

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**Формирование кадрового резерва муниципальной службы (на примере  
городского округа «город белгород»)**

**Дипломный проект студента**

**заочного отделения 6 курса группы 05001051**

**Горбатовского Евгения Захидовича**

**Научный руководитель  
кандидат социологических  
наук, доцент  
Гармашев А.А.**

**Рецензент  
кандидат социологических  
наук, доцент  
Астахов Ю.В.**

**БЕЛГОРОД, 2016 год**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ... 10	
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ В ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ «ГОРОД БЕЛГОРОД».....	29
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ В ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ «ГОРОД БЕЛГОРОД» .....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	85

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Новая модель государственного управления, реформирование государственной и муниципальной службы Российской Федерации, ее аппарата невозможны без грамотного обновления руководящих кадров, без наполнения органов государственной власти и местного самоуправления лицами, способными на деле обеспечить успешное проведение экономических реформ, строительство социально защищенного демократического государства.

Формирование профессиональной муниципальной службы является необходимым условием реализации структурных реформ государственного и муниципального управления, поскольку их успех невозможен без постоянного совершенствования муниципальной службы.

Повышение эффективности использования кадрового потенциала муниципальной службы является одним из действенных инструментов эффективной политики, реализующей задачи и функции органов местного самоуправления. Решение таких задач требует поиска новых подходов и идей, позволяющих обеспечить эффективное управление кадровым потенциалом муниципальной службы.

В последнее время одной из самых острых проблем повышения эффективности кадрового потенциала муниципальной службы стала проблема резерва кадров. Эффективное обеспечение кадрами органов местного самоуправления высококвалифицированными специалистами возможно при активном использовании института резерва кадров. Внутренние кадровые ресурсы недостаточны, необходимо привлечение на муниципальную службу наиболее талантливых, граждански мотивированных, эффективных специалистов.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что вопрос формирования и рационального использования кадрового резерва на муниципальной службе для органов местного самоуправления в

современных условиях стоит особенно остро и злободневно. Изменения, происходящие в политической, экономической, социальной сферах нашего общества, требуют перемен в кадровой политике и кадровой деятельности. Это можно осуществить при наличии профессионально подготовленного кадрового резерва, при условии эффективной муниципальной кадровой политики.

Однако кадровая политика на федеральном, региональном и муниципальных уровнях власти пока слабо влияет на обновление управленческих кадров. В этом одна из главных причин «пробуксовывания» реформ в Российской Федерации. Руководящие кадры не стали главным интеллектуальным капиталом России.

В нынешних условиях важное значение приобретает такое направление кадрового обеспечения муниципальной службы, как работа с кадровым резервом на выдвижение на управленческие должности в органах муниципальной власти и управления. От правильной постановки работы с кадровым резервом зависит успех всех проводимых реформ, дальнейшее устойчивое социально-экономическое развитие территорий.

В этой связи полагаем, что к числу первоочередных задач в работе с кадрами следует отнести повышение научной обоснованности государственной кадровой политики, создание новой системы работы с кадрами, профессионального развития персонала муниципальной службы, расширение сети и качественное обновление государственно-образовательных учреждений и кадровых служб муниципальных органов, освоение мирового опыта в управлении человеческими ресурсами. Все это обуславливает не только теоретическую, но и практическую значимость проблемы.

**Анализ степени изученности выбранной темы.** Проблемы кадровой политики и кадровой работы в органах государственной власти и муниципального управления были освещены такими известными

российскими учеными, как А.Н. Авериним, И.Н. Барцицем, В.А. Гневко, А.А. Деминым, Е.В. Охотским, В.А. Сулемовым, В.В. Черепановым<sup>1</sup> и др.

Общие проблемы формирования профессионального развития кадрового потенциала государственной и муниципальной службы, современной России проанализированы в публикациях А.Г. Барабашева, В.И. Добренькова, В.М. Захарова, В.Г. Игнатовой, С.Ю. Кабашова, Е.Ю. Киреевой, В.С. Нечипоренко, Е. Тавокина, Л.В. Прибытковой, А.В. Цимбалиста, А.С. Ханкомедова<sup>2</sup>.

Значительный вклад в исследование проблематики кадровой политики и кадрового резерва государственной и муниципальной службы внесли ученые академии государственной службы, среди которых следует отметить В.И. Жильцова, Л.Н. Калашникову, Е.В. Морозову, И.Н. Панина, Л.В. Прибыткову, Н.С. Субочева, А.И. Турчинова<sup>3</sup> и др.

В той или иной степени вопросы формирования и использования

---

<sup>1</sup> Аверин А.Н. Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих. М., 2012; Барциц И.Н. Система государственного и муниципального управления. М., 2012; Гневко В.А. Модернизация систем развития муниципального образования. М., 2013; Охотский Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления. М., 2013; Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. Теория, история, новые реалии. М., 2013; Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. М., 2013.

<sup>2</sup> Барабашев А.Г. Формирование резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2013. №4; Добреньков В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход. М., 2014; Захаров В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих. Белгород, 2014; Игнатов В.Г. Актуальные проблемы подготовки и формирования кадрового резерва органов власти и управления // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. 2013. № 1; Кабашов С.Ю. Урегулирование конфликта интересов и противодействие коррупции на гражданской и муниципальной службе: теория и практика. М., 2013.

<sup>3</sup> Жильцов В.И. Проблемы формирования кадрового резерва в системе государственной службы страны. М., 2010; Калашникова Л.Н. О практике формирования резерва управленческих кадров на государственной гражданской службе. М., 2010; Морозова Е.В. Проблемы формирования кадрового резерва. М., 2010; Панин И.Н. Правовые основы формирования и функционирования кадрового резерва. М., 2010; Прибыткова Л.В. Кадровый резерв на муниципальной службе. М.: Изд-во РАГС, 2010; Субочев С.Н. Организационные и методические аспекты формирования кадрового резерва государственной службы. М., 2010; Турчинов А.И. Институт резерва управленцев России в системе государственной кадровой политики: проблемы теории и практики. М., 2010.

кадрового резерва затрагивали известные правоведы, такие как П.П. Иванова, М.В. Казанцева, И. Кандаурова, Е. Костина, Е.А. Литвинцева, О. Митусова, Н.Е. Опарина, М. Пресняков, В.В. Рудой, И.Н. Сидоренко, А.В. Сороко<sup>1</sup> и другие.

Формирование резерва управленческих кадров Белгородской области и города Белгорода рассматривается в работах таких авторов как О.С. Анисимов, Ю.В. Астахов, С.А. Боженков, С.Н. Данакина, О. Соловьев<sup>2</sup> и другие.

Анализ научной литературы по проблеме позволяет сделать вывод, что имеющиеся наработки по изучению резерва управленческих кадров как инструмента управления кадровым потенциалом муниципальной службы являются недостаточными, отсутствует единство мнений, по теоретическим и методологическим вопросам формирования кадрового резерва

---

<sup>1</sup>Иванова П.П. Государственная политика по формированию резерва управленческих кадров в регионах российской Федерации (политологический анализ. Р-н-Д, 2013; Казанцева М.В. Специфика формирования кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. 2013. №7; Кандаурова И. Оценка кандидатов в кадровый резерв // Справочник по управлению персоналом. 2013. № 3 (март); Костина Е. Кадровый резерв как элемент плановой ротации // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 3 (март); Литвинцева Е.А. Государственная, кадровая стратегия: формирование эффективного резерва // Государственная служба. 2013. № 3; Митусова О. Образовательная среда, формирующая компетентность государственного служащего // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГ, 2014. №2 июнь; Опарина Н.Е. основные стратегии управления кадровым резервом // Управление персоналом. 2013. №7; Пресняков М. Замещение должностей государственной гражданской службы из кадрового резерва // Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2013. № 10; Рудой В.В. Государственная политика по формированию резерва управленческих кадров на региональном уровне // Власть. 2013. № 5; Сидоренко И.Н. Ученые и практики о формировании резерва управленческих кадров в современных условиях // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. 2014. № 1; Сороко А.В. Методология формирования и функционирования резерва управленческих кадров государственной гражданской службы. М., 2013.

<sup>2</sup> Анисимов О.С. Белгородская школа стратегов // Журнал государственное и муниципальное управление: теория и практика. №2. 2014; Астахов Ю.В. Современная муниципальная кадровая политика и технологии ее реализации: моногр. Белгород, 2013; Боженков С.А. От муниципальной власти ждут перемен // Выступление на 8 съезде ассоциации «Совет муниципальных образований Белгородской области» // Белгородские известия. 30.08.2013; Данакин Н.С. Совершенствование целевого управления в органах муниципальной власти: социальные аспекты. Белгород, 2012; Соловьев О. Думая о будущем: Формирование резерва управленческих кадров Белгородской области // Служба кадров и персонал. 2012. №7.

муниципальной службы. Именно по этим причинам недостаточная изученность и научная проработанность вопросов резерва управленческих кадров как инструмента управления кадровым потенциалом муниципальной службы определили выбор темы дипломного исследования, цель, задачи и круг рассматриваемых в нем вопросов.

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

**Проблема исследования** обусловлена наличием противоречия между необходимостью повышения эффективности кадрового обеспечения муниципального управления и недостаточностью применения на практике технологии формирования кадрового резерва муниципальной службы.

В качестве основной **гипотезы дипломного исследования** выступает предположение о том, что обеспечение развития и повышения эффективности кадрового потенциала муниципальной службы посредством формирования резерва управленческих кадров позволит эффективно реализовывать цели структурных реформ муниципального управления.

**Объектом исследования** является кадровая политика в городе Белгороде. **Предмет исследования** – технология формирования кадрового резерва муниципальной службы в городе Белгороде.

**Цель дипломного проекта** – разработать практические рекомендации, направленные на совершенствование процесса формирования кадрового резерва муниципальной службы на примере городского округа «Город Белгород».

Для достижения поставленной цели определены следующие **задачи**:

1. Рассмотреть теоретические основы формирования кадрового резерва муниципальной службы.

2. Проанализировать практику формирования кадрового резерва муниципальной службы в городе Белгороде.

3. Разработать направления совершенствования технологии формирования кадрового резерва муниципальной службы в городе Белгороде.

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили труды отечественных и зарубежных авторов, в которых рассматриваются вопросы формирования кадрового резерва муниципальной службы, оценки и эффективного использования резерва управленческих кадров муниципальной службы - А.Н. Аверин, Ю.В. Астахов, Г.В. Атаманчук, В.А. Гневко, Н.С. Данакин, В.М. Захаров, О.В. Маттейс<sup>1</sup>.

Методологической базой исследования выступает совокупность научных принципов, методов и приемов познания социальных процессов и отношений. В частности, использовались структурно-функциональный, институциональный и диалектический методы исследования функционирования социально-правовых систем. Анализ законодательства, изучение правоприменительной практики, обобщение организационного опыта, выработка предложений и выводов осуществлялись на основе системного, логического, сравнительно-правового, историко-правового, юридического, социологического методов познания.

В качестве **эмпирической базы** дипломного проекта выступают законодательные и подзаконные акты, регулирующие проблемы формирования кадрового резерва муниципальной службы на разных этапах развития российской правовой системы. Центральное место в исследовании занимают Федеральный закон от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих

---

<sup>1</sup>Аверин А.Н. Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих. М., 2012; Астахов Ю.В. Кадровое обеспечение устойчивого развития муниципальных образований в первом и втором десятилетиях XXI века. Белгород, 2015; Атаманчук Г.В. Государственная служба: кадровый потенциал. М., 2013; Гневко В.А. Модернизация систем развития муниципального образования. М., 2013; Данакин Н.С. Совершенствование целевого управления в органах муниципальной власти: социальные аспекты / Н.С. Данакин, О.В. Маттейс. Белгород, 2012; Захаров В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих. Белгород, 2014.



принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»<sup>1</sup>, Федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»<sup>2</sup>, закон Белгородской области от 24 сентября 2007 года № 150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области»<sup>3</sup>, распоряжение администрации города Белгорода от 30 января 2012 года «Об утверждении положения о муниципальном кадровом резерве»<sup>4</sup>.

**Научно-практическая значимость исследования.** Дипломный проект содержит результаты анализа и обобщения международного и имеющегося отечественного опыта формирования резерва управленческих кадров на муниципальной службе, законодательной и нормативной правовой базы по исследуемой проблеме, основных теоретических, аналитических и прикладных аспектов исследования, а также предложения, об основных направлениях и мероприятиях по развитию объекта исследования.

Концептуальные положения, выводы и предложения, содержащиеся в работе, могут быть использованы для совершенствования деятельности муниципальных органов власти по развитию кадрового потенциала муниципальной службы.

**Структура проекта** соответствует сформулированной цели и поставленным задачам исследования. Дипломный проект состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

---

<sup>1</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 15.02.2016) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – №40. – Ст. 3822.

<sup>2</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ (ред. от 15.02.2016) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2007. – № 10. – Ст. 1152.

<sup>3</sup> Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области: Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 (ред. от 28.03.2016) // Белгородские известия. – 2007. – 2 октября.

<sup>4</sup> Об утверждении положения о муниципальном кадровом резерве: распоряжение администрации города Белгорода от 30 января 2012 г. № 209 // Наш Белгород. – № 8. – 2012. – 4 февраля.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ**

Повышение эффективности функционирования экономики страны требует преобразований в структурах и процессах управления. Эти преобразования невозможны без привлечения должным образом подготовленных руководителей и специалистов. В настоящее время первоочередной для Российской Федерации является задача привлечения в сферу государственной и муниципальной службы нового компетентного поколения управленцев, обеспечения механизмов служебного роста государственных и муниципальных служащих, достойного вознаграждения за высококвалифицированный управленческий труд. Повышение эффективности использования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы является одним из факторов укрепления современной российской государственности, действенным инструментом эффективной реализации задач и функций органов государственной власти и местного самоуправления. При этом важным условием является приход на государственную и муниципальную службу мотивированных и целеустремленных профессионалов из разных сфер общественной жизни. В последнее время одной из самых острых проблем повышения эффективности кадрового потенциала государственной и муниципальной службы стала проблема резерва кадров.

Работа с резервом кадров (отбор, оценка кандидатов, подготовка и назначение руководителей и специалистов) может стать действенным средством эффективной реализации целей, задач и функций органов государственной власти и местного самоуправления, развития кадрового потенциала. Для этого требуется поиск новых подходов и методов формирования и использования резерва кадров, нормативного оформления действенных механизмов и кадровых технологий в работе с резервом кадров.

Формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование являются одним из важнейших направлений кадровой работы на государственной и муниципальной службе, а формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование – это одно из приоритетных направлений формирования кадрового состава государственной и муниципальной службы. Что же включает в себя данное понятие?

Термин «резерв» в переводе с латыни в буквальном смысле означает запас чего-нибудь на случай необходимости. Поэтому кадровый резерв – это один из основных источников формирования и пополнения кадров, т.е. специалистов в той или иной сфере профессиональной деятельности. Важнейшая задача заключается в том, чтобы выявить наиболее перспективных специалистов, обладающих качествами, которые более всего необходимы для данной профессиональной деятельности. В научной литературе имеется несколько определений категории «кадровый резерв».

В.И. Лукьяненко полагает что, кадровый резерв государственной службы – это специально сформированная на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группа работников, прошедшая специальную подготовку, обладающая необходимыми профессиональными, деловыми и морально-этическими качествами для выдвижения на более высокие государственные должности<sup>1</sup>.

По мнению А.Я. Кибанова «...резерв кадров – это специально сформированная группа квалифицированных и перспективных специалистов, обладающие необходимыми для выдвижения на новые должности профессионально-деловыми качествами и потенциалом развития, а также положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Лукьяненко В.И. Государственный аппарат. Проблемы организации, управления и контроля. М., 2013. С. 193.

<sup>2</sup>Кибанова А.Я. Служба управления персоналом. М., 2013. С. 272.

А.Р. Адиятуллина считает, что «...кадровый резерв– это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных служащих, обладающих необходимыми для развития профессионально-деловыми, личностными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей муниципальной службы»<sup>1</sup>.

