

УДК 352.075

***ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ РАБОТЫ СО  
СЛУЖАЩИМИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ***

***Лукашук В. И.***

*докт.соц.наук, доцент,*

*профессор кафедры государственного и корпоративного управления,*

*Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ*

*г. Краснодар, Россия*

**Аннотация**

В статье рассматривается организационный механизм формирования резерва управленческих кадров органов местного самоуправления и основные этапы его осуществления. Показано, что особенностью такого механизма является внедрение модели компетенций, которая позволит проводить объективную оценку соответствия кандидата в резерв требованиям к определенной должности. Подчеркнуто, что важное место в механизме формирования резерва управленческих кадров должно отводиться реализации мероприятий по профессиональному развитию резервистов, осуществляемых на основе индивидуальных планов профессионального развития. Необходимым элементом индивидуального плана должно стать повышение квалификации, в рамках которой предполагается коррекция компетентностного профиля лиц, зачисленных в резерв управленческих кадров.

**Ключевые слова:** местное самоуправление, кадровый резерв, кадровая политика, компетентностный подход, профессионализм муниципальных служащих.

***WAYS TO IMPROVE HR WORK WITH EMPLOYEES IN THE  
MUNICIPALITY***

***Lukashchuk V. I.,***

*Doctor of Sociology, Assoc. Prof.,*

*Professor of the Department of State and Corporate Management,*

*Academy of Marketing and Social Information Technologies,*

*Krasnodar, Russia*

**Annotation.** The article discusses the organizational mechanism for the formation of a reserve of managerial personnel of local governments and the main stages of its implementation. It is shown that a feature of such a mechanism is the introduction of a competency model that will allow an objective assessment of the candidate's compliance with the requirements for a specific position. It is emphasized that an important place in the mechanism of forming a reserve of managerial personnel should be given to the implementation of measures for the professional development of reservists, carried out on the basis of individual plans for professional development. A necessary element of an individual plan should be advanced training, within which it is supposed to correct the competence profile of persons enrolled in the reserve of managerial personnel.

**Keywords:** local self-government, personnel reserve, personnel policy, competence approach, professionalism of municipal employees.

Приоритетным направлением в муниципальной кадровой политике должно стать развитие профессионализма, наиболее полное применение знаний и умений служащих в интересах местного сообщества, государства. Хорошего специалиста-управленца для системы муниципального управления нужно вырастить, но прежде требуется разглядеть задатки управленцев в талантливых, работоспособных кадрах, уже пришедших на муниципальную службу или готовых посвятить себя этой службе. Оптимальным решением проблемы недостатка на рынке готовых специалистов является целенаправленная работа

по формированию кадрового резерва в муниципальном образовании. Для этого необходим механизм формирования резерва управленческих кадров органов местного самоуправления как комплексный системно-организованный процесс выявления, оценки, отбора кадров на основе модели компетенций [1].

Субъектами, реализующими данный механизм, являются руководители и специалисты кадровых подразделений, что предполагает обладание ими определенным уровнем управленческой культуры, знание основ компетентностного подхода и готовность его применения. Роль и значение управленческой культуры в кадровой работе соответствующих служб определяется тем, что через обеспечение системности мышления и деятельности она ориентирует на получение оптимального результата, повышение качества жизнедеятельности посредством раскрытия потенциала (ресурсов) социально-экономической системы и личности, саморазвития, формирует способность действовать рационально, технологично, конструктивно, инновационно, гуманно [2]. А знание компетентностного подхода и готовность его применения способствует адаптации передового опыта кадровой работы успешных коммерческих организаций в деятельности органов местного самоуправления при формировании резерва управленческих кадров [3].

Организационный механизм формирования резерва управленческих кадров органов местного самоуправления, базируясь на компетентностном подходе, должен учитывать этапы формирования управленческого резерва.

Особенностью такого механизма является внедрение модели компетенций, что позволит проводить объективную оценку соответствия кандидата в резерв требованиям к определенной должности.

Отправной точкой для организации кадровой работы на муниципальном уровне должно стать определение цели резерва управленческих кадров. Затем необходимо осуществить планирование, целью которого является

удовлетворение потребности в квалифицированном персонале, принятом в необходимом количестве на соответствующие должности для решения актуальных проблем, стоящих перед местной администрацией в настоящее время или в перспективе.

