

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 В СИСТЕМЕ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ (НА
МАТЕРИАЛАХ ДЕПАРТАМЕНТА ВНУТРЕННЕЙ И КАДРОВОЙ
ПОЛИТИКИ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
заочной формы обучения, группы 09001455
Коноваловой Марии Андреевны

Научный руководитель
кандидат социологический наук
доцент Гайдукова Г.Н.

БЕЛГОРОД 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ.....	8
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ДЕПАРТАМЕНТЕ ВНУТРЕННЕЙ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	24
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ДЕПАРТАМЕНТЕ ВНУТРЕННЕЙ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Важнейшим направлением кадровой работы на государственной гражданской службе является формирование качественного кадрового резерва, организация его работы и результативного использования. В современной России ставится вопрос об обеспечении органов государственной власти необходимыми кадрами.

Главной целью государственной кадровой политики является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном, квалификационном и деловом отношении позволял бы обеспечивать эффективное функционирование и развитие государственного аппарата. В настоящее время кадровый резерв выступает одной из основных технологий кадровой политики, которая превратилась в руках государства и общества в мощный инструмент реформирования и развития системы государственной службы.

Государственная служба, как и любая другая организация в сфере услуг, требует постоянного повышения эффективности своей деятельности, в том числе в сфере формирования кадрового резерва государственной гражданской службы. Поэтому кадровый резерв на государственной гражданской службе выступает одной из основных элементов системы управления персоналом любой государственной организации.

Изменения, которые претерпевает государственный аппарат в ходе осуществляемых в Российской Федерации социально-экономических и политических реформ, обусловили необходимость исследования проблем формирования и эффективного использования кадрового потенциала государственной гражданской службы. Повышение эффективности использования кадрового потенциала является одним из ключевых моментов укрепления современной государственности в стране, действенным инструментом реализации задач и функций органов власти. Решение таких задач требует поиска новых подходов и идей, позволяющих обеспечить

эффективное управление кадровым потенциалом государственной гражданской службы. В последнее время одной из самых острых проблем повышения эффективности кадрового потенциала государственной гражданской службы стала проблема формирования кадрового резерва.

Для того, чтобы процесс кадрового обеспечения органов государственной гражданской службы высококвалифицированными специалистами шел более эффективно, важным направлением кадровой работы должна стать систематическая и поэтапная работа с кадровым резервом на государственной гражданской службе. Формой такой работы должен стать учет сформированного резерва, а также их систематическое профессиональное обучение. Следовательно, в настоящее время складывается достаточно благоприятная ситуация для активного использования кадрового резерва государственной гражданской службы.

Анализ степени изученности выбранной темы.

В своих научных трудах такие авторы как, Д.А. Коростелева, Н.Н. Опарина, О. Талицына раскрывают сущность основных понятий кадрового резерва¹.

В работах Ю.В. Астахова, В.К. Гунина, И.В. Конева, М.Н. Крутцовой, Н.В. Лебедевой, исследованы вопросы формирования и воспроизводства кадрового потенциала².

¹ Коростелева Д.А. Управление кадровым резервом организации: подходы, перспективы, задачи // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. № 2-4; Опарина Н.Н. Формирование кадрового резерва // Стратегия России. 2014. № 8; Талицына О. Формируем кадровый резерв // Консультант. 2014. № 9.

² Гунин В.К. Концептуальный подход к формированию единой системы регионального управления кадровым потенциалом // Общество: политика, экономика, право. 2016. № 8; Астахов Ю.В., Конев И.В., Лебедева Н.В. Совершенствование кадрового потенциала в условиях модернизации новой России // Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности. 2018; Крутцова М.Н. Организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование // Кадровик. 2018. № 5; Кливец К.С. К вопросу о формировании кадрового резерва: сборник статей по итогам международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 1-5 мая 2015 года / под общ. ред. Н.С. Кириченко. Ростов-на-Дону, 2019.

Основные понятия и сущность системы формирования кадрового резерва в системе государственной гражданской службы раскрыты в трудах таких современных ученых: М.А. Абрамкиной, Ю.В. Астахова, К.С. Кливец, Н.В. Лебедевой Д.С. Стехина, Е.В. Труниной¹.

Проблемы формирования кадрового резерва в системе государственной гражданской службы освещены в трудах Н.М. Антонова, А.С. Биджиева, Г.В. Демешкина, А.А. Зыкова, Н.Д. Казаковой, Н.В. Персань, Е.В. Титовой, Г.М. Шамарова².

Также тем формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе на территории Белгородской области была проанализирована многими современными исследователями, такими как: В.М. Захаров, В.Ю. Туранин, Р.В. Черноусов³.

¹ Трунина Е.В., Абрамкина М.А. К проблеме формирования кадрового резерва для государственной гражданской службы // Бюллетень науки и практики. 2018. № 7; Стехин Д.С. Проблемы формирования кадрового резерва на государственной службе // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2017. № 4; Астахов Ю.В. Инновации в подготовке и выдвижении кадров в органы власти и управления : сборник материалов X юбилейной международной заочной научно-практической конференции, посвященной 65-летию БГТУ им. В.Г. Шухова в 2 частях, Белгород, 17 нояб. 2018 г. / под общ. ред. С.А. Михайличенко, Ю.Ю. Буряка. Белгород, 2018.

² Антонова Н.М. Проблемы реализации конституционного принципа равного доступа к государственной службе в РФ // Конституционное и муниципальное право. 2014. № 3; Биджиев А.С., Шамарова Г.М. Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы // Государственная власть и местное самоуправление. 2014. № 3; Демешкин Г.В. Основные аспекты формирования кадрового резерва // Вестник Томского государственного университета. 2014. № 1; Зыкова А.А. Формирование кадрового резерва и работа с ним // Справочник по управлению персоналом. 2018. № 8; Персань Н.В. Основные проблемы управления кадровым резервом в организации // Молодой ученый. 2015. № 22; Титова Е.В. Управление кадровым потенциалом государственной гражданской службы на основе формирования резерва кадров // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. № 4 (1); Казакова Н.Д. Кадровые риски работы с кадровым резервом государственной гражданской службы : сборник научных статей и тезисов выступлений I международной научно-практической конференции, Москва, 20-21 апр. 2016 год / отв. ред. к.с.н., доцент Ж.А.Денисова. Москва, 2016.

³ Захаров В.М., Черноусов Р.В. Компетентностный подход в подготовке кадров регионального управления: опыт Белгородской области. URL : <http://vshu.bsu.edu.ru/vshu/resources/resources.php?ID=3452> (дата обращения: 25.03.2019); Туранин В.Ю. Управление персоналом в региональных органах государственной власти: направления совершенствования кадровой работы (на примере Белгородской области) // Вопросы управления. 2015. № 7.

Проблема научного исследования. Проблема исследования обусловлена наличием противоречия между необходимостью совершенствования формирования кадрового резерва в системе государственной гражданской службы и недостаточной разработанностью методов совершенствования работы с кадровым резервом.

Объектом научного исследования выступает кадровый резерв в системе государственной гражданской службы.

Предметом научного исследования является формирование кадрового резерва в системе государственной гражданской службы Белгородской области.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию формирования кадрового резерва в департаменте внутренней и кадровой политики Белгородской области.

Для достижения указанной цели необходимо решение следующих **задач:**

– рассмотреть теоретические аспекты формирования кадрового резерва в системе государственной гражданской службы;

– изучить практику формирования кадрового резерва в департаменте внутренней и кадровой политики Белгородской области;

– предложить направления совершенствования формирования кадрового резерва в департаменте внутренней и кадровой политики Белгородской области.

Теоретико-методологическая основа выпускного квалификационного исследования. Исследование опирается на общенаучную теорию систем Л. фон Берталанфи¹; системный подход в области формирования кадрового резерва в сфере государственной гражданской службы позволяет провести комплексную оценку ситуации, и

¹ Берталанфи Л. фон. Общая теория систем – критический обзор // Исследования по общей теории систем : сборник переводов / Общ.ред. и вст. ст. В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина. Москва, 1969.

разработать практические рекомендации, направленные на совершенствование формирования кадрового резерва.

В научном исследовании используются такие общенаучные методы, как анализ и синтез, структуризация, обобщение, качественный анализ нормативных документов, а также метод сравнительного анализа правовых актов.

Эмпирической базой научного исследования послужили:

– законодательные акты Российской Федерации, касающиеся формирования кадрового резерва в системе государственной гражданской службы¹;

– сведения, содержащиеся в нормативно-правовых актах Белгородской области²;

– справочно-аналитические материалы департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области.

Научно-практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности использования результатов и рекомендаций работы в деятельности органов государственной власти Белгородской области, занимающиеся формированием кадрового резерва.

Структура выпускной работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ : ред. от 11.12.2018 № 461-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)»; О системе государственной службы Российской Федерации : федер. закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ : ред. от 23.05.2016 № 143-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)»; О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации : указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 112 : ред. от 10.09.2017 № 419 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф).

² О государственной гражданской службе Белгородской области : закон Белгородской области от 30.03.2005 № 176 : ред. от 05.07.2018 № 291 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)»; О кадровом резерве на государственной гражданской службе Белгородской области : Постановление Губернатора Белгородской области от 13.04.2006 № 52 : ред. от 29.02.2016 № 18 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ

Формирование кадрового резерва является составной частью развития управленческого персонала и планирования карьеры. Процесс работы с кадровым резервом тесно взаимосвязан с другими технологиями государственного и муниципального управления. Формирование резерва кадров является важнейшей задачей для функционирования государственного органа, так как позволяет своевременно обеспечить замещение вакантных должностей в любой непредвиденной ситуации.

При формировании различных категорий резерва необходимо учитывать их особенности. Так, формирование кадрового резерва рабочих происходит чаще всего путем ротаций персонала или формирования внешнего резерва. Проблема заключается в том, что на современном рынке труда существует нехватка высококвалифицированных специалистов, устоявшие кадры с наступлением определенного возраста уходят на пенсию, а у современной молодежи не все специальности в почёте. Грамотно выстроенная ротация работников органов государственной власти является основой для повышения качества работы государственных учреждений.

Формирование кадрового резерва – важная составляющая кадровой политики. Недостаточная научная проработка и несовершенство правового регулирования данной кадровой технологии грозит снижением эффективности функционирования государственной гражданской службы¹.

Термин «кадровый резерв» законодательно не закреплен. А.А. Литвинюк под кадровым резервом понимает сотрудников компании, владеющих огромным профессиональным потенциалом и планируемых в

¹ Овчинников С.С. Применение кадровых технологий на государственной гражданской службе : сборник трудов V международной научно-практической конференции, Симферополь, 27-28 сент. 2018 год / под науч. ред. О.С. Резниковой. Симферополь, 2018.

будущем на замещение ключевых позиций в компании, государственном органе¹.

По мнению А.А. Гришковца, резерв кадров – это группа лиц, отобранная в установленном порядке (на конкурсной основе) уполномоченным государственным органом, отвечающих определенным требованиям, предъявляемым по закону к служащему, обладающих профессиональными навыками и знаниями, а также личными качествами (трудолюбие, честность, инициативность) для замещения вакантной должности государственной службы, предусмотренной в штатном расписании государственного органа².

Наиболее подходящим на наш взгляд определением для кадрового резерва на государственной службе является трактовка Е.М. Лещенко и Н.Н. Назаренко. Под кадровым резервом на государственной гражданской службе они понимают формируемый с учетом сводного реестра государственных гражданских служащих Российской Федерации, поступивших заявлений гражданских служащих и граждан на конкурсной основе, состав граждан, прошедших конкурсный профессиональный отбор, зарекомендовавших себя в качестве подготовленных лиц и потому обладающих правом замещения должностей гражданской службы без конкурса, а также правом направления на профессиональную переподготовку, повышение квалификации или стажировку³.

Историю своего формирования кадровый резерв берет давно. Значительное внимание кадровому резерву уделялось и в советский период. Основой кадровой политики КПСС, ее базисным принципом работы с кадрами и резервом, была: монополия правящей партии на все категории руководящих кадров; на их расстановку, выдвижение и смену; на

¹ Литвинюк А.А. Управление персоналом. М., 2016. С. 434.

² Гришковец А.А. Должность гражданской службы (некоторые проблемы статуса) // Административное право и процесс. 2015. № 6. С. 290-296.

³ Лещенко Е.М., Назаренко Н.Н. Педагогическая технология личностно-профессионального развития государственных служащих – условия реализации в регионах // Регион: системы, экономика, управление. 2015. № 2 (29). С. 167-176.

формирование, подготовку и использование резерва кадров на все номенклатурные должности.

