

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИ У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ РАБОТЫ С
КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающейся по направлению подготовки
38.04.03 – управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001573
Трояновой Юлии Александровны

Научный руководитель:
доцент кафедры управления
персоналом, к. соц. н.
Серкина Я.И.

Рецензент:
доцент, к.с.н.,
докторант кафедры социальных
технологий НИУ «БелГУ»
Астахов Ю.В.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА...	10
1.1 Сущность и роль формирования управленческого кадрового резерва	10
1.2 Формирование и развитие кадрового резерва.....	16
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОЙ ПРАКТИКИ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ.....	34
2.1 Организация и методы исследования.....	34
2.2 Анализ Комитета по управлению восточным округом администрации г. Белгорода.....	37
2.3 Исследование формирования кадрового резерва комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода.....	40
ГЛАВА 3. ПРОГРАММА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ГОРОДА БЕЛГОРОДА.....	55
3.1 Принципы формирования кадрового на основании результатов оценки персонала и анализа карьерных планов муниципальных служащих.....	55
3.2 Разработка рекомендаций и мероприятий по формированию и развитию кадрового резерва в комитете по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода как одного из органов местного самоуправления.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Новая модель государственного управления, реформирование органов государственной власти и местного самоуправления в России в XXI веке, её аппарата неосуществимы без квалифицированного обновления руководящего состава, без наполнения государственной и муниципальной службы самоуправления специалистами, способными на деле обеспечить удачное проведение административных, экономических и политических реформ, формирование социально защищенного демократического государства, развитие институтов гражданского общества.

Местное самоуправление как уровень публичной власти в наибольшей степени приближенно к населению. В субъектах РФ сформированы новые системы органов муниципальной власти, которые в большей мере нацелены на постоянное улучшение уровня жизни населения, увеличение его социальной активности, а также на более глубокую реализацию созидательного потенциала самоорганизации и самоуправления каждого членов местного сообщества. Это делает актуальной задачу создания качественно нового кадрового состава муниципальной службы, которая продолжает реформироваться в рамках Федерального проекта указа Президента РФ «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы на 2016–2018 годы» [71].

Невзирая на увеличение численного состава муниципальных служащих в связи с административной реформой и реализацией Федеральных законов от 28 июня 2017 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и от 1 мая 2017 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» до сих пор остаются невысокими показатели эффективности развития муниципальных образований [70].

Муниципальные образования многих регионов страны имеют острую необходимость в квалифицированных кадрах муниципальной службы.

Статистика свидетельствует, что только 82,1% муниципальных служащих имеют высшее образование. К октябрю 2016 г. в общем по Российской Федерации только 39,8 тыс. муниципальных служащих (12,1% от общего числа) прошли повышение квалификации, а более 90 тыс. муниципальных служащих этого не осуществили. Средний возраст муниципальных служащих в РФ составляет 43 года. Всё еще имеет место большая текучесть кадров.

Эффективное обеспечение органов местного самоуправления высококвалифицированными специалистами осуществимо при конструктивном применении института управленческого кадрового резерва, внедрение в муниципальную практику прогрессивных кадровых технологий.

Степень разработанности проблемы. В настоящее время в научной литературе, в статьях и в выступлениях учёных, практиков муниципального управления имеются некоторые аспекты политико-теоретического и практического осмысления проблем связанных с процессами формирования управленческого кадрового резерва. В наибольшей степени это определено тем, что муниципальная служба - это сравнительно новое явление в современной России, так как она появилась в связи с возрождением местного самоуправления в конце XX века. Эффективность работы муниципальной службы связана с организацией профессиональной деятельности, качественной подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации кадров, подготовкой и формированием кадрового резерва. В проводимых в настоящее время исследованиях, связанных с проблемами муниципальной службы, отчетливо формируется идея применения инновационных способов управления кадровыми процессами, в том числе профессиональным развитием и карьерой персонала. Однако в социологической и экономической науках и управленческой практике ещё не разработаны достаточно обоснованные критерии комплексной оценки уровня кадровой политики, не имеется концептуальная основа

прогрессивных методов профессионального развития управленческого кадрового резерва [50, с.436].

Анализ научных работ, посвящённых проблемам кадровой политики говорит о том, что они нашли свое освещение в целом ряде научных публикаций отечественных авторов.

Проблемы кадровых процессов в системе государственной и муниципальной службы в Российской Федерации изучаются в работах В.А. Сулемова, Н.А. Чижова, Г.В. Атаманчука, А.Л. Егоршина, В.М. Анисимова, К.О. Магомедова, И.Л. Марченко. Проблемы, связанные с *кадровыми процессами управления персоналом* исследуются в работах и публикациях А.Н. Аверина, Ю.В. Астахова, Н.С. Данакина, Л.Я. Дятченко, Т.В. Зайцевой, А.Т. Зуб, В.М. Захарова, А.Я. Кибанова, В.Н. Масловой, В.И. Патрушева, О.В. Соловьёва, А.В. Турчинова, А.А. Хохлова, В.В. Черепанова и других авторов.

Актуальность темы исследования и степень её разработанности в научной литературе являются основополагающими для формулировки основной **проблемы**, которая состоит в противоречии между недостаточной научной обоснованностью процесса внедрения в муниципальную практику деятельности органов местного самоуправления современных кадровых технологий и потребностями муниципальной службы в эффективно функционирующем кадровом резерве и.

Гипотеза магистерского исследования заключается в следующих предположениях:

Во-первых, низкая эффективность кадрового обеспечения работы органов местного самоуправления обусловлена неимением единой системы критериев оценки управленческого кадрового резерва, непрозрачностью механизмов должностного продвижения, низким уровнем кадровой ротации муниципальных кадров.

Во-вторых, недостаточная эффективность системы обучения и профессионального развития управленческого кадрового резерва

обуславливается отсутствием инновационных методов, критериев и технологий работы, позволяющих непредвзято оценить возможности, профессионализм, перспективность муниципальных служащих, включённых в кадровый резерв.

Объектом исследования выступает практика управления персоналом в Комитете по управлению восточным округом администрации г. Белгорода.

Предметом - кадровые процессы в комитете по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода. связанные с формированием и использованием управленческого кадрового резерва.

Целью исследования является концептуальное обоснование и разработка программы повышения эффективности формирования управленческого кадрового резерва.

Достижение данной цели подразумевает решение поставленных **задач**:

- изучение теоретических основ формирования управленческого кадрового резерва;

- анализ практики работы с управленческим кадровым резервом в Комитете по управлению восточным округом администрации г.Белгорода;

- определение основных направлений совершенствования технологий работы с управленческим кадровым резервом в Комитете по управлению восточным округом администрации г.Белгорода.

Теоретическо-методологическая основа. Вопрос формирования кадрового резерва строится на системном и структурно-функциональном подходах, которые дают возможность рассмотреть кадровую составляющую как открытые социальные системы.

С целью анализа отдельных составляющих структуры кадрового потенциала использованы **методы** логико-методологического, структурно-функционального и системного анализа. Обработка эмпирических данных реализовывалась с применением методов математической статистики. В работе также были применены методы научного познания, используемые как на эмпирическом, так и на теоретическом уровне (моделирование,

индукция и дедукция, анализ и синтез, аналогия), а также методы, используемые на эмпирическом уровне (измерение, сравнение). В качестве социологических методов, предназначенных для сбора эмпирических данных (анализ документов, анкетирование).

Эмпирическую базу исследования составили федеральные, региональные и муниципальные нормативно-правовые акты по вопросам формирования кадрового резерва и работы с ним а также результаты социологического исследования, проведенного автором среди служащих Комитета по управлению восточным округом администрации г. Белгорода.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

- разработаны критерии для зачисления муниципального служащего (специалиста) в управленческий кадровый резерв, к которым относятся: мобильность (принципиальное согласие и готовность работать на более высокой муниципальной должности, переход в другое структурное подразделение, в другой орган местного самоуправления); способность переносить большие физические и психические нагрузки; возможность повышения профессиональных возможностей «резервистов» непрерывного и опережающего профессионального образования;

На защиту выносятся следующие основные положения:

1. Главной целью формирования и использования управленческого кадрового резерва является выявление талантливых лидеров, создание подготовленного к муниципальному управлению в новых условиях состава служащих, обеспечение непрерывности и преемственности кадровой политики, ее усовершенствование основываясь на отбор, подготовку и выдвижение кадров, которые имеют лидерские качества и способны профессионально и эффективно выполнять стратегические задачи и функции.

2. Использование разных видов кадрового резерва, что позволяет наиболее точно планировать подготовку резервистов в связи с временным фактором, а также с направленностью будущей деятельности каждого

служащего, связанной с вступлением на руководящую должность или с его карьерой.

3. Практика деятельности Комитета по управлению восточным округом администрации г. Белгорода. свидетельствует, что мотивация муниципального служащего, стоящего в управленческом кадровом резерве, возрастает, когда работа с ним носит открытый, системный характер. Это актуализирует проблему подготовки резерва управленческих кадров муниципального управления. Так как главной целью формирования и использования на муниципальной службе кадрового резерва является раннее выявление талантливых, креативных лидеров, создание подготовленного к муниципальному управлению в современных условиях учащихся, студентов и молодых специалистов, менеджеров среднего звена, обеспечение непрерывности и преемственности муниципальной кадровой политики, ее совершенствование в вопросах воспроизводства, востребования и выдвижения кадров, которые имеют лидерские качества и способны профессионально и эффективно выполнять стратегические задачи, цели и функции органов местного самоуправления в современных условиях.

Теоретическая значимость практических выводов состоит в том, что проведённый анализ работы с кадровым резервом в Комитете по управлению восточным округом администрации г. Белгорода позволит расширить понимание взаимосвязей отдельных направлений кадрового менеджмента и направлений работы с кадровым резервом на муниципальном уровне.

Практическая значимость результатов магистерского исследования состоит в том, что сформулированные в нём рекомендации могут быть использованы в ходе разработки и реализации муниципальной кадровой политики, в работе с управленческим кадровым резервом. Положения и выводы магистерской диссертации могут применяться кадровыми службами органов местного самоуправления.

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялась в форме докладов и сообщений на научно-практических конференциях, заседаниях круглых столов по актуальным проблемам. За время исследования было написано три научные статьи:

1. Некоторые аспекты формирования управленческого кадрового резерва («Диагностика и прогнозирование социальных процессов»)
2. Актуальные проблемы кадрового обеспечения устойчивого развития муниципальных образований («Диагностика и прогнозирование социальных процессов»)
3. Профессиональное образование муниципальных кадров как факторов развития человеческого капитала («Экономика. Общество. Человек»)

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

1.1 Сущность и роль формирования управленческого кадрового резерва

Главнейшая задача современного российского общества в первом и во втором десятилетиях XXI века - осмысление предлагаемых вызовов к системным изменениям в экономике и социальной политике со стороны различных политических сил, институтов гражданского общества, ученых и практиков государственного и муниципального управления.