Основная задача кадрового планирования – перевести имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности, в квалифицированных служащих, т.е. вывести неизвестную величину необходимых работников из наличного «уравнения» планов организации; и определить время, в которое они будут затребованы.

Определение потребностей в кадрах управленческого звена муниципального образования должно исходить из особенностей местного сообщества, для чего необходимо проанализировать рекомендации региональных органов исполнительной власти по формированию численности резерва управленческих кадров на основании Реестра должностей муниципальной службы и штатного расписания органа местного самоуправления. Кроме этого необходимо учитывать в возрастной структуре муниципальных служащих долю лиц, в ближайшей перспективе достигающих предельного возраста нахождения на муниципальной службе, а также возможные ротации и карьерный рост.

После завершения оценки потребностей в кадрах управленческого звена муниципального образования и планирования численности резерва управленческих кадров целесообразно распараллелить процессы реализации механизма: на выявление потенциальных кандидатов и на разработку инструментария оценки.

Важным является формирование пула претендентов для включения в резерв управленческих кадров, под которым подразумевается совокупность всех лиц, подавших заявление для поступления на определенную должность за определенный промежуток времени (время объявления конкурса). Данный

процесс можно назвать рекрутированием. Он представляет собой привлечение претендентов, отвечающих выработанным в данном местном сообществе требованиям. В этом случае база кандидатов выступает основой формирования пула претендентов в резерв управленческих кадров.

При его формировании необходимо руководствоваться принципом кадровой открытости органов муниципального управления, который является проекцией конституционного принципа о равном доступе граждан к муниципальной службе. Кадровая открытость может быть реализована разными способами. Например, за счет поступления трудовых ресурсов из иных профессиональных групп или доступности тех или иных должностей для различных половозрастных, национальных и религиозных социальных групп.

Пул претендентов для включения в управленческий резерв муниципального образования строится на основе социальной базы посредством:

- рекомендаций привлеченных экспертов, конкурсных и аттестационных комиссий, руководителей местных органов власти;
- подбора кандидатов среди специалистов и руководителей предприятий и учреждений независимо от их организационно-правовых форм и отраслевой принадлежности;
- самовыдвижения кандидатов в резерв управленческих кадров;
- предложения биржи труда [4].

Число необходимых претендентов можно определить с помощью пирамиды продуктивности вербовки, предложенной А. Я. Кибановым с соавторами [5]. Данная пирамида показывает отношение числа кандидатов, которых органы местного самоуправления должны заинтересовать поступлением на муниципальную службу, к требуемому количеству служащих на руководящие должности. В своей пирамиде авторы предлагают руководствоваться следующими отношениями:

1) отношение между теми, кому данное предложение было сделано, и теми, кто будет принят на службу (2:1);

2) отношение между претендентами, приглашенными к отбору, и теми, кому сделают предложение (3:2);

3) отношение между кандидатами, приглашенными к конкурсным процедурам, и пришедшими для участия в них (4:3);

4) отношение между потенциально возможными и приглашенными кандидатами (6:1). Последнее означает, что из шести заинтересовавшихся вакантной должностью в руководящем звене исполнительно-распорядительного органа приглашение к участию в конкурсных процедурах получает только один. Следовательно, зная это соотношение, для зачисления в резерв управленческих кадров хотя бы двух претендентов кадровая служба должна предпринять усилия к тому, чтобы заинтересовать муниципальной службой 48 человек (до конкурсного отбора дойдет 8 человек, конкурсный отбор пройдет 6 претендентов, 4 из них получают предложения к поступлению на муниципальную службу и только половина этого числа (2 человека) будет зачислена в резерв управленческих кадров).

Для создания эффективного пула претендентов нужно обеспечить активный приток заявлений. Важнейшим вопросом в данном случае является:

1) информационное обеспечение;

2) непосредственный рекрутинг.

Информационное сопровождение отбора пула кандидатов может быть сделано как с помощью сайтов администраций муниципальных образований, так и рекламных кампаний в масс-медиа. Это определяется в том числе типовыми рекомендациями для органов местного самоуправления, в которых излагаются основные тезисы по порядку формирования кадрового резерва в муниципальных образованиях и его информационному обеспечению. При этом лучшим вариантом будет организация работы специализированного

информационного ресурса, который призван обеспечить эффективное взаимодействие между гражданами местного сообщества, проявившими интерес к поступлению на муниципальную службу, и кадровыми службами администраций муниципальных образований. Опыт создания такого специализированного информационного ресурса имеется. «Федеральный портал управленческих кадров» [6] представляет собой сайт, который разработан с целью развития не только кадрового потенциала государственной гражданской, но и муниципальной службы, а также призван обеспечить привлечение в органы публичного управления профессионалов из коммерческого сектора и структур гражданского общества [7].