Е.Ю. Киреева в своей работе «Муниципальная служба: проблемы теории и практики» дает следующее определение данному понятию «...кадровый резерв– группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку»<sup>2</sup>.

Обобщая точку зрения различных авторов применительно к системе муниципальной службы, мы солидарны с мнением Ю.В. Астахова и В.И. Патрушева, что кадровый резерв – это группа интеллектуальных лидеров из числа жителей местного сообщества, обладающих авторитетом и способностью к управленческой деятельности, знающих местные проблемы, отвечающих требованиям, предъявляемым к муниципальной должности того или иного ранга, прошедших отбор и осуществляющих систематическую целевую профессионально-квалификационную подготовку (или переподготовку). К примеру, на Белгородчине ее называют «губернаторская сотня»<sup>3</sup>.

В условиях нынешней кризисной кадровой ситуации, дефицита на муниципальных должностях работников, в том числе руководящих кадров, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми и

---

<sup>1</sup>Адиятуллина А.Р. Молодежь и кадровый потенциал, или несколько слов о кадровой скамейке. Орел, 2013. С. 239.

<sup>2</sup>Киреева Е.Ю.Муниципальная служба: проблемы теории и практики. М., 2013. С. 176.

<sup>3</sup>Астахов Ю.В., Патрушев В.И.Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология. М., 2014. С.261.

нравственными качествами, работа с кадровым резервом, предназначенным для выдвижения в федеральные и региональные структуры государственной службы, приобретает особую актуальность. Формирование и оптимальное использование кадрового резерва рассматриваются как одно из приоритетных направлений муниципальной кадровой политики, как один из механизмов ее реализации.

Учитывая, что старая административно-командная, номенклатурно-бюрократическая система формирования и использования кадрового резерва сломана, необходимо сформировать принципиально новую систему работы с кадровым резервом, соответствующую условиям и требованиям нынешнего этапа развития российского общества, новой модели муниципального управления.

Особенно остро эта проблема стоит на муниципальном уровне власти и управления. Речь идет о необходимости подготовки такого кадрового резерва, который был бы способен управлять обществом на принципиально иных основах, с учетом нынешней ситуации, в условиях перехода к рыночной экономике, формирования демократического правового и социального государства. Речь идет о кадрах, способных управлять с помощью использования новых, прежде всего правовых, финансовых и экономических механизмов, с учетом интересов всех социальных групп и слоев общества.

Кадровый резерв рассматривается как один из источников формирования нового поколения управленческих кадров, в том числе «первых» руководителей органов муниципальной власти, в условиях, когда кардинальным образом изменились требования к уровню и содержанию их профессионализма, компетентности, к личностным качествам, практическим навыкам и умениям. Без подготовки высокопрофессионального, морально нравственного и надежного резерва кадров этой проблемы не решить.

Наличие подготовленного кадрового резерва является неременным условием практического осуществления курса на развитие социально-

ориентированной рыночной экономики, демократизацию управления, внедрение инноваций в муниципальной службу, рациональное использование ее кадрового потенциала.

Резерв муниципальной службы представляет собой перечень лиц, соответствующих или способных соответствовать в результате дополнительной подготовки квалификационным требованиям по должностям муниципальной службы, на которые формируется кадровый резерв.

Необходимо отметить, что источниками формирования резерва кадров в структурах муниципальной службы могут быть муниципальные служащие, депутаты, активисты политических партий и движений; выпускники учебных заведений, специалисты предприятий различных форм собственности; лица, имеющие опыт научной, преподавательской, информационно-аналитической работы; лица, входящие в банки кадровых данных министерств, ведомств, субъектов Российской Федерации, центров занятости населения, консультационных центров по подбору специалистов; демобилизованные военнослужащие, офицеры запаса и т. д.

Работа с резервом имеет свою уже новейшую историю. Одним из важнейших элементов становления новой системы работы с резервом кадров является принятие нормативно-правовых актов, формирование соответствующей законодательной базы.

Порядок формирования кадрового резерва на муниципальной службе разрабатывается в соответствии с Федеральным законом от 06 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»<sup>1</sup>, Федеральным законом Российской Федерации от 02 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»<sup>2</sup> и иными нормативными актами, регулирующими вопросы

---

<sup>1</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 15.02.2016) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – №40. – Ст. 3822.

<sup>2</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ (ред. от 15.02.2016) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2007. – № 10. – Ст. 1152.

муниципальной службы в целях совершенствования деятельности по подбору кандидатов на муниципальную службу, улучшения их качественного состава, установления единых принципов в работе с кадровым резервом и обеспечения реализации принципа равного доступа граждан к муниципальной службе.

Основной целью формирования и использования на муниципальной службе кадрового резерва, является создание подготовленного к муниципальному управлению в новых условиях состава муниципальных служащих, обеспечение непрерывности и преемственности муниципальной кадровой политики, ее совершенствование на основе отбора, подготовки и выдвижения кадров, способных профессионально и эффективно реализовывать стратегические задачи и функции органов местного самоуправления.

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

Муниципальными правовыми актами в целом регулируется широкий круг вопросов, связанных с ведением кадрового резерва муниципальных

---

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

служащих. В первую очередь определяются цели и задачи ведения кадрового резерва<sup>1</sup>.

В системе муниципальной службы кадровый резерв выполняет, по меньшей мере, четыре важных функции: развития, регулирования, стабилизации, непрерывности деятельности структурных подразделений муниципальных образований<sup>2</sup>.

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

Кадровый резерв призван способствовать:

- своевременному замещению вакантных должностей муниципальной службы;
- внедрению инновационных подходов в сфере муниципального управления;
- сокращению периода адаптации муниципальных служащих, вновь назначенных из кадрового резерва на более высокие муниципальные должности муниципальной службы;
- стимулированию повышения уровня профессионализма и деловой активности, улучшению качественного состава муниципальных служащих;
- высокой эффективности и результативности исполнения муниципальными служащими должностных обязанностей<sup>3</sup>.

---

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

<sup>2</sup>Астахов Ю.В. Указ. соч. С.261.

<sup>3</sup>Казанцева М.В. Специфика формирования кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. 2013. №7. С. 14.



Работа с резервом в управлении персоналом (кадровой службе) является комплексной (см. рис.1).

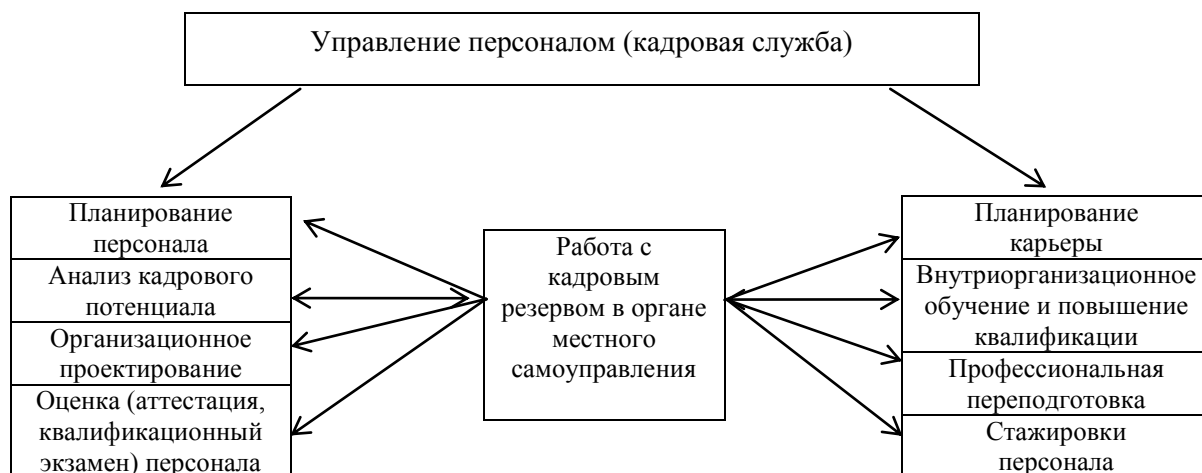


Рис. 1. Схема работы с кадровым резервом в органах местного самоуправления

Процедура формирования кадрового резерва и работа с ним должны быть регламентированы, согласованы с другими кадровыми процессами и кадровыми технологиями. Целесообразно иметь в исполнительно-распорядительном органе власти (администрации города, района) Положение о кадровом резерве. Как правило, такое Положение имеет следующие разделы:

1. Общие положения.
2. Основные технологии и принципы кадрового резерва.
3. Технология и порядок формирования резерва.
4. Отбор кандидатов и исключение из резерва.
5. Подготовка специалистов и руководителей из числа муниципальных служащих, зачисленных в резерв.
6. Мотивация муниципальных служащих на долгосрочные отношения с органом местного самоуправления.
7. Реализация кадрового резерва<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Астахов Ю.В. Современная муниципальная кадровая политика и технологии ее реализации: моногр. Белгород, 2013. С. 82.

При формировании кадрового резерва следует руководствоваться следующими принципами<sup>1</sup> (таблица 1).

Таблица 1

## Принципы формирования кадрового резерва

Принципы	Содержание
1. Актуальность резерва	Потребность в замещении муниципальных должностей должна быть реальной
2. Соответствие кандидата муниципальной должности и типу резерва	Требования к квалификации кандидата при работе в определенной муниципальной должности
3. Перспективность и потенциал кандидата	Ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы на должностях муниципальной службы и динамичность карьеры в целом, лидерские качества, креативность мышления, организаторские способности, состояние здоровья
4. Плановость	Наличие перспективного и текущего плана подготовки резерва кадров

Источниками кадрового резерва в системе муниципальной службы являются:

- интеллектуальные лидеры местного сообщества;
- руководители секторов, служб, секретариатов, отделов, управлений, комитетов, департаментов и их заместители;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее базовое образование и положительно зарекомендовавшие себя в управлении муниципальной экономикой и социальной сферой;
- студенты IV, V курсов вузов, стипендиаты губернатора области и мэра города, молодые специалисты, магистры, аспиранты, соискатели, молодые ученые, успешно прошедшие практику и стажировку в администрации и структурах муниципального управления<sup>2</sup>.

Существуют два способа формирования кадрового резерва: традиционный и современный.

<sup>1</sup> Захарова З.А. В кадровый резерв только победители // Справочник по управлению персоналом. 2013. №3. С. 68.

<sup>2</sup> Данакин Н.С. Совершенствование целевого управления в органах муниципальной власти: социальные аспекты. Белгород, 2012. С. 108.

Традиционный способ заключается в том, чтобы подготовить замену на конкретную муниципальную должность. Например, руководство исполнительно-распорядительного органа власти решает, что необходимо через определенный срок заменить начальника отдела из управления, проведя необходимую ротацию кадров.

Современный способ (система управления талантами) заключается в том, чтобы выявить талантливых и потенциальных муниципальных служащих и развивать их на рабочем месте, которое они сейчас занимают, используя их как проводников изменения ресурсов для развития органов местного самоуправления. В России в органах местного самоуправления на сегодняшний день большей популярностью пользуется традиционный способ, поскольку он более простой и менее затратный. Второй способ связан со сложными процедурами организационной диагностики и прогнозирования развития работника, администрации города, что влечет за собой дополнительные затраты.

Резерв формируется на основании результатов оценки персонала и анализа карьерных планов муниципальных служащих с соблюдением ряда принципов (аттестат квалификационного экзамена, конкурса). Рассмотрим их.

Принцип плановости учитывает объективную потребность опережающего уровня подготовки руководителей структурных подразделений по сравнению с принятой стратегией социально-экономического развития территории.

Принцип единства обеспечивает качественную подготовку руководителей структурных подразделений всех уровней управления.

Принцип непрерывности реализуется в том, что система развития разрабатывается в течении нескольких лет работы специалиста (в зависимости от конкретной группы должностей муниципальной службы) и начинает реализовываться с момента его выдвижения в резерв. Таким образом, обеспечивается переход от периодической (а на практике и

эпизодической) работы к непрерывному развитию специалиста. Это осуществляется включением специалистов в разнообразные виды деятельности, систематическим самообразованием, а также профессиональной подготовкой и переподготовкой с отрывом от служебной деятельности и обучением в Институте управления НИУ «БелГУ».

Принцип «больше лучше, чем меньше» состоит в том, что лучше включить в состав резерва кандидатов без потенциала, чем упустить управленческий талант. В то же время, число резервистов должно быть управляемым (от одного до трех на каждую муниципальную должность руководителя среднего звена)<sup>1</sup>.

Принцип комплексности обеспечивает гармоничное сочетание взаимодополняемости основных видов трудовой деятельности работника, его социальных ролей.

Принцип «открытого списка» характеризует возможность попасть в резерв желающим муниципальным служащим, удовлетворяющим формальным категориям, в числе и для тех, кто не попал в него или был выведен из его состава в какой-либо период времени.

Принцип «не создавать касты неприкасаемых» означает, что включение в резерв не должно означать никаких привилегий или гарантий служебного роста. Речь может идти только о создании условий для профессионального и карьерного роста.

Принцип этичности и конфиденциальности гарантирует, что при проведении и принятии решения о зачислении или не зачислении работника в резерв, будут соблюдены процедуры, максимально оберегающие чувство собственного достоинства резервиста снижающие его самооценку.

Принцип гласности создает условия, при которых возможна проверка резервиста в местном сообществе.

---

<sup>1</sup> Коломыцева М.А. Управленческий кадровый резерв как условие опережающего развития Белгородской агломерации // Теория и практика управления городом. 2014. № 1 (12). С. 38.

Работа по формированию управленческого кадрового резерва муниципальных служащих складывается из нескольких технологических этапов.

Рассматривая вопрос о формировании кадрового резерва для замещения вакантных должностей муниципальной службы, Е.Ю. Киреева отмечает, что можно выделить следующие основные этапы формирования кадрового резерва:

- подбор и отбор кандидатов в состав кадрового резерва;
- оценка отобранных кандидатур;
- согласование состава кадрового резерва с должностными лицами, в номенклатуру которых они входят;
- определение методов, форм и сроков его подготовки.

В конкретных муниципальных правовых актах данные этапы могут определяться иначе. Так, например, в городском округе «Город Белгород» ведется резерв управленческих кадров на муниципальной службе в администрации города. Формирование резерва управленческих кадров включает в себя следующие этапы:

- анализ текущей и перспективной потребности в управленческих кадрах;
- составление номенклатуры должностей, на которые формируется резерв управленческих кадров;
- опубликование информации о формировании резерва управленческих кадров и о дате (датах) проведения конкурса (конкурсов);
- проведение конкурса, оценку участников конкурса, составление списка лиц, успешно прошедших конкурсный отбор и рекомендуемых для включения в резерв управленческих кадров<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Шамарова Г.М. Правовое регулирование муниципальной службы в современных условиях развития муниципальных образований // Государственная власть и местное самоуправление. 2015. № 3. С. 40.

Рассмотрим основные этапы работы с кадровым резервом, предложенные Ю.В. Астаховым<sup>1</sup>.

#### 1. Анализ потребности в кадровом резерве.

Это подготовительный технологический этап в формировании кадрового резерва, в рамках которого необходимо определить:

- потребность структурных подразделений органа местного самоуправления в кадрах управления на текущий год или более длительную перспективу (до пяти лет);

- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку или переподготовку муниципальный служащий, зачисленный в кадровый резерв;

- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных муниципальных служащих, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки, в связи с переходом на другую работу, либо выездом в другой район, город, регион и др.;

- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления в органах местного самоуправления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности;

- категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного структурного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей системы муниципального управления;

- возможность подбора заместителей руководителей структурных подразделений.

Например, за расстановку начальников служб, отделов должен отвечать начальник управления, за расстановку начальников управления руководитель департамента, комитета исполнительно-распорядительного органа власти муниципального образования<sup>2</sup> (см. рис. 2).

---

<sup>1</sup> Астахов Ю.В. Указ. соч. С. 86.

<sup>2</sup> Астахов Ю.В. Там же.