Создание резерва рассматривалось как многоплановая задача, комплекс мер, включающих в себя изучение и отбор людей для руководящей деятельности, различные формы работы с ними, подготовку и переподготовку кадров. Важным резервом руководящих кадров был комсомольский актив, секретари комитетов комсомольских организаций. Органы власти тщательно изучали их в деле и выдвигали на самые ответственные участки управленческой работы.

В Советском Союзе при формировании состава резерва использовались различные источники, включая выборные партийные, советские, профсоюзные и комсомольские организации. Приоритет отдавался работникам, прошедшим службу в вооруженных силах СССР и трудовую закалку в производственных коллективах.

Для профессионального обучения резерва были созданы Академия общественных наук при ЦК КПСС, сеть республиканских и региональных высших партийных школ, а также курсов переподготовки и повышения квалификации при краевых, областных, городских и сельских органах власти. Выпускники этих учебных заведений были востребованы, имели индивидуальное распределение и гарантию трудоустройства. К слову, многие из них впоследствии стали видными государственными и партийными деятелями¹.

В ходе перестройки правящей партией был провозглашен курс на демократизацию и широкую гласность, работы с кадрами, в частности, на коренную перестройку работы с резервом, устранение накопившихся негативных явлений, выработку качественно новых подходов в работе с кадрами. Особое внимание обращалось на недопустимость в работе с

¹ Юрьева О.В., Бутов Г.Н., Акмалов А.Ф. Формирование кадровых резервов в системе государственной гражданской службы // Казанский педагогический журнал. 2013. № 2. С. 11-20.

кадрами и резервом проявлений протекционизма, подбора и выдвижения работников по признакам личной преданности, землячества, родства и клановости. При формировании резерва на более высокие руководящие должности рекомендовалось больше внимания уделять профессионализму, компетентности, управленческому опыту, базовому образованию кандидатов, их морально-нравственным качествам. В целом кадровая политика в советский период представляла собой достаточно четко структурированную систему, поставляющую в государственные органы подготовленных специалистов.

Постсоветский период подействовал на систему кадрового резерва не лучшим образом: компартия утратила свою «направляющую роль»; после периода ожесточенных баталий вокруг Конституции сложилась, и, в конце концов, «стабилизировалась» новая система с сильной президентской властью и еще более разветвленной бюрократией. Образование СНГ привело к рассредоточению одной части союзных управленческих кадров по вновь созданным государствам. Были предприняты меры по демонтажу механизмов планирования социалистической экономики и замене их новыми органами с иными задачами. В результате всего этого Россия в предельно короткие сроки подверглась одновременной трансформации, не только экономической, политической, но и территориальной и структурной¹.

Новый импульс в работе с кадровым резервом придала реализация федеральной программы «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003-2005 годы)». В Федеральном законе «О системе государственной службы России Федерации»² выделена отдельная статья статья 17, в соответствии с которой создаются федеральный кадровый резерв

¹ Юрьева О.В., Бутов Г.Н., Акмалов А.Ф. Формирование кадровых резервов в системе государственной гражданской службы // Казанский педагогический журнал. 2013. № 2. С. 11-20.

² О системе государственной службы РФ : федер. закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ : ред. от 23.05.2016 № 143-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

и кадровый резерв государственных органов субъектов Российской Федерации¹.

На сегодняшний день в Российской Федерации установлена многоуровневая система формирования кадрового резерва на гражданской службе с выделением следующих видов кадровых резервов:

- федеральный кадровый резерв;
- кадровый резерв федерального государственного органа;
- кадровый резерв субъекта Российской Федерации;
- кадровый резерв государственного органа субъекта Российской Федерации².

Формирование кадрового резерва – это оперативный скорый ответ государственного аппарата при потребности в формировании и работе и органов государственной власти³.

Существует несколько типологий кадрового резерва: по скорости замещения должностей, по виду деятельности, уровню подготовленности. Использование конкретной типологии напрямую зависит от целей кадровой работы.

Кадровый резерв создан для обеспечения не только должностного роста государственных гражданских служащих, профессиональные и личностные качества которых получили высокую оценку при его формировании, также он необходим для обеспечения отбора наиболее профессиональных граждан, опыт, знания, умения и навыки которых при их назначении на вакантные должности позволили бы государственному органу наиболее качественно и эффективно функционировать.

² Прохождение госслужбы // Федеральный портал управленческих кадров. URL : https://gosszlzhba.gov.ru/Page/Index/Prokhozhdeniye_gossluzhby (дата обращения: 08.04.2019).

³ Гарькин И.Н., Гарькина И.А. Формирование кадрового резерва: приоритетное направление государственной кадровой политики // Современные проблемы науки и образования. 2018. № 3. С. 103-112.

С помощью успешно сформированного кадрового резерва представляется возможным своевременное замещение должностей государственной гражданской службы при образовании вакансий.

До недавнего времени среди нормативных правовых актов Российской Федерации не существовало специального положения, которое регламентировало порядок и более конкретно устанавливало все требования к формированию кадрового резерва. Особое место в системе правовых актов Российской Федерации в области кадровой политики занимает Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», который определяет основные положения формирования, организацию работы и эффективное использование кадрового резерва на государственной гражданской службе¹.

Статья 64 главы 13 устанавливает:

1. Для замещения вакантных должностей гражданской службы из числа гражданских служащих (граждан) формируются федеральный кадровый резерв, кадровый резерв субъекта Российской Федерации, кадровый резерв федерального государственного органа и кадровый резерв государственного органа субъекта Российской Федерации.

2. Кадровый резерв субъекта Российской Федерации формируется государственным органом по управлению государственной службой субъекта Российской Федерации для замещения должностей гражданской службы субъекта Российской Федерации высшей, главной и ведущей групп из гражданских служащих (граждан), включенных в кадровые резервы государственных органов субъекта Российской Федерации.

3. Кадровый резерв федерального государственного органа и кадровый резерв государственного органа субъекта Российской Федерации формируются соответствующим представителем нанимателя.

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ : ред. от 11.12.2018 № 461-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

4. Включение гражданских служащих (граждан) в кадровый резерв государственного органа производится с указанием группы должностей гражданской службы, на которые они могут быть назначены.

5. Включение в кадровый резерв государственного органа производится:

1) граждан – по результатам конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа;

2) граждан – по результатам конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы с согласия указанных граждан¹;

3) гражданских служащих для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста – по результатам конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа;

4) гражданских служащих для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста – по результатам конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы с согласия указанных гражданских служащих;

5) гражданских служащих для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста – по результатам аттестации в соответствии;

6) гражданских служащих, увольняемых с гражданской службы в связи с сокращением должностей гражданской службы в соответствии с пунктом 8.2 части 1 статьи 37 настоящего Федерального закона либо упразднением государственного органа в соответствии с пунктом 8.3 части 1 статьи 37 настоящего Федерального закона, – по решению представителя нанимателя государственного органа, в котором сокращаются должности гражданской службы, либо государственного органа, которому переданы функции

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ : ред. от 11.12.2018 № 461-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

упраздненного государственного органа, с согласия указанных гражданских служащих;

7) гражданских служащих, увольняемых с гражданской службы по основаниям, предусмотренным частью 1 статьи 39 настоящего Федерального закона, с согласия указанных гражданских служащих.

7. Конкурс на включение в кадровый резерв государственного органа проводится конкурсной комиссией государственного органа.

8. Включение гражданского служащего (гражданина) в федеральный кадровый резерв оформляется правовым актом федерального государственного органа по управлению государственной службой, в кадровый резерв субъекта Российской Федерации – правовым актом государственного органа по управлению государственной службой субъекта Российской Федерации, а в кадровый резерв государственного органа – правовым актом государственного органа.

9. Назначение гражданского служащего (гражданина), состоящего в кадровом резерве, на вакантную должность гражданской службы осуществляется с его согласия по решению представителя нанимателя¹.

Кроме основного Федерального закона № 79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» правовая система формирования кадрового резерва государственных организациях включает следующие основные законодательные акты:

1. Указ Президента РФ № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» от 1 февраля 2005 года².

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ : ред. от 11.12.2018 № 461-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

² О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации : указ Президента РФ от 01.02.2005 № 112 : ред. от 10.09.2017 № 419 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

2. Указ Президента РФ № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа» от 1 марта 2017 года¹.

3. Федеральным законом № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 года².

4. «Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации» (одобрена Комиссией при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29 ноября 2017 года № 5)³.

Решение о необходимости формирования кадрового резерва принимает руководитель.



Рис. 1. Преимущества кадрового резерва⁴

¹ Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа : указ Президента РФ от 01.03.2017 № 96 : ред. от 10.09.2017 № 419 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

² О системе государственной службы РФ : федер. закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ : ред. от 23.05.2016 № 143-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

³ Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации : одобрена Комиссией при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29.10.2017 № 5 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

⁴ Юрьева О.В., Бутов Г.Н., Акмалов А.Ф. Формирование кадровых резервов в системе государственной гражданской службы // Казанский педагогический журнал. 2016. № 1. С. 1-10.

Наличие заранее сформированного кадрового резерва позволяет заранее, по научно и практически обоснованной программе обучения подготовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные места, результативно организовать стажировку и обучение резервистов, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления¹.

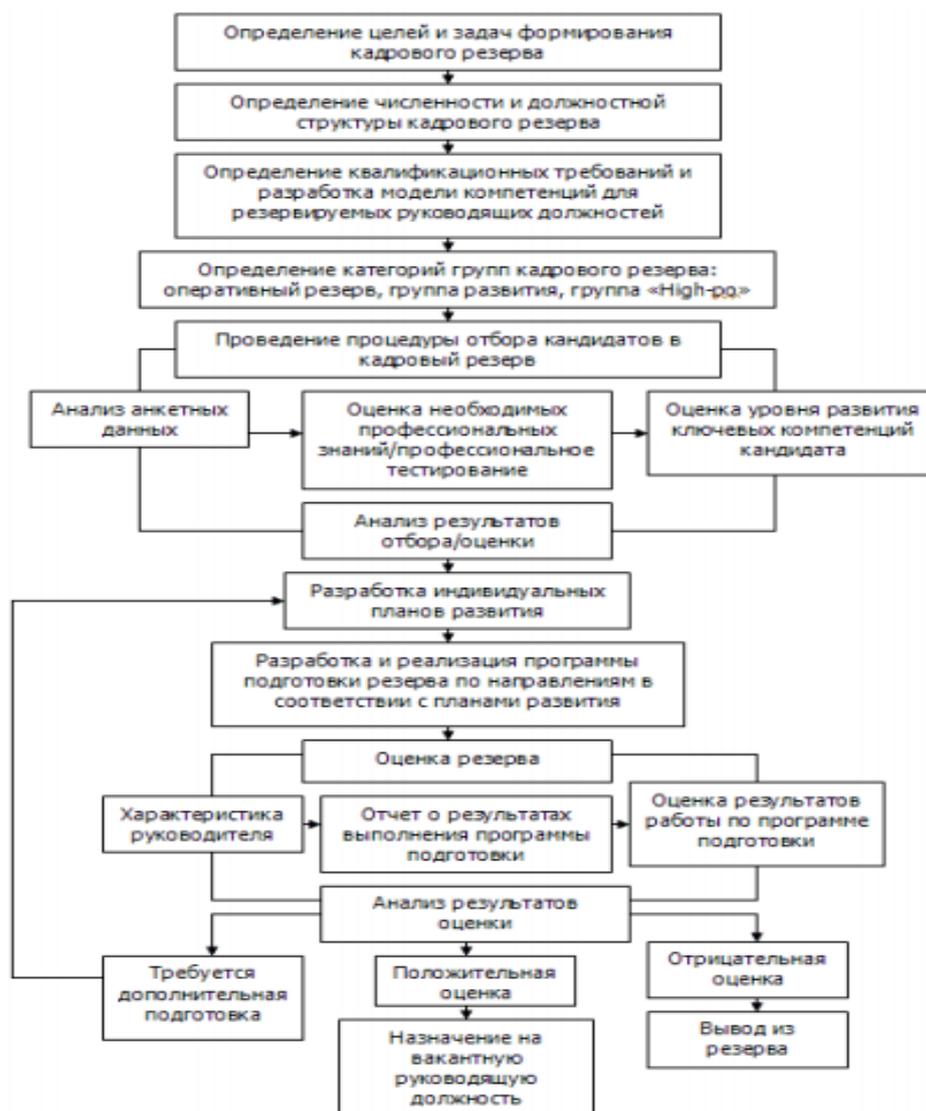


Рис. 2. Процесс формирования кадрового резерва²

¹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2016. С. 695.

² Юрьева О.В., Бутов Г.Н., Акмалов А.Ф. Формирование кадровых резервов в системе государственной гражданской службы // Казанский педагогический журнал. 2016. № 1. С. 1-10.