Говоря о кадрах, необходимо признать, что в настоящее время состояние кадрового потенциала современной России остаётся пока жёстким ограничением в проведении радикальных экономических, административных и политических реформ и способности реализовать модернизационные планы. Кадровый потенциал является важнейшим национальным достоянием и без его сохранения и приумножения невозможно последующее поступательное развитие. На сегодняшний день экономике необходимы интеллектуальные ресурсы, которые способны создавать инновации во всех сферах, в том числе и в органах государственной и муниципальной власти. Однако недостаток эффективных механизмов воздействия на процессы формирования и востребованности кадрового потенциала, снижение профессионализма кадров приводит к углублению кризисных явлений, формированию необратимых процессов в науке, экономике, социальной сфере, государственном и муниципальном управлении, усугубляет отставание страны и ослабляет ее позиции в мировом сообществе [61, с.46].

Этот фактор не снимает главной для органов местного самоуправления задачи: обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие территории в интересах проживающего на ней населения, поддерживать в людях чувство уверенности в завтрашнем дне, находить пути и механизмы

выхода из критической ситуации. Смягчить бремя неизбежных издержек в процессе реформ и нововведений.

В соответствии с Федеральным законом от 7 июня 2017 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» в РФ создано и действуют более 24 тысяч муниципальных образований. В том числе 11 тысяч вновь образованных, на территории которых ранее не осуществлялось местное самоуправление.

До вступления в силу 131-ФЗ в РФ насчитывалось около 300 тысяч муниципальных служащих. Дополнительная потребность в специалистах для вновь созданных муниципальных образований оценивается экспертами в более чем 130 тысяч человек. Такое существенное увеличение численности муниципальных образований привело к обострению проблемы кадрового обеспечения муниципальных образований [70, с.12].

Подтверждением этому являются исследования экспертов, которые изучают кадровый потенциал органов власти и управления, свидетельствующие о том, что все ещё имеется «кадровый голод» управленческих кадров, способных воплощать в жизнь инновационные проекты и практически нет специалистов, которые имеют способность к инновационной деятельности в условиях рыночных преобразований. Нарушена система непрерывного профессионального образования служащих, неэффективно используется кадровый потенциал молодых специалистов. Почти подавляющее количество выпускников Вузов (по всевозможным причинам не выезжают для работы в сельские муниципальные образования), остаются работать в городах, но не по полученной в Вузах специальности. Не приостановлен и отток выезжающих за границу высококвалифицированных специалистов из-за их низкой востребованности в регионах и отсутствием реальной перспективы и карьерного роста [45, с.28]

Отметим, в этой связи, что устойчивое развитие муниципальных образований зависит от реализации задач, связанных с активизацией и

рациональным использованием кадрового потенциала, формированием высокопрофессионального и компетентного кадрового корпуса органов местного самоуправления.

В современных условиях обостряется проблема кадров новой генерации. Управление кадровым потенциалом на различных уровнях - федеральном, региональном и муниципальном - приобретает, во-первых, жизненно важное значение в вопросах дальнейшего повышения эффективности стратегического социально-экономического развития и управления (менеджмента) территориями, во-вторых, становится новой парадигмой развития цивилизованных рыночных отношений, и в-третьих, фактически изменяет вектор дальнейшего совершенствования кадровой политики, который принимает современный характер при одном важнейшем условии, что формирование ее (кадровой политики) будет иметь позитивную тенденцию развития не только сверху (т.е. с федерального, регионального уровней), но и снизу, т.е. с муниципального, так как известно, что в ходе реформы органов местного самоуправления их стало более 24 тысяч и в которых занято свыше 340,1 тысяч муниципальных служащих. Все это убедительно свидетельствует о роли и значении кадрового потенциала муниципальных образований в выработке общей научно обоснованной концепции управления кадрами, направленной на реализацию миссии, целей и задач дальнейшего стратегического муниципального развития и управления [30, с.368].

Начало всех перемен в кадровом процессе по нашему мнению - это муниципальный уровень. В этой связи, не исключено и то, что федеральный центр на основе своей инновационной кадровой политики может инициировать развитие муниципальных образований, мобилизовать все имеющиеся на территориях ресурсы, и в основном кадровые.

Мы считаем, что кадровый потенциал в этой связи рассматривается в широком аспекте как социальный ресурс муниципального образования

(городского округа, муниципального района, городского и сельского поселения).

Абсолютизация кадровой политики (кадровой работы) в системе государственной службы, отрыв ее от изучения совокупного социального ресурса муниципальных образований, регионов, и что, по сути, является распространенным явлением в изложении данной проблемы отечественными учеными и практиками, значительно обедняет кадровую политику, сужает ее за счет выключения из анализа трудовых ресурсов территории [80, с.4].

В результате кадровая политика, построенная на таких принципах и подходах, как известно уже привели общество к разрушению, выдвинув в постсоветский период (последнее десятилетие XX века) управленческие кадры без профессиональной подготовки и переподготовки, не состоящих в кадровом резерве и не способных отвечать на вызовы времени. Отсутствие выверенной, стройной научно обоснованной современной кадровой политики на всех уровнях управления - одна из главных причин тех негативных тенденций и явлений, которые имели место в трансформации России в прошлом XX веке, да и в первом десятилетии XXI века [81, с14].

Вопрос создания и рационального использования управленческого кадрового резерва на муниципальной службе на сегодняшний день стоит особенно актуально. Серьезные изменения, происходящие в социальной, политической, экономической сфере нашего общества, имеют потребность в переменах в кадровой политике и кадровой деятельности. Формирование новой модели муниципального управления вызывает потребность обновления управленческих кадров. Это возможно реализовать на практике при наличии профессионально подготовленного кадрового резерва.

В прошлом десятилетии обновление управленческих кадров как на федеральном, региональном, так и на муниципальном уровнях власти реализовывалось бессистемно и спонтанно. В этом, как мы полагаем, одна из основных причин «пробуксовывания» реформ в Российской Федерации.

В современных условиях, важнейшее место занимает такое направление кадрового обеспечения муниципальной службы, как работа с кадровым резервом на выдвижение на наиболее важные управленческие должности в органах муниципальной власти и управления, так как от правильной работы с кадровым резервом зависит какие кадры придут к руководству в будущем.

Проблема профессионализма и компетентности кадров в системе органах местного самоуправления не прекращает оставаться весьма актуальной. На уровне высшего руководства страны многократно подтверждалась громоздкость, заторможенность и неэффективность муниципального аппарата, а в отношении его профессионализма подчёркивалось, что для служащих знание современной науки управления - это всё еще редкость [59, с.104].

Причина несостоятельности многих муниципальных служащих кроется, в том числе и в самих процессах, в основе которых лежат неэффективные методы развития и использования кадров, в том числе выдвижение кадров, состоящих в управленческом кадровом резерве.

Такая оценка вполне применима и к органам местного самоуправления, так как сформированный управленческий кадровый резерв всё ещё не отвечает современным требованиям в ряде муниципальных образований предъявляемым к основным должностям муниципальной службы.

В связи с этим считаем необходимым рассмотреть теоретические основы и процессы формирования кадрового резерва и прежде всего, определение понятия, целей и задач данного явления. Термин **«резерв»** в переводе с латыни в буквальном смысле означает запас чего-либо на случай необходимости. Поэтому **кадровый резерв** - это один из главных источников формирования и пополнения кадров, т.е. специалистов в той или иной сфере профессиональной деятельности. Основная задача состоит в том, чтобы определить более перспективных специалистов, обладающих качествами, которые нужны для этой профессиональной деятельности. В

научной литературе имеется несколько определений категории «кадровый резерв» [35, с.368]

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 [45, с.28].

С точки зрения 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»[34, с. 368].

А.Р. Адиятуллина полагает, 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»[2, с.312].

М. А. Коргова 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»[40, с.182].

Конкретизируя эту категорию, применительно к системе муниципальной службе, полагаем, что **кадровый резерв** - это группа интеллектуальных лидеров из числа местных жителей, которые обладают

авторитетом и способны к управленческой деятельности, знают местные проблемы, отвечают требованиям, предъявляемым к должности, которые прошли конкурсный отбор и осуществляющие систематическую целевую профессионально-квалификационную подготовку или переподготовку.

1.2 Процессы формирования и развития кадрового резерва

Процессы формирования управленческого кадрового резерва в Российской Федерации имеют свою современную историю. Развитие современной системы работы с кадровым резервом было реализовано Главным управлением по подготовке кадров для государственной службы при Правительстве РФ (Роскадры). По их инициативе состоялось совещание, которое было посвящено вопросам развития государственной и муниципальной службы. В принятых на совещании рекомендациях подчеркивалась нужда в более активном использовании института резерва кадров. Формирование и развитие кадрового резерва с учетом предстоявших тогда выборов глав администраций рассматривалось в качестве одной из первоочередных мер по повышению качества персонала государственной и муниципальной службы [62].

Роскадры обращались также в Правительство Российской Федерации с предложением о разработке совершенно новой системы работы с резервом кадров с учетом изменившихся подходов к организации государственного и муниципального аппарата, необходимости реформирования кадрового корпуса, и прежде всего государственной и муниципальной службы.

Предложения учитывали удовлетворение потребности в руководящих кадрах центральных органов государственного управления, региональных и муниципальных органах власти. Также учитывалась потребности в кадрах как на ближайшую, так и на дальнейшую перспективу. Потребность в руководителях совершенно нового типа определялась курсом на активную приватизацию, развитием рыночных отношений. Полностью изменились

требования к служащим входящих в руководящий состав, к их профессиональной подготовке, главным образом в сфере использования финансовых рычагов как средства управления экономикой [37, с.6].

Чтобы процесс кадрового укрепления органов государственной и муниципальной власти мог пройти более организованно, необходимо было иметь резерв кадров, подготовленных к работе определенного типа и уровня управления правовым демократическим социальным государством с многоукладной экономикой. Таким образом, речь шла о потребности в создании совершенно новой системы работы с кадровым резервом в органах власти и управления. При этом, ставилась задача использования новых методов, позволяющих надежно оценивать качество и эффективность работы кадров, их перспективность, привлекать нужных специалистов в систему муниципального и государственного управления.

Речь шла также о потребности в разработке учебных программ и пособий, специальных методов оценочного сопровождения на каждом из этапов обучения, определения конкретных учебных заведений, на базе которых должна была совершаться подготовка резерва.

Проект Роскадров предусматривал методы подготовки кадрового резерва для федерального, регионального и муниципального уровня. Вместе с тем приходится признать, что многие предложения, аргументировавшие необходимость создания современной системы работы с кадровым резервом, поддержки не получили и реализованы не были [74, с. 278].

