

## **ЭКОНОМИКА ТРУДА**

УДК 331.07

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В ТВЕРСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Е.Ю. Симакова**

Тверской филиал РАНХиГС при Президенте РФ, г. Тверь

DOI: 10.26456/2219-1453/2020.3.138

Статья посвящена вопросам обеспечения управленческими кадрами в Тверской области. Целью исследования является определение путей совершенствования процесса формирования резерва управленческих кадров региона. Автором выявлены источники пополнения резерва управленческими кадрами, дано определение кадрового резерва и внутреннего кадрового потенциала, а также выявлена проблематика проведения отбора управленческих кадров в резерв Тверской области. Научная новизна полученных результатов заключается в представлении и обосновании механизма пополнения резерва управленческих кадров региона, в выявлении рисков, связанных с реализацией предложенных автором направлений совершенствования и нахождении мер по их снижению, а также в определении показателей, характеризующих эффективность предложенных мероприятий.

**Ключевые слова:** *кадровый резерв, внутренний кадровый потенциал, проблемы пополнения резерва управленческих кадров, направления совершенствования формирования кадрового резерва Тверской области.*

Создание кадрового резерва и обеспечение его результативного применения – это один из важнейших курсов эффективной кадровой политики не только страны, но и субъектов Российской Федерации.

Без обновления и развития кадрового потенциала государственной службы нельзя обеспечить организацию перспективной системы управления. В подтверждение этому можно привести ст. 64 Федерального закона № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2019), в котором говорится, что на государственной гражданской службе должен быть сформирован кадровый резерв [1].

Федеральный государственный орган по управлению государственной службой формирует федеральный кадровый резерв для замещения должностей федеральной гражданской службы высшей, главной и ведущей групп в порядке (указан в ФЗ №79), определяемом Президентом Российской Федерации [там же].

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

Таким образом, представление о кадровом резерве может быть следующее, что это группа уникальных, перспективных государственных и муниципальных служащих, прошедших необходимую профессиональную и психологическую подготовку, соответствующие установленным критериям, обладающие требуемыми для выдвижения деловыми и моральными качествами, а также способные эффективно реализовать задачи и функции соответствующего органа власти.

Согласно законодательству РФ поступление кандидатов на государственную и муниципальную службу осуществляется двумя способами – это по конкурсу и по порядку назначения. В данном случае претендент должен соответствовать следующим квалификационным требованиям, а именно к участию в Конкурсе допускаются кандидаты:

- достигшие 18-летнего возраста;
- владеющие государственным языком Российской Федерации;
- соответствующие квалификационным требованиям, установленным ФЗ № 79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [там же].

По информации на 16 января 2019 года в обновленный состав кадрового резерва, одобренный Президентом РФ Владимиром Путиным, помимо претендентов других регионов также вошли и представители Тверской области. Список, включенных управленческих кадров в резерв был опубликован на сайте Администрации Президента РФ. Всего в списке – 142 участника, в основном – это представители федеральных и региональных государственных органов власти, местного самоуправления, иных организаций. От Тверской области в кадровый резерв вошли всего лишь два представителя (Министр социальной защиты населения и Уполномоченный по защите прав предпринимателей в регионе).

Также в Тверской области ведется системная работа по повышению качества государственного управления. Например, в текущем году 12 представителей Верхневолжья вышли в полуфинал конкурса управленцев «Лидеры России», который проводится по поручению Президента РФ В.Путина и направлен на выявление и поддержку перспективных руководителей.

Поэтому, актуальность данной темы очевидна и обусловлена тем, что расчёт потребности в грамотных и перспективных управленцах необходим для решения проблемы нехватки руководящего состава регионов и страны в целом.

Но на практике все намного сложнее, так как не всегда представляется возможным найти подходящую кандидатуру, которая бы соответствовала всем требованиям вакантной должности (уровень подготовки, практический опыт др.). Это говорит о том, что на сегодняшний день в системе государственной и муниципальной службы имеются значительные пробелы в плане развития у специалистов и кандидатов необходимых компетенций. Не исключением является и Тверская область.