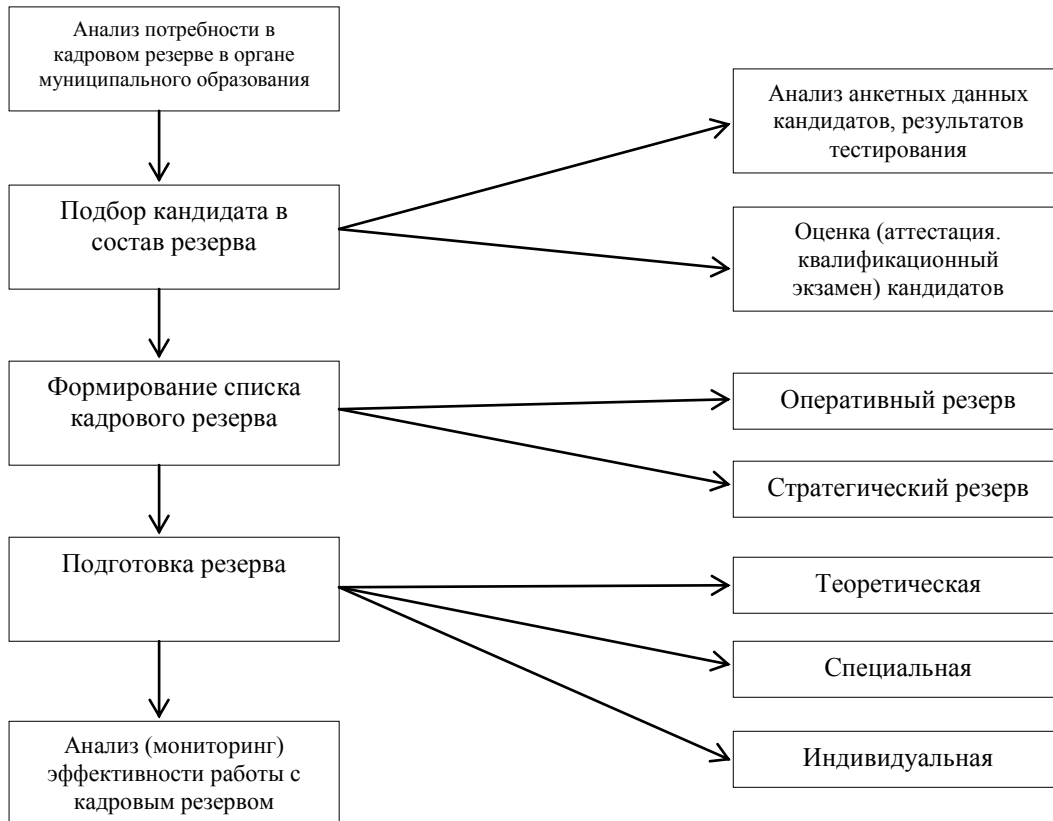


Рис. 2. Порядок формирования резерва кадров

2. Подбор кандидатов в состав кадрового резерва в системе муниципальной службы включает в себя ряд взаимосвязанных процедур, в их числе:

- анализ документальных данных (анкета работника, резюме, копия диплома, автобиография, характеристики, результаты аттестации и тестирования и т.п.);
- поручение кандидатам ответственных заданий;
- интервью или собеседование для выявления интересующих сведений;
- наблюдение за поведением муниципального служащего в различных ситуациях;
- оценка результатов трудовой деятельности, качество и профессионализм выполнения заданий, поручений данных руководителем структурного подразделения за определенный период (в качестве такого

периода, возможно, выбрать два года с определением промежуточной оценки деятельности каждые полгода);

– сравнение качеств претендентов стажеров с требованиями муниципальной должности того или иного уровня<sup>1</sup>.

В практике муниципального управления подбор кандидатов начинается с собеседования, проводимого специалистом кадровой службы муниципального образования совместно с руководителем структурного подразделения, в котором муниципальный служащий работает в настоящее время или будет работать. Цель собеседования - выявление стремления кандидата (стажера) работать на предполагаемой муниципальной должности, наличие у него необходимых для этого лидерских качеств: креативности мышления, умения планировать свою работу, видеть свои резервы и перспективы, решать проблемы в сжатые сроки, повышать уровень профессиональной подготовки, квалификации и т.д., причем муниципальный служащий заранее должен быть осведомлен о всех предъявляемых к нему требованиях.

При необходимости к проведению собеседования привлекаются: психолог, юрист, руководитель структурного подразделения, с которым муниципальный служащий функционально будет взаимосвязан в процессе профессиональной деятельности.

Определяя перспективность кандидатов, целесообразно установить возрастной ценз для некоторых категорий муниципальных должностей, учитывать время, остающееся до наступления пенсионного возраста, состояние здоровья кандидатов, определение необходимого периода работы в должности, требование систематического повышения квалификации, наличие инновационного потенциала<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Ускова Г. Работаем с кадровым резервом // Кадровое дело. 2013. № 5. С. 96.

<sup>2</sup>Костина Е. Кадровый резерв как элемент плановой ротации // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 3 (март). С. 29.



Наиболее важными критериями, по нашему мнению, подлежащими учету при формировании системы качеств персонала, определены следующие:

Во-первых, мотивация труда (интерес к профессиональным проблемам муниципального образования и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на инновации и перспективу), успех и достижения в стратегии управления.

Во-вторых, профессионализм, компетентность, организаторские способности (образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовки и переподготовки, самостоятельность в принятии решений (в пределах своей компетенции) и умение их реализовать, восприимчивость и способность к инновациям, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и т.д.).

В-третьих, личностные качества и потенциальные возможности (интеллигентность, внимательность, толерантность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, способность к панорамному и стратегическому мышлению, эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д.).

Как правило, данный технологический этап завершается проведением аттестации кандидатов, выдвигаемых в кадровый резерв. Замещение вакантных должностей в системе муниципального управления из числа кадров, состоящих в кадровом резерве, как правило, должно осуществляться на конкурсной основе.

Руководитель, хорошо зная своих подчиненных, дает следующие оценки:

1. Не имеет достаточных знаний (навыков, способностей) и не стремится их приобрести.
2. Имеет не очень глубокие знания (навыки способности).
3. Имеет достаточные знания (навыки, способности).
4. Обладает хорошими знаниями (навыками, способностями).

5. Обладает глубокими знаниями (навыками, способностями), по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию и информацию по проблемам муниципального управления<sup>1</sup>.

Критериями для зачисления кандидатов в резерв являются:

– профессиональная компетентность; соответствие образования кандидата квалификационным требованиям, предъявляемым к должности, для которой готовится резерв;

– опыт работы, знания, умение и навыки по профилю муниципальной должности;

– способность анализировать и принимать обоснованные решения;

– деловая этика и культура;

– систематическое повышение профессионального уровня;

– умение видеть перспективу;

– способность реализовать полномочия в рамках должностной компетенции, инициативность, оперативность;

– ответственность за порученное дело: высокая требовательность к себе, обязательность, критическая оценка своей работы и работы коллектива;

– личностные качества: добросовестность, работоспособность, объективность, зрелость, коммуникабельность, корректность, порядочность;

– состояние здоровья, возраст<sup>2</sup>.

По результатам оценки и сравнения кандидатов следует уточнить и скорректировать предварительный список резерва.

Список резерва кадров составляется специалистами кадровой службы по согласованию с руководителями структурных подразделений, с учетом результатов аттестации и квалификационного экзамена.

Решение о включении муниципального служащего или стажёра в состав резерва выражается в форме утверждённого списка резерва,

---

<sup>1</sup>Астахов Ю.В. Указ. соч. С. 271-272.

<sup>2</sup>Аверин А.Н.Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих. М., 2012. С. 63.

закрепляемого постановлением администрации города, (района). Исключение из списка осуществляет глава администрации города (района), по представлению кадровой службы учитывая при этом возраст муниципального служащего, состояние здоровья, неудовлетворительные результаты, показанные в период пребывания в резерве<sup>1</sup>.

В свою очередь, основаниями для исключения кандидата из кадрового резерва являются:

- 1) назначение на должность муниципальной службы, на замещение которой кандидат состоял в кадровом резерве;
- 2) истечение предельного срока нахождения в кадровом резерве;
- 3) отказ кандидата от назначения на должность муниципальной службы;
- 4) снижение показателей эффективности и профессиональной служебной деятельности муниципального служащего в соответствии с результатами аттестации;
- 5) отказ от прохождения профессиональной переподготовки, повышения квалификации или стажировки;
- 6) наступление и (или) установление обстоятельств, препятствующих поступлению кандидата на муниципальную службу или прохождению им муниципальной службы;
- 7) письменное заявление кандидата об исключении из кадрового резерва.

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

1. Кадровый резерв является основным источником для своевременного пополнения вакантных должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления. Основные вопросы кадрового резерва в

---

<sup>1</sup> Прибыткова Л.В. Кадровый резерв на муниципальной службе // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России. Материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2010 года. М., 2013. С. 73.

органах местного самоуправления, которые подлежат нормативно-правовому регулированию: понятие, цели, задачи и принципы формирования кадрового резерва; определение перечня лиц, которые могут претендовать на включение в кадровый резерв, установление требований к указанным лицам; определение перечня лиц, которые не могут быть включены в кадровый резерв, и основания исключения из него; периодичность формирования и утверждения кадрового резерва; этапы формирования кадрового резерва; финансовое обеспечение формирования кадрового резерва; установление правового статуса комиссии по формированию резерва и ряд иных вопросов.

2. В настоящее время в органах местного самоуправления нарабатывается практика для активного использования института резерва кадров как одного из первоочередных и эффективных мер повышения качества персонала муниципальной службы, так как сняты ранее действовавшие ограничения по социальному положению, партийной, национальной принадлежности, полу и т.д.

4. Принятые на муниципальном уровне нормативно-правовые акты по проблемам, связанным с формированием и использованием кадрового резерва создали необходимую законодательную базу для становления системы работы с кадровым резервом в структурах муниципальной службы. Однако имеющиеся нормативно-правовые акты все еще не совершенны, что требует необходимости принятия законодательных актов, связанных с организацией деятельности органов власти и управления по развитию и внедрению в муниципальную практику технологий кадрового резерва с учетом современных требований, направленных на эффективность кадрового обеспечения органов местного самоуправления.

## **РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ В ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ «ГОРОД БЕЛГОРОД»**

Реформирование системы органов местного самоуправления в соответствии с Федеральными законами от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», законом Белгородской области от 24 сентября 2007 года № 150 «Об особенностях муниципальной службы в Белгородской области» потребовало от администрации города Белгорода разработки и формирования новых системных подходов, направленных на повышение эффективности ее деятельности.

В настоящее время на территории города реализуется Стратегия развития города Белгорода до 2025 года, разработка которой повлекла за собой необходимость пересмотра основ управленческой деятельности в органах местного самоуправления города на долгосрочную перспективу.

Администрацией города Белгорода предприняты практические меры по внедрению в муниципальное управление современных научных подходов. Проведен кадровый аудит, который позволил внедрить практику построения структуры по штабному принципу, разработать схемы взаимодействия, зоны полномочий и ответственности, персонифицировать функции работников.

Применены различные принципы распределения задач и функций между подразделениями администрации: по отраслям управления, характеру управленческой деятельности, целевым группам, территориям. В соответствии с этими принципами созданы конкретные организационные единицы – департаменты, комитеты, управления, службы, секторы. Однако работа по оптимизации структуры под конкретные цели и задачи требует продолжения.

В городе образован и действует МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий», который взял на себя функции

статистического и социологического обеспечения управленческой деятельности.

Создана система непрерывного образования работников администрации города, которая нацелена на повышение профессионализма и компетентности муниципальных служащих.

При формировании кадрового резерва администрация города особое внимание уделяет выявлению наиболее перспективных специалистов, обладающих качествами, которые более всего необходимы для профессиональной руководящей деятельности. Для успешного решения этой задачи в городе используются научно обоснованные и приемлемые на практике критерии и методы оценки кадров.

Целью работы с кадровым резервом является обеспечение органа местного самоуправления квалифицированными управленческими кадрами на всех уровнях.

Процесс работы с кадровым резервом администрации г. Белгорода направлен на то, чтобы определить:

- потребность учреждения в кадрах управления на ближайшую и длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой город и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках;
- категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей бизнеса;

– возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по карьерной лестнице по всем оцениваемым качествам.

Однако, система организации муниципальной службы на сегодняшний день не лишена недостатков. Об этом свидетельствует практика муниципального управления. Многие служащие не задумываются о целях своей деятельности, не могут самостоятельно ставить задачи и принимать адекватные меры. Управленческие решения зачастую не подкрепляются должным аналитическим обоснованием.

Рассматривая проблемы, связанные с формированием и рациональным использованием кадрового резерва муниципальной службы, отметим, что в последние годы в органах местного самоуправления для выработки наиболее эффективных технологий, форм и методов кадровой работы разрабатываются и принимаются муниципальные программы, направленные на формирование и развитие кадрового потенциала муниципальных образований.

В городском округе «Город Белгород» работа с кадровым резервом осуществляется в соответствии с Положением о порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы в органах местного самоуправления, муниципальном органе городского округа «Город Белгород», утвержденным решением Совета депутатов города Белгорода от 27 марта 2012 года № 580 «О порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы в органах местного самоуправления, муниципальном органе городского округа «Город Белгород», распоряжением администрации города Белгорода от 30 января 2012 года № 209 «Об утверждении положения о муниципальном кадровом резерве» и постановлением администрации города Белгорода от 14 ноября 2011 года № 207 «О городской целевой программе «Формирование и

развитие системы муниципальной кадровой политики» на 2012-2016 годы (далее по тексту - Программа).

Формирование, разработка и реализация программы имеет двойной положительный эффект. С одной стороны, программно-целевая технология является эффективным инструментом реализации стратегических задач, стоящих перед органами местного самоуправления, охватывая практически все категории муниципальных служащих, руководителей и лиц, состоящих в кадровом управленческом резерве. С другой стороны, технология включает в себя ряд ключевых процедур работы с кадровым резервом, способствующих выбору оптимальных форм и методов подготовки кадров, формированию критериев оценки профессионального развития и обучения кадров для работы по новым стратегическим направлениям деятельности органов местного самоуправления.

Программа помогает определить основные направления реализации концепции устойчивого развития кадрового потенциала муниципальной службы, муниципальной кадровой политики, раскрыть основное содержание предстоящей работы, ограничить рамки этого содержания, выделить основополагающие вопросы, расставить приоритеты и на этой основе эффективно (по существу и по времени) осуществить замысел и поэтапную реализацию программы. При этом, если в ходе ее реализации по каким-либо причинам происходит отклонение от стратегического курса, то хорошо продуманная программа позволяет в течение сравнительно короткого времени выявить такое отклонение и вместе с разработчиками внести соответствующие коррективы, изменения и дополнения.

Причем к выработке муниципальных программ, планов стратегического социально-экономического развития органов местного самоуправления на перспективу в последние годы привлекаются помимо практических работников (муниципальных служащих), ученые, эксперты, специалисты с разным уровнем подготовки.



Следует отметить, что инновационный подход, содержащийся в программе «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики» на 2012-2016 годы, состоял в создании правовых и организационных условий, обеспечивающих комплексное устойчивое развитие кадрового потенциала городского округа «Город Белгород» с учетом перспектив и принятой Стратегии социально-экономического развития города до 2025 года.

К основным задачам Программы отнесено:

- дальнейшее развитие и совершенствование муниципальной кадровой политики;
- развитие кадрового потенциала муниципального управления через механизмы воспроизводства и востребования кадров местного сообщества;
- включение наиболее подготовленных муниципальных служащих, молодых специалистов выпускников вузов (из всех сфер деятельности), в резерв кадров на муниципальные должности, в том числе и на вышестоящие муниципальные должности;
- содействие формированию сообщества профессионалов в экономике и социальной сфере городского округа «Город Белгород».