Кадровый резерв государственной службы на федеральном уровне находится под патронажем Президента РФ, однако, порядок и процедура включения кандидатов в резерв требует создания особого механизма. Он должен учитывать особенности подготовки имеющихся управленческих кадров и опыт практического стажа работы.

Федеральным законом предусмотрены и другие основания для включения государственных гражданских служащих в кадровый резерв. Так в соответствии с частью 16 статьи 48 Федерального закона, по результатам аттестации гражданских служащих аттестационная комиссия может рекомендовать гражданского служащего к включению в кадровый резерв для повышения в должности. В этом случае издается правовой акт (приказ, распоряжение) о включении гражданского служащего в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста.

Прямую работу с кадровым резервом осуществляет кадровая служба государственного органа, так как формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное и результативное использование относится к задачам кадровой работы органа¹.

Для государственной службы база кадрового резерва формируется исключительно из государственных гражданских служащих и сотрудников государственных организаций. Это позволяет в некоторой степени упростить процедуру подбора.

При формировании резерва на каждую должность определяется примерное количество потенциальных кандидатов, число варьируется обычно от 2 до 3 человек. Во время проведения конкурсных испытаний определяется, насколько кандидаты соответствуют требованиям, которые установлены законодательством, оценивается уровень их профессиональных качеств, знания, опыта, навыков, образования, стажа работы.

¹ Прохождение госслужбы // Федеральный портал управленческих кадров. URL : https://gossluzhba.gov.ru/Page/Index/Prokhozhdeniye_gossluzhby (дата обращения: 08.04.2019).

Большое внимание уделяется знанию основ законодательства, знания в профильном направлении, на которое претендует кандидат, знания в области русского языка и информатика, знания в управлении, умению направлять, контролировать и координировать работу подчиненных, способности быстро ориентироваться в обстановке и принимать управленческие решения. Кроме того, стоит учитывать и деловые качества претендующего: целеустремленность, ответственность, требовательность к себе и подчиненным.

Для оценки внешних и внутренних кандидатов используют разные методы: кейсы, тестирование, собеседование. Это помогает сформировать представление об уровне личностных и профессиональных качеств кандидатов.

Методы обучения кадрового резерва государственной гражданской службы можно разделить на две категории: это внешние методы обучения и внутренние.

К внешним относятся:

- лекции;
- семинары;
- презентации;
- конференции;
- обучающие курсы;
- тренинги;
- метод заданной группировки;
- деловые игры;
- стажировки;
- самообразование;
- MBA;
- дистанционное обучение.

К внутренним методам относятся:

- производственный инструктаж;

- внутренние стажировки;
- ротации;
- наставничество;
- мастер-классы;
- внутренние семинары;
- кейсы;
- участие в проектах;
- кружки;
- бенчмаркинг;
- индивидуальные консультации;
- присутствие на заседаниях, конференциях, собраниях.

Для обеспечения эффективности существования резерва его численность не должна быть чрезмерно завышена. В практике кадрового управления принято, что количество резервистов должно составлять не более 2-3 человек на претендуемую вакантную должность. При определении численности резерва также необходимо брать во внимание следующие факторы:

- потребность государственного органа в кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения и совершенствования организационной структуры или аппарата управления;
- будущее число потенциальных вакансий, которые могут возникнуть в скором времени в связи с уходом сотрудников на пенсию;
- ежегодный примерный процент лиц, покинувший кадровый резерв органа государственной власти по различным причинам¹.

Определение качественной потребности в кадровом резерве органа государственной власти предполагает формирование перечня профессиональных компетенций, наличие и определенный уровень развития которых позволит кандидату успешно выполнять функциональные

¹ Стехин Д.С. Проблемы формирования кадрового резерва на государственной службе // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2017. № 4. С. 270-272.

обязанности и достигать требуемых результатов деятельности в рамках целевой должности государственной службы.

Систему работы с кадровым резервом можно разделить на этапы и строить ее в соответствии с целями и задачами государственного органа власти, адаптируя или интегрируя их в соответствии с определенной ситуацией и стратегией его развития¹.

Основной задачей первого этапа при формировании резерва кадров является конкретное определение потребностей государственного органа в резерве на период, который в зависимости от типа и резерва может составлять на срок, не превышающий пару лет.

На втором этапе основной задачей выступает разработка системы конкурсного отбора. Так конкурс проводится в зависимости от потребностей органа как среди внешних специалистов, так и среди своих сотрудников (конкретный орган власти).

На третьем этапе осуществляется подготовка резервистов. Ставится задача развития их профессиональных знаний и навыков, необходимых для эффективной и успешной работы в должности. Для ее решения в идеальном варианте разрабатывается программа корпоративного образования, частью которой является подготовка специалистов кадрового резерва. Такая программа в зависимости от нужд органа власти может включать лекция, тренинги и семинары, конференции, стажировки, обучение, участия в грантах, реализациях проектов и т.д., а также обучение по программам МВА, МРА.

Задачей четвертого этапа является формирование системы получения резервистами практического опыта работы по претендуемой должности в органе. Сюда входят замещение резервируемого сотрудника при отсутствии его на работе по различным причинам, приобретение резервистом опыта общения с подчиненными резервируемого. В идеальном варианте после

¹ Хаустова А.В., Уржа О.А. Система формирования кадрового резерва в государственной службе: основные понятия, сущность : материалы Ивановских чтений, Москва, 2018 / под. общ. ред. В.В. Бондалетов. Москва, 2018. № 1-1 (18). С. 72-79.

прохождения цикла практической подготовки, срок которого определяется для каждой должности индивидуально, резервист должен уметь справляться с задачами резервируемого и уметь выполнять весь комплекс работ по данной должности.

Важным направлением кадровой работы должна стать систематическая и поэтапная работа с резервом. Формой такой работы должен стать учет резерва, а также постоянный контроль за профессиональной подготовкой лиц, состоящих в кадровом резерве и их непрерывное обучение.

Таким образом, в результате рассмотрения теоретических основ формирования кадрового резерва в системе государственной гражданской службы, мы пришли к следующим выводам:

Во-первых, понятие кадровый резерв до сегодняшнего момента официально не закреплено, однако некоторые авторы, изучающие резерв на государственной службе дают ему следующее определение: резерв, формируемый с учетом сводного реестра государственных гражданских служащих РФ, поступивших заявлений гражданских служащих и граждан на конкурсной основе, прошедших профессиональный отбор, зарекомендовавших себя в качестве подготовленных лиц и потому обладающих правом замещения должностей гражданской службы без конкурса, а также правом направления на профессиональную переподготовку, повышение квалификации или стажировку.

Во-вторых, формирование кадрового резерва на государственной гражданской службе является важной составляющей в процессе создания высокопрофессионального кадрового состава государственных органов, который формируется в четыре этапа (подача документов, определение соответствию требованиям, прохождение тестирования, собеседование) для предупреждения вероятности кризисной ситуации в случае увольнения, ухода сотрудников, занимающих ключевые, первостепенные позиции; своевременное обеспечение высококвалифицированными кадрами; снизить издержки на отбор нового сотрудника и его адаптацию.

В-третьих, в государственных организациях работа по формированию базы кандидатов регламентируется Указами Президента РФ № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации», № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа», а также федеральными законами № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», а также «Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации».

В-четвертых, в основе системе формирования кадрового резерва государственной службы лежит «человеческий» фактор и профессиональная компетентность лиц принимающих управленческие решения в рамках государственного управления, так как в рамках включения в кадровый резерв лежит знания претендентов в области законодательства РФ, психологических установок и коммуникационных способностей.

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ДЕПАРТАМЕНТЕ ВНУТРЕННЕЙ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Формирование кадрового резерва управленческих кадров в каждом регионе имеет свои специфические черты. Они отражены, прежде всего, в нормативных актах субъектов Российской Федерации, регулирующих общественные отношения, связанные с управлением государственной службой.

Формирование кадрового резерва на государственной гражданской службе Белгородской области осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», законом Белгородской области от 30 марта 2005 года № 176 «О государственной гражданской службе Белгородской области», постановлением Губернатора Белгородской области от 13 апреля 2006 года № 52 «О кадровом резерве на государственной гражданской службе Белгородской области»¹.

Основной целью формирования и использования кадрового резерва является своевременное обеспечение гражданской службы области высококвалифицированными кадрами.

Кадровый резерв формируется с учетом поступивших в орган государственной власти, государственный орган области заявлений от гражданских служащих и граждан. Общим правилом является включение

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ : ред. от 11.12.2018 № 461-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)»; О государственной гражданской службе Белгородской области : закон Белгородской области от 30.03.2005 № 176 : ред. от 05.07.2018 № 291 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)»; О кадровом резерве на государственной гражданской службе Белгородской области : постановление Губернатора Белгородской области от 13.04.2006 № 52 : ред. от 29.02.2016 № 18) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

гражданского служащего в кадровый резерв государственного органа для замещения должности гражданской службы по результатам конкурса, в рамках которого оценивается соответствие участников конкурса квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям гражданской службы, а также уровень их знаний, умений и навыков.

Гражданский служащий может быть включен в кадровый резерв по итогам проведения конкурса:

- на замещение вакантной должности и на включение в кадровый резерв для замещения должности гражданской службы области;
- на включение в кадровый резерв для замещения должности гражданской службы области.

При этом порядок проведения конкурсных процедур совпадает с порядком, предусмотренным для конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы области.

Федеральным законом предусмотрены иные основания для включения гражданского служащего в кадровый резерв, в том числе в случаях освобождения гражданского служащего от замещаемой должности гражданской службы, служебный контракт с которым приостановлен по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон.

Гражданский служащий включается в кадровый резерв для замещения определенной должности гражданской службы. Включение гражданского служащего в кадровый резерв государственного органа оформляется распорядительным актом данного органа с внесением соответствующей записи в личное дело гражданского служащего и иные документы, подтверждающие служебную деятельность гражданского служащего¹.

Непосредственную работу с кадровым резервом государственного органа осуществляет руководитель структурного подразделения и кадровый

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ : ред. от 11.12.2018 № 461-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

отдел, для замещения должности в котором гражданский служащий включен. Для каждого резервиста составляется план индивидуальной подготовки, предусматривающий развитие необходимых профессиональных, деловых и личностных качеств.

Гражданские служащие, состоящие в кадровых резервах государственных органов, включаются в сводный кадровый резерв Белгородской области, который ежегодно утверждается распоряжением заместителя Губернатора области – начальника департамента внутренней и кадровой политики области.

Основания для исключения гражданского служащего из кадрового резерва государственного органа отражены в пункте 2.11 раздела 2 Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Белгородской области, утвержденного постановлением Губернатора Белгородской области от 13 апреля 2006 года № 52¹.

Создание и развитие высококвалифицированного кадрового резерва государственной службы и его рациональное использование являются залогом успешной и продуктивной работы департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области.

Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области является органом исполнительной власти Белгородской области, обеспечивающим проведение единой государственной кадровой и информационной политики, а также политики в сфере печати и телерадиовещания на территории Белгородской области, осуществляющим управление в установленной сфере деятельности.

Целью деятельности департамента является организация системы воспроизводства кадрового состава, способного развивать материальный и интеллектуальный потенциал региона; формирование и развитие единого

¹ О кадровом резерве на государственной гражданской службе Белгородской области : постановление Губернатора Белгородской области от 13.04.2006 № 52 : ред. от 29.02.2016 № 18 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

информационного пространства области; оптимизация его функционирования в соответствии со стратегией социально-экономического развития области и организация устойчивой работы системы управления государственной гражданской службой области.

Для изучения формирования кадрового резерва и работы с ним в департаменте внутренней и кадровой политики необходимо сначала ознакомиться со структурой государственного органа, осуществляющую непосредственную работу с кадрами и его функционалом. В структуру департамента входят следующие подразделения:

1. Управление государственной службы и кадров.
2. Управление информации и социальных технологий.
3. Управление проектно-аналитической и контрольно-организационной работы.
4. Управление профессионального образования и науки.
5. Управление по профилактике коррупционных и иных правонарушений.
7. Юридический отдел¹.

Основными задачами и функциями департамента в рамках реализации кадровой политики являются:

- реализация региональной кадровой политики;
- организация разработки и обеспечение реализации программ, стратегий, концепций, отведенных на развитие кадрового потенциала на государственной гражданской службе, в экономической и социальной и сферах региона, формирование единого информационного пространства на территории, формирование программ развития профессионального образования и вузовской науки;
- развитие правовых и организационных механизмов государственной гражданской и муниципальной службы области;

¹ Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области. URL : <http://www.dkp31.ru/deyatelnost/rezerv-upravlencheskih-kadrov/> (дата обращения: 01.04.2019).