В правовом отношении процессы формирования кадрового резерва в современной России стала разрабатываться и регулироваться, начиная с Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации 2001 года. В данном документе были заложены правовые основы кадрового резерва, нашедшие своё дальнейшее развитие в следующих нормативных правовых актах. В главе 4 Концепции было сказано, что в «целях замещения должностей государственной и муниципальной службы в порядке должностного (служебного) роста

государственными и муниципальными органами формируется кадровый резерв для замещения должностей руководителей на конкурсной основе». В этом документе были отмечены два условия включения в кадровый резерв:

- в порядке должностного (служебного) роста;
- муниципальные служащие, высвобождаемые в связи с реорганизацией или ликвидацией муниципального органа.

Муниципальные служащие, включенные в кадровый резерв, потребности осуществляют повышение квалификации или профессиональную переподготовку, и им дается преимущественное право на замещение указанной должности [71]

Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» № 25-ФЗ от 02 марта 2007 года (с изменениями на 26 июля 2017 года) уделил вопросам кадрового резерва некоторое внимание.

К примеру, в главе 8. «Кадровая работа в муниципальном образовании» в ст. 28 п. 10 говорится об «... организации работы с кадровым резервом и его эффективном использовании» [69, с.9].

Также в ст. 33. «Кадровый резерв на муниципальной службе» подчеркивается, что «... в муниципальных образованиях в соответствии с муниципальными правовыми актами может создаваться кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы» [69, с.13].

Целесообразное и эффективное применение института кадрового резерва в муниципальных органах власти обеспечивает:

- своевременное удовлетворение необходимости в кадрах муниципальных служащих всех категорий;
- качественный подбор и целенаправленную подготовку кандидатов на выдвижение;
- проверку готовности муниципального служащего, принятого в резерв, к исполнению обязанностей по должности, планируемой к замещению;
- уменьшение периода адаптации муниципальных служащих, вновь назначенных на более высокие должности муниципальной службы;

- повышение уровня профессионализма и улучшение качественного состава муниципальных служащих [24, с. 1015].

Организационные основы работы с кадровым резервом обязывают решить такие проблемы, как определение структуры и организационных принципов кадрового резерва, методов, этапов, форм его формирования.

Структура кадрового резерва обусловлена спецификой конкретного муниципального органа.

Важнейшими целями развития и использования на муниципальной службе резерва кадров в нынешних условиях являются:

- выявление талантливых лидеров,
- создание подготовленного к муниципальному управлению состава муниципальных служащих,
- обеспечение непрерывности и преемственности муниципальной кадровой политики, ее усовершенствование на базе отбора, подготовки и выдвижения местных кадров, имеющих качества лидера и способных профессионально и продуктивно реализовывать стратегические задачи и функции органов местного самоуправления [12, с.11].

В системе муниципальной службы кадровый резерв исполняет как минимум четыре основных функции: развития, регулирования, стабилизации, непрерывности деятельности структурных подразделений муниципальных образований.

Существование кадрового резерва в органах местного самоуправления может гарантировать замещение вакансий в случае увольнения работников, их болезни, отпуска, командировки. Процессы формирования управленческого кадрового резерва осуществляются на базе изучения личных дел сотрудников, профессионального отбора кадров, штатного расписания, результатов аттестации, квалификационного экзамена (оценки) персонала, планов карьеры муниципальных служащих [21, с.220].

Управление персоналом кадровой службы является комплексной (см. Рисунок 1.1)



Рис. 1.1 Схема работы с кадровым резервом в органах местного самоуправления

Процесс работы с кадровым резервом и его формирование должны быть регламентированы, согласованы с другими кадровыми процессами и кадровыми технологиями [29, с. 368]. В Комитете по управлению восточным округом администрации г. Белгорода, также как и в любом другом исполнительно-распорядительном органе местного самоуправления имеется Положение о кадровом резерве. Это Положение имеет такие разделы как:

- Общие положения.
- Основные технологии и принципы кадрового резерва.
- Технология и порядок формирования резерва.
- Отбор кандидатов и исключение из резерва.
- Подготовка специалистов и руководителей из числа муниципальных служащих зачисленных в резерв.
- Мотивация муниципальных служащих на долгосрочные отношения с органом местного самоуправления.
- Реализация кадрового резерва.

Источниками кадрового резерва в системе Комитета являются:

- интеллектуальные лидеры местного сообщества;
- руководители секторов, служб, отделов, и их заместители;
- депутаты представительного органа власти;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее базовое образование и положительно зарекомендовавшие себя;
- 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.

При этом необходимо видеть различие резерва развития и резерва руководителей [45, с.66].

Резерв развития - это группа специалистов и руководителей структурных подразделений муниципального образования, которые готовятся к работе в условиях новых стратегических направлений деятельности. Они могут выбрать одно из направлений карьеры - профессиональную либо руководящую карьеру [48, с. 86].

Резерв руководителей - это группа специалистов и руководителей структурных подразделений, которые в будущем должны обеспечить эффективную работу муниципального образования. Эти муниципальные служащие ориентированы на руководящую карьеру в системе муниципальной службы [47, с.86].

При формировании кадрового резерва необходимо руководствоваться следующими принципами (см. Таблица 1.1).

Работа по формированию управленческого кадрового резерва муниципальных служащих складывается из нескольких технологических этапов [64, с.13].

Этапы формирования кадрового резерва

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

Рассмотрим основные технологические этапы работы с кадровым резервом.

Анализ потребности в кадровом резерве.

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

- потребность структурных подразделений в кадрах управления на ближайшее время или на перспективу до пяти лет;
- реальный численный состав подготовленного в данный момент резерва каждого уровня не зависимо от того, где проходил подготовку или переподготовку служащих, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров определенных служащих, например из-за невыполнения персональной программы подготовки, в связи с переходом на другую работу, либо выездом в другой район, город, регион и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода руководящих кадров, которые могут быть применены для управленческой деятельности;
- категории должностей, являющиеся базовыми для создания резерва конкретного структурного подразделения, дифференциацию резерва в связи со специфичностью системы муниципального управления;

- возможность подбора заместителей руководителей структурных подразделений. При этом характеризующим фактором должно быть сложившееся мнение об их потенциале для перспективного роста по карьерной лестнице по всем оцениваемым качествам;

- личная ответственность заместителей, руководителей структурных подразделений, кадровой службы за рациональную расстановку всех категорий кадров в структурных подразделениях комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода [84, с.140].

К примеру, за расстановку начальников отделов должен отвечать руководитель комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода(см. Рисунок 1.2).

Профотбор кандидатов в состав кадрового резерва включает в себя ряд зависимых друг от друга процедур, в их числе:

- анализ документальных данных (анкета работника, резюме, копия диплома, автобиография, характеристики, результаты аттестации и тестирования и т.п.);

- интервьюирование или собеседование для выявления интересующих сведений;

- наблюдение за поведением муниципального служащего во всевозможных ситуациях;

- оценка итогов трудовой деятельности, качество и профессионализм выполнения заданий, поручений данных руководителем структурного подразделения в конкретный период (в качестве такого периода, возможно, выбрать два года с определением промежуточной оценки деятельности каждые полгода);



Рис. 1.2. Схема критериев оценки кандидата

- сопоставление качеств претендентов стажеров с требованиями должности того или иного уровня [5, с.93].

В практике комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода, подбор кандидатов начинается с собеседования, которое проводится одним из специалистов кадровой службы совместно с руководителем комитета. Основной целью собеседования является оценка стремления кандидата (стажера) работать на предполагаемой должности, наличие у него необходимых качеств: креативности мышления, способность грамотно планировать свою работу, видеть свои дальнейшие резервы и перспективы, решать проблемы в кратчайшие сроки, постоянно повышать уровень профессиональной подготовки, квалификации и т.д., причем муниципальный служащий заранее должен быть осведомлен о всех требованиях, которые предъявляются к нему.

При необходимости к проведению собеседования привлекаются: психолог, юрист, руководитель отдела с которым служащий функционально будет взаимосвязан в процессе профессиональной деятельности [13, с.254].

Определяя перспективность кандидатов, уместно определить возрастные рамки для определенных категорий должностей, иметь в виду время, которое остается до наступления пенсионного возраста, а также принимать во внимание состояния здоровья кандидатов, определение требуемого периода работы в должности, требование систематического повышения квалификации, и наличие инновационного потенциала.

Особо важными критериями, по нашему мнению подлежащими учету при разработке системы качеств персонала, определены следующие:

- 1) мотивация труда (интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентирование на инновации и перспективу), успех и достижения в стратегии управления;
- 2) профессионализм, компетентность, организаторские способности (образовательные и возрастные требования, стаж работы, уровень профессиональной подготовки и переподготовки, независимость в принятии решений в пределах своей компетенции и умение их реализовать на практике, восприимчивость и способность к инновациям, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и т.д.);
- 3) личные 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.) [11, с.108].

Как правило, данный этап завершается проведением аттестации кандидатов, которые были выдвинуты в кадровый резерв. Замещение вакантных должностей в системе органов местного самоуправления из числа кадров, состоящих в кадровом резерве, как правило, должно

реализовываться на конкурсной основе. К примеру, в некоторых муниципальных образованиях Российской Федерации при включении муниципального служащего (либо специалиста) в состав кадрового резерва учитываются рекомендации непосредственного руководителя структурного подразделения в виде таблицы критериев оценки кандидата по пятибалльной шкале (см. Таблица 1.2).

Руководитель, который хорошо знает своих подчиненных, может дать следующие оценки:

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

- Имеет не очень глубокие знания (навыки способности).

- Имеет достаточные знания (навыки, способности).

- Обладает хорошими знаниями (навыками, способностями).

- Обладает глубокими знаниями (навыками, способностями), по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию и информацию по проблемам муниципального управления [14, с.90].

Работа с кадровым управленческим резервом в системе муниципальной службы, конечно, должна планироваться.

Кадровый резерв на муниципальной службе, во-первых, следует различать по виду деятельности. В нашем понимании, это *резерв развития*. К нему относятся муниципальные служащие, в том числе: главные специалисты; начальники секторов; служб; заместители начальников отделов; начальники отделов: руководители секретариатов; заместители начальников Управления; начальник Управления [1, с.300];

Таблица критериев оценки кандидата

(ФИО.)

Критерий	Признак	Уровень				
		1	2	3	4	5
Знания, опыт	Профессиональные знания. Опыт работы в органе власти и управления. Навыки решения поставленных задач. Дополнительные знания и навыки (прохождение обучения на курсах повышения квалификации), участие в семинарах, наличие второго высшего образования и новой профессии, знание нормативной базы муниципальной службы, регламентов, передового опыта муниципального управления					
Мышление	Креативность. Способность выделять главное в работе. Адекватность. Нестандартность.					
Принятие решений	Быстрота принятия решений. Самостоятельность. Обоснованность.					
Информационные связи, контакты	Использование новых знаний и передового опыта муниципального управления. Коммуникабельность. Умение использовать информационные источники.					
Персональные характеристики	Эффективность и профессионализм. Лояльность к коллегам, и к сотрудникам сторонних организаций и предприятий. Целеустремленность. Корректность поведения. Профессиональная ответственность. Авторитет.					