В настоящее время для топ-менеджеров администрации города Белгорода одной из ключевых проблем, которая должна решаться как на теоретическом, так и на практическом (прикладном) уровне, является поиск факторов, с помощью которых механизм реализации программы будет логически завершенным и принесет прогнозируемый результат. Факторы следует рассматривать в двух аспектах. Во-первых, факторы, влияющие на улучшение социальных характеристик жизни города, и, во-вторых, факторы, влияющие на стабильность кадрового обеспечения муниципального образования и профессионализм муниципальных служащих<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Астахов Ю.В. Указ. соч. С. 280.

Между тем изучение реальной муниципальной практики формирования управленческого кадрового резерва показывает, что формального зачисления того или иного специалиста в резерв недостаточно. Важно организовать комплексное, системное обучение «резервистов». Прежде всего, следует уделить внимание, проектному управлению, инновационным, управленческим, кадровым и информационным технологиям, формам и методам реализации местных проблем с участием населения, принятой стратегии социально-экономического развития территории. Дальнейшее повышение квалификации или профессиональная переподготовка резерва управленческих кадров проводится как на базе современной управленческой теории, так и реальной практики жизнедеятельности муниципальных образований.

Нельзя не учитывать и такой немаловажный фактор, как моральное стимулирование лиц, находящихся в резерве. В администрации городского округа «Город Белгород» функционирует система поощрения успешно обучающихся по программе подготовки кадрового резерва, например, по результатам успешной сдачи экзаменов, зачетов, прохождения тестирования.

Как уже было отмечено выше, для полноценной работы с кадровым резервом разработано положение о формировании кадрового резерва, в котором закрепляются основные принципы и порядок формирования кадрового резерва, круг обязанностей должностных лиц, ответственных за формирование кадрового резерва. Параллельно с положением о формировании кадрового резерва составляется перечень должностей, подлежащих резервированию, и определяется конкретное количество «резервистов» для каждой должности. Эти нормативные акты готовятся службой кадров и утверждаются представителем нанимателя (работодателя).

Один из показателей качественного состава муниципальных кадров – возраст служащих. Так, в органах местного самоуправления Белгорода по состоянию на 1 января 2016 г. трудятся 567 человек, из них в администрации города Белгорода – 552 человека, в избирательной комиссии города

Белгорода – 4 человека, в контрольно-счетной палате 11 человек. Из них тем, кому нет 30 лет – 23%, за 50 лет – 22%, а вот сотрудники от 30 до 50 лет составляют 55%.

Другой показатель – уровень образования. В органах местного самоуправления, как и в любой другой сфере, должны работать профессионалы – менеджеры. В настоящее время 91% муниципальных служащих Белгорода имеют высшее образование: экономическое – 27,6%, инженерно-техническое – 34,8%, естественно-гуманитарное – 12,9%, юридическое – 8,1%. Кроме того, 31 служащий являются кандидатами наук, 6 служащих соискателями ученой степени, они проводят диссертационные исследования по актуальным темам социально-экономических отношений. Вместе с тем лишь 7,6% персонала аппарата имеют специальность менеджера государственной и муниципальной службы.

Анализ образовательного уровня муниципальных служащих показывает, что 93% из них имеют необходимое высшее образование (в 2009 году – 68%, в 2010 году – 83%, в 2011 году – 91%, в 2012 году – 94%, в 2013 году – 96%, в 2014 году – 97% и в 2015 году – 98%) (рис.3).

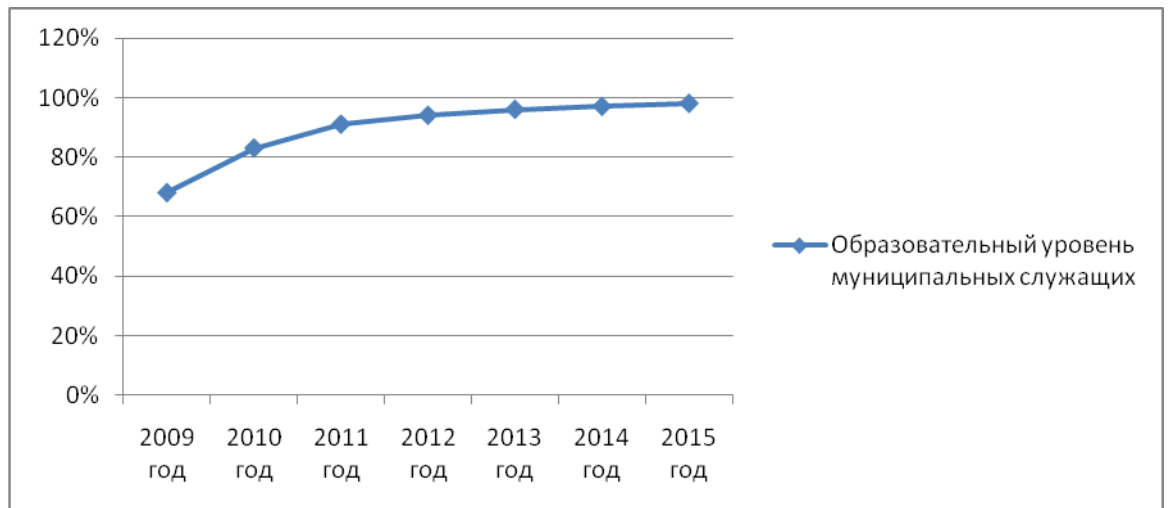


Рис. 3. Образовательный уровень муниципальных служащих администрации городского округа «Город Белгород»

В средствах массовой информации в последнее время нередко сообщается о том, что в системе муниципальной службы около 70%

работников продолжают трудиться еще с советских времен, и лишь 30% – это молодое поколение, профессионально более грамотное и перспективное. По состоянию на 1 января 2015 года в органах местного самоуправления города Белгорода лица с опытом работы до 1 года составляют 9%, 1–5 лет – 31%, 5–10 лет – 20%, работающие 10 и более лет – 40%. Наблюдается тенденция роста числа женщин среди муниципальных служащих – 61% (по состоянию на 1 января 2013 года их было 54%)<sup>1</sup> (рис. 4).

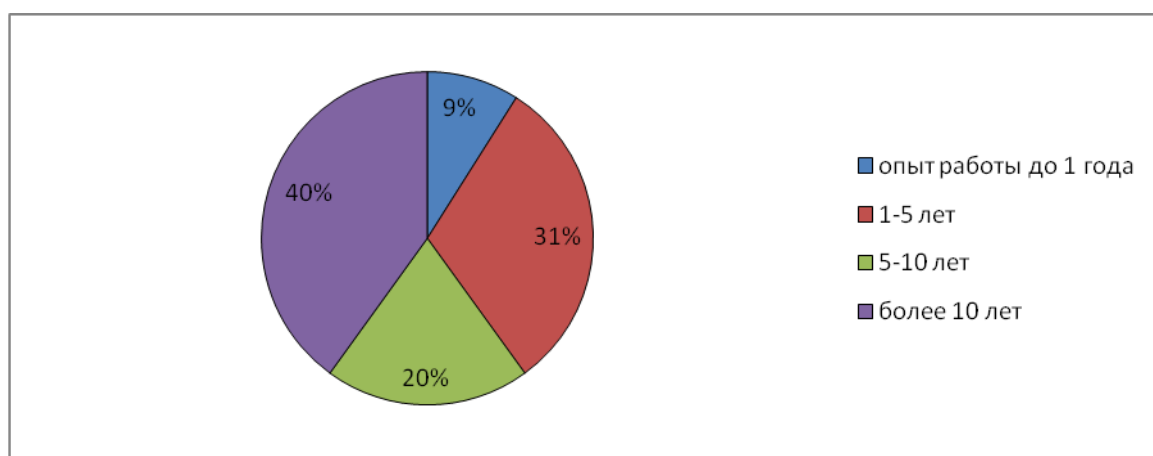


Рис. 4. Опыт работы муниципальных служащих города Белгорода

Таким образом, приведенный анализ показывает, что в системе муниципальной службы городского округа «Город Белгород» сохраняется достаточно высокая стабильность кадров, которая сочетается с разумным и естественным их обновлением. Из вышеизложенного можно сделать вывод, что создание системы кадрового резерва является одним из приоритетных направлений в деятельности руководства органов местного самоуправления и кадровых служб, так как обеспечивает реализацию стратегических целей городского округа «Город Белгород».

В связи с вышеизложенным, вопросам подготовки профессионального кадрового состава отводится значительная роль в формате программы «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики на

<sup>1</sup>Астахов Ю. Кадры муниципальной службы: состояние и перспективы развития // Государственная и муниципальная служба в Белгородской области. Сборник нормативных правовых актов. ГУ «Институт региональной политики и законодательства» Белгород, 2008. С. 8.

2012-2016 годы», в рамках которой предложены мероприятия по самореализации специалистом своих способностей, выработана стратегия профессионально-квалификационного развития, повышения квалификации муниципальных служащих, а также предусмотрен раздел подготовки управленческого кадрового резерва муниципального образования, в который включены следующие основные направления:

1. Теоретическая подготовка, предусматривающая как внутриорганизационные кадровые технологии обучения, так и связанные с направлением муниципальных служащих в высшие учебные заведения, и включающая:

– обновление и пополнение профессиональных знаний по отдельным вопросам муниципальной науки и муниципального управления:

– повышение профессионального образования, связанного с прежней базовой подготовкой кандидатов;

– обучение специальным программам (модулям), необходимым для повышения эффективности муниципального управления.

Следует подчеркнуть, что стандартных рецептов в принципах подготовки кадрового резерва нет. Это обусловлено большими различиями между муниципальными образованиями, степенью текучести персонала органов местного самоуправления, а также половозрастным и социальным составом лиц, включаемых в состав резерва кадров. Положительный эффект здесь может быть достигнут только в том случае, если создание резерва является составной частью целостной системы кадровой работы в муниципальном образовании.

Подготовка резерва кадров представляет собой единый и взаимосвязанный процесс, включающий систематическое изучение, анализ факторов, влияющих на профессиональный рост кадров, обучение, переподготовку, повышение квалификации и этическое воспитание лиц, состоящих в резерве кадров. При этом анализ кадров, состоящих в резерве, должен быть нацелен на выявление их сильных и слабых сторон, степени

подготовленности к замещению должности муниципальной службы, а также на определение необходимых видов и форм их обучения.

2. Специальная программа, предполагающая разделение всего кадрового резерва по муниципальным должностям и подготовку, сочетающую теорию с муниципальной практикой, в том числе:

- деловые и ролевые игры по актуальным проблемам муниципального управления;
- тренинги, коучинг-сессии;
- участие в проектном управлении.

Форма контроля - разработка и последующая защита конкретных проектов, связанных с реализацией Стратегии социально-экономического развития территории муниципального образования.

3. Индивидуальная подготовка, которая включает конкретные задачи по повышению уровня профессиональных знаний, навыков и умений для каждого конкретного муниципального служащего, зачисленного в кадровый резерв.

Индивидуальные планы подготовки разрабатываются «резервистами» совместно с их непосредственными руководителями от структурных подразделений, кадровой службой и утверждаются заместителем главы – руководителем аппарата администрации города (района). Например, индивидуальный план муниципального служащего, занимающего должность ведущего специалиста в кадровой службе, разрабатывается им и начальником отдела кадров и утверждается заместителем главы администрации - руководителем аппарата.

При разработке планов индивидуального развития «резервистов» кадровой службой администрации города Белгорода, максимально учитывается стаж работы каждого из них, их потребности и желание двигаться в предложенном направлении, индивидуальные и психологические особенности, наличие лидерских качеств. Определение видов, форм, сроков, специализаций и направлений обучения, выбор образовательных программ и

образовательных учреждений осуществляются с учетом задач и функций структурного подразделения и квалификационных требований по предполагаемой должности муниципальной службы.

Система развития лиц, состоящих в резерве администрации города Белгорода, включает в себя не только различные образовательные программы, но и мероприятия, направленные на:

- 1) развитие у «резервистов» необходимых качеств для работы на резервируемой должности муниципальной службы;
- 2) укрепление положительного имиджа «резервистов»;
- 3) придание «резервистам» определенного статуса, повышающего их престижность на муниципальной службе.

Кадровый резерв формируется на высшие и главные должности муниципальной службы в соответствии с перечнем должностей муниципальной службы городского округа «Город Белгород», а также на должности руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений.

Кадровый резерв состоит из трех ступеней:

- первая ступень – «ближний резерв» – включает кандидатуру гражданина, подготовленного для замещения конкретной должности;
- вторая ступень – «средний резерв» – кандидатура гражданина, который имеет достаточный опыт работы, но ему необходима переподготовка или повышение квалификации, стажировка для замещения конкретной должности;
- третья ступень – «дальний резерв» – кандидатура гражданина, который должен проработать на промежуточных должностях муниципальной службы города, иных должностях, необходимых для замещения вышестоящей должности, и пройти переподготовку или повышение квалификации.

В третью ступень кадрового резерва могут быть включены молодые специалисты, имеющие необходимую квалификацию для замещения

конкретной муниципальной или иной должности, а также студенты старших курсов высших учебных заведений, обучающиеся по соответствующей специальности.

Зачисление в кадровый резерв производится по результатам собеседования; на основании конкурсного отбора. Допускается включение одного гражданина в резерв на несколько должностей по аналогичной специализации.

Организационную, координирующую, методическую и контрольную функции по формированию кадрового резерва и работы с ним осуществляет кадровый отдел администрации города.

Кадровый резерв утверждается правовым актом администрации города.

Кадровый резерв для замещения должностей муниципальной службы администрации города, руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений города Белгорода формируется из:

- руководителей и специалистов организаций различной организационно-правовой формы собственности;
- выпускников и студентов высших учебных заведений; аспирантов и докторантов, ученых и преподавателей;
- лиц, прекративших полномочия и (или) уволенных с государственной или муниципальной службы, и других категорий граждан.

Кандидаты могут выдвигаться отраслевыми (функциональными) и территориальными органами, самостоятельными структурными подразделениями администрации города, организациями независимо от организационно-правовой формы собственности, а также в порядке самовыдвижения.

К кандидатам для включения в кадровый резерв предъявляются следующие требования:

- гражданство Российской Федерации;
- возраст от 20 до 45 лет;



– наличие высшего профессионального образования (для лиц, включаемых в третью ступень кадрового резерва, допускаются студенты 4-5 курсов высших учебных заведений).

Формирование кадрового резерва включает в себя следующие этапы:

- составление номенклатуры должностей;
- отбор кандидатов для включения в кадровый резерв;
- подготовка перечня должностей, на которые дополнительно будет проводиться конкурсный отбор;
- подготовка проекта кадрового резерва.

Отдел организации муниципальной службы и развития персонала администрации города Белгорода ежегодно, по состоянию на 15 января, готовит номенклатуру должностей для формирования кадрового резерва, которая включает в себя:

- высшие и главные должности муниципальной службы органов местного самоуправления, муниципальных органов города Белгорода (до уровня начальника отдела);
- должности руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений.

Номенклатура должностей, утвержденная распоряжением администрации города, направляется в установленном порядке в отраслевые (функциональные) или территориальные органы, самостоятельные структурные подразделения администрации города для отбора кандидатов в кадровый резерв.

На основании номенклатуры должностей, руководители отраслевых (функциональных) или территориальных органов, самостоятельных структурных подразделений администрации города, совместно с организационно-аналитическим управлением администрации города:

1. Проводят собеседование с кандидатами для включения в кадровый резерв.

2. Готовят предложения для включения в кадровый резерв.

3. Обеспечивают представление кандидатами следующих документов:

- личного заявления;
- анкеты установленной формы с фотографией;
- копии паспорта или заменяющего его документа;
- копии документов, подтверждающих необходимое профессиональное образование, с приложением (для студентов 5-го курса – зачетная книжка);
- копии трудовой книжки (если таковая имеется), заверенной кадровой службой по месту работы;
- копии документа об изменении фамилии (в случае, если фамилия, указанная в дипломе, изменялась).

Кандидаты в кадровый резерв, являющиеся работками администрации города, предоставляют заявление и анкету установленного образца с фотографией.

Вносят предложения об исключении из кадрового резерва с обоснованием причин. Готовят предложения о перечне должностей, на которые будет проводиться конкурсный отбор.