В Постановлении Правительства Тверской области от 18.06.2013 № 267-пп «О мерах по формированию и подготовке резерва управленческих кадров в Тверской области», определен процесс и указаны все необходимые нормы пополнения резерва управленческих кадров в регионе [3].

В настоящее время механизм формирования резерва управленческих кадров Тверской области неэффективен. А именно, отсутствует единая отлаженная системы включения кадров в резерв.

В связи с этим особое внимание заслуживает проблема включения в резерв управленческих кадров кандидатов из внутренних источников исполнительных органов государственной власти Тверской области и их подведомственных организаций.

Внутренний кадровый потенциал Тверской области характеризуется тем, что Правительство региона ориентируется на включение новых претендентов только с низшего должностного уровня, а замещение резерва происходит из числа представителей подведомственных организаций исполнительных органов государственной власти. Поэтому, очень большое значение при оценке кадрового потенциала имеет не только квалификация кадров, но и их социально-психологическая ориентация.

Наряду с вышеизложенным можно выделить ряд проблем, связанных с неэффективностью формирования кадрового резерва в Тверской области, которые существуют на сегодняшний день.

*Во-первых, несовершенство процесса включения в резерв управленческих кадров.*

В настоящее время при формировании управленческого резерва используются в основном традиционные методы оценки кадров (например, беседа, тестирование, экспертный опрос, анкетирование). Но как показала практика, данные методы не выявляют все необходимые качества претендента и носят лишь формальный характер. Поэтому необходимо помимо традиционных методов использовать менее формализованные, такие как, например, «Метод оценки по решающей ситуации» [5, с. 87].

Данный метод является неким тестом на стрессоустойчивость кандидата, в результате которого анализируется информация о его поведении в конкретных условиях. Здесь применяется список (шаблоны) описания «правильного» или «неправильного» поведения сотрудника.

Целью данного метода является выявление развития и личностного роста претендента, определение потребности в его дальнейшем обучении, преемственности, инициативности, изобретательности и возможности повышения эффективности своего труда. Автор считает, что данный метод очень эффективный и его необходимо применять на практике, в том числе и в Тверском регионе для характеристики деятельности, как потенциальных государственных служащих, так и результата оценки служебно-трудовой деятельности реальных служащих.

*Во-вторых, незаинтересованность руководителей исполнительных органов государственной власти (далее ИОГВ) и руководителей подведомственных организаций в пополнении кадрового резерва.*

Как уже упоминалось выше, имеется заинтересованность руководства региона в новых управленцах, имеется наличие конкретных кандидатов для включения в резерв управленческих кадров, но руководители ИОГВ и подведомственных организаций отказываются принимать участие в мероприятиях, что впоследствии приводит к оттоку недооценённых кадров в столичные регионы. Возникает данная проблема по многим причинам, например, отсутствие стимулирующих и мотивирующих наград и поощрений

руководителю ИОГВ за представленного квалифицированного и опытного кандидата в кадровый резерв.

В законе Тверской области «О наградах в Тверской области» определены правовые и организационные основы поощрения граждан и организаций за деятельность, направленную на социально-экономическое и культурное развитие Тверской области, обеспечение роста благосостояния ее населения. Также в законе указаны основные положения о назначении наград и поощрений ИОГВ Тверской области [2].

В основе награждения лежат следующие принципы:

– единство требований и равенство условий для всех граждан, организаций;

– гласность;

– поощрение граждан исключительно за личные заслуги и достижения;

– наградами в Тверской области могут быть удостоены граждане РФ, иностранные граждане, лица без гражданства, а также организации.

Наградами областных исполнительных органов государственной власти Тверской области являются: почетная грамота и благодарность [2].