Во-вторых, так же необходимо различать кадровый резерв по времени назначения. К примеру:

Группа А - кандидаты (служащие, специалисты сторонних организаций), которые могут быть выдвинуты в настоящее время на вышестоящие должности в администрации города, района.

Группа Б - кандидаты (служащие, специалисты сторонних организаций), выдвижение которых предполагается в ближайшие 3-4 года.

Группа В - кандидаты (служащие, специалисты муниципальных унитарных предприятий и учреждений, студенты IV - V курсов Вузов, успешно прошедшие производственную и преддипломную практику в

структурных подразделениях муниципального образования, стипендиаты мэра города, губернатора Белгородской области, молодёжные лидеры), выдвижения которых планируется через 5-6 лет [20, с.172].

Опыт и муниципальная практика свидетельствует о том, что кадровый резерв, возможно, конкретизировать и по двум основополагающим уровням требований.

1. Это потенциальный резерв, к нему относятся муниципальные служащие, главные специалисты, заместители руководителей структурных подразделений, удовлетворяющие основным квалификационным требованиям замещения должностей, в том числе, по уровням профессионального образования, стажу работы, возрасту, креативности мышления.

2. В окончательный «стратегический резерв», как правило, входят только те служащие (топ-менеджеры), которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям отбора. Автор исследования солидарен в данном аспекте с А.Е., Лукьяненко В.И., Новиковым А.В., которые утверждают что «...здесь определённым показателем является комплексная оценка качеств кандидата и результатов его деятельности» [46, с.22].

При определении численного состава кадрового резерва необходимо исходить из следующих положений:

- численный и должностной состав кадрового резерва устанавливается с учетом потребностей структурных подразделений в кадрах на перспективу и на ближайший период;

- на каждую должность, предусмотренную в штате, подбирается, как правило, от двух до трех человек резерва [67, с.62].

Важнейшее место при подборе кандидатов на выдвижение в резерв занимает анализ их профессиональных и других качеств необходимых в работе, выработка и использование современных методов отбора и критериев оценки. При формировании кадрового резерва должны максимально учитываться: результаты служебной деятельности, уровень

профессионального образования, стаж работы по специальности и стаж муниципальной службы, возраст, состояние здоровья, общественное мнение о сотруднике, личное желание муниципального служащего. При использовании кадрового резерва не следует допускать выдвижения работника на более высокие должности без прохождения всех ступеней карьерной лестницы [72, с.28].

Формы и методы работы с кадровым резервом разнообразны, но в данном аспекте, очень важное место индивидуальный подход.

Во-первых, работа с «резервистами» должна быть осуществлена по заранее разработанному и утвержденному плану, который предусматривает определённые мероприятия по приобретению необходимых теоретических, правовых, управленческих, экономических и других знаний, необходимых для лучшего выполнения работы «резервистом».

Во-вторых, в процесс формирования управленческого кадрового резерва входят: стажировка в должности, в резерв на которую зачислен потенциальный работник; временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, болезни или отпусков; выезды в другие муниципальные органы власти с целью получения опыта работы; участие в преподавательской работе; участие в подготовке и проведении научно-практических конференций, круглых столов, методических семинаров; постоянная самостоятельная работа кандидатов над повышением своих профессиональных знаний [43, с.133].

При разработке новой системы работы с кадровым резервом целесообразно, прежде всего, глобально проанализировать номенклатурную систему работы с резервом, чтобы не повторить прошлых ошибок, учесть вытекающие из минувшего опыта уроки постсоветских преобразований. В этой связи следует обратить внимание, что главные ее пороки были обусловлены монополией правящей партии на разработку и реализацию кадровой политики. Это наиболее жестко проявлялось при формировании и использовании кадрового резерва, что распространялось

на все категории руководящих кадров, включая кадры органов власти и управления, предприятий, учреждений и общественных организаций [19, с.55].

При формировании резерва кадров имели место абсолютизация классового подхода, принципа партийности, социального положения. Требовалось строгое исполнение заданных сверху процентных показателей по национальному, половому и возрастному, гендерному составу кадрового резерва. Все это существенно сужало социальную базу, источников формирования резерва кадров, круг лиц, из которых проводился отбор кандидатов. Не всегда учитывались при этом личностные, деловые, профессиональные качества специалистов, рекомендуемых для включения в состав кадрового резерва [25, с.117].

В первом и втором десятилетии XXI века в новой России сложилась благоприятная ситуация для активного использования института резерва кадров как одной из первоочередных и эффективных методов роста качества персонала муниципальной службы. Во-первых, сняты ранее действовавшие ограничения по социальному положению, партийной, национальной принадлежности, полу и т. д. Во-вторых, основополагающим при формировании кадрового резерва в современных условиях считается конституционный принцип равноправного доступа граждан на муниципальную службу без какой-либо дискриминации по социальным, расовым, национальным, языковым или религиозным признакам, имущественного и должностного положения, места жительства, убеждениям, принадлежности к общественным объединениям [49, с.18].

В связи с этим значительно расширилась социальная база, внешние и внутренние источники формирования и развития кадрового резерва. Поиск подходящих для выдвижения на должности кандидатов возможен во всех социальных слоях общества без каких-либо ограничений. Потенциальной кандидатурой для включения в состав кадрового резерва может быть любой гражданин России, имеющий соответствующее образование, практический

опыт, деловые, профессиональные, морально-этические и личностные качества, которые необходимы для исполнения ответственной муниципальной должности.

В этих целях, для разработки максимально эффективных методов организации кадровой работы в администрации Белгорода, была подготовлена и принята городская целевая программа «Муниципальные кадры» на 2015-2017 годы (далее по тексту Программа), полностью выполняющая в настоящее время изучение, оценку сложившейся практики управленческой деятельности и трансформацию имеющегося опыта, а также новых кадровых процессов на среднесрочную перспективу. Данная Программа также затронула работу Комитета по управлению восточным округом администрации г. Белгорода. Вместе с тем, мы полагаем что, формы и методы отбора кадров для включения их в управленческий кадровый резерв в системе комитета в значительной мере определяют эффективность деятельности данного органа местного самоуправления. Анализируя эту сторону кадровой работы, можно признать, что выверенные и сбалансированные методики все еще не были отработаны на практике [55, с.280].

В этом контексте автор исследования солидарен с тем, что назрела потребность выработать концепцию и процедуру отбора управленческого кадрового резерва с учетом объективных основ управленческой деятельности, психологических и организационных законов управления. Основанием данного подхода является признание необходимости разработки требований, предъявляемых рабочим местом к исполнителю (профессиограммы) в качестве первоочередного комплексного документа, детерминирующего весь набор операций и процедур отбора: анализа предоставленных кандидатом сведений о себе, их уточнение, тестирование, презентация, интервьюирование и т.п. Это сводит на минимум субъективизм и спонтанность процесса отбора кадров для любой муниципальной службы, упорядочивает и выстраивает логически

процедуры отбора, обеспечивая их научно обоснованными, выверенными методами, образцами документов, то есть приведет этот этап кадровой работы в соответствие с требованиями профессионализма [60, с.378].

В связи с этим мы полагаем, что одним из основополагающих направлений совершенствования практики применения кадровых технологий в системе комитета является дальнейшая отработка механизма организации и проведения открытых конкурсов на включение в управленческий кадровый резерв муниципальных служащих и граждан города.

Итак, исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы: Во-первых, управленческий кадровый резерв в прогрессивных условиях представляет собой специально подобранную группу служащих, которые совмещают в себе высокую компетентность, инициативность и творческий подход к выполнению служебных обязанностей, способны при дополнительной подготовке достичь соответствия высоких требований к должностям, на которые они включены в резерв.

Во-вторых, теоретическая основа, формирования и использование управленческого кадрового резерва является важным условием наращивания и оптимизации кадрового потенциала, преемственности и развития кадрового корпуса, что, в свою очередь, обеспечивает стабильность функционирования органов местного самоуправления в реализации стратегии социально-экономического развития территории, улучшении качества жизни населения.

В-третьих, основной целью формирования и использования управленческого кадрового резерва является раннее выявление талантливых, креативных лидеров, создание подготовленных к управлению в современных условиях студентов и молодых специалистов, обеспечение непрерывности и преемственности муниципальной кадровой политики, её совершенствование в вопросах воспроизводства, востребования и выдвижения местных кадров, имеющих лидерские качества и способных

профессионально и эффективно реализовывать стратегические задачи, цели и функции комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода.

ГЛАВА 2 . АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОЙ ПРАКТИКИ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

2.1 Организация и методы исследования

Основной целью данной главы является проверка выдвинутой гипотезы, т.е. подтверждение низкой эффективности кадрового обеспечения деятельности органов комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода, а также недостаточной эффективности системы обучения и профессионального развития кадрового резерва.

Исследования процессов формирования кадрового резерва опирается на системный и структурно-функциональный подходы, которые дают возможность рассматривать кадровую составляющую как открытые социальные системы.

Структурно-функциональный подход связан с работами Р. Мертона, Т. Парсона, П.А. Сорокина. Он дает возможность оценивать устойчивые связи между элементами системы, имеющими определённую пространственную, временную и целевую организацию. Использование этого подхода в процессе исследования обуславливается тем, что в практике муниципального управления их структура выступает в виде некоторой нормативной системы, формирующейся и обновляемой в зависимости от целей и стратегических задач деятельности [65, с.1121].

С целью анализа квалификации муниципальных служащих применены методы архивные, логико-методологического, структурно-функционального и системного анализа. Обработка эмпирических данных осуществлялась с применением методов математической статистики. В работе также были использованы методы научного познания, используемые как на эмпирическом, так и на теоретическом уровне (анализ и синтез, индукция и дедукция, аналогия, моделирование), а также методы, используемые на эмпирическом уровне (сравнение, измерение). В качестве социологических

методов, предназначенных для сбора эмпирических данных (анкетирование, анализ документов) [16, с.27].

Исследование представления муниципальных служащих о муниципальной кадровой политике осуществляется посредством традиционного метода социологического исследования – опроса (анкетирование и/или интервьюирование).

Важнейшим шагом на пути формирования эффективной кадровой политики в Комитете по управлению восточным округом администрации г. Белгорода является комплексная оценка имеющегося кадрового потенциала муниципальной службы, для осуществления которой может быть применена система мониторинга кадрового потенциала [23, с.66].

Понятие «мониторинг» применительно к кадровому потенциалу характеризуется как систематизированное, специально организованное, систематическое отслеживание развития профессионализма и компетенции государственных и муниципальных служащих в целях разработки адекватных управленческих решений по коррекции плана профессионального развития и созданных условий для его осуществления на основе анализа собранной информации [24, с.1051].

