

Голушко Сергей Юрьевич
магистрант
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
г. Ростова-на-Дону, Россия
minin05@mail.ru

**Совершенствование системы формирования кадрового резерва
муниципальной службы крупного города России (на примере г. Ростова-
на-Дону)**

В современных условиях, проблемы формирования органов муниципальной власти, являются важным элементом управленческой политики. Подходы к отбору кадров и формированию резерва постоянно меняются, что определяет необходимость поиска эффективных форм кадрового резерва. Муниципальная власть является фундаментом устойчиво системы государства, что определяет актуальность эффективной кадровой политики в данном направлении.

Ключевые слова: муниципальное управление, кадровый резерв, компетентностный подход, кадровая политика

Современная реформа государственной и муниципальной службы требует усиления требований к профессионализму муниципальных служащих, эффективности их обучения, в частности полноценной действенной системы непрерывного профессионального обучения. В условиях институциональных реформ государственного и муниципального управления вопросы, связанные с развитием кадрового потенциала, приобретают все большую актуальность и социальную значимость.

Кадровый потенциал органов местного самоуправления в муниципалитетах России недостаточно еще сформирован и развит для выполнения поставленных перед муниципальным уровнем управленческих

задач. Это подтверждается результатами исследования, проведенного Всероссийским Советом местного самоуправления (ВСМС) по теме «Кадровый потенциал органов местного самоуправления». Вторичный анализ результатов исследования показывает, что в муниципальных образованиях существует проблема дефицита кадров органов местного самоуправления, отвечающих в полной мере профессиональным требованиям [1].

В этих условиях направлениями развития кадрового потенциала органов местного самоуправления являются следующие:

1. Формирование прогноза необходимости в персонале муниципальной службы и информационно-технического обеспечения аппарата управления.

2. Принятие на должности муниципальной службы высококвалифицированных работников в соответствии с их профессиональными качествами и компетентности.

3. Использование механизмов продвижения по службе муниципальных служащих.

4. Получение дополнительного профессионального образования муниципальными служащими.

5. Формирование кадрового резерва.

6. Оценка итогов деятельности муниципальных служащих посредством проведения аттестации [2, С. 215].

Продолжительность замещения одной вакансии на госслужбе составляет 3 месяца. Все это время (с момента образования вакансии до момента ее замещения, или даже до момента выхода «новичка» на полноценный рабочий режим) возрастает нагрузка на сотрудников, выполняющих дополнительные функции. Когда настает момент приема новичка на вакантную должность, его оформляют и «отпускают в свободное плавание» для самостоятельного освоения особенностей работы органа,

структурного подразделения. При этом ожидается, что вновь принятый сотрудник начнет работать максимально продуктивно и без ошибок если не с первого, то со второго дня работы.

Безусловно, для реализации эффективности кадрового резервирования необходима системная подготовка и реализация наставничества. В органах муниципального управления наставничество пока системно не внедряется, есть только отдельные самостоятельные попытки применить данную кадровую технологию.

Нельзя забывать о качестве кадрового резерва. Реализация представленных целей невозможно без учета и внедрения в отечественную практику лучшего зарубежного опыта. Тестирование является одним из направлений оценки персонала, которое широко используется в зарубежной практике и применяется в российских муниципалитетах, например в г. Москве. Внедрение практики тестирования при приеме на муниципальную службу может стать эффективным инструментом кадрового управления в г. Ростове-на-Дону.

Использование тестирования, в том числе психологического тестирования как отдельного метода оценки персонала на государственной и муниципальной гражданской службе регламентировано рядом нормативно-правовых актов. Так, Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» устанавливает, что конкурсная комиссия оценивает кандидатов, в том числе на основе специальных конкурсных процедур с использованием не противоречащих федеральным законам и другим нормативным правовым актам Российской Федерации методов оценки профессиональных и личностных качеств. Перечень этих методов, согласно указу, включает в себя индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение групповых дискуссий, написание реферата или

тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности гражданской службы, на замещение которой претендуют кандидаты [3].

Тестирование может быть органично включено в состав большинства кадровых процессов муниципального управления города Ростова-на-Дону, от подбора и отбора до адаптации, мотивации и удержания, оценки эффективности, обучения и развития, повышения и ротации.

Часть компетенций может быть эффективно оценена в основном с использованием тестов: таковы, например, компетенции «Анализ информации и принятие решений», а также общепрофессиональные и профильные компетенции, специфичные относительно вида деятельности конкретных муниципальных служащих.

Личностные опросники позволяют сделать заключение о том, насколько характер человека и предполагаемое место его работы соответствуют друг другу, то есть обладает ли кандидат достаточным уровнем стрессоустойчивости, общительности, ответственности, доминантности и нормативности, которые в различной степени востребованы на конкретных позициях.

Процесс отбора и тестирования может быть разделен на два этапа:

- первый этап – дистанционный (онлайн-тестирование);
- второй – очная оценка.

Для технического исполнения данной модели предполагается формирование идеальной модели, которая будет служить эталоном, для сравнительного анализа показателей тестируемых кандидатов.

Для тестирования должны применяться методики диагностики интеллектуальной, мотивационной и личностной сферы, а под каждую из пяти позиций конкурса был создан свой идеальный профиль, с которым и сопоставлялись результаты.

Коэффициент сходства с идеальным профилем учитывался при принятии решения о том, кто из участников тестирования в наибольшей степени соответствует требованиям позиций и кого из них следует пригласить на следующий этап отбора.