Направляют листы собеседования, а также предложения о включении кандидатов в кадровый резерв и об их исключении, о перечне должностей, на которые будет проводиться конкурсный отбор (на бумажном и электронном носителях) и иные документы кандидатов не позднее 1 марта направляются в отдел кадровой работы.

Оригиналы документов предоставляются кандидатами лично и заверяются лицом, их принявшим (кроме трудовой книжки, которая, как указывалось выше, заверяется кадровой службой по месту работы).

Кандидат по своему усмотрению может представить дополнительные документы или заверенные в установленном порядке копии, подтверждающие его профессиональную подготовку.

Отдел муниципальной службы и кадров на основании документов, представленных отраслевыми (функциональными) и территориальными органами, структурными подразделениями администрации города, до 15 апреля текущего года, формирует проект кадрового резерва и направляют его для согласования заместителю главы администрации – руководителю аппарата администрации города, начальникам отраслевых (функциональных) департаментов.

Из числа «резервистов» второй и третьей ступени в администрации города в соответствии с предложениями отраслевых (функциональных) и территориальных органов, структурных подразделений администрации формируется группа граждан, утверждаемая главой администрации города, обучение которых производится на основе индивидуальных планов развития.

План индивидуального развития разрабатывается для каждого кандидата и содержит мероприятия по повышению уровня знаний, навыков, умений по должности, на которую гражданин состоит в резерве.

Контроль за ходом выполнения планов индивидуального развития осуществляет отдел муниципальной службы и кадров администрации города. Кадровый резерв для замещения должностей муниципальной службы администрации города, руководителей муниципальных унитарных предприятия и муниципальных учреждений хранится в отделе муниципальной службы и кадров администрации города.

Все изменения, вносимые в кадровый резерв (исключение «резервистов», внесение дополнительных кандидатур и др.), оформляются правовым актом администрации города.

Отдел муниципальной службы и кадров администрации города Белгорода, размещает в газете «Наш Белгород» и на сайте администрации Совета депутатов города Белгорода информация следующего содержания:

- перечень должностей;
- квалификационные и иные требования к кандидатам;

- перечень документов, необходимых для участия в конкурсном отборе;
- условия проведения конкурсного отбора;
- контактные телефоны, номера кабинетов, где будет осуществляться прием документов;
- дата, время начала и окончания приема документов.

Кандидат, заявивший о своём участии в конкурсном отборе, представляет проектное предложение, направленное на решение задач социально-экономического развития города Белгорода или совершенствование деятельности муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений, структурных подразделений администрации города Белгорода.

Требования к кандидатам по уровню образования, направлению подготовки, определяют отраслевые (функциональные) и территориальные органы, структурные подразделения администрации города Белгорода.

Сроки проведения конкурсного отбора кандидатов определяются комиссией самостоятельно, но не позднее 15 рабочих дней с момента окончания сроков приема документов.

Деятельность комиссии осуществляется в форме заседаний и оформляется протоколом, который подписывается председателем, секретарем и присутствующими членами комиссии. Периодичность заседаний устанавливается комиссией самостоятельно.

Правомочным считается заседание, в работе которого приняло участие не менее двух третей членов состава комиссии.

Конкурсный отбор осуществляется в два этапа, включающих квалификационный отбор и конкурсные испытания.

Квалификационный отбор проводится на основе анализа представленных кандидатами документов на соответствие содержащихся в них сведений установленным требованиям.

Документы, представленные позже указанного в информации срока, комиссией не рассматриваются.

Квалификационный отбор проводится без участия кандидатов.

В случае выявления в ходе проверки несоответствия содержащихся в документах сведений установленным требованиям, кандидат ко второму этапу конкурсного отбора не допускается, о чем уведомляется в письменном виде в течение трех дней с момента принятия комиссией решения.

После завершения процедуры квалификационного отбора комиссия назначает сроки проведения конкурсного испытания согласно специализации должностей и уведомляет кандидатов не позднее, чем за три дня до даты его проведения.

Конкурсное испытание предусматривает индивидуальное собеседование с защитой проектного предложения и ответов на вопросы членов комиссии.

Оценка кандидата осуществляется в его отсутствие путем голосования.

Решение принимается большинством голосов присутствующих членов комиссии. При равенстве голосов присутствующих на заседании членов комиссии решающим является голос председателя комиссии.

Результат голосования сообщается кандидатам после завершения процедуры конкурсного отбора.

По результатам конкурсного отбора комиссия принимает следующие решения:

- рекомендовать кандидата для включения в кадровый резерв;
- отказать кандидату о включении в кадровый резерв.

Документы кандидатов, не допущенных к участию в конкурсе, и кандидатов, участвующих в конкурсе, могут быть им возвращены по письменному заявлению в течение трех месяцев после завершения конкурса.

К примеру, резерв управленческих кадров Белгородской области по состоянию на 2015 год включал 258 человек с такими целевыми категориями должностей, как:

- высшие должности муниципальной службы – 19 человек;
- главные должности муниципальной службы – 139 человек;
- ведущие должности муниципальной службы – 19 человек;
- старшие должности муниципальной службы – 81 человек.

Количество должностей, которые включаются в резерв, составляет 117 единиц.

Отбор кандидатов для включения в резерв управленческих кадров администрации города Белгорода производится в соответствии с утвержденным положением о конкурсном отборе кандидатов. На основании результатов отбора комиссия при главе администрации должна иметь возможность объективно оценить образовательный и профессиональный уровень кандидатов и принять решение о включении кандидата в резерв управленческих кадров либо об отказе от включения в резерв. Далее предложения комиссии по персональному составу претендентов на включение в резерв управленческих кадров сводятся в единый перечень и направляются главе для утверждения.

В целях организации непрерывного процесса работы с резервом управленческих кадров в администрации городского округа «Город Белгород» ведется постоянный мониторинг процесса формирования и подготовки резерва управленческих кадров (РУК).

Задачами мониторинга являются:

- учет управленческих должностей;
- учет вакантных управленческих должностей, динамики их замещения лицами, включенными в резерв;
- отслеживание количественно-качественных характеристик лиц, включенных в резерв, прошедших обучение и выдвинутых на управленческие должности;

- определение наиболее эффективных форм и методов отбора лиц в резерв, их профессионального обучения и выдвижения на вакантные должности;

- выявление на основе проведенных наблюдений позитивных и негативных тенденций развития резерва и формулирование практических рекомендаций.

Утверждена программа профессионального развития граждан, включенных в резерв управленческих кадров. Цель программы – приобретение гражданами, включенными в РУК, дополнительных знаний в сфере управления, экономики и права; развитие их управленческих компетентностей, в том числе навыков стратегического и системного анализа, инновационных подходов к решению управленческих задач; применение принципов и процедур управления по результатам, а также коммуникативных навыков, лидерских и иных качеств.

В основу системы работы с резервом заложены плановость и координация на всех уровнях управления. Плановость в работе с РУК предусматривает как текущее, так и перспективное планирование основных направлений работы с кандидатами на любом уровне управления и в каждый промежуток времени. При этом актуализируется задача разработки планов подготовки кадров управления как по численности, так и по качественному составу и источникам ее покрытия; определения оптимальной численности и резерва руководящих кадров.

Накопленный опыт и практика свидетельствует о том, что мотивация муниципального служащего, состоящего в управленческом кадровом резерве, возрастает, когда работа с ним носит открытый, системный характер. Местное сообщество знает и контролирует этот процесс, надеется, что к руководству муниципалитетом придут профессиональные и талантливые лидеры, кадры новой генерации.

В этой связи характерным примером являются проведенное в ноябре 2014 года МАУ «Институт муниципального развития и социальных

технологий» социологическое исследование с целью оценки эффективности муниципальной кадровой политики города Белгорода. Опрос был проведён среди руководителей структурных подразделений и членов кадрового резерва администрации города Белгорода во время двухдневного научно-практического семинара Стратегической сессии, посвящённой актуализации плана реализации Стратегии социально-экономического развития города до 2025 года. Выборочная совокупность данного опроса составила 47 респондентов.

Результаты исследования показали, что основным требованиям, которым должны удовлетворять муниципальные служащие, по мнению респондентов являются: профессионализм – 89,36%; коммуникбельность, умение наладить связь с населением – 57,45% (см. рис. 5).

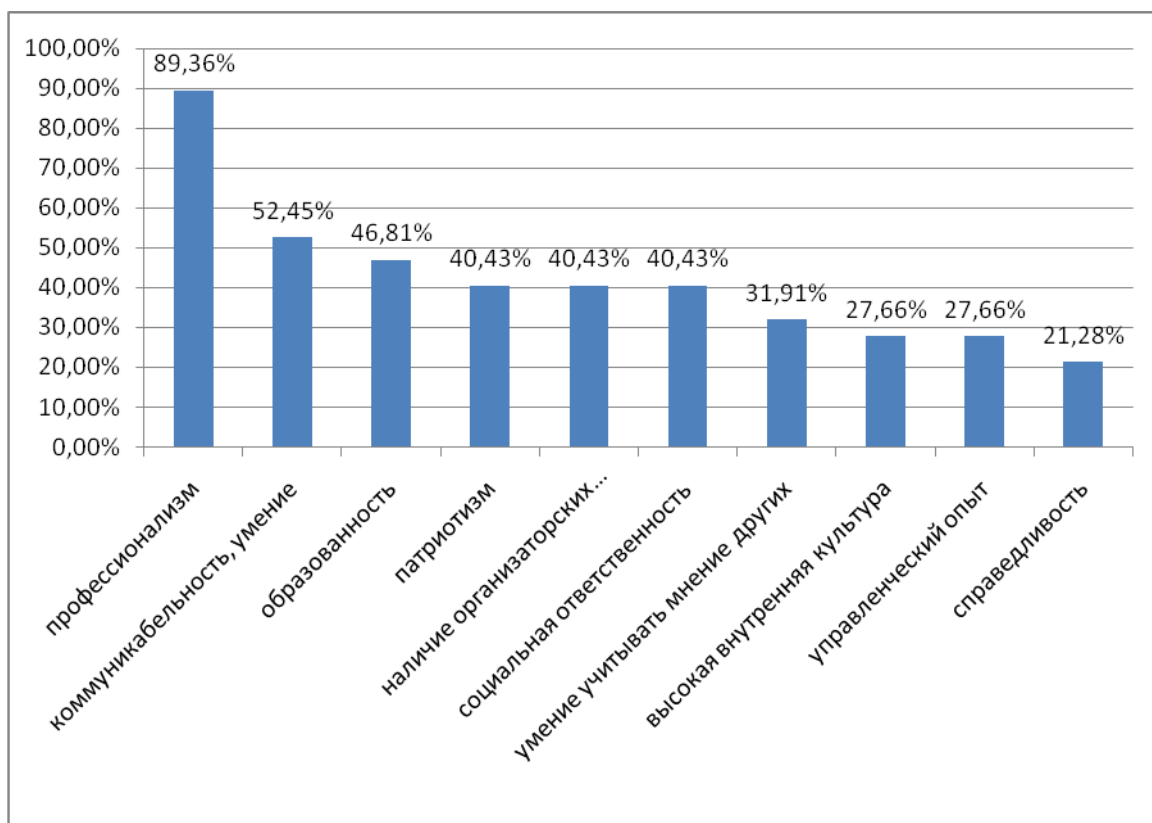


Рис. 5. Критерии оценки кандидатов на должности муниципальной службы

К факторам, в наибольшей степени стимулирующим эффективность служебной деятельности муниципальных служащих, по мнению опрошенных, относится возможность карьерного роста – 58% и материальное поощрение – 24% (таблица 2).



Таблица 2

Факторы, в наибольшей степени стимулирующие эффективность служебной деятельности муниципальных служащих по мнению опрошенных респондентов

Параметры	Количество	
	абс. знач.	проц. %
Возможность карьерного роста	27	58%
Материальное поощрение	13	24%
Боязнь потерять работу	3	7%
Возможность материального наказания (лишение премии и иных стимулирующих выплат)	2	5%
Угроза получить выговор за неэффективную деятельность	1	3%
Страх перед административной ответственностью	1	3%
Всего	47	100%

Из опрошенных респондентов 59,57% считают современную муниципальную службу достаточно профессиональной для выполнения стоящих перед ней задач. При этом уровень профессионализма муниципальных служащих 53,19%, среди опрошенных считается в той или иной степени высоким. Среди факторов, способствующих повышению профессионализма муниципальных служащих, были выделены следующие: профессиональное обучение – 76,60%, опыт работы – 59,57%.

Наиболее важными кадровыми технологиями для формирования профессионального кадрового состава муниципальной службы являются конкурсный отбор на вакантные должности – 65,96% и формирование кадрового резерва – 57,45%. К основным барьерам, препятствующим повышению профессионализма муниципальных служащих, респонденты отнесли недостаточную оплату труда – 55,32%, текучесть кадров – 46,81% и отсутствие мотивации эффективной служебной деятельности.

К основным, наиболее значимым сегодня проблемам формирования и использования кадрового резерва местных органов власти можно отнести: исключение формализма в работе с резервом кадров местных органов власти – 34%, выработку мер стимулирования для кандидатов в кадровый резерв – 22% (таблица 3).

Проблемы формирования и использования кадрового резерва местных органов власти по мнению опрошенных респондентов

Проблемы формирования кадрового резерва	Количество	
	абс. знач.	проц. %
Исключение формализма в работе с резервом кадров местных органов власти	16	34%
Выработка мер стимулирования для кандидатов в кадровый резерв	10	22%
Повышение ответственности руководителей местных органов власти за работу с резервом кадров	7	15%
Нормативное обеспечение критериев отбора в резерв кадров	5	11%
Совершенствование организационно-правового обеспечения функционирования кадрового резерва	4	9%
Повышение уровня открытости при отборе в кадровый резерв	3	5%
Повышение требовательности к работникам, находящимся в резерве кадров местных органов власти по развитию ими профессиональных качеств	2	4%
Всего	47	100%

По мнению респондентов, в центре внимания местной власти в качестве основного направления формирования кадрового потенциала должно быть создание условий для привлечения в местные органы власти высокопрофессиональных кадров – 95,74%, а наиболее важной задачей, требующей первоочередного решения, является подготовка, подбор, отбор кадров органов местного самоуправления – 74,47%.

Целенаправленная повседневная работа с кадровым резервом дает свои позитивные результаты. Они признаются экспертным сообществом как российского, так и мирового уровня. Так, по итогам независимой экспертной оценки газеты «Коммерсант» в рейтинге «Топ-сто лучших российских городов» за 2014 год, Белгород поднялся с 9-го на 3-е место в стране, обогнав все областные центры Черноземья и Центрального федерального округа. В июне 2011 года Белгород был удостоен высокой награды – Диплома Совета Европы за выдающиеся успехи в продвижении идей европейского партнерства и сотрудничества, развития международных контактов, а в 2013 году Почетного флага Совета Европы – за развитие международного

сотрудничества. В 2014 году Белгород занял первое место среди городов Центрального Черноземья по привлекательности для бизнеса, став пятнадцатым в России.

В 2013 году администрация города Белгорода признана победителем по итогам Всероссийского конкурса муниципальных образований, проводимого Общественной палатой РФ совместно с международным центром финансово-экономического развития в номинации «Самая открытая администрация».

Согласно исследованию издательского дома «Коммерсантъ», город Белгород по итогам 2013 года вошел в пятерку лучших городов России. В рейтинге участвовали 150 городов и городских округов с населением более 100 тысяч человек. Для расчета итогового показателя использовались 13 критериев, объединенных в пять композитных индексов: человеческого капитала, социальной инфраструктуры, капитального строительства, производства и предпринимательства, а также финансовый индекс. Учитывались доходы бюджета, покупательная способность, объем производства, инвестиции в основной капитал, количество юридических лиц на 1000 человек и т.д. В итоге Белгород занял третье место.

Кроме того, постановлением Правительства области от 31 марта 2014 года № 130-ПП Белгород признан победителем областного конкурса на звание «Самый благоустроенный населенный пункт Белгородской области» в 1-й категории за 2013 год.