– содействие профессиональному развитию и эффективному использованию кадрового состава области;

– разработка и внедрение современных кадровых технологий, методик, рекомендаций по управлению кадрами для повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти и государственных органов области;

– участие в разработке и реализации государственной политики в сфере СПО и высшего образования, обеспечивающей сохранение единого образовательного пространства и необходимые условия для реализации конституционных прав граждан на получение образования и удовлетворения потребности Белгородской области в квалифицированных кадрах;

– создание конкурентоспособной образовательной среды в системе среднего профессионального и высшего образования, отвечающей экономическим, социальным, национальным и культурным особенностям развития Белгородской области¹.

Нормативно-правовая база Белгородской области, регулирующая аспекты кадровой политики, включает в себя следующие правовые акты:

1. Законом Белгородской области от 30 марта 2005 года № 176 «О государственной гражданской службе Белгородской области»².

2. Постановление Губернатора области от 3 августа 2007 года № 93 «О порядке проведения экспериментов в ходе реализации областных программ развития государственной гражданской службы»³.

¹ Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области. URL : <http://www.dkp31.ru/deyatelnost/rezerv-upravlencheskih-kadrov/> (дата обращения: 01.04.2019).

² О государственной гражданской службе Белгородской области : закон Белгородской области от 30.03.2005 № 176 : ред. от 05.07.2018 № 291 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

³ О кадровом резерве на государственной гражданской службе Белгородской области : постановление Губернатора Белгородской области от 13.04.2006 № 52 : ред. от 29.02.2016 № 18 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

3. Постановление Губернатора Белгородской области от 13 апреля 2006 года № 52 «О кадровом резерве на государственной гражданской службе Белгородской области»¹.

4. Распоряжение заместителя Губернатора области – начальника департамента кадровой политики области от 9 августа 2011 года № 66 «Об утверждении показателей эффективности работы органов государственной власти и государственных органов области по формированию кадрового состава государственной гражданской службы области»².

6. Распоряжение Губернатора области от 1 марта 2007 года № 22 «Об алгоритме оптимизации структуры и штатной численности органов исполнительной власти, государственных органов области»³.

7. Постановление правительства области от 28 июля.2006 года № 161-пп «Об Институте стажерства при правительстве области»⁴.

В Белгородской области сложились определенные правовые основы государственной гражданской службы как механизма государственного управления, адекватные социально-экономическим условиям современного российского общества и государства.

Реализация мероприятий долгосрочной целевой программы «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики» на

¹ О порядке проведения экспериментов в ходе реализации областных программ развития государственной гражданской службы : постановление Губернатора области от 03.08.2007 № 93 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

² Об утверждении показателей эффективности работы органов государственной власти и государственных органов области по формированию кадрового состава государственной гражданской службы области : распоряжение заместителя Губернатора области – начальника департамента кадровой политики области от 09.08.2011 № 66 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

³ Об алгоритме оптимизации структуры и штатной численности органов исполнительной власти, государственных органов области : распоряжение Губернатора области от 01.03.2007 № 22 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

⁴ Об Институте стажерства при правительстве области : постановление Губернатора области от 28.07.2006 № 161-пп // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

2011-2015 годы», утвержденной постановлением Правительства Белгородской области от 23 октября 2010 года № 357-пп, позволила:

- усовершенствовать правовые и организационные механизмы государственной гражданской службы области;

- усовершенствовать систему отбора кадров на государственную гражданскую службу области, посредством развития современных кадровых технологий;

- повысить результативность и эффективность профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих области, посредством дальнейшего внедрения проектного управления в служебную деятельность;

- усовершенствовать систему профессионального развития государственных гражданских служащих области;

- создать систему оценки профессиональных компетенций кадров региона;

- развить информационно-технологической инфраструктуры управления кадровым потенциалом с целью организации эффективного взаимодействия субъектов кадровых процессов;

- усовершенствовать современные организационно-управленческих технологии и методы кадровой работы;

- улучшить качественный состав государственных гражданских служащих области.

Таким образом, динамика численности работников государственных органов Белгородской области и органов местного самоуправления на конец года по ветвям власти представлена в таблице ниже.

Так как департамент внутренней и кадровой политики является органом исполнительной власти, то исследование численности государственных работников показало, что начиная с 2013 года, численность данных органов власти претерпевает спад. Так на 2013 год в исполнительных органах власти

Белгородской области работало 1932 человек, а на момент, когда по итогам 2017 года их численность упала и достигла отметки 1662 человека.

Таблица 1

Численность работников государственных органов Белгородской области и органов местного самоуправления на конец 2018 года¹

Кол-во работников/годы	2000	2005	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Всего в государственных органах Белгородской области	1654	2033	2479	2539	2377	2304	2275	2266
Законодательная власть	66	72	75	67	67	67	63	63
Исполнительная власть	1360	1589	1883	1932	1769	1688	1674	1662
Судебная власть	213	316	479	471	469	477	465	467
Др. государственные органы	15	56	42	69	72	72	73	74
В органах местного самоуправления	6304	7156	7933	8150	7830	7675	7240	6875
Из них в местных администрациях	6282	7113	7836	8035	7719	7552	7115	6739

Разница наблюдается в 270 человек, что является весьма большим показателем, который может быть связан, как уже упоминалось, с незаинтересованность молодых специалистов идти работать в органы власти, а также тяжелая процедура отбора, что весьма отбивает желание трудиться для того, чтобы попасть на государственную гражданскую службу.

В департаменте внутренней и кадровой политики на 1 января 2019 год насчитывается – 126 государственных гражданских служащих.

¹ Белгородская область в цифрах 2018. Краткий статистический сборник. Белгород. 2018. URL:http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/belg/resources/5e9abb0045dec6f39524fdedf3e35b80/0107_2018.pdf (дата обращения: 01.04.2019).

Характеристика динамики персонала департамента внутренней и кадровой политики представлена основными кадровыми коэффициентами представленными в таблице ниже¹.

Таблица 2

Движение персонала департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области²

Наименование коэффициента	Формула расчета	Год		
		2016	2017	2018
оборота по приему (К об.пр.)	$\text{К об.пр.} = \frac{\text{Число принятых сотрудников}}{\text{Среднесписочная численность}}$	0,13	0,02	0,1
текучести кадров (К текуч.)	$\text{К текуч.} = \frac{\text{Число выбывших сотрудников}}{\text{Среднесписочная численность}}$	0,13	0,11	0,12
постоянства кадров (К пост.)	$\text{К посту.} = \frac{\text{Списочная численность на начало периода} - \text{Число уволенных за период}}{\text{Среднесписочная численность}}$	0,87	0,89	0,88
замещения (К замещ.)	$\text{К замещ.} = \frac{\text{Число принятых} - \text{Число уволенных}}{\text{Среднесписочная численность}}$	0,007	0,018	-0,017

Для привлечения высококвалифицированных специалистов, открытости к работе в государственных органах, замещение вакантных должностей проводится по конкурсному отбору.

Конкурсная комиссия департамента внутренней и кадровой политики области по замещению вакантных должностей, образованию кадрового резерва и конкурсному подбору специалистов производит работу по созданию резерва управленческих кадров, организует ведение базы данных о лицах, включенных в кадровый резерв, и информирует граждан и организации о мероприятиях, проводимых в рамках формирования резерва управленческих кадров.

¹ Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области. URL : <http://www.dkp31.ru/deyatelnost/rezerv-upravlencheskih-kadrov/> (дата обращения: 11.04.2019).

² Там же.

Конкурс проводится в два этапа (подача документов/тестирование, собеседование с представителями органа власти). Решение о его проведении оформляется распоряжением. На первом этапе конкурсная комиссия проводит проверку документов, достоверности указанной информации о претенденте и принимает решение о допуске/не допуске к участию во втором этапе конкурса. На втором этапе проводится определение уровня профессиональных качеств участника конкурса на включение в кадровый резерв через тестирование (по 30-40 вопросов на знание Конституции Российской Федерации, нормативно-правовых актов Российской Федерации, нормативно-правовых актов Белгородской области, и на владение им современных информационных программ, знания русского языка, профильного направления) и оценка профессионального уровня, соответствия квалификационным требованиям в ходе собеседования с представителями органа власти.

Повседневно специалистами по вопросам государственной службы и кадровой политики осуществляется прием документов от лиц, участвующих в конкурсах, и проводится проверка на соответствие квалификационным требованиям к вакантной должности государственной службы.

Таблица 3

Количество кадровых резервистов в департаменте внутренней и кадровой политики Белгородской области на 2004-2018 годы¹

Наименование органа исполнительной власти, государственного органа области/годы	2004	2008	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Департамент внутренней и кадровой политики	0	0	9	19	18	16	16	18	20	21

¹ Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области. URL : <https://belregion.ru/author/?ID=115> (дата обращения: 11.04.2019).

Численность кадрового резерва увеличивается ежегодно с разницей в пару человек, что говорит об отсутствии сильной текучести кадров.

В 2016 году проведено 25 заседаний конкурсной комиссии. Конкурсы были объявлены на замещение 41 вакантной должности государственной службы в департаменте внутренней и кадровой политики Белгородской области. По результатам конкурсов на вакантные должности назначено 38 человек.

За 2017 год проведено 29 заседаний конкурсной комиссии. Конкурсы были объявлены на замещение 11 вакантных должностей государственной службы в департаменте внутренней и кадровой политики. По результатам конкурсов на вакантные должности назначено 9 работников.

В 2018 году проведено 21 заседание конкурсной комиссии. Конкурсы были объявлены на замещение 24 вакантных должностей государственной службы в департаменте внутренней и кадровой политики. По результатам конкурсов на вакантные должности назначено 17 человек.

Анализ статистической информации официального сайта Губернатора и Правительства Белгородской области показал, что причинами этого могут быть, как и отсутствие желания участвовать в конкурсном отборе на государственную гражданскую службу, так и полное/частичное несоответствие кандидатов квалификационным требованиям.

Подготовка и проведение аттестации всех государственных служащих департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области включают в себя:

- составление графика проведения аттестации;
- списков лиц, подлежащих аттестации;
- списков лиц, не подлежащих аттестации с указанием причин;
- проверка отзывов на государственных служащих об исполнении ими должностных обязанностей по замещаемой должности;
- оформление протоколов заседания аттестационной комиссии;

– оформление аттестационных листов на государственных служащих¹.

Также рассмотрим количество проведенных заседаний и аттестованных служащих за 2016-2018 годы.

Таблица 4

Количество проведенных заседаний и аттестованных служащих
за 2016-2018 годы²

Наименование показателя	Годы		
	2016	2017	2018
Проведено заседаний	9	3	11
Аттестовано служащих	12	31	33

Проведение квалификационного экзамена и присвоение классных чинов для государственных служащих содержит:

- формирование графика с датой экзамена;
- список сотрудников, которые подлежат квалификационному экзамену;
- проверка представлений и отзывов на государственных служащих о выполнении ими должностных полномочий по замещаемой должности;
- оформление протоколов заседания комиссии;
- оформление распоряжения и экзаменационных листов на сотрудников.

В 2016 году было присвоено классных чинов работникам 43, в 2017 году – 21, 2018 году – 20.

За период 2016-2018 годов на должности государственной службы назначено 38 человек³.

Основанием для зачисления кандидатуры в кадровый резерв является мотивация самореализации сотрудника в работе, а также его стремление и шансы построить профессиональную карьеру. Существенную роль в выборе

¹ Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области. URL : <https://belregion.ru/author/?ID=115> (дата обращения: 11.04.2019).

² Там же.

³ Там же

кандидатуры играют достигнутые результаты по занимаемой должности, наличие в его деятельности креативного потенциала, независимости и решительности в принятии решений и умение их реализовывать, предполагающих нестандартные выходы из возникающих проблем.

Практика образования и функционирование комиссии по соблюдению требований к служебному поведению государственных служащих и урегулированию конфликта интересов включают количество проведенных заседаний комиссий, рассматриваемые вопросы, результаты их рассмотрения.

Принимая во внимание проблемы системы планирования и управления карьерой и трудности государственных гражданских служащих департамента внутренней и кадровой политики, нужно отметить, что следует обратить внимание, что основным проблемой в формировании и работы с кадровым резервом становится отсутствие комплекса мер по привлечению в резерв квалифицированных специалистов и молодежь.

Рассматривая проблематику формирования и работы с кадровым резервом, также можно выделить следующие проблемы:

1. Недостаточная квалификация государственных служащих. В связи с большой загруженности на работе, специалистам работающим в органе, не хватает времени на самообразование, прохождение им полезных профессиональных курсов, вне рамок повышения квалификации. Депрофессионализация служащих особенно выступает на фоне старения кадрового состава государственной службы, из-за масштабного развития и инновационных технологий не все специалисты успевают их осваивать на достаточно высоком уровне.