Естественным образом отличается от обычного и набор методик, доступных для проведения тестирования, – это, например, методики на социальный и эмоциональный интеллект, на особенности управления временем и на факторы демотивации, которые не используются ни в каких иных проектах.

Рассмотрим положительный опыт применения тестирования при формировании кадрового резерва. В 2016 г. совместно с сотрудниками кафедры управления государственными и муниципальными закупками МГУУ Правительства Москвы был разработан банк заданий для теста «Система госзакупок», который планируется внедрить в программу оценки руководителей и специалистов, обеспечивающих государственные закупки в г. Москве. Задания теста разделены на 7 тематических категорий, варьируют по трудности, рандомизированы по вопросам и вариантам ответов. Его назначение – оценка уровня профессионализма сотрудников в аспектах знания законодательной базы, знакомства с основными процедурами закупочной деятельности, функциями контрактной службы и ответственностью в сфере закупок.

При наличии проработанных профессиональных стандартов для определенной должности или группы должностей государственной гражданской службы становится возможным применение не только традиционного подхода к разработке квалификационных тестов знаний, когда содержание заданий педантично приводится в соответствие с содержанием профессиональных стандартов в разделе необходимых знаний,

но и нетрадиционного подхода – evidence - centered assessment design (далее – ECD) [4].

В ECD важность содержания заданий сохраняется, однако акцент переносится на наличие в каждом из них реального доказательства соответствия цели оценки, – то есть обоснования наличия у тестируемого тех знаний, умений и навыков, которые зафиксированы в профессиональном стандарте.

В условиях институциональных реформ государственного и муниципального управления вопросы, связанные с развитием кадрового потенциала, приобретают все большую актуальность и социальную значимость. Опыт последних лет реформирования местного самоуправления в Российской Федерации показывает, что недостаточный профессиональный уровень лиц, замещающих муниципальные должности и должности муниципальной службы, нехватка профессиональных знаний, навыков и умений и, как следствие, низкая эффективность принимаемых ими управленческих решений привели к снижению уровня авторитета муниципальной власти в глазах населения [5]. Следует активизировать работу, направленную на повышения качества кадрового резерва в г. Ростове-на-Дону, с использованием всех эффективных технологий и апробированных инструментов.

Список источников и литературы

1. Адукова А.Н., Захаров Р.В. Кадровый потенциал органов местного самоуправления сельских территорий / В сборнике: Проблемы и перспективы устойчивого сельского развития Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. 2014. С. 251-256.

2. Базаров Т. Ю. Психология управления. Теория и практика: учебник для бакалавров. Москва: Издательство Юрайт. 2014.

3. Указ Президента РФ от 01.02.2005 N 112 (ред. от 18.12.2016) "О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации" [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51515/ (дата обращения: 03.06.2017г.).

4. Алтухов В. В., Белорусец А.С. Квалификационный тест: хороший, плохой, злой // Спецвыпуск "HR и рекрутинг" журнала T&D Director №1. 2013. URL: <http://www.ht.ru/cms/component/content/article/1-articles/102173> (дата обращения: 26.03.2017).

5. Шмелев, А. Г. Практическая тестология: тестирование в образовании, прикладной психологии и управлении персоналом / А. Г. Шмелев.– М.: Маска, 2013.– 688 с.

References

1. Adukova A.N., Zakharov R.V. *Kadrovyyu potentsial organov mestnogo samoupravleniya sel'skikh territoriy*. V sbornike: Problemy i perspektivy ustoychivogo sel'skogo razvitiya Sbornik materialov Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, 2014. Pp. 251-256.

2. Bazarov T. Yu. *Psikhologiya upravleniya*. Teoriya i praktika: uchebnik dlya bakalavrov. Moscow: Izdatel'stvo Yurayt, 2014.

3. Ukaz Prezidenta RF ot 01.02.2005 N 112 (red. ot 18.12.2016) "*O konkurse na zameshchenie vakantnoy dolzhnosti gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhby Rossiyskoj Federatsii*". Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51515/ (accessed on 03.06.2017)

4. Altukhov V. V., Belorusets A.S. *Kvalifikatsionnyy test: khoroshiy, plokhoy, zloy*. Spetsvypusk "HR i rekruting" zhurnala T&D Director №1. 2013. Available at: <http://www.ht.ru/cms/component/content/article/1-articles/102173> (accessed on 26.03.2017)

5. Shmelev A. G. *Prakticheskaya testologiya: testirovanie v obrazovanii, prikladnoy psikhologii i upravlenii personalom*. Moscow: Maska, 2013. 688 p.

Sergei Yu. Golushko

Master's student

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public
Administration (RANEPA)

Rostov-on-Don, Russia

minin05@mail.ru

Improvement of the System of Formation of Personnel Reserve of Municipal Service the Major Cities of Russia (through example of Rostov-on- Don)

In modern conditions the problem of formation of municipal bodies are an important element of management policy. Approaches to staff selection and formation of a reserve are constantly changing, which determines the necessity of searching for effective forms of personnel reserve.

The municipal authority is the Foundation of a stable system state that determines the relevance of effective personnel policy in this direction.

Keywords: municipal management, talent pool, competency-based approach, personnel policy

Выходные данные статьи:

ГОЛУШКО, Сергей Юрьевич. Совершенствование (оптимизация) системы формирования кадрового резерва муниципальной службы крупного города России (на примере г. Ростова-на-Дону). **Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы.**, [S.l.], п. 2, июнь 2017. ISSN 2500-2309. Доступно на: <<http://journal.portal-u.ru/index.php/journal/article/view/85>>. Дата доступа