Сегодня органы местного самоуправления города Белгорода стремятся ориентироваться на мировой и европейский опыт муниципального управления, развитие и интеллектуализацию городской инфраструктуры, реализацию концепции «Умный город, удобный для жизни». Управление современным городом и городским хозяйством - сложный многогранный процесс. Информационные технологии, экономика знаний, транспортная логистика, городская инфраструктура, сервисы для жизни, учебы и работы, снижение нагрузки на окружающую среду, бесперебойное функционирование систем жизнеобеспечения города, оперативность всех

служб, комфорт и безопасность жителей, новые возможности для общения и личностного роста - суть кадровой политики умного города, города эффективного труда, благоустройства и благополучия.

Проведенный анализ практики формирования кадрового резерва муниципальной службы в городском округе «Город Белгород» позволяет сформировать некоторые выводы.

1. Процедуры и технологии работы с кадровым управленческим резервом в органах местного самоуправления города Белгорода соответствуют требованиям Федерального закона от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в РФ» и фактически выполняет важную социальную функцию, направленную на дальнейшее улучшение кадрового потенциала городского сообщества.

2. Состав резерва управленческих кадров администрации города Белгорода достаточно разнообразный по целевым категориям должностей, возрасту, полу, подготовке, стажу, управленческой деятельности.

3. Основной проблемой в формировании резерва управленческих кадров в городском округе «Город Белгород» является формализм при формировании резерва, что в значительной степени затрудняет использование кадрового резерва. В администрации города в 2015-2016 гг. наблюдается большая текучесть кадров, а вакантные муниципальные должности занимают лица, не прошедшие конкурсный отбор и не состоящие в резерве управленческих кадров, что и нивелирует кредит доверия к такому институту.

4. Знания и непрерывное образование муниципальных служащих во многом возможно путем развития форм и методов обучения «резервистов», которые в свою очередь должны повысить гибкость и эффективность муниципального управления. Это актуализирует проблему, связанную с подготовкой управленческого резерва кадров муниципального управления.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ В ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ «ГОРОД БЕЛГОРОД»**

В ходе реформирования органов местного самоуправления в первом и втором десятилетиях XXI века в исполнительно-распорядительных органах власти Российской Федерации продолжают трудиться кадры, нуждающиеся в существенной профессиональной переподготовке или замене. Определенное обновление или ротация кадров происходит как по объективным, так и по субъективным причинам постоянно. На смену одним кадрам приходят другие, это закономерный и объективный процесс. Но главный вопрос заключается в том, кто приходит в органы власти и управления. Ответ очевиден, в основном специалисты такого же уровня профессионализма и компетентности. К примеру, на смену первым лицам в органы местного самоуправления приходят их бывшие заместители, руководители хозяйствующих структур, возрастом моложе, с устоявшимися стереотипами мышления и действий, с опытом муниципального и хозяйственного управления, доставшимися им от предшественников.

В современных условиях XXI века радикальное обновление муниципального управления требует по существу новых управленческих технологий и новых подходов, импонирующая, ломки сознания, изменения образа мышления и практики действия специалистов, включенных в управленческий кадровый резерв. Однако некоторым муниципальным служащим надо чуть ли не заново учиться, другим - переучиваться, а третьим просто уходить с работы по причине их профессиональной непригодности.

На сегодняшний день в условиях сложившегося финансово-экономического кризиса, введенных санкций против Российской Федерации, падением цен на нефть и национальной валюты, обострилась проблема активизации работы органов местного самоуправления по формированию управленческого кадрового резерва.

Следовательно, возникает настоятельная необходимость создания надежного, реального, а не бумажного кадрового резерва в органах муниципального управления, состоящих как правило, из студентов-выпускников, стипендиатов Губернатора области, мэра города, в том числе проходивших в процессе обучения на 3, 4 и 5 курсах практику в структурных подразделениях и службах администрации города, района (ознакомительную, учебную и производственную практику), с возможностью включения данного периода в стаж работы по специальности.

Для эффективного функционирования резерва управленческих кадров городского округа «Город Белгород» необходимо решение следующих задач:

- развитие целостной системы формирования, воспроизводства и обновления резерва управленческих кадров области;

- выдвижение и отбор состоявшихся, получивших общественное признание профессионалов, способных занять ключевые должности в сфере муниципального управления, для включения в резерв управленческих кадров;

- формирование резерва управленческих кадров на должности глав администраций городских округов и муниципальных районов области, должности руководителей муниципальных предприятий и организаций.

В перспективе в рамках совершенствования системы формирования кадрового резерва администрации города Белгорода целесообразно, на наш взгляд, выделить три уровня (вида) этого резерва:

- оперативный кадровый резерв формируется для замещения высших управленческих позиций, состоящий из полностью подготовленных, зарекомендовавших себя управленцев. Такой резерв целесообразно формировать, производя оценку соответствующих формальным требованиям резервистов экспертным путем, формализованным или неформализованным способом;

– тактический кадровый резерв формируется под конкретные должности среднего управленческого звена. Технология формирования резерва при этом основывается на разработанной по конкретной должности модели компетенций и оценке выраженности у кандидатов требуемых компетенций;

– стратегический кадровый резерв формируется из числа талантливой молодежи для замещения должностей низшего звена (это категория «специалисты»). Это «резерв будущего», состоящий из перспективной молодежи, не обладающей пока достаточным профессиональным и управленческим опытом, но демонстрирующей высокую мотивацию к работе, высокую обучаемость и соответствующие личностные качества. Источниками такого резерва являются студенты старших курсов и выпускники вузов. Основной задачей такого резерва является формирование в будущем тактического резерва.

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

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

В индивидуальном плане подготовки лиц, зачисленных в кадровый резерв администрации города Белгорода, могут быть использованы такие формы работы, как: обучение основам, современным методам и приемам организации управления, экономики и законодательства; решение отдельных вопросов по профилю должности; исполнение обязанностей по должности, на которую лицо состоит в резерве; участие в работе конференций, совещаний, семинаров, рабочих групп, оргкомитетов с целью ознакомления с новейшими достижениями по областям знаний и получения практических навыков в соответствии со специализацией должности государственной и

муниципальной службы, на которую состоит в резерве. В таблице 4 приведена карта рекомендуемых критериев оценки кандидата на должность в резерв администрации города Белгорода.

Таблица 4

Карта рекомендуемых критериев оценки кандидата  
на должность в резерв администрации города Белгорода

№ п/п	Критерий	Признак	Уровень				
			1	2	3	4	5
1	Знания, опыт	Профессиональные знания					
		Опыт работы					
		Навыки решения типовых задач					
		Дополнительные знания и навыки (прохождение обучения на курсах, участие в семинарах, наличие других профессий и специальностей)					
		Знание нормативной базы, стандартов					
2	Мышление	Способность выделять главное					
		Адекватность					
		Нестандартность					
3	Принятие решений	Быстрота принятия решений					
		Самостоятельность					
		Обоснованность					
4	Информационные связи, контакты	Использование знаний специалистов					
		Коммуникабельность					
		Умение использовать информационные источники					
5	Персональные характеристики	Эффективность труда					
		Лояльность к организации					
		Целеустремленность					
		Корректность поведения					
		Профессиональная ответственность					

Уровень:

1. Не имеет достаточных знаний (навыков, способностей) и не стремится их приобрести.



2. Имеет не очень глубокие знания (навыки, способности).
3. Имеет достаточные знания (навыки, способности).
4. Обладает хорошими знаниями (навыками, способностями).
5. Обладает глубокими знаниями (навыками, способностями), по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию.

На стадии управления резервом важное значение приобретают такие процедуры, как организация назначений и ротация резерва, а также создание системы обучения и развития резерва управленческих кадров – управление индивидуальной карьерой.

Для формирования эффективного резерва управленческих кадров необходимо распределить работу с ним по разным уровням и определить индивидуальные подходы к каждому из них на основе соблюдения принципов рациональности, единства, непрерывности, открытости входа и прозрачности процедур.

Необходимо также совершенствование работы по профессиональному развитию резерва управленческих кадров администрации города Белгорода. Как показал проведенный анализ эта работа проводится пока недостаточно эффективно. В частности, не организуются стажировки граждан, включенных в состав резерва. Не все граждане, включенные в состав резерва кадров, проходят профессиональную подготовку и переподготовку. Становится все более очевидной необходимость разработки и утверждения индивидуальных планов профессионального развития «резервистов».

Далее, для каждой категории должностей целесообразно определить срок пребывания в резерве. На данный момент срок пребывания составляет три года. Предлагается установить срок пребывания в резерве в соответствии с категориями должностей:

– муниципальные должности города – 3 года пребывания в резерве, так как необходимо накопление опыта соответствующего уровня, в возрасте от 35 до 50 лет со стажем управленческой деятельности не менее 10 лет;

- должности, относящиеся к высшей группе должностей, категории «руководители» муниципальной службы – 2 года в возрасте от 35 до 50 лет со стажем управленческой деятельности от 5 до 10 лет;
- должности руководителей муниципальных предприятий и учреждений – 2 года так же в возрасте от 35 до 50 лет со стажем управленческой деятельности от 5 до 10 лет;
- должности глав администрации муниципальных районов и городских округов – 2 года в возрасте от 35 до 45 лет со стажем управленческой деятельности от 5 лет;
- для стратегического резерва – 3 года пребывания в резерве для накопления соответствующей профессиональной компетенции в возрасте от 21 до 27 лет без стажа управленческой деятельности и со стажем управленческой деятельности до 5 лет.

Далее будет предложен проект по совершенствованию технологий работы с кадровым резервом в органах местного самоуправления, а также мероприятия по его внедрению. Паспорт проекта представлен в приложении.

**Обоснование проектных мероприятий.** Система работы с кадровым резервом городского округа «Город Белгород» находится в постоянном развитии. В 2010 г. был утвержден план первоочередных мероприятий по формированию системы региональной кадровой политики. Данный план включает в себя четыре блока: общие организационные мероприятия, нормативно-правовое регулирование, разработку системы кадровой политики области, информационное обеспечение. Мероприятия, связанные с формированием резерва кадров, здесь предусмотрены, но не в полном объеме.

Среди первоочередных задач предполагается также работа по нормативно-правовому регулированию резерва кадров: подготовка предложений о внесении изменений в действующее законодательство, а именно в программу формирования и подготовки резерва управленческих кадров на 2016-2018 гг. Следует разработать методику проведения конкурса

на замещение вакантных должностей и на включение в кадровый резерв. Требуется дополнения система кадровой политики.

Недостатки действующей системы работы с кадрами администрации города Белгорода связаны, прежде всего, с формализмом при формировании резерва кадров соответствия кандидата исключительно формальным требованиям, что в значительной степени затрудняет использование кадрового резерва. Качество резерва управленческих кадров во многом должно определяться соблюдением принципа непрерывности в процессе его формирования, что не всегда делается.

**Цели внедрения проекта** – совершенствование системы и технологии работы с кадровым резервом муниципальной службы городского округа «Город Белгород».

**Целевая группа участников проекта** – граждане в возрасте от 20 до 50 лет, обладающие высоким потенциалом к развитию.

**Сроки реализации проекта** – 2016-2018 гг.

**Состав мероприятий проекта.**

Внедрение проекта совершенствования технологий работы с кадровым резервом в администрации города Белгорода включает в себя несколько этапов:

1. Совершенствование механизмов, конкурсного замещения вакантных должностей муниципальной службы города.
2. Создание действенного кадрового резерва на конкурсной основе.
3. Создание системы организации и проведения конкурсов для включения в кадровый резерв, как работников муниципалитета, так и жителей городского сообщества.
4. Организация стажировок преподавателей и студентов Белгородских ВУЗов в структурных подразделениях администрации города, муниципальных унитарных предприятиях и муниципальных учреждениях.
5. Создание института стажёрства при главе администрации города.

6. Изучение вопросов организации стажировок работников органов местного самоуправления на предприятиях, в учреждениях и организациях города независимо от организационно-правовой формы собственности.

7. Разработка механизмов системы ротации кадров в органах местного самоуправления.

8. Организация участия молодых ученых, аспирантов, соискателей, студентов в управлении городским хозяйством посредством проведения конкурсов инновационных идей, разработки муниципальных программ и участия в работе по актуализации принятой Стратегии социально-экономического развития города до 2025 года.

9. Изучение и обобщение передового опыта кадровой работы.

В целях осуществления внедрения проекта совершенствования технологии работы с кадровым резервом в органах местного самоуправления в городе Белгороде мы разработали маршрутный график этого процесса, представленный в таблице 5.

Таблица 5

Маршрутный график внедрения проекта

№	Наименование мероприятия	Дата внедрения, годы			Ответственный исполнитель
		2016	2017	2018	
1	Совершенствование механизмов, конкурсного замещения вакантных должностей муниципальной службы города	X	X	X	Отдел кадровой работы, отраслевые (функциональные) или территориальные органы администрации города
2	Создание действенного кадрового резерва	X	X	X	Отдел кадровой работы
3	Создание системы проведения конкурсов включения в кадровый резерв и работы с ним		X		Отдел организации муниципальной службы и развития персонала
4	Организация стажировок преподавателей и студентов Белгородских ВУЗов в структурных подразделениях администрации города, муниципальных унитарных предприятиях и муниципальных учреждениях	X	X	X	Отдел кадровой работы, отраслевые (функциональные) или территориальные органы администрации города

Продолжение таблицы 5					
5	Создание института стажёрства при главе администрации города	X	X	X	Отдел организации муниципальной службы и развития персонала
6	Изучение вопросов организации стажировок работников органов местного самоуправления на предприятиях, в учреждениях и организациях города независимо от организационно-правовой формы собственности	X			Отдел кадровой работы, отраслевые (функциональные) или территориальные органы администрации города
7	Разработка механизмов системы ротации кадров в органах местного самоуправления			X	Отдел кадровой работы, отраслевые (функциональные) или территориальные органы администрации города
8	Организация участия молодых ученых, аспирантов, соискателей, студентов в управлении городским хозяйством посредством проведения конкурсов инновационных идей, разработки программ социально-экономического развития города	X	X	X	Отдел организации муниципальной службы и развития персонала, организационное управление
9	Изучение и обобщение передового опыта кадровой работы	X	X	X	Отдел кадровой работы, МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий»

На основании маршрутного графика мы разработали план график внедрения проекта по совершенствованию системы подбора и отбора персонала с указанием стоимости проводимых мероприятий, представленный в таблице 6.

Таблица 6

Маршрутный график внедрения проекта с указанием стоимости мероприятий

№ п/п	Наименование мероприятия	Дата внедрения	Ответственный исполнитель	Источники	Дополнительная стоимость мероприятия (руб.)	Примечание
-------	--------------------------	----------------	---------------------------	-----------	---	------------

1	Совершенствование механизмов, конкурсного замещения вакантных должностей муниципальной службы города	2016-2018 гг.	Отдел кадровой работы, отраслевые (функциональные) или территориальные органы администрации	Не требуется	0	В рамках з/п
Продолжение таблицы 6						
2	Создание действенного кадрового резерва	2016-2018 гг.	Отдел кадровой работы	Не требуется	0	В рамках з/п
3	Создание системы проведения конкурсов включения в кадровый резерв и работы с ним	2017 г.	Отдел организации муниципальной службы и развития персонала	Не требуется	0	
4	Организация стажировок преподавателей и студентов Белгородских ВУЗов в структурных подразделениях администрации города, муниципальных унитарных предприятиях и муниципальных учреждениях	2016-2018 гг.	Отдел кадровой работы, отраслевые (функциональные) или территориальные органы администрации города	Не требуются	0	
5	Создание института стажёрства при главе администрации города	2016-2018 гг.	Отдел организации муниципальной службы и развития персонала	Бюджет городского округа	736 тыс. руб.	
6	Изучение вопросов организации стажировок работников органов местного самоуправления на предприятиях, в учреждениях и организациях города независимо от организационно - правовой формы собственности	2016 г.	Отдел кадровой работы, отраслевые (функциональные) или территориальные органы администрации города	Не требуется	0	В рамках з/п
7	Разработка механизмов системы ротации кадров в органах местного самоуправления	2018 г.	Отдел кадровой работы, отраслевые (функциональные) или территориальные органы администрации города	Не требуется	0	В рамках з/п
8	Организация участия молодых ученых, аспирантов, соискателей, студентов в управлении городским хозяйством	2016-2018 гг.	Отдел организации муниципальной службы и развития персонала, организационное управление	Бюджет городского округа (по отдельной заявке на призывной	0	В рамках з/п

	посредством проведения конкурсов инновационных идей, разработки программ социально-экономического развития города			фонд)		
Продолжение таблицы 6						
9	Изучение и обобщение передового опыта кадровой работы	2016-2018 гг.	Отдел кадровой работы, МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий»	Не требуется		
Итого дополнительных расходов на внедрение проекта					736 тыс. руб.	