Но, данный перечень наград и поощрений довольно скуден и в вышеуказанный нормативный акт в соответствии с предложенными далее мероприятиями необходимо будет вносить изменения.

*В-третьих, отсутствие мотивации кандидатов для включения в резерв управленческих кадров.*

В Тверской области есть кандидаты, обладающие опытом и которые ранее уже были включены в резерв управленческих кадров, и есть в наличии ресурсы (кадровые, организационные) в организациях, а также имеется опыт проведения мероприятий по включению в резерв управленческих кадров, но кадры из внутренних резервов отказываются принимать участие в конкурсах, и не видят для развития своей деятельности дальнейших перспектив.

*В-четвертых, недостаточная вовлеченность руководителей ИОГВ и руководителей подведомственных организаций в пополнении кадрового резерва.*

Многие руководители не хотят брать на себя ответственность и продвигать по службе своих подчиненных по различным субъективным и объективным причинам, например, какой-либо личной неприязни к кандидату, либо опасаясь в дальнейшем конкуренции и другие причины.

*В-пятых, отсутствие единой информационной базы кадров, находящихся в резерве управленческих кадров.*

В настоящее время чтобы попасть на работу в государственные органы власти необходимо написать резюме и зарегистрироваться на Федеральном портале управленческих кадров, где вывешены вакансии и представлена вся необходимая информация и условия по проведению конкурсов на замещение вакантных должностей. Но дело в том, что на вышеуказанный портал стекает информация по всем регионам нашей страны, соответственно поиск необходимой вакансии затруднен.

Поэтому, обобщая все вышеизложенное, становится понятно, что появилась необходимость в привлечении дополнительных ресурсов для

формирования резерва управленческих кадров Тверской области. Для этого необходимо совершенствовать действующий механизм формирования кадрового резерва в следующих направлениях:

1. Разработка методики определения потребности для формирования оптимальной численности резерва управленческих кадров Тверской области.

2. Внедрение эффективного механизма пополнения резерва управленческих кадров Тверской области из числа сотрудников подведомственных учреждений, предприятий, коммерческих организаций и исполнительных органов государственной власти Тверской области.

3. Разработка нового порядка отбора и включения в резерв управленческих кадров Тверской области.

4. Упрощение процедуры выдвижения в резерв путем создания информационного Интернет-ресурса «Резерв управленческих кадров Тверской области».

В результате вышеуказанных направлений действия ожидается создание более простых условий для включения в резерв управленческих кадров Тверской области. Конечным результатом является обеспеченность резерва управленческих кадров Тверской области внутренним кадровым потенциалом.

Для осуществления данных мероприятий на практике, в первую очередь, необходимо разработать локальные нормативные акты, регламентирующие деятельности исполнительных органов государственной власти (далее ИОГВ):

1. Внесение изменений в Положения о дополнительных выплатах в ИОГВ и подведомственных им учреждениях;

2. Внесение изменений в Положение о включении в резерв управленческих кадров Тверской области;

3. Внесение изменений в Положения о наградах ИОГВ.

Далее для определения потребности в формировании оптимальной численности резерва управленческих кадров Тверской области необходимо: обеспечить формирование номенклатуры должностей, определить степени риска образования вакантной должности, предложить кандидатов на конкретные должности (по отраслям), с учетом высокой степени риска образования вакансий.

Вакантные должности при этом могут возникнуть в следующих случаях:

- если срок действия контракта (трудового договора) истек;
- претендент на должность уже в предельном возрасте;
- при проведении организационно-штатных мероприятий (например, при объединении отделов, вторая руководящая должность сокращается);
- при возникновении риска увольнения.