Выделим следующие основные цели мониторинга кадрового потенциала муниципальных служащих:

1. Определение профессионального уровня кадров.
2. Оперативное и постоянное информирование руководящего состава о кадровом потенциале органа местного самоуправления.
3. Прогнозирование, выявление тенденций и перспектив развития кадрового потенциала.

Мониторинг позволяет комплексно оценить кадровый состав Комитета, выделить определенные направления развития муниципальной службы, а также дает возможность своевременно и оперативно принять решения, касающиеся предотвращения дефицита (переизбытка) кадрового состава муниципальной службы, планирования карьеры служащих, формирования

кадрового резерва. В связи с тем, что одним из преимуществ разработанной системы мониторинга кадрового потенциала муниципальной службы является блочно-модульный характер построения, предоставляющий возможность проведения, как комплексного анализа, так и возможного сочетания отдельных параметров оценки кадрового потенциала в соответствии с существующими потребностями и имеющимися финансовыми и временными ресурсами [3, с.23]. Исходя, из этого для анализа были выбраны следующие четыре параметра разработанной системы:

- Анализ социально-демографических характеристик;
- Анализ образовательного уровня служащих;
- Анализ профессионального развития служащих;
- Анализ трудового стажа служащих.

Для массового опроса руководителей и специалистов Комитета по управлению восточным округом администрации г. Белгорода была разработана анкета [Приложение], состоящая из 34 вопросов. В анкету были включены вопросы позволяющие, оценить социально – демографические характеристики служащих данного муниципального органа (Пол, Возраст).

Эмпирическую базу исследования составили федеральные, региональные и муниципальные нормативно-правовые акты по вопросам формирования управленческого кадрового резерва и работы с ним: Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 7 июня 2017 г. № 131-ФЗ; Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 1 мая 2017 г. № 25-ФЗ; Закон Белгородской области «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области» от 11 мая 2017 г. № 150; Постановление администрации города Белгорода «О городской целевой программе «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики» на 2012-2016 г. от 14.11.2011 г. № 207; Распоряжение администрации города Белгорода «Об утверждении

положения о муниципальном кадровом резерве» 12 октября 2015 года №1302; статистические данные о кадрах муниципальной службы в Российской Федерации, Белгородской области и в городе Белгороде; результаты социологического исследования, проведенного автором среди служащих Комитета по управлению восточным округом администрации г. Белгорода [62].

Вопрос формирования и рационального использования управленческого кадрового резерва в Комитете 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.

В нынешних условиях существенное значение приобретает такое направление кадрового обеспечения, как работа с кадровым резервом на выдвижение на управленческие должности. От правильной постановки работы с кадровым резервом зависит успех всех проводимых реформ, дальнейшее устойчивое социально-экономическое развитие организации [63, с.194] .

2.2 Анализ деятельности Комитета по управлению восточным округом администрации г. Белгорода

В соответствии с Положением о комитете по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода структуру данного органа местного самоуправления составляют:

- Руководитель комитета
- Заместитель руководителя комитета
- Отдел административного контроля
- Отдел по развитию местного самоуправления и работе с населением

- Отдел развития территории
- Отдел архитектуры
- Отдел организационно-контрольной и кадровой работы
- Отдел бухгалтерского учета и финансово-хозяйственного обеспечения

(см. Приложение 1).

В целях совершенствования и развития муниципальной кадровой политики в администрации города Белгорода, начиная с 2002 года, ежегодно, утверждается кадровый резерв для замещения должностей муниципальной службы, руководителей муниципальных унитарных предприятий и учреждений города Белгорода [68].

Рассматривая анализ практики обеспечения формирования управленческого кадрового резерва в администрации города Белгорода обратимся к технологии и механизмам её реализации.

Так, в соответствии с пунктом 5 Поручений Президента Российской Федерации от 19 февраля 2013 года № Пр-332 по итогам заседания Совета при Президенте РФ по развитию местного самоуправления Путиным В.В. исполнительно-распорядительным органам власти - администрации города - было дано поручение по совершенствованию системы подготовки, переподготовки и повышению квалификации лиц, замещающих муниципальные должности и должности муниципальной службы, работников муниципальных учреждений, обратив особое внимание на формирование кадрового резерва [66, с.62].

Анализ штатной численности работников комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгород на 01.01.2016 г. показал, что численность служащих сократилась на 12% и составила 53 человека, из них численность по группам должностей муниципальной службы составила:

- 8 человек (15%) – высшие специалисты;
- 12 человек (22,6%) – главные специалисты;
- 24 человека (45,4%) – ведущие специалисты;

- 9 человек (17%) старшие и младшие специалисты.

6 человек – начальники отделов, руководитель комитета и заместитель руководителя являются высшими специалистами.

Характеризуя в целом кадровый потенциал комитета следует отметить, что это, в основном, квалифицированные кадры, находящиеся в стадии профессионального роста и уровень образования и профессионализма сотрудников муниципалитета ежегодно возрастает.

В 2016 году прошли профессиональное обучение через все формы обучения 32 работника Комитета, что в 2 раза выше показателя 2014 года.

Основной акцент при организации обучения кадров направлен на повышение профессионального уровня муниципальных служащих по наиболее актуальным и «проблемным» направлениям:

- организация работы с населением в округе;
- противодействие коррупции;
- организация проектного управления;
- совершенствование работы с кадровым резервом.

В целях внедрения инновационных и научных подходов при разработке актуализированной стратегии устойчивого социально-экономического развития города до 2025 года, в 2013 и 2014 годах администрацией города совместно с Академией наук социальных технологий и местного самоуправления, Международной академией инновационных технологий и Украинской академией наук проведены 2 семинара на темы «Инновационная модель проектирования города будущего» и «Умному городу - умная команда [53, с.17]. Технологии внедрения БИИС на территории городского округа», в которых приняли участие 30 руководителей структурных подразделений, состоящих в кадровом резерве и относящихся к высшей группе должностей муниципальной службы администрации города. В 2014 году администрацией города Белгорода, совместно с ФГБОУ ВПО «Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова» и МАУ «Институт

муниципального развития и социальных технологий» проведена международная научно-практическая конференция «Управление городам: наследие Вернадского и современная управленческая мысль», в которой участвовали руководители администрации города Белгорода. В 2015 году проведён семинар в форме организационно-мыследеятельностной игры по теме: «БИИС: от идеи умной команды к практической реализации концепции «Умный город».

В целях формирования и реализации единой, сбалансированной кадровой политики, обеспечения высококвалифицированными кадрами подписано в январе 2013 года Соглашение о проведении единой кадровой политики между администрацией города Белгорода и МКУ и МБУ. В рамках данного соглашения, а также в целях повышения эффективности и результативности деятельности МКУ и МБУ проводится работа по реализации разработанных механизмов в вопросах взаимодействия, сфере бюджетной политики, противодействия коррупции, формированию резервов кадров, его мотивации и др [82, с.30].

2.3 Исследование формирования кадрового резерва комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода

Анализ деятельности комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода свидетельствует, что в городе осуществляется планомерная работа по формированию резерва управленческих кадров, в том числе «кадрового резерва мэра». Формирование резерва осуществляется на конкурсной основе и на основе мониторинга результативности и эффективности деятельности муниципальных служащих.

В целях повышения качественного уровня, действенной и актуальной направленности кадрового обеспечения муниципального управления, связанного с реализацией Стратегии развития города, разработана новая

схема формирования и работы с кадровым резервом. Постановлением администрации города Белгорода от 30 января 2012 года № 209 утверждено положение о муниципальном кадровом резерве и план мероприятий по формированию и работе с муниципальным кадровым резервом.

Анализ реализации плана мероприятий по формированию и работе с муниципальным кадровым резервом (утвержденный постановлением администрации города Белгорода от 30.01.2013 г. №209) показал, что разработанные мероприятия в полной мере отвечают поставленной цели - создание правовых и организационных условий, обеспечивающих комплексное развитие кадрового потенциала Белгорода с учетом стратегии социально-экономического развития города, причем затрагивают не только вопросы работы с управленческим кадровым резервом, кадрового роста и развития муниципальных служащих, но и обеспечивают социальную поддержку персонала, что говорит о социальной значимости проблемы [54].

Вместе с тем стоит отметить, что в процессе анализа плана мероприятий было выявлено несоответствие планового значения на 2017г. по первому целевому показателю - «доля лиц, назначенных на вакантные должности муниципальной службы из кадрового резерва (в % от общего количества вакантных должностей, на которые сформирован кадровый резерв)» - ожидаемым конечным результатам реализации плана мероприятий. Его значение соответствует базовому уровню на 01.01.2016г., что явно не отвечает увеличению доли лиц, назначенных на вакантные должности муниципальной службы из кадрового резерва.

По итогам проведения массового опроса в рамках исследования кадрового потенциала муниципальных служащих были получены следующие результаты.

Возрастное распределение руководителей и специалистов комитета по управлению Восточным округом администрации г.Белгорода представлены в Таблице 2.1 и на Рисунке 2.1.

Таблица 2.1

Количественное возрастное распределение муниципальных служащих комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода

Возраст	до 35 лет	35-40 лет	40-45 лет	45-50 лет	50-55 лет	старше 55
Количество	13	12	10	9	5	4
%	24,6%	22,7%	19%	17%	9%	7,7%

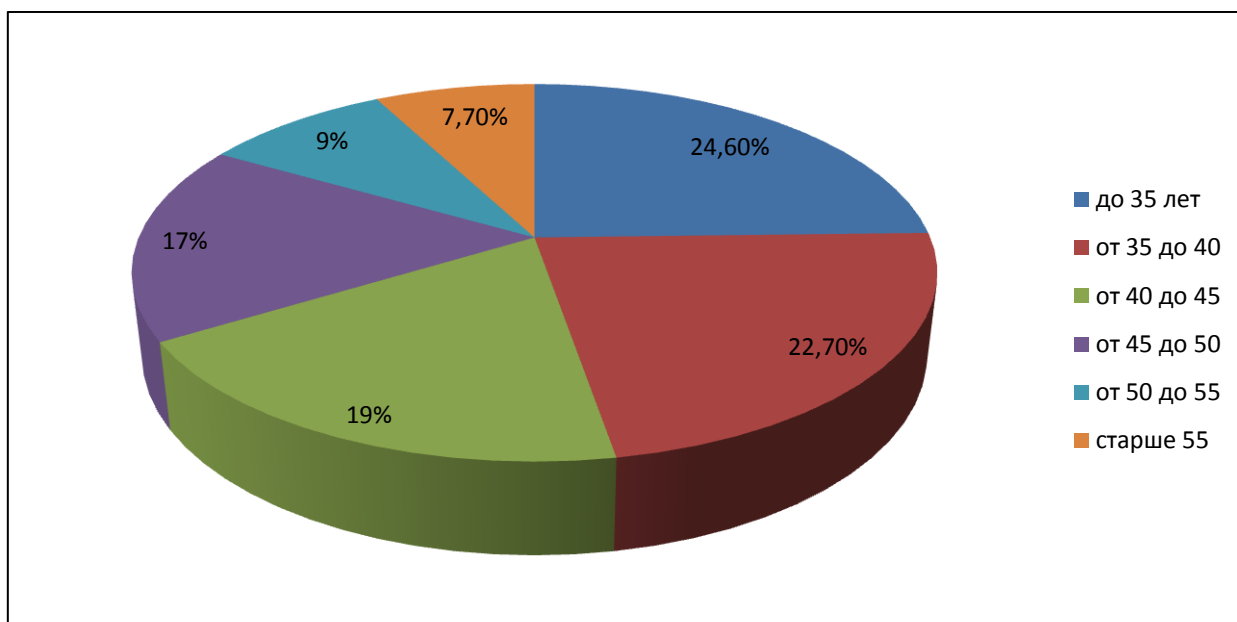


Рис. 2.1 Долевое возрастное распределение специалистов комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода

Анализируя данные рисунка 2.1 видно, что в комитете наибольшее количество сотрудников возрастом до 35 лет, а наименьшее количество сотрудников возрастом старше 55 лет.