На местном уровне рекомендуется проведение информационной кампании с использованием муниципальных масс-медиа и интернет-ресурсов (особенно путем обращения к местным интернет-сообществам). Целью такой кампании должно стать повышение интереса населения к муниципальной службе, поднятию ее престижа, а в дальнейшем формированию пула претендентов для включения в резерв муниципальных управленческих кадров и привлечения к участию в конкурсе всех заинтересованных лиц.

Привлечение кандидатов с более выраженными показателями профессиональной пригодности достигается непосредственно при рекрутинге, который призван наладить контакт между кадровыми службами и потенциальными сотрудниками администраций муниципальных образований с целью побудить их подать заявление для включения в резерв управленческих кадров. В этом случае работа должна вестись с общественными и молодежными организациями, расположенными на территории муниципалитета, городского округа [7].

Сами оценочные процедуры могут быть более развернутыми, с применением дополнительных методов и подходов, в том числе – компетентностного [8]. Для адекватной оценки кандидатов на зачисление в

резерв управленческих кадров муниципальных образований следует учитывать не только опыт работы и наличие конкретных профессиональных знаний, но и сформированность необходимых компетенций, без которых даже самое удачное сочетание тех или иных теоретически желательных качеств не обеспечит эффективную работу служащего. Для этого необходимо разработать модель компетенций для каждой должности, на основе которой будет проведен отбор. В качестве пилотного образца разработана модель компетенций для конкретной должности – глава муниципального района. К отбору перечня компетенций целесообразно привлекать внешних экспертов, которые являются связующим звеном между гражданами и местной властью.

При формировании группы экспертов, имеющих решающее значение для отбора компетенций, появляются вопросы определения ее качественного и количественного состава. Качественный отбор экспертов должен проводиться на основе принципа компетентности и типичности. Принцип типичности требует отбора самого распространенного носителя исследуемой практики, а в данной предметной области компетентность эксперта характеризуется:

- профилем и уровнем образования;
- профилем профессиональной деятельности (как связь с данной предметной областью);
- опытом работы по данному профилю (как непосредственно стаж работы в данной предметной области и общий стаж работы по профилю);
- уровнем решаемых проблем (как соответствие уровня и характера возникшей проблемы занимаемой должности).

Для построения адекватной современным требованиям системы отбора кандидатов в кадровый резерв необходимо использовать одновременно несколько разнородных средств. Представляется целесообразным создание двухмодульной системы оценки кандидатов в резерв управленческих кадров муниципальных образований на основе сочетания Методических рекомендаций



Министерства труда и социальной защиты РФ и компетентностного подхода.

Согласно этому подходу, система комплексной оценки может представлять собой совокупность процедур оценки и методов, позволяющих получить интегральную, совокупную оценку профессиональной деятельности служащего, включая следующие модули:

- оценку соответствия уровня и направления подготовки (специальности) профессионального образования, (опыта) работы по специальности, стажа, профессиональных знаний, умений и навыков муниципального служащего предъявляемым к должности квалификационным требованиям;

- оценку соответствия профессиональных качеств муниципального служащего модели профессиональных качеств, то есть уровня выраженности ключевых компетенций;

- оценку соответствия эффективности и результативности профессиональной деятельности муниципального служащего показателям результативности и эффективности, в том числе – через общественную оценку.

Отметим, что при оценке (например, аттестации) действующих служащих следует использовать все три модуля предложенной Министерством труда системы, тогда как в случае отбора кандидатов для включения в резерв оценка кандидата может проводиться только по первым двум модулям – оценка квалификации и оценка профессиональных качеств.

Постоянная планомерная работа со сформированным резервом управленческих кадров предусматривает проведение контроля в виде мониторинга происходящих в его составе персональных изменений. Изменения могут быть связаны с:

- переходом резервистов на руководящие должности, на которые они претендовали, и, следовательно, покидают состав резерва;

- выходом из состава резерва по личным мотивам;

- выводом из резерва из-за невозможности выполнения резервистом

требуемых норм профессионального развития и достижения уровня профессионализма и компетентности, соответствующего планируемой должности (по результатам плановых оценок).