### **Планируемые результаты проекта:**

– повышение эффективности процедур формирования кадрового резерва органов местного самоуправления и дальнейшей организации работы с ним;

– внедрение современных кадровых технологий в деятельность органов местного самоуправления при организации работы с кадровым резервом;

– единый (рекомендуемый) подход к осуществлению процедур формирования кадрового резерва органов местного самоуправления;

– создание благоприятных условий для развития профессиональных качеств у граждан РФ, включенных в кадровый резерв.

### **Оценка эффективности проекта.**

Исследование социальной эффективности проекта совершенствования технологий работы с кадровым резервом в органах местного самоуправления, как принципа социально-управленческой деятельности предполагает, прежде всего, методологическое разграничение понятий «экономическая эффективность» (как простого соотношения «затраты – результаты») и социальная эффективность. Социальная эффективность, вбирая в себя критериальную основу экономической эффективности, носит более сложный,

многомерный характер. Социальная эффективность всегда имеет не только количественную завершенность и «результативное» измерение (соотношение результата и затрат на его достижение), но и качественную определенность, характеризующую степень приближения этого результата к общественному идеалу или нормативно заданной цели развития, его соответствия интересам, жизненным планам и ценностям человека.

Поэтому социальная эффективность подразумевает подчеркнуто субъективное измерение, т.е. оценку достигнутых результатов через определение степени удовлетворения социальных потребностей человека, степени его личностной самореализации. Социальная эффективность определяется по социальному эффекту, а последний – это всегда поддающееся оценке конкретное социальное благо, адресуемое социуму (обществу, социальной группе, личности) и измеряемое в широком социальном диапазоне.

Мы полагаем, что, эффективность как социальный феномен предстает в виде качественно-количественной характеристики максимального развития человеческих ресурсов, форм социальной жизнедеятельности, организации и управления обществом с учетом минимальных социальных, экономических, политических и нравственных затрат. Такой подход позволяет рассматривать социальную эффективность как универсальный способ выражения степени результативности позитивного и негативного функционирования и развития социальных институтов и процессов.

Таким образом, оценка эффективности проекта совершенствования технологии в области работы с кадровым резервом в органах местного самоуправления требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации. Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений во власти.

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии работы с кадровым резервом в органах местного



самоуправления могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе и пр.)

Характеристику социальных результатов дальнейшего совершенствования системы и технологии работы с кадровым резервом представим в разрезе отдельных подсистем работы с кадровым резервом.

Подсистема оценки профессионального и управленческого потенциала сотрудников:

- подготовка к проведению процедуры оценки;
- обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;
- информирование сотрудников о проведении оценки;
- проведение оценки;
- обеспечение стабильности персонала;
- формирование благоприятного имиджа организации.

Подсистема формирования кадрового резерва:

- проведение дополнительной процедуры оценки;
- регулярный мониторинг изменений в мотивации и потенциале группы кадрового резерва;
- обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться к организации;
- использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;
- повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала.

Подсистема обучения группы кадрового резерва:

- тренинг целеполагания и планирования;
- MBA (Master of Business Administration);
- тренинг лидерских качеств;

- курсы повышения квалификации;
- тренинг делегирования полномочий и контроля.

Подсистема условий труда:

- соблюдение требований психофизиологии, эргономики и технической эстетики;
- реализация требований стандартов охраны труда и техники безопасности и санитарно-гигиенических требований;
- повышение уровня гуманизации труда.

Подсистема трудовых отношений:

- своевременное выявление проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;
- соблюдение этических норм взаимоотношений;
- формирование организационной культуры;
- формирование механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений.

Подсистема развития персонала:

- всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;
- повышение содержательности труда;
- развитие индивидуальных способностей работников;
- повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;
- обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой;
- овладение социокультурными нормами организации.

Следует обратить внимание на взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии работы с кадровым резервом, которая объясняется следующим.

С одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является устойчивым и, позволяющую предоставить эти стимулы. С другой -

экономической эффективности можно добиться только в том случае, если служащие предоставят в распоряжении организации свой потенциал. Что возможно при наличии у организации определенных социальных благ, а значит и соответствующего уровня социальной эффективности.

### **Риски внедрения проекта:**

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

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

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

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

5. Финансовые риски. Важно грамотно просчитать все внутренние и внешние риски, которые могут возникнуть при формировании кадрового резерва. При работе с кадровым резервом, прежде всего, необходимо определять приоритеты и учитывать особенности конкретной ситуации.

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

1. Недостатки действующей системы работы с кадрами администрации города Белгорода связаны, прежде всего, с формализмом при формировании

резерва кадров соответствия кандидата исключительно формальным требованиям, что в значительной степени затрудняет использование кадрового резерва. Качество резерва управленческих кадров во многом должно определяться соблюдением принципа непрерывности в процессе его формирования, что не всегда делается.

2. Эффективность проекта по совершенствованию системы и технологии работы с кадровым резервом муниципальной службы городского округа «Город Белгород» заключается в том, что, изучив и применив его на практике, менеджер по персоналу и руководители структурных подразделений смогут наиболее быстро, надежно, а главное, качественно отбирать новых сотрудников для органов местного самоуправления в городе Белгороде. Имея у себя данную модель совершенствования работы с кадровым резервом, кадровый работник усовершенствует свои навыки в подборе и отборе персонала. Это позволит отбирать тех кандидатов, которые будут приносить своей работой существенную прибыль для городского сообщества. Также у городского сообщества больше не возникнет проблемы с неэффективными сотрудниками.

3. Дополнительные расходы на внедрение проекта совершенствования системы работы с кадровым резервом в органах местного самоуправления в городе Белгороде на 2016 - 2018 гг., составляют 736 тысяч рублей. На наш взгляд, применение данной системы подбора и отбора персонала позволит отбирать квалифицированных и эффективных служащих непосредственно, обеспечив организации стабильность в производстве и положительную динамику развития городского округа.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог всему вышеизложенному, сделаем следующие выводы.

Эффективность деятельности любого властного органа напрямую зависит от правильности подбора, расстановки и рационального использования кадров, их профессиональной подготовки, квалификации и опыта работы, то есть от грамотного кадрового обеспечения этих органов.

Административная реформа выдвинула на первый план проблему создания корпуса муниципальных служащих, обладающих современными научными знаниями в области управления.

Кадровый резерв это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных служащих, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения очередных должностей.

Формирование кадрового резерва муниципальной службы осуществляется в следующих целях:

- совершенствования деятельности по подбору и расстановке кадров для замещения должностей муниципальной службы;
- улучшения качественного состава муниципальных служащих;
- своевременного удовлетворения потребности в кадрах.

Опыт работы в органах местного самоуправления подтверждает, что повышение действенности кадрового резерва муниципальных служащих требует совершенствования способов его формирования и тщательного отбора претендентов. Необходимо всерьез заниматься и комплексной подготовкой сотрудников к назначению на муниципальную должность с применением научных подходов и современных кадровых технологий.

Исследование показало, что понимание необходимости создания кадрового резерва у менеджеров по персоналу есть, однако работа по его

созданию зачастую ведется интуитивно, бессистемно, нецеленаправленно и без использования современного научного опыта. Российские менеджеры по персоналу зачастую не уделяют достаточного внимания формированию кадрового резерва, тогда как наличие резерва позволяет заранее на плановой, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Наличие прозрачного кадрового резерва помогает муниципальным служащим легко планировать карьеру внутри организации.

Создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения муниципального аппарата подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие - по смежным направлениям. Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет органам местного самоуправления значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие кадров, что, в свою очередь, значительно повышает нематериальную мотивацию служащих и способствует их закреплению в органах власти. Кроме того, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных условий.

В своем дипломном проекте мы исследовали проблему работы с кадровым резервом, изучили современное состояние проблемы работы с кадровым резервом в менеджменте и методы анализа совершенствования технологий работы с кадровым резервом, рассмотрели важность решения этой проблемы на примере администрации города Белгород.

В ходе исследования была выявлена стадия развития Белгородского муниципального образования «Город Белгород». По нашему мнению, в

настоящий момент город Белгород находится на стадии стабилизации и процветания. Данная стадия характеризуется удержанием «на волне», победами в различных конкурсах на звание «Лучшее муниципальное образование в России и Центральном федеральном округе». На этой стадии для городского сообщества чрезвычайно важно максимально стабилизировать свою деятельность.

В дипломном проекте определены функциональные взаимосвязи должности «менеджер по персоналу» внутри управления кадров и в рамках всего городского сообщества. Нами были посчитаны затраты на процедуру работы с кадровым резервом.

Мы задали ключевые показатели, характерные для работы с кадровым резервом в органах местного самоуправления города Белгорода и выявили, чем данные показатели являются для организации: возможностями или угрозами. В результате проведённого анализа мы выявили, что возможностями со средней вероятностью реализации для общества являются: внедрение инноваций и передовых технологий, повышение производительности труда. Умеренным влиянием со средней вероятностью реализации является улучшение имиджа организации в глазах горожан. Низкой вероятностью с сильным влиянием на организацию для общества является увеличение авторитета и повышение доверия к власти.

Угрозами с низкой вероятностью, способными привести организацию в тяжёлое состояние являются сокращение доверия, снижение качества услуг, ухудшение имиджа общества в глазах жителей и гостей города.

Проанализировав организационную структуру управления муниципальной службы администрации города Белгорода, а также актуальное состояние работы с кадровым резервом в обществе, в дипломном проекте предлагается упорядочивание процедуры работы с кадровым резервом при открытой вакансии с введением данного аспекта в положение о подборе и адаптации персонала. Среди мероприятий мы так же предлагаем улучшенную корпоративную политику подбора персонала в виде

взаимодействия с выпускниками учебных заведений, а так же содержания электронной базы кандидатов.

Так же мы порекомендовали проведение обучения для специалистов кадровой службы с использованием метода «Деловых игр» в виде семинара «Технология набора персонала». Они получают практические навыки по той части методики набора персонала, которую они будут использовать в своей работе, и в том объеме, который им будет необходим для эффективного взаимодействия с кандидатами на вакантные должности.

Предложены следующие практические рекомендации по совершенствованию технологии формирования кадрового резерва:

1. Совершенствование механизмов, конкурсного замещения вакантных должностей муниципальной службы города.
2. Создание действенного кадрового резерва на конкурсной основе.
3. Создание системы организации и проведения конкурсов для включения в кадровый резерв, как работников муниципалитета, так и жителей городского сообщества.
4. Организация стажировок преподавателей и студентов Белгородских ВУЗов в структурных подразделениях администрации города, муниципальных унитарных предприятиях и муниципальных учреждениях.
5. Создание института стажёрства при главе администрации города.
6. Изучение вопросов организации стажировок работников органов местного самоуправления на предприятиях, в учреждениях и организациях города независимо от организационно-правовой формы собственности.
7. Разработка механизмов системы ротации кадров в органах местного самоуправления.
8. Организация участия молодых ученых, аспирантов, соискателей, студентов в управлении городским хозяйством посредством проведения конкурсов инновационных идей, разработки муниципальных программ и участия в работе по актуализации принятой Стратегии социально-экономического развития города до 2025 года.



## 9. Изучение и обобщение передового опыта кадровой работы.

Далее предлагается маршрутный график этого процесса, а на его основании разработан план-график внедрения проекта с указанием стоимости проводимых мероприятий.

Исходя из вышеупомянутого, следует отметить, что оценка эффективности проектов и основных направлений совершенствования системы и технологии работы с кадровым резервом в органах местного самоуправления требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации. Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Проведённый анализ свидетельствует, что институт резерва кадров используется всё еще недостаточно. В новой России необходим единый для региональной и муниципальной власти механизм эффективного действенного использования кадрового резерва.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 15.02.2016) [Текст] // Собр. законодательства Рос. Федерации. –2003.– № 40. – Ст. 3822.
2. О муниципальной службе в Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ (ред. от 15.02.2016) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2007. – № 10. – Ст. 1152.
3. Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области [Текст]: Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 (ред. от 28.03.2016) // Белгородские известия. – 2007. – 2 октября.
4. О программе кадрового обеспечения системы государственной молодежной политики Белгородской области [Текст]: Постановление Правительства Белгородской области от 28 мая 2004 г. № 52-пп // Белгородские известия. –2004. – 10 июня.
5. О профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации гражданских и муниципальных служащих на бюджетной основе [Текст]: Постановление Правительства Белгородской области от 4 августа 2005 г. № 180-пп // Белгородские известия. –2005. – 20 августа.
6. О порядке формирования кадрового резерва для замещения должностей муниципальной службы администрации города, руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений города Белгорода [Текст]: Распоряжение администрации города Белгорода от 06.08.2009 № 3206 // Белгородские известия. –2009. – 10 августа.
7. Об утверждении положения о муниципальном кадровом резерве [Текст]: Распоряжение администрации города Белгорода от 30 января 2012 г. № 209 // Наш Белгород. – 2012. – № 8. – 4 февраля.

8. О порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы в органах местного самоуправления, муниципальном органе городского округа «Город Белгород» [Текст]: Решение Совета депутатов г. Белгорода от 27 марта 2012 г. № 580 // Наш Белгород. – 2012. – № 24. – 4 апреля.

9. Об утверждении перечня должностей муниципальной службы администрации города, при назначении на которые проводится конкурс [Электронный ресурс]: Распоряжение администрации города Белгорода от 03 апреля 2014 г. № 587 // Наш Белгород. – 2014. – № 6. – 12 мая.

10. Аверин, А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: Изд-во Дашков и К, 2013. – 280 с.

11. Аверин, А.Н. Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: Флинта, 2012. – 93 с.

12. Адиятуллина, А.Р. Молодежь и кадровый потенциал, или несколько слов о кадровой скамейке [Текст] / Материалы II Орловских социологических чтений. – Орел: изд-во ОРАГС, 2013. – 248 с.

13. Актуальные вопросы развития муниципальных образований [Текст] / под общ. ред. проф. И.Н. Барцица, проф. В.В. Бакушева. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 209 с.

14. Анисимов, О.С. Белгородская школа стратегов // Журнал государственное и муниципальное управление: теория и практика [Текст] / О.С. Анисимов. – №2. – 2014. – С. 3-4.

15. Анциферова, И.В. К оценке кандидатов на зачисление в кадровый резерв в контексте компетентностного подхода [Текст] / И.В. Анциферова, Е.Н. Фурман // Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. Серия «Социология». – 2013. – № 10 (1). – С. 113-124.

16. Астахов, Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология [Текст]: монография / Ю.В. Астахов, В.И.

Патрушев; Тульский ин-т экономики и информатики, Академия наук соц. технологий и мест. самоуправления. – Белгород: обл. тип., 2014. – 339 с.

17. Астахов, Ю.В. Современная муниципальная кадровая политика и технологии ее реализации: моногр. [Текст] / Ю.В. Астахов, В.Н. Манько, В.И. Патрушев. – Белгород: обл. тип., 2013. – 116 с.

18. Астахов, Ю.В. Теория и практика управления персоналом [Текст] / Ю.В. Астахов; М-во образования и науки РФ, ФГАО УВПО «Белгор. гос. нац. исслед. ун-т». – Белгород: КОНСТАНТА, 2013. – 182 с.