Таким образом, исходя только из возрастного показателя, можно сделать вывод о том, что большая часть муниципальных служащих комитета нуждаются в опыте и ознакомлению с нововведениями в муниципальном управлении. Для полноты вывода необходимо проанализировать еще несколько элементов мониторинга кадрового потенциала муниципальной службы. Образовательный уровень респондентов представлен в таблице 2.2.

Количественное распределение образовательного уровня респондентов

Образование	Высшее	Два высших образования	Респонденты, имеющие образование по направлению «Государственное и муниципальное управление»
Количество	44	4	5
%	83,2%	7,5%	9,3%

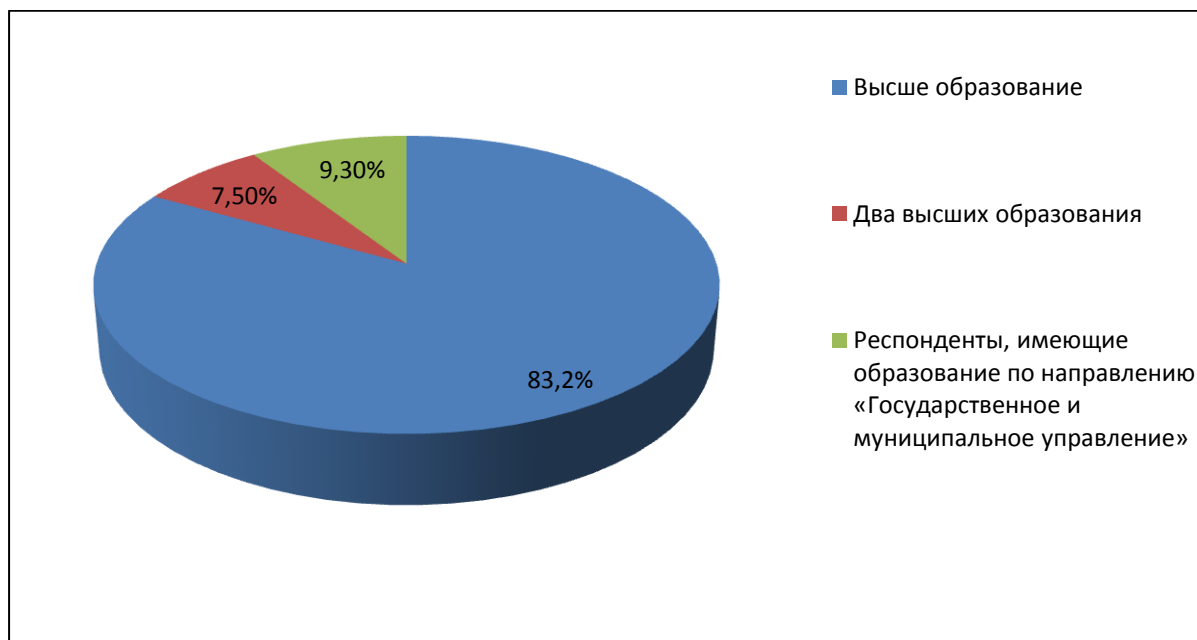


Рис.2.2 Долевое распределение образовательного уровня служащих комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода

Большая часть муниципальных служащих комитета имеют высшее образование (83,2%) и два высших образования (7,5%).

9,3% респондентов имеют образование по направлению «Государственное и муниципальное управление», у 2 человек данное направление подготовки является вторым высшим образованием.

В целом руководители и специалисты комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгород имеют высокий уровень образования.

Следующий показатель, который является необходимым для анализа кадрового потенциала муниципальной службы – стаж работы муниципальных служащих в системе местного самоуправления, данные которого представлены в таблице 2.3 и на рисунке 2.3.

Таблица 2.3

Количественное распределение стажа респондентов в комитете по управлению
Восточным округом администрации г. Белгорода

Стаж	менее 3 лет	от 3 до 5 лет	от 5 до 10 лет	более 10 лет
Количество	19	11	14	9
%	36%	20,7%	26,4%	17%

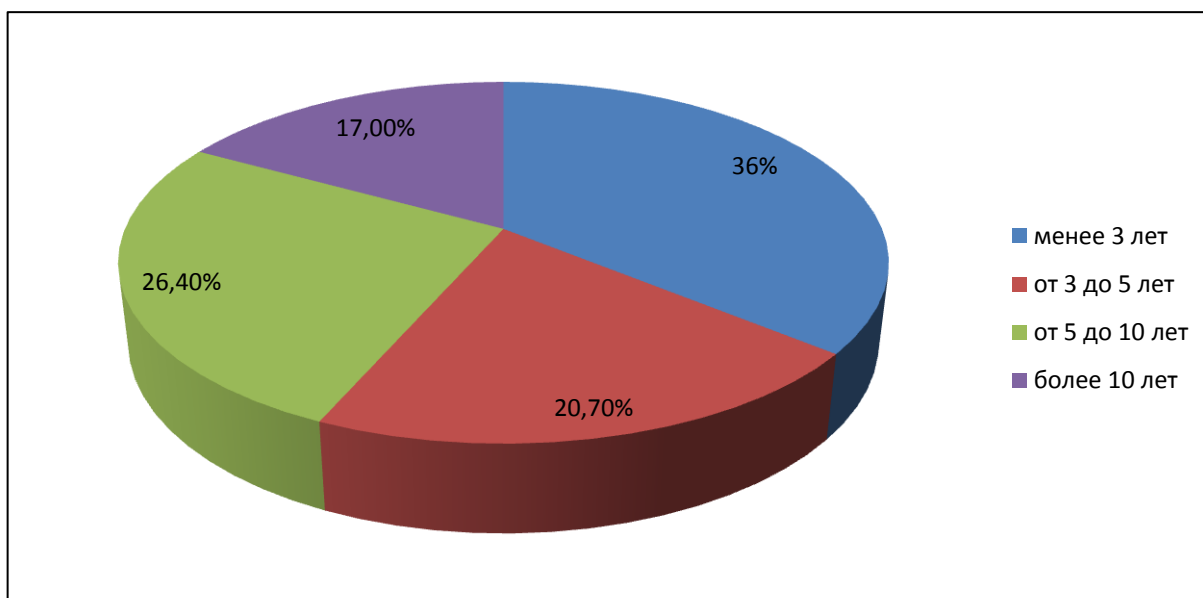


Рис. 2.3 Долевое распределение стажа респондентов в комитете по управлению
Восточным округом администрации г. Белгорода

Анализируя полученные данные, видно, что наибольшее количество муниципальных служащих (35,9%) имеют стаж менее 3 лет, это говорит о том, что при формировании учебных планов подготовки для данной категории лиц необходимо формировать учебные планы с акцентом на практические вопросы, для преподавания в данной группе необходимо привлекать специалистов-практиков. Для другой группы лиц, представляющих 17% от имеющейся совокупности, необходимо ориентироваться в большей степени на материалы инновационного характера. Приведенные данные еще раз подтвердили, что проблема профессионального развития, подготовки и переподготовки кадров муниципальных служащих состоящих в кадровом резерве, продолжает оставаться актуальной.

Однако проведенный нами социологический опрос говорит о том, что из числа муниципальных служащих комитета по управлению Восточным

округом администрации г. Белгорода 69% занимающих высшие и главные должности и состоящие в кадровом резерве, считают, что их квалификация и опыт работы полностью соответствуют тем функциям, которые они выполняют в настоящее время; тогда как 14,7% муниципальных служащих сетуют на дефицит не столько знаний, но опыта муниципальной службы. (см. Таблицу 2.4).

Таблица 2.4

Квалификация муниципальных служащих, занимающих высшие и главные должности муниципальной службы

Квалификация и опыт работы вполне соответствует тем функциям, которые выполняются в настоящее время	69%
Недостаточный опыт муниципальной службы	14,7%
Квалификация выше, чем требуется для выполняемой работы	11%
Затруднились ответить	5,3%

Служащие, занимающие высшие и главные должности оценили свою квалификацию ниже, чем требуется для выполнения профессиональных функций. Очевидно, что это не самая благоприятная основа для заботы о повышении квалификации «резервистов» в самом деле, зачем улучшать то, что и так неплохо выглядит. Но это вовсе не означает, что проблем с квалификацией у них нет.

Вызывают тревогу результаты опроса муниципальных, занимающих старшие и младшие должности: 51,7% оценили свою квалификацию ниже, чем требуется для выполнения профессиональных функций, 29,8% из них отметили профессионализм и достаточную квалификацию в решении вопросов местного значения, а 18,5% считают, что их квалификация выше, чем требуется для выполняемой работы (см. Таблица 2.5).

Таблица 2.5

Квалификация муниципальных служащих, занимающих старшие и младшие должности муниципальной службы

	%
Квалификация ниже, чем требуется для выполнения профессиональных функций	51,7%
Достаточная квалификация в решении вопросов местного значения	29,8%
Квалификация выше, чем требуется для выполняемой работы	18,5%

Следовательно, проведенный нами анализ исследования свидетельствует о том, что даже с учетом того, что образовательный уровень специалистов муниципальной службы состоящих в кадровом резерве в городе повысился, в структуре образования этих кадров пока еще незначительное количество.

Вопрос, касающийся представления муниципальных служащих о муниципальной кадровой политике, вызвал затруднения у респондентов. Так, 8,5 % специалистов вовсе не имеют ясного представления о ней, а 19,5% - затруднились с ответом. Есть все основания считать, что среди тех служащих, кто затруднился с ответом, весомая доля также не представляет, что такое муниципальная кадровая политика (см. Рисунок 2.4).



Рис. 2.4 Распределение ответов муниципальных служащих на вопрос: «Имеете ли Вы ясное представление о том, что такое муниципальная кадровая политика?»

Однако при этом, большинство муниципальных служащих (72%) имеет ясное представление о муниципальной кадровой политике.