2. При формировании кадрового резерва кадровому отделу приходится встречаться проблемой отсутствия либо недостаточного числа специалистов, подготовленных для работы с кадровым резервом.

Развитие кадровой политики на территории Белгородской области активно происходит с 2014 года, когда начала реализовываться

государственная программа «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы». Ответственным исполнителем, которой является орган исполнительной власти, работающий с кадровым составом, а именно департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области. Основными задачами данной программы в Белгородской области выступают:

1. Формирование высококвалифицированного кадрового состава государственной гражданской и муниципальной службы области.

2. Модернизация региональной системы профессионального образования для кадрового обеспечения перспективного социально-экономического развития области.

3. Нарращивание научно-исследовательского потенциала Белгородской области.

4. Формирование управленческого потенциала предприятий и организаций социально-экономической сферы региона.

5. Создание условий для самореализации, социального становления молодых людей в возрасте от 14 до 30 лет.

В рамках данной программы и выявленных нами ряда проблем при формировании кадрового резерва и работы с ним предлагается разработать проект по **«Разработке комплекса мер по формированию современного кадрового резерва»**.

Таким образом, по результатам анализа того, как происходит формирования кадрового резерва в департаменте внутренней и кадровой политики Белгородской области и из каких претендентов, мы пришли к следующим выводам:

Во-первых, департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области является органом исполнительной власти Белгородской области, обеспечивающим проведение единой государственной кадровой и информационной политики. Целью его деятельности является организация системы воспроизводства кадрового состава, способного развивать материальный и интеллектуальный потенциал

региона; оптимизация его функционирования в соответствии со стратегией социально-экономического развития области; формирование и развитие единого информационного пространства области и организация устойчивой работы системы управления государственной гражданской службой области.

Во-вторых, в департаменте внутренней и кадровой политики осуществляется целенаправленная деятельность по созданию и подготовке кадрового резерва, доступна информация для каждого претендента, который изъявил желание участвовать в конкурсе. Формирование резерва по соответствующим должностям выделяет необходимость в кадровом резерве, что определенно требует создания сводного банка управленческого резерва кадров государственной гражданской службы, а также единого управленческого комплекса при работе с кадровым резервом.

В-третьих, на территории Белгородской области сложилась нормативная система регулирования кадровой политики и кадрового резерва, включающая в себя: закон Белгородской области года № 176 «О государственной гражданской службе Белгородской области», постановление Губернатора области от № 93 «О порядке проведения экспериментов в ходе реализации областных программ развития государственной гражданской службы», постановлением Губернатора Белгородской области № 52 «О кадровом резерве на государственной гражданской службе Белгородской области», распоряжение заместителя Губернатора области – начальника департамента кадровой политики области № 66 «Об утверждении показателей эффективности работы органов государственной власти и государственных органов области по формированию кадрового состава государственной гражданской службы области».

В-четвертых, несмотря на множество кадровых программ области, наличия законодательных актов, регулирующих кадровую политику на федеральной и региональном уровнях, кадровых проектов, существует проблема с отсутствием молодежи и квалифицированных людей в числе кадрового резерва. Наличие проблемы в департаменте внутренней и

кадровой политики Белгородской области заключается в необходимости повышения престижа попадания в кадровый резерв талантливой молодежи и квалифицированным специалистам. Внедрение эффективного комплекса мер по привлечению профессиональных лиц и молодежи (студентов-выпускников) в кадровый резерв, обеспечит создание высокопрофессионального состава служащих, обладающих необходимыми компетенциями и навыками работы.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ДЕПАРТАМЕНТЕ ВНУТРЕННЕЙ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Формирование кадрового резерва на государственной гражданской службе является неотъемлемой частью эффективной работы органа власти. С помощью резерва можно найти и определить наиболее высококвалифицированных специалистов, затем в составе резерва уже обучить всему требуемому и своевременно отреагировать на какие-либо непредвиденные обстоятельства с кадровым составом в соответствующем государственном органе.

Анализ практики формирования и работы с кадровым резервом в департаменте внутренней и кадровой политики Белгородской области показал, что в настоящее время на федеральном и региональном уровнях законодательная база в сфере кадровой политики достаточно проработана и сформирована. В тоже время одной из главных проблем остается недостаточное число специалистов, профессионально подготовленных для полноценной работы с кадровым резервом. Ведь чаще всего молодые специалисты и уже профессионально подготовленные люди не заинтересованные участвовать в конкурсе на формирование кадрового резерва, они предпочитают либо участвовать сразу на вакантную должность, либо у большого числа совсем отсутствует желание работать в органах власти и они уходят в бизнес-структуры. У молодых людей возникает большое количество вопросов, на которые работники не успевают дать ответ и могут показать только свою текущую работу. С учетом вышеизложенного, не подлежит сомнению тот факт, что проблема изменения концептуальных подходов к формированию и работе с кадровым резервом государственной службы приобретает особую актуальность.

Одним из приоритетных направлений практики является максимально эффективный отбор и изучение кандидатов, для реализации которого применяется система оценочных процедур, состоящая из трех этапов.

1. Кадровый резерв формируется, прежде всего, из числа гражданских служащих в порядке их должностного роста, как фактора, определяющего мотивацию профессиональной служебной деятельности гражданских служащих.

2. Наличие кадрового резерва позволяет использовать потенциал государственных служащих, оперативно и своевременно комплектовать органы управления, в том числе вновь создающиеся, квалифицированным кадровым составом, необходимым для достижения поставленных целей и задач.

3. Повышение профессионализма и компетентности кадрового состава путем применения системы дополнительного профессионального образования является одним из условий успешного выполнения поставленных перед государством задач.

Для молодых специалистов поступление на государственную службу является возможностью реализовать себя в сфере государственной службы и развить профессиональные и личностные компетенции.

Результаты долгосрочной целевой программы «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики» на 2011-2015 годы», утвержденной постановлением Правительства Белгородской области от 23 октября 2010 года № 357-пп и реализуемая в настоящее время государственная программа «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы» оказывают содействие в унификации методологических, организационных подходов к формированию кадрового резерва квалифицированных государственных кадров Белгородской области.

На сайте Губернатора и правительства Белгородской области систематически объявляются конкурсы на формирование кадрового резерва департамента внутренней и кадровой политики. Однако, по объявлению

результатов конкурсов, можно сказать, что большинство из них либо считаются не состоявшимися, либо не набирается должное количество резервников для государственного органа. Отсутствие должного числа претендентов связано с малой компетентностью кандидатов, изъявивших желание участвовать в конкурсе.

В этой связи необходимой становится реализация проекта **«Разработка комплекса мер по формированию современного кадрового резерва»**, который позволит сформировать кадровый состав государственной гражданской службы высококвалифицированными и грамотными специалистами, а также талантливой молодежью.

В рамках проекта предстоит поиск и подбор новых кандидатов. Необходимо сформировать постоянно обновляемую базу данных профессионалов в области управления.

Цель внедрения проекта. Основной целью предлагаемого нами проекта является к концу 2021 года сформировать высококвалифицированный кадровый резерв на замещение должностей государственной гражданской службы Белгородской области, в числе 30 человек из талантливой молодежи и высококвалифицированных специалистов.

Для достижения цели в рамках реализации проекта предполагается решение следующих задач:

– подобрать примерно 20-25 активных студентов среди ВУЗов Белгородской области, из числа наиболее инициативных молодых людей, стремящихся к работе в органах власти, государственных организациях области;

– сформировать качественный состав кадрового резерва департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области, из числа талантливой молодежи – 50 % от общего количества человек, включенных в резерв;

– сформировать качественный состав кадрового резерва департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области, из числа квалифицированных специалистов, имеющих опыт работы в сфере государственного управления – 50 % от общего количества человек, включенных в кадровый резерв органа.

Сроки реализации проекта. Проект, предполагаемый к реализации, относится к среднесрочным объектам планирования. Общий период от разработки концепции проекта до реализации его базовых мероприятий рассчитан на период с 1 сентября 2019 года по 31 декабря 2021 года.

Законодательным обоснованием проектных мероприятий в Белгородской области является:

1. Федеральный закон от 27.07.2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

2. Реализация государственной программы «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы», одним из ключевых направлений которой является:

а) формирование высококвалифицированного кадрового состава государственной гражданской службы области и совершенствование региональной системы профессионального образования для кадрового обеспечения перспективного социально-экономического развития Белгородской области;

б). создание условий для самореализации, социального становления молодых людей в возрасте от 14 до 30 лет.

Перечень мероприятий проекта.

В своей работе проект «Разработка комплекса мер по формированию современного кадрового резерва» должен включать в себя основной блок по привлечению специалистов в число кадрового резерва департамента внутренней и кадровой политики области, а именно: работа по привлечению талантливой студенческой молодежи (студентов-выпускников высших учебных заведений области), а также работа по привлечению

квалифицированных специалистов, имеющих опыт и стаж работы в сфере государственного управления.

Представленные ниже мероприятия направлены на реализацию цели и задач предложенного нами проекта, по разработке комплекса для формирования современного кадрового резерва на государственной гражданской службе.

Мероприятия, ориентированные на будущих молодых специалистов:

а) проведение «Дней открытых дверей». В рамках мероприятий, которые предлагают органы власти, все желающие имеют возможность пообщаться с руководством органов власти области, получить дополнительную информацию о развитии отрасли, консультации по вопросам поступления на государственную гражданскую службу, реализации кадровых проектов, исполнения отраслевых и ведомственных, познакомиться с должностными лицами департамента.

Мероприятие «День открытых дверей» направлено на привлечение не только молодежи, но и других специалистов, желающие увидеть работу государственного органа «изнутри», возможно перенять опыт. Помимо основной цели, мероприятие также нацелено на открытость деятельности органов исполнительной государственной власти и предоставления большей возможности информирования населения.

б) организация тренингов с психологом на площадке департамента внутренней и кадровой политики. Желательно, чтобы психолог, проводимый занятия с заинтересованной в государственной службе молодежью, был штатным сотрудником департамента. Тренинги будут проводиться каждую последнюю пятницу месяца, информация о которой будет сообщать в университет. В рамках тренинга психолог будет проводить следующие мероприятия: бесплатные консультационные занятия, прохождение тестов на интересные тематики (какая будущая профессия мне подходит, какой у меня тип характера, какой у меня тип личности, какой у меня тип темперамента и так далее);

в) посещение работниками органа государственной власти высших учебных заведений и проведение познавательных занятий о деятельности их государственного органа;

г) транслирование студентам положительной опыт «Из резерва в Губернаторы». На открытых лекциях, которые будут организовываться работниками в высших учебных заведениях, рассказывать о перспективах включения в кадровый резерв и о карьерном росте на государственной гражданской службе. Опыт будет взят на примере проекта по созданию Молодежного Правительства Белгородской области, целью которого является формирование, подготовка и обучение представителей социально активной молодежи Белгородской области для дальнейшего трудоустройства в органы исполнительной власти области, органы местного самоуправления и хозяйствующие субъекты, действующие на территории Белгородской области. Так на сегодняшний день, около 40 % состава Молодежного правительства уже работают в органах власти, а оставшаяся часть, по истечению срока пребывания в правительстве, также будет устроена на работу в органы власти. Вторым практическим примером является опыт регионального кадрового проекта Ивановской области «Команда Губернатора: Будущее за нами!».

Мероприятия, ориентированные на привлечение в кадровый резерв квалифицированных людей, имеющие опытом работы на государственной гражданской службе:

а) взаимодействие отдела кадров департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области с государственной службой занятости населения (Управление по труду и занятости населения Белгородской области), а также базами вакансий в информационно-коммуникационной сети «Интернет» в целях поиска подходящих претендентов;

б) взаимодействие с кадровыми службами иных государственных органов (департаменты, управления) с целью выявления служащих, готовых перейти на государственную гражданскую службу в иной государственный

орган, в том числе в случаях замещения ими сокращаемых должностей гражданской службы в государственном органе или должностей гражданской службы в упраздняемом государственном органе в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 19 сентября 2013 года № 822 «Об утверждении Правил предоставления государственному гражданскому служащему в случае отсутствия должностей в государственном органе, в котором сокращаются должности государственной гражданской службы, или государственном органе, которому переданы функции упраздненного государственного органа, вакантной должности государственной гражданской службы в иных государственных органах», а также включение в кадровый резерв в случае, если государственный служащий занимает должность на время отсутствия основного работника.

Таким образом, привлечение в кадровый резерв молодежь в объективных условиях текучести кадров позволяет:

- обеспечить приток перспективных молодых специалистов, заинтересованных лиц в прохождении службы,
- применять современные технологии, передовые подходы и инновационные решения в соответствующей отрасли;
- приобрести статус государственного управленца.