19. Астахов, Ю.В. Кадровое обеспечение устойчивого развития муниципальных образований в первом и втором десятилетиях XXI века: монография [Текст] / Ю.В. Астахов. – Белгород: ООО «Эпицентр», 2015. – 368 с.

20. Атаманчук, Г.В. Государственная служба: кадровый потенциал [Текст] / Г.В. Атаманчук. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 310 с.

21. Барциц, И.Н. Система государственного и муниципального управления [Текст] / И.Н. Барциц. – М.: Изд-во РАГС, 2012. – 488 с.

22. Барабашев, А.Г. Формирование резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации [Текст] / А.Г. Барабашев, Е.П. Стружак // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2013. – №4. – С. 18-21.

23. Барабашев, А.Г. Два подхода к созданию резерва управленческих кадров [Электронный ресурс] / А.Г. Барабашев // Государственное управление. Электронный вестник. – 2013. – № 20. – Режим доступа: <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2009/20/BarabashevStruzhak.pdf>.

24. Белоусова, Е.В. Взаимосвязь главы муниципального образования и представительного органа местного самоуправления при реализации функций представительства населения [Текст] / Е.В. Белоусова // Административное и муниципальное право. – 2014. – №5. – С. 31-34.

25. 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. – 2013. – № 3. – С. 23-29.

26.Боженов, С.А. От муниципальной власти ждут перемен [Текст] / С.А. Боженов:выступление на 8 съезде ассоциации «Совет муниципальных образований Белгородской области» // Белгородские известия. – 2013. –30 августа.

27.Боженов, С.А. Стратегическое развитие города Белгорода: итоги и перспективы [Текст] / С.А. Боженов // Управление городом: теория и практика. – 2013. – №1(8). – С. 16-19.

28.Вечер, Л.С. Деловое общение государственного служащего: практикум [Текст]/ Л.С. Вечер. – М.: ФОРУМ, 2013. – 223 с.

29.Гневко, В.А. Модернизация систем развития муниципального образования [Текст]: монография / В.А. Гневко. – М.: Экономика, 2013. – 414 с.

30.Государственная и муниципальная служба [Текст]/ Алкаев И.А., Изолитов А.С.; под ред. В.И. Петрова; Гос. ун-т упр. – М.: Юрайт, 2014. – 364 с.

31.Государственная и муниципальная служба [Текст]/ А.В. Кочетков, Г.А. Сульдина, Т.В. Халилова, Т.А. Занко; под общ. ред. д-ра социол. наук, проф. Е.В. Охотского. – М.: Юрайт, 2014. – 555 с.

32.Данакин, Н.С. Совершенствование целевого управления в органах муниципальной власти: социальные аспекты [Текст] / Н.С. Данакин, О.В. Маттейс. – Белгород, 2012. – 306 с.

33.Демин, А.А. О правовом регулировании подготовки молодых кадров для государственной службы в зарубежных государствах [Текст] / А.А. Демин // Вопросы управления. – 2013. – №7. – С. 21-26.

34.Добреньков, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст] / В.И. Добреньков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. – М.: КДУ, 2014. – 360 с.

35. Ершова, Е.А. Трудовые правоотношения государственных гражданских и муниципальных служащих в России [Текст] / Е.А. Ершова. – М.: Статус, 2013. – 666 с.

36. Захарова, З.А. В кадровый резерв только победители [Текст] / З. Захарова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №3. – С. 66-73.

37. Захаров, В.М. Региональная система формирования управленческого потенциала органов власти и управления / Управленческий голод в России и его традиции: сб. материалов, приуроченных к 5-летию создания Белгородского государственного университета. 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / Отв. ред. А.Н. Бердник. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2012. – 206 с.

38. Захаров, В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих [Текст]: монография / В.М. Захаров; М-во образования и науки Российской Федерации, Белгородский гос. нац. исслед. ун-т. – Белгород: Белгород, 2014. – 259 с.

39. Знаменский, Д.Ю. Государственная и муниципальная служба [Текст] / Д.Ю. Знаменский. – Санкт-Петербург: Интермедиа, 2013. – 179 с.

40. Зотов, В.Б. Система муниципального управления [Текст] / В.Б. Зотов. – СПб.: Питер, 2014. – 314 с.

41. Зотов, В.В. Кадровый резерв глав муниципальных районов как основа устойчивости и преемственности системы муниципального управления [Текст] / В.В. Зотов, И.В. Анциферова // Муниципальная служба: правовые вопросы. – 2014. – № 4. – С. 3-5.

42. Жильцов, В.И. Проблемы формирования кадрового резерва в системе государственной службы страны [Текст] / В.И. Жильцов // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России. Материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.

43.Иванов С. Выступление на семинаре «Внутренняя политика для региональных властей» // Российская газета. – 2013. – 14 ноября.

44.Иванова, П.П. Государственная политика по формированию резерва управленческих кадров в регионах российской Федерации (политологический анализ) [Текст]: автореф. дис. ...канд. полит. наук / П.П. Иванова. – Р-н-Д, 2013. –23 с.

45.Игнатов, В.Г. Актуальные проблемы подготовки и формирования кадрового резерва органов власти и управления [Текст] / В.Г. Игнатов // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. – 2013. – № 1. – С. 5-11.

46.Кабашов, С.Ю. Урегулирование конфликта интересов и противодействие коррупции на гражданской и муниципальной службе: теория и практика [Текст] / С.Ю. Кабашов. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 191с.

47.Кабашов, С.Ю. Организация муниципальной службы [Текст]/ С.Ю. Кабашов. – М.: Инфра – М, 2012. – 477 с.

48.Казанцева, М.В. Специфика формирования кадрового резерва [Текст] / М.В. Казанцева // Справочник по управлению персоналом. –2013. – №7. – С. 12-22.

49.Калашникова, Л.Н. О практике формирования резерва управленческих кадров на государственной гражданской службе [Текст] / Л.Н. Калашникова // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.

50.Кандаурова, И. Оценка кандидатов в кадровый резерв [Текст] / И. Кандаурова, С. Сидоркина // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 3. – С. 22-26.

51.Кибанова, А.Я. Служба управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанова. – М.: КНОРУС, 2013. – 372 с.

52. Киреева, Е.Ю. Правовой статус муниципальных служащих в Российской Федерации [Текст]: монография / Е.Ю. Киреева; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 182 с.

53. Киреева, Е.Ю. Муниципальная служба: проблемы теории и практики [Текст] / Е.Ю. Киреева; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 206 с.

54. Коломыцева, М.А. Управленческий кадровый резерв как условие опережающего развития Белгородской агломерации [Текст] / М.А. Коломыцева // Теория и практика управления городом. – 2014. – № 1 (12). – С. 37-39.

55. Комментарий к Федеральному закону от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс] / Под ред. Киреева Е.Ю., Голушков Д.И., Чершинцева Е.А., Бирюкова Т.А., Зенков М.Ю. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Постатейные комментарии и книги».

56. Костина, Е. Кадровый резерв как элемент плановой ротации [Текст] / Е. Костина // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 3 (март). – С. 28-35.

57. Лисов, В. В. Ограничения конституционных прав граждан, связанные с поступлением на государственную гражданскую службу Российской Федерации и ее прохождением [Текст]: автореф. дис. ... канд. юр. наук: 12.00.02 / В.В. Лисов. – Саратов, 2014. – 27 с.

58. Литвинцева, Е.А. Государственная, кадровая стратегия: формирование эффективного резерва [Текст] / Е.А. Литвинцева // Государственная служба. – 2013. – № 3. – С. 35-39.

59. Лукьяненко, В.И. Государственный аппарат. Проблемы организации, управления и контроля [Текст] / В.И. Лукьяненко. – М.: РАГС, 2013. – 421 с.

60. Митусова, О. Образовательная среда, формирующая компетентность государственного служащего [Текст] / О. Митусова



//Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГ. – 2014. – №2. – С.37-42.

61.Морозова, Е.В. Проблемы формирования кадрового резерва [Текст] / Е.В. Морозова // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России:материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013года. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.

62.Несмеянова, С.Э. Комментарий к Федеральному закону «О муниципальной службе в Российской Федерации» (постатейный) [Текст] / С.Э. Несмеянова, Е.С. Шугрика. – М.: РИОР: ИНФРА–М, 2012. – 153 с.

63.Нечипоренко, В.С. Муниципальная служба в Российской Федерации[Текст] / В.С. Нечипоренко, Л.В. Прибыткова; Российская акад. гос. службы при Президенте Российской Федерации. – М.: РАГС, 2013. – 136 с.

64.Омельченко, Н.А. Этика государственной и муниципальной службы [Текст] / Н.А. Омельченко. – М.: Юрайт, 2014. – 408 с.

65.Опарина, Н.Е. Основные стратегии управления кадровым резервом [Текст] Н.Е. Опарина // Управление персоналом. – 2013. – №7. – С. 25-29.

66.Охотский, Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления [Текст]/ Е.В. Охотский. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 701 с.

67.Панин, И.Н. Правовые основы формирования и функционирования кадрового резерва [Текст] / И.Н. Панин // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России:материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.

68.Право государственной и муниципальной службы [Текст]/ А.С. Васильева, И.В. Григорьев, В.П. Гузь и др.; под ред. В.Ш. Шайхатдинова, А.Н. Митина. – М.: Проспект: Екатеринбург: Уральская государственная юридическая академия, 2015. – 528 с.

69. Прибыткова, Л.В. Кадровый резерв на муниципальной службе [Текст] / Л.В. Прибыткова // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.

70. Пресняков, М. Замещение должностей государственной гражданской службы из кадрового резерва [Текст] / М. Пресняков, С. Чаннов // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2013. – № 10. – С. 31- 37.

71. Противодействие коррупции в системе государственного и муниципального управления [Текст] / М-во образ, и науки РФ, ФГАОУ ВПО «Белгородский гос. нац. исследовательский ун-т», Ин-т гос. и муниципального управления, Кафедра социальных технологий. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2013. – 100 с.

72. Россинский, Б.В. Административное право [Текст] / Б.В. Россинский, Ю.Н. Стариллов. – М.: Инфра-М, 2013. – 354 с.

73. Рудой, В.В. Государственная политика по формированию резерва управленческих кадров на региональном уровне [Текст] / В.В. Рудой // Власть. – 2013. – № 5. – С. 3-7.

74. Сережко, Т.А. Этика государственной и муниципальной службы [Текст] / Т.А. Сережко. – Белгород: Изд-во Белгородского ун-та кооперации, экономики и права, 2015. – 214 с.

75. Сидоренко, И.Н. Ученые и практики о формировании резерва управленческих кадров в современных условиях [Текст] / И.Н. Сидоренко // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. – 2014. – № 1. – С. 127-137.

76. Современные кадровые технологии [Текст] / под общей ред. В.В. Бахарева. – Белгород: изд-во БГТУ, 2013. – 206 с.

77. Соловьев, О. Думая о будущем: формирование резерва управленческих кадров Белгородской области [Текст] / О. Соловьев // Служба кадров и персонал. – 2012. – №7. – С.35-40.

78.Сороко, А.В. Методология формирования и функционирования резерва управленческих кадров государственной гражданской службы [Текст]: монография / А.В. Сороко. – М.: НПФ ПЛАНЕТА, 2013. – 168 с.

79.Субочев, С.Н. Организационные и методические аспекты формирования кадрового резерва государственной службы [Текст] / С.Н. Субочев // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.

80.Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России. Теория, история, новые реалии[Текст] / В.А. Сулемов. – М.: Изд-воРАГС, 2013. – 390 с.

81.Тавокин, Е. Качество управленцев для качества управления [Текст] / Е. Тавокин // Государственная служба. – 2013. – №4. – С. 42-46.

82.Турчинов, А.И. Институт резерва управленцев России в системе государственной кадровой политики: проблемы теории и практики [Текст] / А.И. Турчинов // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.

83.Ускова, Г. Работаем с кадровым резервом [Текст] / Г. Ускова // Кадровое дело. –2013. – № 5. – С. 95-97.

84.Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики [Текст] / В.В. Черепанов. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 679 с.

85.Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих [Текст]: монография / Кибанов А.Я., Столярова В.А., Лукьянова Т.В. и др.; по ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 244 с.

86.Ханмагомедов, А.С. Инновационные компоненты профессиональной компетентности в системе государственного управления

[Текст]: монография / А.С. Ханмагомедов. – Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2013. – 250 с.

87. Цимбалист, А.В. Регламентация труда государственных и муниципальных служащих [Текст] / А.В. Цимбалист; под ред. А.И. Гретченко, М.Н. Кулапова. – М.: КноРус, 2012. – 210 с.

88. Шамарова, Г.М. Правовое регулирование муниципальной службы в современных условиях развития муниципальных образований [Текст] / Г.М. Шамарова // Государственная власть и местное самоуправление. – 2015. – № 3. – С. 38-43.

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

**Паспорт проекта**  
**«Совершенствование технологий работы с кадровым резервом**  
**в органах местного самоуправления»**

<b>Цель проекта</b>	Совершенствование системы и технологии работы с кадровым резервом муниципальной службы городского округа «Город Белгород»
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совершенствование механизмов конкурсного замещения вакантных должностей муниципальной службы города.</li> <li>2. Создание действенного кадрового резерва на конкурсной основе.</li> <li>3. Создание системы организации и проведения конкурсов для включения в кадровый резерв, как работников муниципалитета, так и жителей городского сообщества.</li> <li>4. Организация стажировок преподавателей и студентов Белгородских ВУЗов в структурных подразделениях администрации города, муниципальных унитарных предприятиях и муниципальных учреждениях.</li> <li>5. Создание института стажёрства при главе администрации города.</li> <li>6. Изучение вопросов организации стажировок работников органов местного самоуправления на предприятиях, в учреждениях и организациях города независимо от организационно-правовой формы собственности.</li> <li>7. Разработка механизмов системы ротации кадров в органах местного самоуправления.</li> <li>8. Организация участия молодых ученых, аспирантов, соискателей, студентов в управлении городским хозяйством посредством проведения конкурсов инновационных идей, разработки муниципальных программ и участия в работе по актуализации принятой Стратегии социально-экономического развития города до 2025 года.</li> <li>9. Изучение и обобщение передового опыта кадровой работы.</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>Результаты проекта</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение эффективности процедур формирования кадрового резерва органов местного самоуправления и дальнейшей организации работы с ним;</li> <li>- внедрение современных кадровых технологий в деятельность органов местного самоуправления при организации работы с кадровым резервом;</li> <li>- единый (рекомендуемый) подход к осуществлению процедур формирования кадрового резерва органа местного самоуправления;</li> <li>- создание благоприятных условий для развития профессиональных качеств у граждан РФ, включенных в кадровый резерв.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Риски проекта</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Избыточное число «резервистов». Идея кадрового резерва дискредитируется как таковая, если не удастся задействовать всех претендентов из резерва. Многие претенденты, так и не дождавшись назначения, могут просто покинуть резерв, отдав предпочтение конкурентам.</li> <li>2. Заведомо невыполнимые обещания. Одной из возможных ошибок при формировании кадрового резерва может стать зачисление всех сотрудников в базу с обещанным повышением, но в этом случае не исключается осуществление набора сторонних людей.</li> <li>3. Не налаженная система продвижения. Если нет точного представления о том, как совершается переход с одного уровня на другой, это не может не настораживать работников и негативно сказывается на их мотивации.</li> <li>4. Неблагоприятный психологический климат в коллективе. Публичное выдвижение части сотрудников в потенциальный топ-менеджмент может негативно отразиться на той части коллектива, которую оставили по ту сторону проекта. Особенно если «резервистов» выбирали, ориентируясь на рекомендации руководителя.</li> <li>5. Финансовые риски. Важно грамотно просчитать все внутренние и внешние риски, которые могут возникнуть при формировании кадрового резерва. При работе с кадровым резервом, прежде всего, необходимо определять приоритеты и учитывать особенности конкретной ситуации.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Пользователи результата проекта</b></p>	<p>Граждане Российской Федерации в возрасте от 20 до 50 лет, обладающие высоким потенциалом к развитию.</p>

