения и развития кадрового резерва [Текст] / Л. П. Музыка. – Омск : Изд-во ОмГПУ, 2009. – 88 с.

31. Улизко, Т. А. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления: учеб. пособие [Текст] / Т.А. Улизко. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 112 с.

32. Осипян, И. Ю. Трудовая адаптация работников как одно из важнейших направлений работы с персоналом [Текст] / И. Ю. Осипян // Путь науки. – 2016. – № 5. – С. 418-423.

33. Пархоменко, С. М. Найти и перепрятать. Риски программы подготовки кадрового резерва [Текст] / С. М. Пархоменко // HR-Менеджмент. – 2014. – № 5 (18). – С. 50-52.

34. Персань, Н. В. Основные проблемы управления кадровым резервом в организации [Текст] / Н. В. Персань // Молодой ученый. – 2015. – № 22. – С. 462-464.

35. Погодина, Г. А. Ставка на вырост: составляем Положение о кадровом резерве [Текст] / Г. А. Погодина // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 6. – С. 83-84.

36. Потуданская, В. Ф. Качество трудовой жизни как индикатор социально-экономического положения региона [Текст] / В. Ф. Потуданская // Актуальные проблемы труда и социальной политики: матер. регион. науч. практ. конф. – Омск: ОмГТУ, 2013. – С. 9-11.

37. Семенов, Н. В. Формирование резерва руководящих кадров таможенной службы в условиях ее реформирования [Текст] / Н. В. Семенов // Вестник российской таможенной академии. – 2009. – № 1. – С. 68-72.

38. Травин, В. В, Управление кадровым резервом: теория и практика: моногр. [Текст] / В. В. Травин. – Москва: Инфра-М, 2014. – 278 с.

39. Травин, В. В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров : учеб. пособие [Текст] / В. В. Травин. – Москва: Дело, 2015. – 176 с.

40. Турчинов, А. И. Кадровая политика и управление персоналом – факторы модернизации России [Текст] / А. И. Турчинов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2012. – №1. – С. 9-12.

41. Турчинов, А. И. Кадровый потенциал государственной службы: духовно-нравственные проблемы [Текст] / А. И. Турчинов, К. О. Магомедов. – Москва: [б.и.], 2010. – 106 с.

42. Турчинов, А. И. Проблемы теории и методологии государственного управления и государственной службы [Текст] / А. И. Турчинов // Государственная служба. – 2008. – № 5. – С. 33-39.

43. Турчинов, А. И. Субъект управления государственной службой России: проблемы формирования [Текст] / А. И. Турчинов // Государственная служба. – 2004. – № 1 (27). – С. 14-19.

44. Филиппов, В. П. Формирование региональной системы работы с резервом руководящих кадров в Республике Саха (Якутия) : автореф. дис. ... канд. социол. н. [Текст] / В. П. Филиппов. – Москва: [б.и.], 2004. – 25 с.

45. Фокин, К. Б. Из опыта зарубежных компаний в области кадрового резерва [Электронный ресурс] / К. Б. Фокин. – 2011. – Режим доступа: <http://www.hrportal.ru/article/iz-opyta-zarubezhnyh-kompaniy-v-oblasti-kadrov>.

46. Фокин, К.Б. Управление кадровым резервом. Теория и практика: монография [Текст] / К. Б. Фокин. - Москва : ИНФРА-М, 2014. – 276 с.

47. Хадасевич, Н. Р. Воспроизводство трудового потенциала региона на основе системно-факторного подхода [Текст] / Н. Р. Хадасевич // Предпринимательство. – 2014. – № 7. – С. 115-127.

48. Хадасевич, Н. Р. К вопросу о факторах формирования трудового потенциала региона [Текст] / Н. Р. Хадасевич // Социальная политика и социальное партнерство. – 2014. – № 9. – С. 54-58.

49. Хадасевич, Н. Р. Трудовой потенциал организации: учеб. Пособие [Текст] / Н. Р. Хадасевич. – Сургут : ИЦ СурГУ, 2015. – 66 с.

50. Хребто, Р. За и против формирования кадрового резерва [Текст] / Р. Хребто // Деловой мир. – 2013. – № 1 (24). – С. 37-38.