Также для молодежи участие в проекте является возможностью проявить себя в сфере государственного управления и развить профессиональные и личностные компетенции.

Для квалифицированных специалистов состоять в кадровом резерве государственного органа позволяет:

- устроиться в органы государственной гражданской службы Белгородской области;
- в случае сокращения своевременно найти работу, без прерывания трудового стажа;

- в случае выхода основного работника на свою должность и отсутствия вариантов другой занимаемой должности, быть включенным в кадровый резерв и в скором времени работать в департаменте внутренней и кадровой политики;

- приобрести статус престижного управленца, с перспективой карьерного роста.

Особенной черной реализуемого проекта является то, что талантливые студенты выпускающихся курсов будут привлекаться в кадровый резерв для замещения должности государственной гражданской службы области еще на момент своего обучения, по окончании ВУЗа и получению диплома о высшем образовании, у них уже сложится представление о том, чтобы связать свою профессиональную карьеру с государственной службой, и они будут заинтересованы в участии в конкурсе на включение в кадровый резерв уже по законодательно установленному порядку.

В дальнейшем определить, кого из числа заинтересованных студентов включить в кадровый резерв, можно по проведению оценки их мотивации участвовать и посещать все предложенные мероприятия, а также стремления повысить уровень собственного профессионализма и продвинуться по карьерной лестнице.

Большое внимание стоит уделить квалификационным требованиям к молодым кандидатам, так как большинство из них не имеет опыта работы и навыков, необходимых для исполнения служебных обязанностей. Можно выделить следующие критерии для отбора кандидатов:

- лидерский потенциал;
- уровень организационных, коммуникативных и творческих способностей;
- высокие результаты и достижения в образовательной или профессиональной области;
- высокий уровень мотивации к работе в органах государственной власти;

– патриотизм и гражданская ответственность.

Для лиц, уже работающих в органах государственной власти, того или иного государственного органа на временной основе либо в случаях замещения ими сокращаемых должностей гражданской службы, включение в кадровых резерв будет предполагать перспективу устроиться на работу на постоянной основе в системе государственной гражданской службы без прерывания трудового стажа и проблемами с поиском работы.

Создание эффективного комплекса мер для привлечения высококвалифицированных и молодых специалистов в кадровый резерв государственного органа играет большую роль в процессе создания и использования кадрового резерва государственных гражданских служащих. Уровень подготовленности резервистов можно оценить по итогам прохождения конкурсных мероприятий при поступлении в резерв.

Смета проекта. Вопрос планирования потребности в ресурсах является одним из основных при управлении проектом. Планирование ресурсов предполагает оценку того, какие ресурсы и в каком количестве будут использованы в процессе реализации проекта. Проект не предполагает огромных затрат, так как большая часть денежных средств будет расходоваться на заработную плату

Основные затраты проекта – стимулирующие выплаты специалистам, задействованным в реализации проекта «Разработка комплекса мер по формированию современного кадрового резерва». Финансовые средства планируется привлечь из регионального бюджета, или из средств, поступающих от выигранных грантов департаментом внутренней и кадровой политики Белгородской области.

Реализация проекта оценивается в 325 500 рублей .

1. Стимулирующие выплаты работникам департамента внутренней и кадровой политики области, участвующие в реализации проекта по формированию высококвалифицированного кадрового резерва. 5 штатных сотрудников с дополнительной стимулирующей выплатой в 5 000 рублей в

месяц. Сотрудники для организации дня открытых дверей, сотрудники для проведения лекционных занятий на базе высших учебных заведений, психолог для занятий с молодыми специалистами, с доплатой в 2 000 рублей в месяц к основной заработной плате.

Таблица 5

Смета проекта

Статья расходов	Описание	Сумма
Разработка документации о сотрудничестве с ВУЗами	Включает затраты на типографические услуги	500 рублей * 3 = 1 500 рублей
Оплата стимулирующей части штатным работникам	Включает затраты времени на проведение лекционных, экскурсионных и других курсов	5 000 рублей * 5 = 25 000 рублей в месяц * 12 месяцев = 300 000 рублей
Оплата дополнительных курсов психологу департамента внутренней и кадровой политики	Включает затраты времени на проведение курсов с молодыми студентами	2 000 рублей * 1 = 2 000 рублей в месяц * 12 месяцев = 24 000 рублей
Итого:		325 500 рублей

Планируемые результаты внедрения проекта. Важнейшими результатами предложенного проекта будут являться:

Измеримыми количественными показателями результативности реализации проекта будут выступать:

– увеличение численности кадрового резерва (не менее 30 человек на государственный орган, на сегодняшний день – 21 человек)¹;

– формирование современного кадрового резерва департамента внутренней и кадровой политики из числа профессиональных лиц (до 99 % членов резерва, на сегодняшний день – 60 %)²;

¹ Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области. URL: <https://belregion.ru/author/?ID=115> (дата обращения: 29.04.2019).

² Там же.

– 100 % обеспечение департамента внутренней и кадровой политики области высококвалифицированными специалистами и инициативной молодежью с инновационной структурой мышления, состоящих в кадровом резерве (на сегодняшний день существует недобор квалифицированных кадров, их численность в кадровом резерве государственного органа составляет 60 %)¹.

К качественным показателям оценки предложенного проекта можно отнести следующее:

– реализация двух задач государственной программы «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы» (формирование высококвалифицированного кадрового состава государственной гражданской службы области и совершенствование региональной системы профессионального образования для кадрового обеспечения перспективного социально-экономического развития Белгородской области; создание условий для самореализации, социального становления молодых людей в возрасте от 14 до 30 лет);

– привлечения талантливой молодежи в органы государственной власти и успешное начало карьеры для них;

– экономия времени путем закрытия вакантных должностей в кратчайшие сроки;

– приток перспективных специалистов, заинтересованных в прохождении службы, активной реализации своего профессионального потенциала;

– создание высококвалифицированного кадрового потенциала Белгородской области;

– профессиональная ориентация студентов и молодежи, обеспечение получения ими новых знаний, навыков и умений, а также возможности инициирования и реализации проектов в сфере деятельности государственного органа;

¹ Там же.

- создание высококвалифицированного персонала рабочих департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области;
- ликвидирование застойки кадров при увольнении сотрудника.
- снижение уровня текучести кадров.
- формирование кадрового резерва квалифицированными государственными управленцами из иных органов государственной власти Белгородской области.

Реализация проекта «Разработка комплекса мер по формированию современного кадрового резерва» направлена, прежде всего, на студентов старших курсов обучения и высококвалифицированных управленцев. Программа будет ориентирован на работу с лицами, которые в перспективе планируют остаться работать в органах власти и продвигаться по карьерной лестнице.

Проект «Разработка комплекса мер по формированию современного кадрового резерва» влечет за собой экономический эффект, среди которого:

- увеличение численности квалифицированных специалистов и молодых людей в системе органов государственной власти, которые могли бы внести свой вклад в социально-экономическое развитие региона;
- повышение уровня профессионализма будущих работников департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области.

Социальный эффект – повышение уровня профессионализма государственных служащих путем качественного формирования кадрового резерва из числа государственных работников и молодежи.

В целях обеспечения успешной реализации проекта «Разработка комплекса мер по формированию современного кадрового резерва» предполагается формирование системы показателей об изменении качественного состава кадрового резерва департамента внутренней и кадровой политики в конце каждого квартала на протяжении всего периода реализации проекта.

Учитывая перечисленные факторы, эффективных способов для формирования кадрового резерва департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области квалифицированными и молодыми специалистами, является целесообразным реализация проекта по «Разработка комплекса мер по формированию современного кадрового резерва», а также некоторых предложенных рекомендаций для совершенствования формирования и работы кадрового резерва государственного органа.

Таким образом, проанализировав вышеизложенный материал можно сделать следующие выводы по третьему разделу выпускной квалификационной работы.

Во-первых, толчком для развития кадровой политики на территории Белгородской области и реализации предложенного проекта «Разработка комплекса мер по формированию современного кадрового резерва» становится долгосрочная целевая программа «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики» на 2011-2015 годы», утвержденной постановлением Правительства Белгородской области от 23 октября 2010 года № 357-пп, и реализуемая в настоящее время государственная программа «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы», которая ставит перед собой задачи формирования высококвалифицированного кадрового состава государственной гражданской службы на территории Белгородской области и создание условий для самореализации, социального становления молодых людей в возрасте от 14 до 30 лет.

Во-вторых, приоритетным развитием работы в области кадровой политики в Белгородской области должен стать процесс формирования высококвалифицированного кадрового потенциала, состоящего из заинтересованных молодых людей и профессиональных государственных служащих, что возможно с помощью реализации представленного нами проекта «Разработка комплекса мер по формированию современного кадрового резерва». Реализация данного проекта будет способствовать

обеспечением высококвалифицированными специалистами и талантливой молодежью кадровый резерв Белгородской области на замещение должностей государственной гражданской службы. Данный проект представлен широким комплексом мероприятий, включающих в себя такие мероприятия, как «день открытых дверей» в департаменте внутренней и кадровой политики; тренинги для молодежи, проводимые психологом на площадке департамента области; посещение работниками органа государственной власти высших учебных заведений и проведение ими познавательных занятий о деятельности их государственного органа; взаимодействие с государственной службой занятости населения, а также базами вакансий в информационно-коммуникационной сети «Интернет» в целях поиска подходящих претендентов; взаимодействие с кадровыми службами иных государственных органов с целью выявления служащих, готовых перейти на государственную гражданскую службу в иной государственный орган.

В-третьих, результатами реализации проекта станут: увеличение численности кадрового резерва (не менее 30 человек на государственный орган, на сегодняшний день – 21 человек); формирование современного кадрового резерва департамента внутренней и кадровой политики из числа профессиональных лиц (99 % членов резерва, на сегодняшний день – 60 % способны занять вакантные должности без базового обучения функциональных обязанностей и периода адаптации); 100 % обеспечение кадрового резерва департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области высококвалифицированными специалистами и молодежью с инновационной структурой мышления (на сегодняшний день существует недобор квалифицированных кадров, их численность в кадровом резерве государственного органа составляет 60 %), а также привлечение талантливой молодежи в органы государственной власти; экономия времени путем закрытия вакантных должностей в кратчайшие сроки; создание высококвалифицированного кадрового потенциала Белгородской области;

профессиональная ориентация студентов; приток перспективных специалистов, заинтересованных в прохождении государственной гражданской службы и активной реализации своего профессионального потенциала; снижение уровня текучести кадров; ликвидирование застойки кадров при увольнении сотрудника; привлечение в состав кадрового резерва квалифицированных государственных управленцев из иных органов власти области.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровый резерв – база данных высокопрофессиональных и перспективных специалистов в органах власти, рекомендованных в установленном порядке руководителем («первым лицом») соответствующего государственного органа и организации.

Формирование кадрового резерва – это оперативная реакция государственного аппарата в потребности в формировании и работе органов государственной власти. Формирование кадрового резерва на государственной гражданской службе является важной составляющей в процессе создания высокопрофессионального кадрового состава государственных органов.

На современном этапе развития российского законодательства сформирована система нормативно-правовых актов кадровой политики, регулирующая различные аспекты работа по формированию кадрового резерва, регламентируется указами Президента РФ «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» № 112 от 1 февраля 2005 года, «О кадровом резерве федерального государственного органа» № 96 от 1 марта 2017 года, а также федеральными законами «О системе государственной службы Российской Федерации» № 58-ФЗ от 27 мая 2003 года, «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ от 27 июля 2004 года.

На территории Белгородской области действуют кроме федеральных нормативно-правовых актов региональные акты, представленные законами, постановлениями и расторжениями, также реализуются государственные программы региона.

Ответственным органом в вопросе воспроизводства кадров выступает департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области, который осуществляет целенаправленную деятельность по созданию кадрового резерва, куда может попасть заинтересованный человек,

изъявивший желание участвовать в конкурсе и обладающий соответственным уровнем профессиональных знаний и умений. Распределение формирования кадрового резерва по должностям подчеркивает необходимость в нем, что, в свою очередь, требует создания программы подготовки управленческого резерва кадров государственной службы, а также целостного управленческого комплекса для кадрового резерва.

Основной целью формирования кадрового резерва является своевременное обеспечение государственной гражданской службы региона высококвалифицированными кадрами. Кадровый резерв формируется с учетом поступивших в орган государственной власти, государственный орган области заявлений от гражданских служащих и граждан. Общим правилом является включение гражданского служащего в кадровый резерв государственного органа для замещения должности гражданской службы по результатам конкурса, в рамках которого оценивается соответствие участников конкурса квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям гражданской службы, а также уровень их знаний, умений и навыков.