Вызывает определенный интерес содержание, которым наделяют это понятие муниципальные служащие. Так, 27,8% опрошенных понимают под муниципальной кадровой политикой подбор, прием и расстановку кадров, 16,5% - создание условий эффективной деятельности кадров, 15,3% - организацию системы непрерывного обучения кадров, 6,1% - формы и методы работы с резервом кадров (см. Таблица 2.6).

Понимание кадровой политики муниципальными служащими

	%
Подбор, прием и расстановка кадров	27,8%
Создание условий эффективной деятельности кадров	16,5%
Организация системы непрерывного обучения кадров	15,3%
Формы и методы работы с резервом кадров	6,1%
Учет, контроль и анализ движения кадров	8,8%
Работа по оценке деятельности кадров	13,9%
Затруднились ответить	2,3%
Не ответили	9,3%
Всего	100,00%

Стоит отметить, что при ответе на вопрос, касающийся важности проведения такого кадрового испытания для современной муниципальной службы как включение в резерв, большинство экспертов дали положительные оценки (см. Рисунок 2.5).

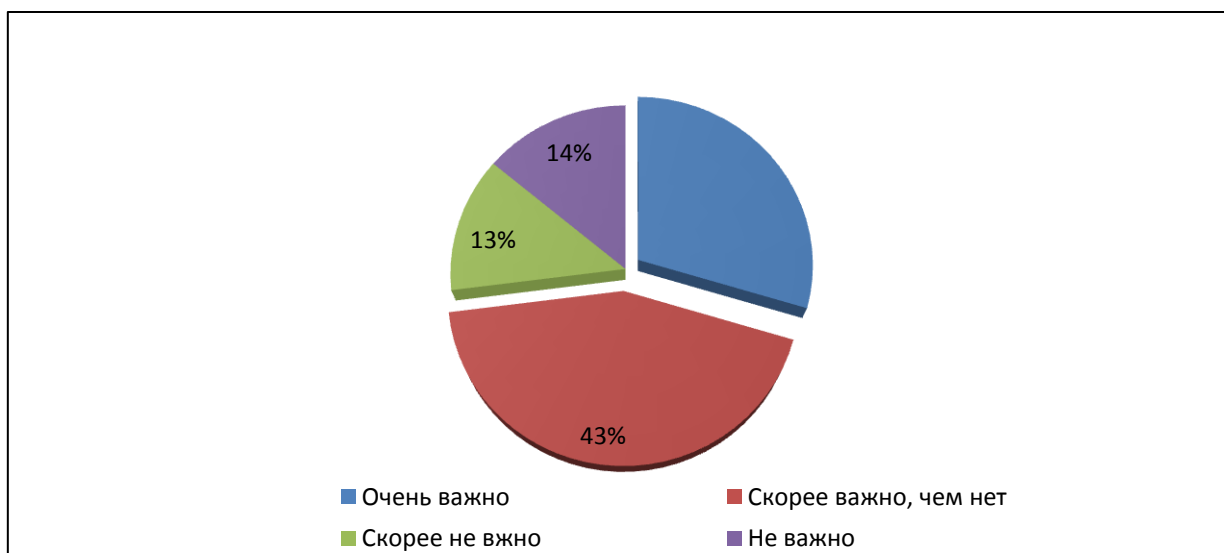


Рис. 2.5 Распределение ответов экспертов на вопрос: «Оцените важность проведения кадровых испытаний для современной муниципальной службы: Включение в резерв»

Такая оценка успешности реализации кадровой политики, по нашему мнению, направлена не столько на деятельность кадровой службы, сколько на кадровые решения непосредственных руководителей структурных подразделений, поскольку именно они для большинства служащих - основные субъекты муниципальной кадровой политики.

Таким образом, для достижения результатов, как связанных с развитием потенциала муниципальных служащих, повышением их мотивации к труду, сохранением и выдвижением лучших кадров, направленных на улучшение деятельности комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгород, необходимо создавать эффективную систему кадрового резервирования.

Овладение знаниями и навыками управленческой работы чаще всего происходит на муниципальной практике, поэтому достижение определенной степени профессионализма занимает достаточно много времени (5-6 лет).

Специфика управленческой деятельности муниципальных служащих состоящих в управленческом кадровом резерве ставит в повестку дня вопрос о подготовке нового поколения управленцев, отвечающих современным профессиональным требованиям, способных работать в рыночных условиях, в условиях развития институтов гражданского общества, многопартийности, находить оптимальные решения в различных нестандартных ситуациях, брать ответственность за порученное дело [4, с.34].

Поэтому однозначно можно сказать, что приоритетное направление формирования кадрового состава в системе муниципальной службы должно обеспечиваться, прежде всего, системой профессионального развития муниципальных служащих, работающих в комитете.

Далее приведем полученные данные в управлении экологической безопасности и надзора за использованием объектов животного мира, водных биологических ресурсов Белгородской области. Возрастное распределение руководителей и специалистов наглядно показано Таблице 2.7 и на Рисунке 2.6.

Таблица 2.7

Количественное возрастное распределение муниципальных служащих Управление экологической безопасности и надзора за использованием объектов животного мира, водных биологических ресурсов Белгородской области

Возраст	до 35 лет	35-40 лет	40-45 лет	45-50 лет	50-55 лет	старше 55
Количество	26	22	16	11	10	7
%	28,2%	23,9%	17,3%	12%	10,8%	7,6%

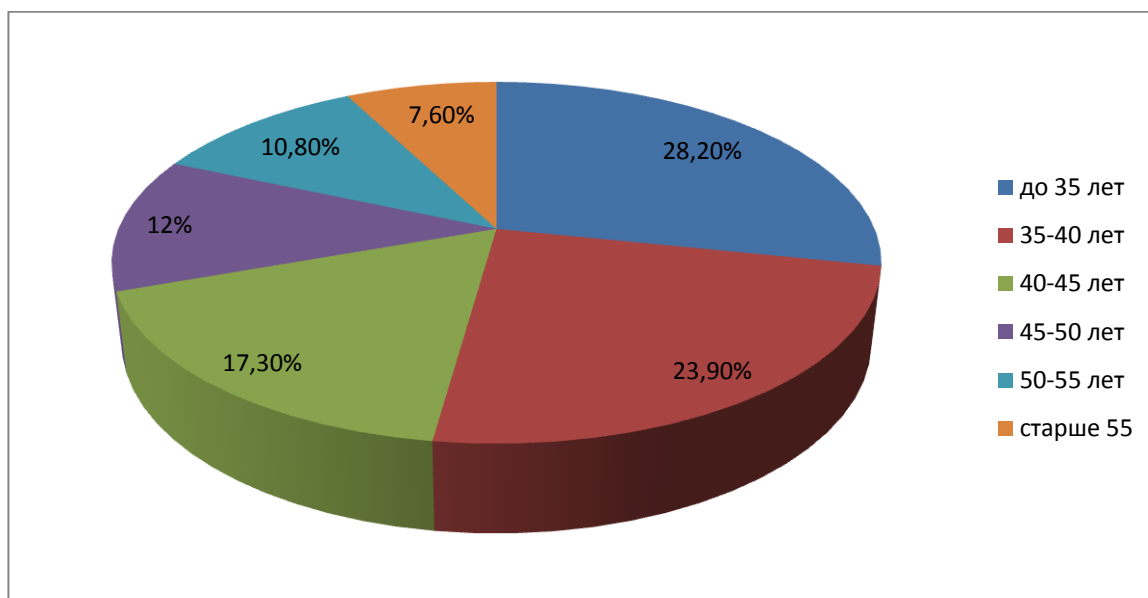


Рис. 2.6 Долевое возрастное распределение специалистов Управление экологической безопасности и надзора за использованием объектов животного мира, водных биологических ресурсов Белгородской области

Анализируя рисунок 2.6 можно сделать вывод, что долевое распределение социалистов управления экологической безопасности и надзора за использованием объектов животного мира, водных биологических ресурсов Белгородской области примерно такое же, как и в комитете по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода.

Таблица 2.8

Количественное распределение образовательного уровня респондентов управления экологической безопасности и надзора за использованием объектов животного мира, водных биологических ресурсов Белгородской области.

Образование	Высшее	Два высших образования	Респонденты, имеющие образование по направлению «Государственное и муниципальное управление»
Количество	73	11	9
%	79,3%	12%	9,7%

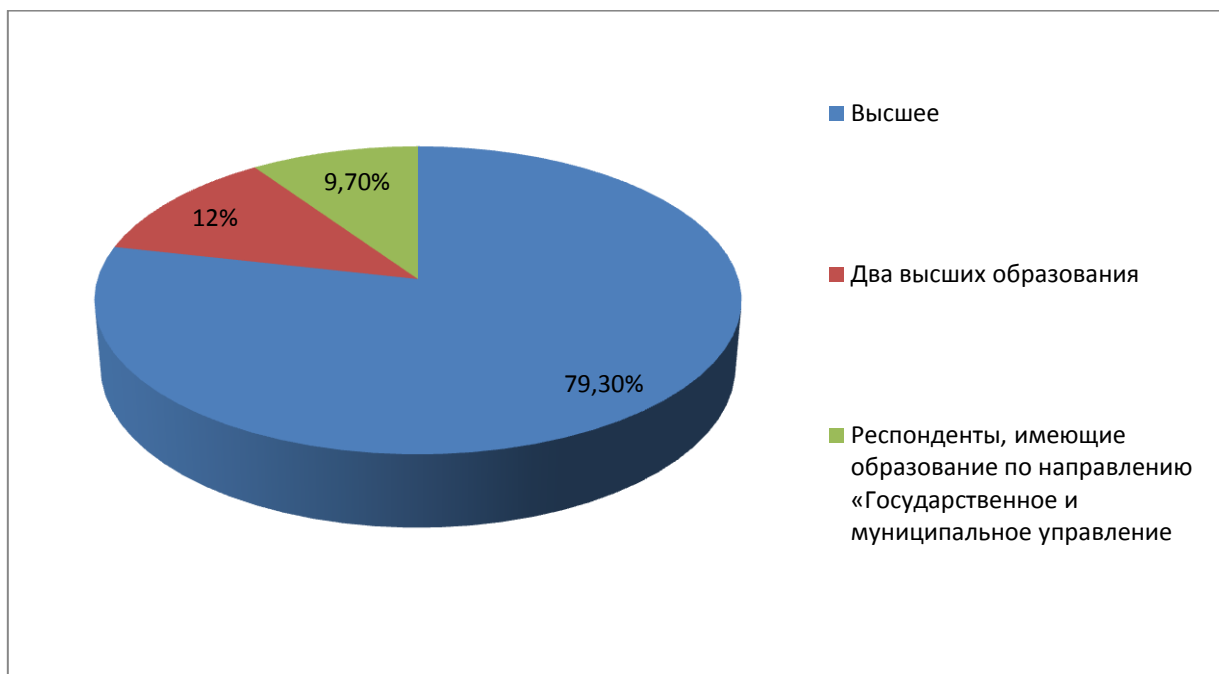


Рис. 2.7 Долевое распределение образовательного уровня респондентов управления экологической безопасности и надзора за использованием объектов животного мира, водных биологических ресурсов Белгородской области

Из полученных данных можно сделать вывод, что большая часть государственных служащих управления имеют высшее образование (79,3%) и два высших образования (12%).