Помимо этого, для внедрения эффективного механизма пополнения кадрового резерва Тверской области необходимо:

- а) обеспечить увеличение возраста резервистов до 60 лет;
- б) увеличить действие срока контракта (трудового договора) до трех лет;

в) премировать и мотивировать сотрудников подведомственных учреждений и исполнительных органов государственной власти, например, в размере 10 тыс. рублей (за счет средств фонда оплаты труда) и благодарностью курирующего ИОГВ за представление кандидатуры и включение её в резерв управленческих кадров Тверской области, в соответствии с положениями Постановления Администрации Тверской области от 02.12.2008 № 454-па «О системе оплаты труда в государственных учреждениях Тверской области» [4].

В целях упрощения процедуры выдвижения кадров в резерв целесообразно было бы создать собственный информационный Интернет-ресурс «Резерв управленческих кадров Тверской области», где аккумулировалась бы вся необходимая информация о вакантных должностях. Это возможно сделать путем написания технического задания на разработку Управлением информационной политики аппарата Правительства Тверской области портала «Резерв управленческих кадров Тверской области» и его поэтапное внедрение. Далее постепенно наполнять портал необходимыми сведениями о кандидатах.

В соответствии с этим, сами кандидаты смогут осуществлять следующие действия:

- подача документов в резерв управленческих кадров Тверской области в электронном виде через портал «Резерв управленческих кадров Тверской области»;
- прохождение тестирования на портале (личностная диагностика);
- ознакомление с направлениями тематик проектов, исходя из целевых групп, планируемых к замещению из резерва управленческих кадров должностей;
- предоставление проектов на свободную тему через портал, где обозначены данные направления;
- экспертная оценка обезличенного проекта кандидата в резерв управленческих кадров.

Для упрощения процесса включения претендентов в резерв управляющих кадров Тверской области необходимо изменить порядок отбора и включения кадров в управленческий резерв, например:

- а) увеличить число внешних экспертов в составе отборочной комиссии – не менее 1/3 от общей их численности;
- б) включить в состав комиссии руководителей исполнительных органов государственной власти с высокой степенью риска образования вакансий, замещаемых из резерва;
- в) провести оценку кандидата комиссией по материалам портала и результатам защиты проекта по направлениям, обозначенным на портале;
- г) проведение тайного голосования членов комиссии.

Все вышеуказанные предложения в стоимостном выражении являются не затратными, источник финансирования – средства бюджета Тверской области. Реализация данных направлений совершенствования возможна в течение 1,5 лет. Продвижение мероприятий может быть осуществлено, благодаря наличию кадрового потенциала и заинтересованности руководителей региона.

Вполне возможно, что при внедрении мероприятий в работе системы исполнительных органов государственной власти могут возникнуть риски, поэтому необходимо их также проанализировать и определить способы их снижения (табл. 1).

Таблица 1

Прогнозируемые риски и разработка способов их снижения

Среда	Риск	Значение рисков	Управляемость	Мера воздействия
Внутренние	1. Неопробированность информационных технологий Интернет-ресурса	средний	+	Увеличение срока внедрения портала, привлечение дополнительных специалистов
	2. Отказ от участия в реализации мероприятий руководителей ИОГВ	высокий	+	Мотивация руководства региона
Внешние	1. Отток квалифицированных кандидатов в другие города РФ	средний	-	Повышение престижа работы в регионе, улучшение качества жизни населения

В целом осуществление данных мероприятий позволит создать условия для обеспеченности резерва управленческих кадров Тверской области внутренним кадровым потенциалом, а именно:

- увеличение выдвижения кандидатов подведомственными организациями (количество);
- рост количества сотрудников исполнительных органов государственной власти и подведомственных организаций, включенных в резерв управленческих кадров;
- рост количества назначений в ИОГВ Российской Федерации из резерва управленческих кадров Тверской области.

Подводя итог, можно с уверенностью сказать, что создание единой отлаженной системы включения претендентов в резерв управленческих кадров Тверской области, используя внутренний кадровый потенциал региона, может в итоге стать мощнейшим и высокоэффективным инструментом, позволяющим решать вопросы в самых широких масштабах и проводить политику на самом высоком уровне. Именно правильно и хорошо организованная работа способна дать положительные результаты.