В Белгородской области сложились определенные правовые основы государственной гражданской службы как механизма государственного управления, адекватные социально-экономическим условиям современного российского общества и государства.

Долгосрочная целевая программа «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики» на 2011-2015 годы», утвержденной постановлением Правительства Белгородской области от 23 октября 2010 года № 357-пп, уже сделала новые «шаги» в сторону совершенства кадровой политики, а именно позволила:

- усовершенствовать правовые и организационные механизмы государственной гражданской и муниципальной службы области;
- повысить эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих

Белгородской области посредством дальнейшего внедрения проектного управления в их служебную деятельность;

– улучшить качественный состав государственных гражданских служащих области, а также реализация одной из задач в государственной программы «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы» сфере кадровой политики.

Официальный сайт Губернатора и Правительства Белгородской области показал, что с 1 января 2019 года в департаменте было объявлено 32 конкурсов на вакантные должности и на включение в кадровый резерв. Однако анализируя результаты конкурсов, можно сделать вывод, что большинство из них являются несостоявшимися. Причинами этого могут быть, как и нежелание участвовать в конкурсном отборе на государственную гражданскую службу, так и полное/частичное несоответствие кандидатов квалификационным требованиям. На конец 2018 года в кадровом резерве состоит 21 человек. Однако, наличие проблемы, выраженной в отсутствии квалифицированных лиц и молодежи при формировании кадрового резерва в департаменте внутренней и кадровой политики. В связи с этим большинство конкурсов считается несостоявшимися из-за несоответствия кандидатов квалификационным требованиям.

Рассматривая проблематику формирования кадрового резерва, также условно можно выделить следующие проблемы:

1. При формировании кадрового резерва приходится встречаться проблемой отсутствия либо недостаточного числа специалистов, подготовленных для работы в государственном органе.

2. Из-за отсутствия определенного профессионального уровня работников на некоторых должностях, сотрудники департамента подвергаются большой загруженности на работе.

3. Отсутствие квалифицированного числа лиц, состоящих в кадровом резерве государственного органа.

4. Отсутствие социально активной молодежи, состоящей в кадровом резерве государственного органа.

В рамках совершенствования формирования кадрового резерва государственной гражданской службы квалифицированными специалистами и молодежью, предлагается внедрение проекта «Разработка комплекса мер по формированию современного кадрового резерва». Реализация проекта будет способствовать формированию высококвалифицированного кадрового резерва на замещение должностей государственной гражданской службы департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области.

Измеримыми количественными показателями результативности реализации проекта будут выступать:

- увеличения численности кадрового резерва (не менее 30 человек на государственный орган, на сегодняшний день – 21 человек);

- формирование современного кадрового резерва департамента внутренней и кадровой политики из числа профессиональных лиц (до 99 % членов резерва, на сегодняшний день – 60 %);

- 100 % обеспечение департамента внутренней и кадровой политики области высококвалифицированными специалистами и молодежью с инновационной структурой мышления, состоящих в кадровом резерве (на сегодняшний день существует недобор квалифицированных кадров, их численность в кадровом резерве государственного органа составляет 60 %).

К качественным показателям оценки предложенного проекта можно отнести следующее:

- реализация задач государственной программы «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы» (формирование высококвалифицированного кадрового состава государственной гражданской службы области и совершенствование региональной системы профессионального образования для кадрового обеспечения перспективного социально-экономического развития Белгородской области; создание

условий для самореализации, социального становления молодых людей в возрасте от 14 до 30 лет);

- привлечения талантливой молодежи в органы государственной власти и успешное начало карьеры для них;

- экономия времени путем закрытия вакантных должностей в кратчайшие сроки;

- приток перспективных специалистов, заинтересованных в прохождении службы, активной реализации своего профессионального потенциала;

- создание высококвалифицированного кадрового потенциала Белгородской области;

- профессиональная ориентация студентов, обеспечение получения ими новых знаний и умений, а также возможности инициирования и реализации проектов в сфере деятельности государственного органа;

- ликвидирование застойки кадров при увольнении сотрудника.

- снижение уровня текучести кадров.

- привлечение в состав кадрового резерва квалифицированных государственных управленцев из иных органов власти области.

Мероприятия проекта направлены на поиск и подбор профессиональных, квалификационных лиц и молодежи.

Кроме предложенного проекта «Внедрение эффективных механизмов формирования кадрового резерва» предлагается также придерживаться ряда следующих рекомендаций:

1. Разработать систему привлечения молодежи в состав кадрового резерва и на работу в органы государственной власти

2. Сформировать отдельную базу работников в государственных органах на временной основе (например, на период декретного отпуска или сокращаемая должность)

3. Разработать систему взаимодействия с государственной службой занятости населения.

4. Привлекать к текущей работе незадействованных специалистов из кадрового резерва, тем самым и обученные резервисты могут претендовать на вакантные должности и сами работники органа смогут найти время на повышение своей квалификации, профессиональных знаний, освоить новые развивающие инновационные технологии.

Придерживаясь практических рекомендаций можно достичь высокого уровня профессионализма кадрового состава в органах государственной власти, ускорить выполнение текущей работы органа, преятствовать барьерам инновационных развитий, а главное сформировать кадровый резерв департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области из числа профессионалов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г., с изменениями от 21 июля 2014 г. // Российская газета. – 2018. – № 7 (4831). – 3 февраля.
2. О системе государственной службы Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ : ред. от 23.05.2016 № 143-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ : ред. от 11.12.2018 № 461-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
4. О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации [Электронный ресурс] : указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 : ред. от 28.08.2015 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
5. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации [Электронный ресурс] : указ Президента РФ от 01.02.2005 № 112 : ред. от 10.09.2017 № 419 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
6. Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа [Электронный ресурс] : указ Президента РФ от 01.03.2017 № 96 : ред. от 10.09.2017 № 419 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
7. О кадровом резерве на государственной гражданской службе Белгородской области [Электронный ресурс] : постановление Губернатора

Белгородской области от 13.04.2006 № 52 : ред. от 29.02.2016 № 18 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

8. Об утверждении целевой программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 гг.» [Электронный ресурс] : постановление Правительства области от 30.12.2013 № 530-пп // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

9. Стратегия социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года [Электронный ресурс] : постановление Правительства Белгородской области от 25.01.2010 № 27-пп : ред. от 25.03.2019 № 128-пп // «Белгородские известия». – 2010. – № 31.

10. О порядке проведения экспериментов в ходе реализации областных программ развития государственной гражданской службы [Электронный ресурс] : постановление Губернатора области от 03.08.2007 № 93 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

11. Об Институте стажерства при правительстве области [Электронный ресурс] : постановление Губернатора области от 28.07.2006 № 161-пп // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

12. Об алгоритме оптимизации структуры и штатной численности органов исполнительной власти, государственных органов области [Электронный ресурс] : распоряжение Губернатора области от 01.03.2007 № 22 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

13. Об утверждении показателей эффективности работы органов государственной власти и государственных органов области по формированию кадрового состава государственной гражданской службы области [Электронный ресурс] : распоряжение заместителя Губернатора

области – начальника департамента кадровой политики области от 09.08.2011 № 66 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

14. Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации» [Электронный ресурс] : одобрена Комиссией при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 27.10.2017 № 5 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

15. Антонова, Н.М. Проблемы реализации конституционного принципа равного доступа к государственной службе в РФ [Текст] / Н.М. Антонова // Конституционное и муниципальное право. – 2016. – №3. – С. 25-38.

16. Асланов, М.А. Традиционные и инновационные технологии в органах государственного управления [Текст] / М.А. Асланов // Проблемы современной экономики. – 2016 – № 2 (50). – С. 41-43.

17. Астахов, Ю.В. Совершенствование кадрового потенциала в условиях модернизации новой России [Текст] / Ю.В. Астахов, И.В. Конев, Н.В. Лебедева // Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности. – Белгород. – 2018. – №. 21. – С. 15-19.

18. Астахов, Ю.В. Инновации в подготовке и выдвижении кадров в органы власти и управления [Текст] : сборник материалов X юбилейной международной заочной научно-практической конференции, посвященной 65-летию БГТУ им. В.Г. Шухова в 2 частях, Белгород, 17 нояб. 2018 г. / под общ. ред. С.А. Михайличенко, Ю.Ю. Буряка. – Белгород : 2018. – 567 с.

19. Берталанфи, Л. фон. Общая теория систем – критический обзор // Исследования по общей теории систем [Текст] /сборник переводов / Общ. ред. и вст. ст. В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина. – Москва : Прогресс, 1969. – 521 с.

20. Биджиев, А.С. Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы [Текст] / А.С. Биджиев, Г.М. Шамарова // Государственная власть и местное самоуправление. – 2016. – № 3. – С. 98-101.

21. Гарькин, И.Н. Формирование кадрового резерва: приоритетное направление государственной кадровой политики [Текст] / И.Н. Гарькин, И.А. Гарькина // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – № 3. – С. 103-110.

22. Гришковец, А.А. Должность гражданской службы (некоторые проблемы статуса) [Текст] / А.А. Гришковец // Административное право и процесс. – 2015. – № 6. – С. 14-16.

23. Гунин, В.К. Концептуальный подход к формированию единой системы регионального управления кадровым потенциалом [Текст] / В.К. Гунин // Общество: политика, экономика, право. – 2016. – № 8. – С. 87-95.

24. Демешкин, Г.В. Основные аспекты формирования кадрового резерва [Текст] / Г.В. Демешкин // Вестник Томского государственного университета. – 2014. – № 1. – С. 209-216.

25. Загородних, Ж.В. Кадровый резерв на государственной службе [Текст] : сборник статей Международной научно-практической конференции, Пенза, 23 нояб. 2017 год / под общ. ред. Г.В. Гуляев. – Пенза : Наука и Просвещение, 2017. – С. 113-117.

26. Зыкова, А.А. Формирование кадрового резерва и работа с ним [Текст] / А.А. Зыкова // Справочник по управлению персоналом. – 2018. – № 8. – С. 184-190.

27. Иванова, Л.Л. Кадровые технологии по формированию управленческого резерва: принципы, подходы, междисциплинарные проблемы применения [Текст] / Л.Л. Иванова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2016. – № 4. – С. 13-24.

28. Казакова, Н.Д. Кадровые риски работы с кадровым резервом государственной гражданской службы [Текст] : сборник научных статей и тезисов выступлений I международной научно-практической конференции, Москва, 20-21 апр. 2016 год / отв. ред. к.с.н., доцент Ж.А.Денисова. – Москва : 2016. – 386 с.

29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов // М. : ИНФРА-М, 2016. – С. 695.

30. Коростелева, Д.А. Управление кадровым резервом организации: подходы, перспективы, задачи [Текст] / Д.А. Коростелева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 2-4. – С. 294-301.

31. Кливец, К.С. К вопросу о формировании кадрового резерва [Текст] : сборник статей по итогам международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 1-5 мая 2015 года / под общ. ред. Н.С. Кириченко. – Ростов-на-Дону : ЮРИУФ РАНХиГС, 2019. – С. 59-63.

32. Крутцова, М.Н. Организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование [Текст] / М.Н. Крутцова // Кадровик. – 2018. – № 5. – С. 89-123.

33. Литвинюк, А.А. Управление персоналом. [Текст] / А.А. Литвинюк // М. : Юрайт, 2016. – С. 434.

34. Лещенко, Е.М. Педагогическая технология личностно-профессионального развития государственных служащих – условия реализации в регионах [Текст] / Е.М. Лещенко, Н.Н. Назаренко // Регион: системы, экономика, управление. – 2015. – № 2 (29). – С. 310-315.

35. Макарова, Г.В. Методы формирования и подготовки резерва управленческих кадров в регионе [Текст] / Г.В. Макарова // Социология и жизнь. – 2015. – № 2. – С. 54-57.

36. Никитина, А.С. Инновации в кадровом резерве на государственной службе: возможности внедрения и готовность к исполнению [Текст] / А.С. Никитина, Е.Д. Каргина // Вопросы управления. – 2016. – № 3 (40). – С. 180-187.

37. Овчинников, С.С. Применение кадровых технологий на государственной гражданской службе [Текст] : сборник трудов V международной научно-практической конференции, Симферополь, 27-28 сент. 2018 год / под науч. ред. О.С. Резниковой. – Симферополь : 2018. – С. 419-425.

38. Опарина, Н.Н. Формирование кадрового резерва [Текст] / Н.Н. Опарина // Стратегия России. – 2014. – № 8. – С. 98-111.

39. Персань, Н.В. Основные проблемы управления кадровым резервом в организации [Текст] / Н.В. Персань // Молодой ученый. – 2015. – № 22. – С. 204-213.