51. Черепанов, В. В. Основы государственной службы и кадровой политики [Текст] / В. В. Черепанов. – Москва: [б.и.], 2010. – 449 с.

52. Шагина, Е. В. Социологическое обеспечение управления кадровыми процессами в государственной гражданской службе Российской Федерации: дис. ... канд. социол. н. [Текст] / Е. В. Шагина. – Москва: [б.и.], 2010. – 149 с.

53. Ширинкина Е. В. Теоретические походы к толкованию термина «Интеллектуальный капитал» [Текст] / Е. В. Ширинкина // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 7-2. – С. 412-416.

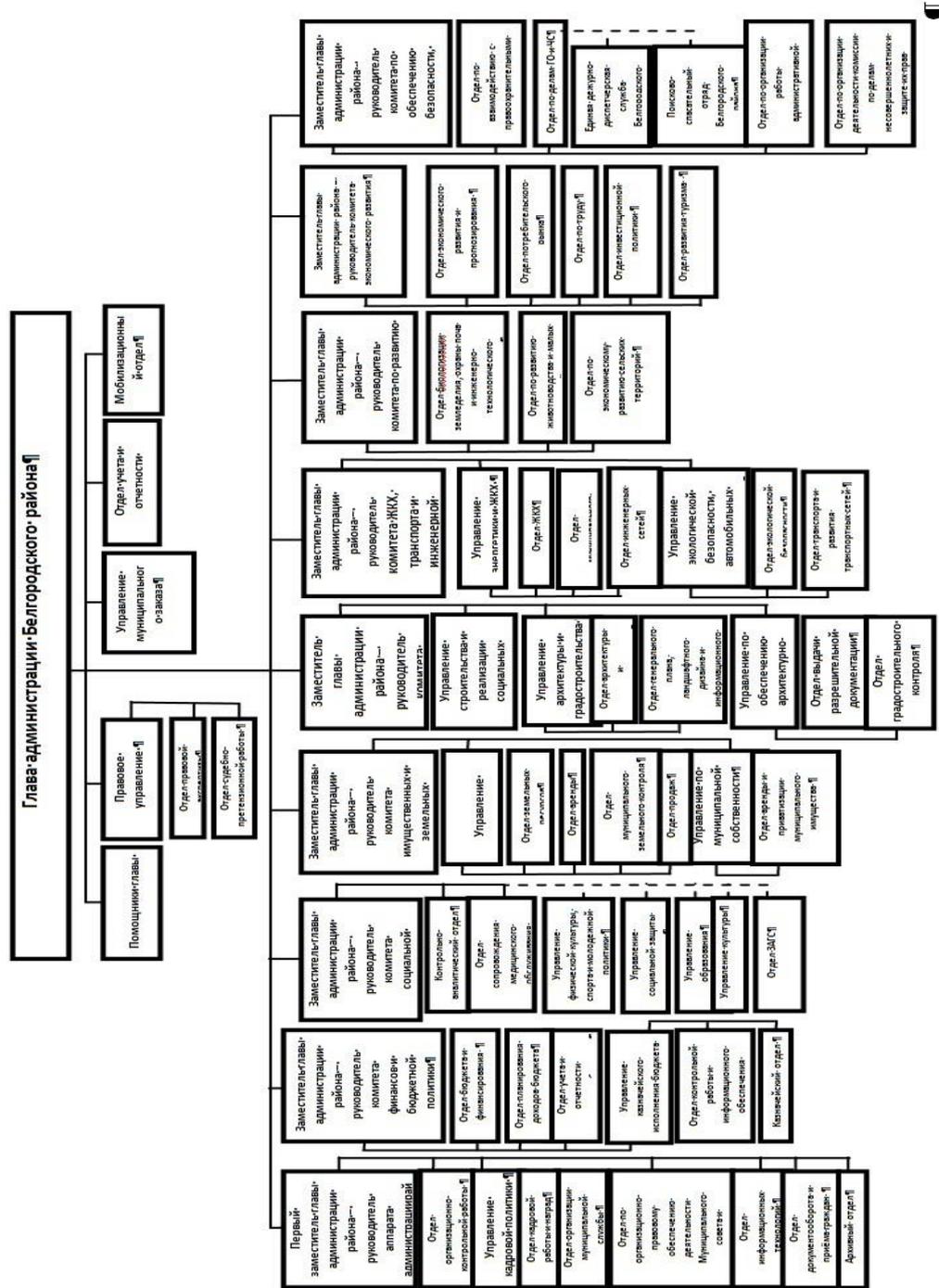
54. Ширинкина, Е. В. Индикаторы эффективности управления человеческим капиталом [Текст] / Е. В. Ширинкина // Экономика и менеджмент систем управления. – 2017. – Т. 24. – № 2. – С. 51-56.