Как правило, в регионах и на муниципальном уровне в работе с резервом управленческих кадров применяется такая норма как исключение из состава резерва лица, более одного раза отказавшегося от предлагаемой ему для замещения должности, с соответствующими последствиями в виде внесения в «черный список» при последующих процедурах формирования пула претендентов на включение в резерв. Мониторинг кадрового резерва и анализ выявленных изменений могут активизировать процедуры дополнительного набора в состав резерва, что можно считать реализацией принципа непрерывности в работе с резервом руководящих кадров на муниципальном уровне, и это свидетельствует о постоянной потребности в современных социальных технологиях, которые могут использоваться в кадровой работе.

Очень важное место в механизме формирования резерва управленческих кадров отводится реализации мероприятий по профессиональному развитию резервистов, осуществляемых на основе индивидуальных планов профессионального развития. Данный план для муниципального служащего (гражданина), включенного в кадровый резерв для замещения главной и ведущей групп муниципальных должностей, разрабатывается муниципальным служащим (гражданином) совместно с кадровой службой и утверждается руководителем соответствующего отраслевого и территориального органа Администрации муниципального образования и должен включать список недостающих или слабовыраженных компетенций. Необходимым элементом данного плана должно стать повышение квалификации, в рамках которой предполагается коррекция компетентностного профиля лиц, зачисленных в резерв управленческих кадров. В общем случае программа повышения квалификации должна состоять из семи модулей с соответствующим

наполнением процесса формирования компетентностного профиля. Отметим, что такой подход согласуется с предложенными государством изменениями в программе повышения квалификации как части дополнительного профессионального образования [9]. Реализация программы повышения квалификации направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации. В структуре программы повышения квалификации должно быть представлено описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения.

Таким образом, оптимальным решением проблемы недостатка готовых профессионально подготовленных специалистов для замещения руководящих должностей муниципальной службы является осуществление формирования муниципального резерва управленческих кадров. Ее особенностью является использование модели компетенций, которая позволяет проводить объективную оценку соответствия кандидата в резерв требованиям к определенной должности.

### **Библиографический список:**

1. Багян Г. А., Лукашук В. И. Пути решения актуальных проблем государственного управления в Российской Федерации // Modern Science. – 2020. – № 5-1. – С. 450–454.

2. Лукашук В. И. Эволюция моделей государственного управления как ответ на вызовы современности // Парадигмальные основания государственного управления: социально-экономическая перспектива. Сборник научных статей международной научной конференции: в 2-х частях. Ч. 1. – Курск: Курская академия государственной и муниципальной службы, 2016. –

С. 93–99.

3. Лукашук В. И. Проектный подход в системе государственного управления: проблемы и перспективы развития // Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – № 3. – С. 59–66.

4. Якимович М.Ф., Кузьмич Н.П. Критерии оценки кадровой политики организации // Теория и практика современной аграрной науки. Сборник IV национальной (всероссийской) научной конференции с международным участием. – Новосибирск: Новосибирский государственный аграрный университет, 2021. – С. 1635-1637.

5. Кибанов А. Я. Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих : монография / А. Я. Кибанов, В. А. Столярова, Т. В. Лукьянова; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 246 с.

6. Госслужба: федеральный портал управленческих кадров / Официальный сайт. – Режим доступа: <https://gossluzhba.gov.ru> (дата обращения 11.03.2022).

7. Рисин И. Е. Направления, задачи и механизмы пространственного развития регионов / И. Е. Рисин // Стратегические задачи макроэкономического регулирования и пространственного развития. – 2019. – С.71–77.

8. Кудрина Е.А. Опыт разработки и применения методики отбора кадрового резерва муниципальной службы с использованием компетентностного подхода / Е.А. Кудрина, Е.Н. Фурман // Муниципальная служба: правовые вопросы. – 2014. – № 4. – С.6-9.

9. Приказ Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013 № 499 (ред. от 15.11.2013) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (Зарегистрировано в Минюсте России 20.08.2013 №29444) [Электронный ресурс] // Справочно-информационная система «КонсультантПлюс». – Режим доступа:

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_151143/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_151143/) (Дата обращения  
11.03.2022).

*Оригинальность 75%*