40. Стехин, Д.С. Проблемы формирования кадрового резерва на государственной службе [Текст] / Д.С. Стехин // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2017. – № 4. – С. 270-273.

41. Талицына, О. Формируем кадровый резерв [Текст] / О. Талицына // Консультант. – 2014. – № 9. – С. 44-59.

42. Титова, Е.В. Управление кадровым потенциалом государственной гражданской службы на основе формирования резерва кадров [Текст] / Е.В. Титова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2014. – № 4 (1). С. 180-201.

43. Трунина, Е.В. К проблеме формирования кадрового резерва для государственной гражданской службе [Текст] / Е.В. Трунина // Бюллетень науки и практики. – 2018. – № 7. – С. 437-444.

44. Туранин, В.Ю. Управление персоналом в региональных органах государственной власти: направления совершенствования кадровой работы (на примере Белгородской области) [Текст] / В.Ю. Туранин // Вопросы управления. – 2015. – № 7. – С. 219-225.

45. Федотова, Т.К. Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала государственной службы [Текст] / Т.К. Федотова // Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России. – 2015. – С. 445-451.

46. Хаустова, А.В. Система формирования кадрового резерва в государственной службе: основные понятия, сущность [Текст] : материалы Ивановских чтений, Москва, 2018 / под. общ. ред. В.В. Бондалетов. – Москва : 2018. – № 1-1 (18). – С. 72-79.

47. Юрьева, О.В. Формирование кадровых резервов в системе государственной гражданской службы [Текст] / О.В. Юрьева, Г.Н. Бутов, А.Ф. Акмалов // Казанский педагогический журнал. – 2016. – № 1. – С. 1-10.

48. Захаров, В.М. Компетентностный подход в подготовке кадров регионального управления: опыт Белгородской области [Электронный ресурс] / В.М. Захаров, Р.В. Черноусов. – Белгород, 2015. – Режим доступа : <http://vshu.bsu.edu.ru/vshu/resources/resources.php?ID=3452>.

49. Федеральный портал управленческих кадров. 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://gossluzhba.gov.ru/Page/Index/Prokhozhdeniye_gossluzhby.

50. Губернатор и Правительство Белгородской области. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://belregion.ru/documents/>.

51. Белгородская область в цифрах 2018. Краткий статистический сборник. Белгород. 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : url:http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/belg/resources/5e9abb0045dec6f39524fdedfce35b80/0107_2018.pdf.

52. Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dkp31.ru/deyatelnost/rezerv-upravlencheskih-kadrov/>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1¹

УТВЕРЖДЕНА
распоряжением Правительства
Российской Федерации
от 26.05.2005 № 667-р

(в ред. распоряжения Правительства РФ от 16.10.2007 № 1428-р,
Постановления Правительства РФ от 05.03.2018 № 227)

(форма)

АНКЕТА

Место
для
фотографии

1. Фамилия _____
Имя _____
Отчество _____

2. Если изменяли фамилию, имя или отчество, то укажите их, а также когда, где и по какой причине изменяли	
3. Число, месяц, год и место рождения (село, деревня, город, район, область, край, республика, страна)	
4. Гражданство (если изменяли, то укажите, когда и по какой причине, если имеете гражданство другого государства – укажите)	
5. Образование (когда и какие учебные заведения окончили, номера дипломов) Направление подготовки или специальность по диплому Квалификация по диплому	
6. Послевузовское профессиональное образование: аспирантура, адъюнктура, докторантура (наименование образовательного или научного учреждения, год окончания) Ученая степень, ученое звание (когда присвоены, номера дипломов, аттестатов)	
7. Какими иностранными языками и языками народов Российской Федерации владеете и в какой степени (читаете и переводите со словарем, читаете и можете объясняться, владеете свободно)	

¹ Губернатор и Правительство Белгородской области. URL : <https://belregion.ru/documents/>.

8. Классный чин федеральной гражданской службы, дипломатический ранг, воинское или специальное звание, классный чин правоохранительной службы, классный чин гражданской службы субъекта Российской Федерации, квалификационный разряд государственной службы, квалификационный разряд или классный чин муниципальной службы (кем и когда присвоены)	
9. Были ли Вы судимы, когда и за что (заполняется при поступлении на государственную гражданскую службу Российской Федерации)	
10. Допуск к государственной тайне, оформленный за период работы, службы, учебы, его форма, номер и дата (если имеется)	

11. Выполняемая работа с начала трудовой деятельности (включая учебу в высших и средних специальных учебных заведениях, военную службу, работу по совместительству, предпринимательскую деятельность и т.п.).

При заполнении данного пункта необходимо именовать организации так, как они назывались в свое время, военную службу записывать с указанием должности и номера воинской части.

Месяц и год		Должность с указанием организации	Адрес организации (в т.ч. за границей)
поступления	ухода		

12. Государственные награды, иные награды и знаки отличия

13. Ваши близкие родственники (отец, мать, братья, сестры и дети), а также муж (жена), в том числе бывшие.

Если родственники изменяли фамилию, имя, отчество, необходимо также указать их прежние фамилию, имя, отчество.

Степень родства	Фамилия, имя, отчество	Год, число, месяц и место рождения	Место работы (наименование и адрес организации), должность	Домашний адрес (адрес регистрации, фактического проживания)

14. Ваши близкие родственники (отец, мать, братья, сестры и дети), а также муж (жена), в том числе бывшие, постоянно проживающие за границей и (или) оформляющие документы для выезда на постоянное место жительства в другое государство _____

(фамилия, имя, отчество,

с какого времени они проживают за границей)

15. Пребывание за границей (когда, где, с какой целью) _____

16. Отношение к воинской обязанности и воинское звание _____

17. Домашний адрес (адрес регистрации, фактического проживания), номер телефона (либо иной вид связи) _____

18. Паспорт или документ, его заменяющий _____

(серия, номер, кем и когда выдан)

19. Наличие загранпаспорта _____

(серия, номер, кем и когда выдан)

20. Номер страхового свидетельства обязательного пенсионного страхования (если имеется) _____

21. ИНН (если имеется) _____

22. Дополнительные сведения (участие в выборных представительных органах, другая информация, которую желаете сообщить о себе) _____

23. Мне известно, что сообщение о себе в анкете заведомо ложных сведений и мое несоответствие квалификационным требованиям могут повлечь отказ в участии в

конкурсе и приеме на должность, поступлении на государственную гражданскую службу Российской Федерации или на муниципальную службу в Российской Федерации.

На проведение в отношении меня проверочных мероприятий и обработку моих персональных данных (в том числе автоматизированную обработку) согласен (согласна).

«_____» _____ 20__ г.

Подпись _____

М.П. Фотография и данные о трудовой деятельности, воинской службе и об учебе оформляемого лица соответствуют документам, удостоверяющим личность, записям в трудовой книжке, документам об образовании и воинской службе.

«_____» _____ 20__ г.

(подпись, фамилия работника кадровой службы)

**Заместителю Губернатора
Белгородской области
О.А. Павловой**

Фамилия _____

Имя _____

Отчество _____
(в родительном падеже)

проживающего(ей) по адресу: _____

Телефон _____

з а я в л е н и е.

Прошу допустить меня к участию в конкурсе _____

С условиями конкурса ознакомлен(а) и согласен(а).

« _____ » _____ 20 ____ г.

расшифровка подписи

подпись

¹ Губернатор и Правительство Белгородской области. URL : <https://belregion.ru/documents/>.

Паспорт проекта

«Разработка комплекса мер по формированию современного кадрового резерва»

Цель проекта	К концу 2021 года сформировать высококвалифицированный кадровый резерв на замещение должностей государственной гражданской службы Белгородской области, в числе 30 человек из талантливой молодежи и высококвалифицированных специалистов.
Задачи проекта	<p>1. Выявить примерно 20-25 активных студентов среди ВУЗов Белгородской области, из числа наиболее инициативных молодых людей, стремящихся к работе в органах власти, государственных организациях области.</p> <p>2. Сформировать качественный состав кадрового резерва департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области, из числа талантливой молодежи – 50 % от общего количества человек, включенных в резерв.</p> <p>3. Сформировать качественный состав кадрового резерва департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области, из числа квалифицированных специалистов, имеющих опыт работы в сфере государственного управления – 50 % от общего количества человек, включенных в кадровый резерв органа.</p>
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<p><i>Мероприятия, ориентированные на будущих молодых специалистов:</i></p> <p>1. Проведение «Дней открытых дверей». В рамках мероприятий, которые предлагают органы власти, все желающие имеют возможность пообщаться с руководством органов власти области, получить дополнительную информацию о развитии отрасли, консультации по вопросам поступления на государственную гражданскую службу, реализации</p>

кадровых проектов, исполнения отраслевых и ведомственных. Мероприятие касается как и молодежи, так и всех остальных специалистов, желающие увидеть работу государственного органа «изнутри». Помимо основного, мероприятие нацелено на открытость деятельности органов исполнительной государственной власти и информированности населения.

2. Организация тренингов с психологом на площадке департамента внутренней и кадровой политики. Желательно, чтобы психолог, проводимый занятия с заинтересованной в государственной службе молодежью, был штатным сотрудником департамента. Тренинги будут проводиться каждую последнюю пятницу месяца, информация о которых будет сообщать в университет. В рамках тренинга психолог будет проводить следующие мероприятия: бесплатные консультационные занятия, прохождение тестов на интересные тематики (какая будущая профессия мне подходит, какой у меня тип характера, какой у меня тип личности, какой у меня тип темперамента и так далее).

3. Посещение работниками органа государственной власти высших учебных заведений и проведение познавательных занятий об их деятельности в государственном органе.

4. Транслирование студентам положительного опыта «Из резерва в Губернаторы». На открытых лекциях, которые будут организовывать работники в высших учебных заведениях, рассказывать о перспективах включения в кадровый резерв и о карьерном росте на государственной службе. Опыт будет взят на примере проекта по созданию Молодежного Правительства Белгородской области, а также региональный кадровый проект Ивановской области «Команда Губернатора: Будущее за нами!».

Мероприятия, ориентированные на привлечение в кадровый резерв квалифицированных людей, имеющие опытом работы, в большей степени на

	<p><i>государственной службе:</i></p> <p>1. Взаимодействие с государственной службой занятости населения, а также базами вакансий в информационно-коммуникационной сети «Интернет» в целях поиска подходящих претендентов.</p> <p>2. Взаимодействие с кадровыми службами иных государственных органов с целью выявления служащих, готовых перейти на государственную гражданскую службу в иной государственный орган, в том числе в случаях замещения ими сокращаемых должностей гражданской службы в государственном органе или должностей гражданской службы в упраздняемом государственном органе в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 19 сентября 2013 г. № 822 «Об утверждении Правил предоставления государственному гражданскому служащему в случае отсутствия должностей в государственном органе, в котором сокращаются должности государственной гражданской службы, или государственном органе, которому переданы функции упраздненного государственного органа, вакантной должности государственной гражданской службы в иных государственных органах».</p>
<p>Результаты проекта</p>	<p><i>Измеримыми количественными показателями результативности реализации проекта будут выступать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – увеличение численности кадрового резерва (не менее 30 человек на государственный орган, на сегодняшний день – 21 человек); – формирование современного кадрового резерва департамента внутренней и кадровой политики из числа профессиональных лиц (до 99 % членов резерва, на сегодняшний день – 60 %); – 100 % обеспечение департамента внутренней и кадровой политики области высококвалифицированными специалистами и инициативной молодежью с инновационной структурой мышления, состоящих в кадровом резерве

(на сегодняшний день существует недобор квалифицированных кадров, их численность в кадровом резерве государственного органа составляет 60 %).

К качественным показателям оценки предложенного проекта можно отнести следующее:

- реализация задачи (формирование высококвалифицированного кадрового состава государственной гражданской службы области и совершенствование региональной системы профессионального образования для кадрового обеспечения перспективного социально-экономического развития Белгородской области) государственной программы «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы»;
- привлечения талантливой молодежи в органы государственной власти и успешное начало карьеры для них;
- экономия времени путем закрытия вакантных должностей в кратчайшие сроки;
- приток перспективных специалистов, заинтересованных в прохождении службы, активной реализации своего профессионального потенциала;
- создание высококвалифицированного кадрового потенциала Белгородской области;
- профессиональная ориентация студентов, обеспечение получения ими новых знаний и умений, а также возможности инициирования и реализации проектов в сфере деятельности государственного органа;
- создание высококвалифицированного персонала рабочих департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области;
- ликвидирование застойки кадров при увольнении сотрудника.
- снижение уровня текучести кадров.
- привлечение в состав кадрового резерва квалифицированных государственных управленцев из иных органов власти области.

Общий объем финансирования проекта	Реализация проекта оценивается в 325 500 рублей.
---	--