### Список литературы

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2019) // Российская газета. 2019.
2. О наградах в Тверской области: Закон Тверской области от 14.03.2018 № 38-ЗО (с изм. на 25.12.2019) - [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/446630800>

3. О мерах по формированию и подготовке резерва управленческих кадров в Тверской области: Постановление Правительства Тверской области от 18.06.2013 № 267-пп (с изм. на 22.09.2015). [Электронный ресурс] // <http://docs.cntd.ru/document/499307794>.
4. О системе оплаты труда в государственных учреждениях Тверской области: постановление Администрации Тверской области от 02.12.2008 № 454-па. [Электронный ресурс] // <http://docs.cntd.ru/document/936013044>.
5. Плиева Л.Б. Методы отбора кандидатов в кадровый резерв государственной службы // Вестник экспертного совета. №2 (5). 2016. С. 84–90.

*Об авторе:*

СИМАКОВА Евгения Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Тверского филиала РАНХиГС при президенте РФ, e-mail: [evg-simakova2009@Yandex.ru](mailto:evg-simakova2009@Yandex.ru), Orcid: 0000-0002-5869-9200, Spin-код: 1749-6501.

## **IMPROVEMENT OF MANAGEMENT PERSONNEL RESERVE FORMATION IN THE TVER REGION**

**E.Yu. Simakova**

Tver branch of Ranepa under the President of the Russian Federation, Tver  
Department of Management and Marketing

The article is devoted to the issues of providing the Tver region with managerial personnel. The purpose of the study is to determine ways to improve the process of forming a reserve of managerial personnel in the region. The author identifies the sources of replenishment of the reserve with managerial personnel, defines the personnel reserve and internal personnel potential, and also identifies the problems of selecting managerial personnel in the reserve of the Tver region. The scientific novelty of the results obtained consists in the presentation and justification of the mechanism for replenishing the reserve of managerial personnel in the region, in identifying the risks associated with the implementation of the author's proposed areas of improvement and finding measures to reduce them, as well as in determining the indicators that characterize the effectiveness of the proposed measures.

**Keywords:** *Personnel reserve, internal human resources, problems of replenishment of the reserve of managerial personnel, directions for improving the formation of personnel reserve of the Tver region.*

*About the author:*

SIMAKOVA Evgenija Jur'evna – candidate of economic sciences, associate professor of the Department of Management and Marketing of the Tver Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, e-mail: [evg-simakova2009@yandex.ru](mailto:evg-simakova2009@yandex.ru).

### **References**

1. O gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhbe Rossijskoj federacii: federal'nyj zakon ot 27.07.2004 № 79-FZ (s izm. i dop., vstup. v silu s 01.01.2019) // Rossijskaja gazeta. 2019.
2. O nagradah v Tverskoj oblasti: Zakon Tverskoj oblasti ot 14.03.2018 № 38-ZO - [Jelektronnyj resurs] // Rezhim dostupa: <http://docs.cntd.ru/document/446630800>
3. O merah po formirovaniju i podgotovke rezerva upravlencheskih kadrov v Tverskoj oblasti: Postanovlenie Pravitel'stva Tverskoj oblasti ot 18.06.2013 № 267-pp. [Jelektronnyj resurs] // <http://docs.cntd.ru/document/499307794>.
4. O sisteme oplaty truda v gosudarstvennyh uchrezhdenijah Tverskoj oblasti: postanovlenie Administracii Tverskoj oblasti ot 02.12.2008 № 454-pa. [Jelektronnyj resurs] // <http://docs.cntd.ru/document/936013044>.
5. Plieva L.B. Metody otbora kandidatov v kadrovyj rezerv gosudarstvennoj sluzhby // Vestnik jekspertnogo soвета. №2 (5). 2016. S. 84–90.