55. Ширинкина, Е. В. Индикаторы эффективности формирования кадрового резервного капитала [Текст] / Е. В. Ширинкина // Экономика и менеджмент систем управления. – 2016. – № 2(1). – С. 174-180.

56. Энгеловских, В. Р. Адаптация персонала как механизм повышения эффективности работы персонала [Текст] / В. Р. Энгеловских // Социальные науки. – 2016. – № 2. – С. 24-28.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

# Организационная структура управления администрации Белгородского района



### Анкета

Уважаемый резервист, Вашему вниманию предлагается анкета по развитию кадрового резерва в администрации Белгородского района.

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

**1. Существует ли в администрации Белгородского района текучесть кадров? (выбрать один ответ)**

- 1) Да
- 2) Нет

**2. Основные причины включения работников в резерв руководящих кадров (выбрать одну или несколько)**

- 1) большой опыт работы;
- 2) наличие потенциала профессионального роста;
- 3) наличие необходимых профессиональных качеств;
- 4) успешная реализация профессиональной деятельности;
- 5) готовность к работе более высокого уровня;
- 6) замещение руководителя;
- 7) по решению руководителя; - назначение на должность.

**3. Какую форму подготовки прошел резервист? (выбрать один вариант)**

- 1) Временно замещал отсутствующих руководителей и специалистов;
- 2) Обучение по программе дополнительного профессионального образования;
- 3) Самообразование; 4) Ротация кадров.

**4. Частота обучения резервистов (выбрать один вариант)**

- 1) чаще, чем 1 раз в год;
- 2) 1 раз в год;
- 3) один раз в два года;
- 4) проходят обучение один раз в три года;
- 5) не проходили обучение ни разу с момента включения их в резерв.

**5. Наиболее предпочитаемые формы обучения (выбрать один или**

**несколько вариантов)**

- 1) Консультативные семинары;
- 2) Краткосрочные семинары;
- 3) Дистанционное обучение;
- 4) Стажировки на рабочем месте;
- 5) Программы профессиональной переподготовки; 6) Участие в команде при подготовке проектов.

**6. По каким программам хотели бы пройти подготовку и обучение. (выбрать один или несколько вариантов)**

- 1) Персональная эффективность;
- 2) Современные методы обучения персонала;
- 3) Управление проектами;
- 4) Тайм-менеджмент;
- 5) Повышение эффективности работы
- 6) Управление командой

## Паспорт проекта

### «Кадровый резерв – источник профессиональных управленцев»

<b>Цель проекта</b>	к концу 2020 года внедрить виртуальную школу обучения для резервистов администрации Белгородского района и обучить 34 сотрудников, состоявших в кадровом резерве; привлечь к постоянному участию в конкурсе «Молодой управленец» не менее 30 молодых людей, выпускников ВУЗов.
<b>Задачи проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование действенного кадрового резерва;</li> <li>– разработка системы организации и проведения конкурса для принятия в кадровый резерв работников администрации Белгородского района и жителей административного округа; – совершенствование методов работы с персоналом, зачисленных в кадровый резерв.</li> </ul>
<b>Способ достижения цели (мероприятия)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание образовательного портала для резервистов администрации Белгородского района.</li> <li>2. Системное использование индивидуального плана развития резервистов.</li> <li>3. Привлечение в кадровый резерв молодых одаренных специалистов. Реализация мероприятия предполагает проведение конкурса «Молодой управленец».</li> </ol>
<b>Результаты проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка виртуальной школы обучения резервистов;</li> <li>– обучение не менее 30 кандидатов на управленческую должность администрации Белгородского района;</li> <li>– привлечение молодых специалистов в резерв управленческих кадров</li> </ul>
<b>Общий объем финансирования</b>	200 000 рублей