9,7% респондентов имеют образование по направлению «Государственное и муниципальное управление», у большей части респондентов данное направление подготовки является вторым высшим образованием. В целом руководители и специалисты управления имеют высокий уровень образования.

Таблица 2.9.

Количественное распределение стажа респондентов в управлении экологической безопасности и надзора за использованием объектов животного мира, водных биологических ресурсов Белгородской области.

Стаж	менее 3 лет	от 3 до 5 лет	от 5 до 10 лет	более 10 лет
Количество	28	17	32	15
%	30%	18,5%	34,8%	16,7%

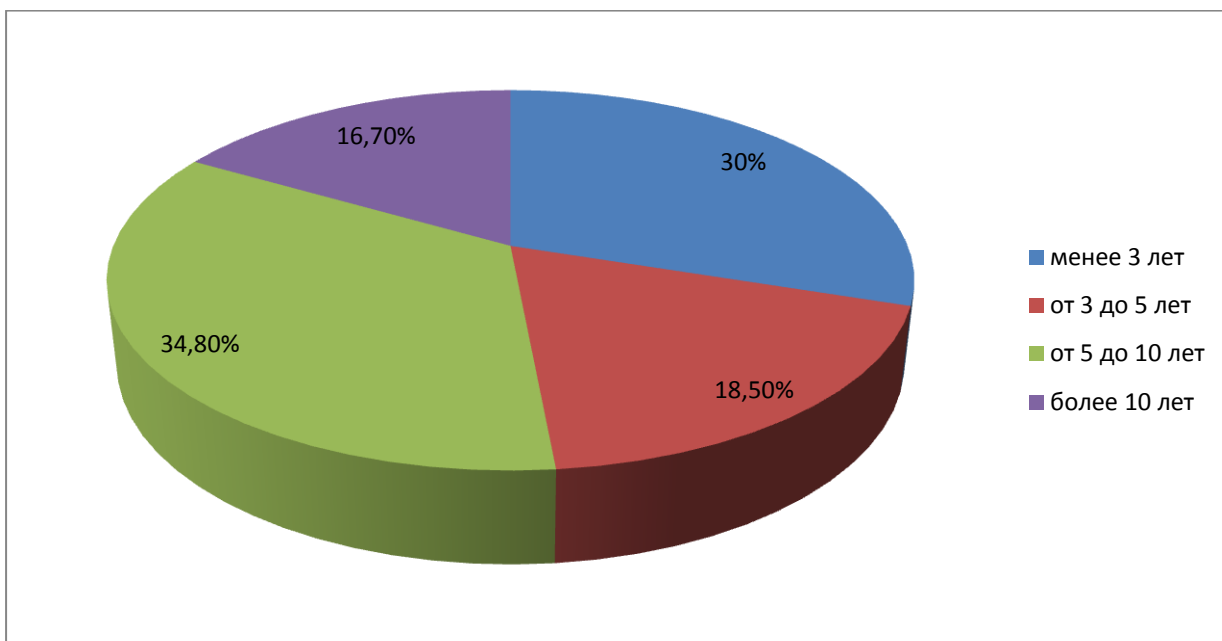


Рис.2.8 Долевое распределение стажа респондентов в управлении экологической безопасности и надзора за использованием объектов животного мира, водных биологических ресурсов Белгородской области

Анализ полученных данных также показывает, что наибольшее количество сотрудников имеет стаж менее 3 лет, что свидетельствует о том, что также как и в муниципальной службе, рассмотренной на примере комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода необходимо делать акцент на практические вопросы, для преподавания в данной группе необходимо привлекать специалистов-практиков.

Приведенные данные еще раз подтвердили, что проблема профессионального развития, подготовки и переподготовки кадров муниципальных и государственных служащих продолжает оставаться актуальной.

Однако проведенный нами социологический опрос говорит о том, что из числа государственных служащих управления 76% занимающих высшие и главные должности и состоящие в кадровом резерве, считают, что их квалификация и опыт работы полностью соответствуют тем функциям, которые они выполняют в настоящее время; тогда как 12% муниципальных служащих жалуются на дефицит не столько знаний, сколько опыта муниципальной службы. (см. Таблицу 2.10).

Таблица 2.10

Квалификация муниципальных служащих, занимающих высшие и главные должности муниципальной службы

Квалификация и опыт работы вполне соответствует тем функциям, которые выполняются в настоящее время	76%
Недостаточный опыт муниципальной службы	12%
Квалификация выше, чем требуется для выполняемой работы	9%
Затруднились ответить	3%

Также вызывают тревогу результаты опроса государственных служащих, занимающих старшие и младшие должности: 48,7% оценили свою квалификацию ниже, чем требуется для выполнения профессиональных функций, 23% из них отметили профессионализм и достаточную квалификацию в решении вопросов местного значения, а 28,3% считают, что их квалификация выше, чем требуется для выполняемой работы. Примерно такие же результаты проведенного опроса показали и служащие муниципальные служащие комитета (см. Таблица 2.11).

Таблица 2.11

Квалификация государственных служащих, занимающих старшие и младшие должности муниципальной службы

	%
Квалификация ниже, чем требуется для выполнения профессиональных функций	48,7%
Достаточная квалификация в решении рабочих вопросов	23%
Квалификация выше, чем требуется для выполняемой работы	28,3%

Проведенный анализ свидетельствует о том, проблемы кадровой службы государственных и муниципальных органов в данном примере практически одинаковы. Отсюда следует вывод, что мероприятия разработанные для муниципальной службы вполне вероятно подойдут для государственных служащих.

В этой связи мы полагаем, что управлению кадровой политики необходимо в 2017 -2020 г. г. направить на переподготовку и повышение квалификации муниципальных служащих, состоящих в управленческом кадровом резерве.

Итак, обеспечение комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгород высококвалифицированным кадровым

потенциалом является важнейшей задачей в современных условиях в муниципальном строительстве. Концептуально продуманная стратегия функционирования, воспроизводства и востребования кадрового потенциала из числа управленческого кадрового резерва, способны ответить на вызовы современности и обеспечить муниципалитет высококвалифицированными кадрами по стандартам третьего поколения.

Опыт комитета в данном аспекте убедительно 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.

Следовательно, анализ практики работы с управленческим кадровым резервом муниципальной службы города Белгорода даёт основания для изложения некоторых выводов.

Во-первых, как показало исследование, кадровая ситуация в системе муниципальной службы в целом может быть охарактеризована как позитивная. Так, респондентами отмечается недостаточное использование на практике муниципального управления технологий, связанных с подбором, обучением и продвижением «резервистов». Практически невостребованными остаются: проведение конкурсов на замещение вакантных муниципальных должностей из кадрового резерва, стажировка муниципальных служащих. До настоящего времени для специалистов управления кадровой политики комитета не характерна установка на овладение теорией управления, навыками использования и применения на практике инновационных кадровых технологий. Данная проблема также выявлена и на государственной службе.

Во-вторых, проведённый анализ свидетельствует о том, что даже с учётом того, что образовательный уровень специалистов комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода, состоящих в

кадровом резерве в городе, повысился, в структуре образования этих кадров пока ещё незначительное место занимает специализированное образование по специальности «государственное и муниципальное управление», магистр государственного и муниципального управления. Приблизительно такой же образовательный уровень специализированного образования и в управлении экологической безопасности и надзора за использованием объектов животного мира, водных биологических ресурсов Белгородской области

В-третьих, исследование показало, что большинство служащих как муниципальной, так и государственной службы нуждаются в освоении новых профессиональных знаний, а также необходимости подготовки и переподготовки муниципальных служащих, состоящих в управленческом кадровом резерве. Для достижения результатов, как связанных с развитием потенциала служащих, повышением их мотивации к труду, сохранением и выдвижением лучших кадров, направленных на улучшение деятельности исполнительно-распорядительного органа власти, необходимо создавать эффективную систему кадрового резервирования.

ГЛАВА 3. ПРОГРАММА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ГОРОДА БЕЛГОРОДА

3.1 Принципы формирования кадрового резерва на основании результатов оценки персонала и анализа карьерных планов муниципальных служащих

В первой главе были рассмотрены теоретические основы формирования кадрового резерва муниципальной службы. Во второй главе - проведён анализ практики работы комитета по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода с кадровым резервом. Также проведен анализ управления экологической безопасности и надзора за использованием объектов животного мира, водных биологических ресурсов Белгородской области. В данной главе предлагаются направления совершенствования работы с кадровым резервом комитете.

Проведённый анализ позволил оценить состояние практического применения технологий работы с кадровым резервом, выявить связанные с этим проблемы и трудности, обозначить пути их разрешения.

В современных условиях органы местного самоуправления заинтересованы в профессиональном росте муниципальных служащих на всех уровнях иерархии и способствуют этому. Тем не менее, существуют должности, которые заслуживают пристального внимания. Это должности руководителя и начальников отделов данного структурного подразделений, оказывающие чрезвычайное воздействие на процесс развития муниципального образования. Способность к выявлению и успешной подготовке работы муниципальных служащих высших должностей считается важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе. Поэтому в муниципальном образовании городской округ «Город Белгород» формируются особые системы подбора, развития, перемещения будущих

руководителей (резерв руководителей) и оценивают управление данной системой как важную стратегически задачу [6, с.144].

В нашем понимании резерв работников на выдвижение - это специально подготовленные муниципальные служащие, которые могут быть выдвинуты в любое время на вышестоящие планируемые муниципальные должности по своим профессиональным и личным качествам с учетом потребности.

Формирование кадрового резерва - это процесс управленческой деятельности, который направлен на создание мероприятий, позволяющих планировать, подбирать и обучать потенциальных работников способных к руководящей деятельности муниципальных служащих [15,с.78].

Существуют два способа формирования кадрового резерва: традиционный и современный.

Традиционный способ состоит в том, чтобы заранее найти и подготовить замену на определенную муниципальную должность.

Например, руководитель комитета решает, что есть необходимость через некоторое время произвести замену начальника одного из отделов, с помощью проведения необходимой ротации кадров.

Современный способ (система управления талантами) характеризуется выявлением талантливых и потенциальных муниципальных служащих и развитие их на рабочем месте, которое они занимают на данный момент, используя их как проводников изменений и ресурс для развития органов местного самоуправления.

В России в органах местного самоуправления на данный момент большим признанием пользуется традиционный способ, так как он является более простым и менее затратным. Второй способ формирования резерва связан с трудоемкими процедурами организационной диагностики и прогнозирования развития работника, что влечет за собой дополнительные затраты [39, с.82].

Резерв формируется на основе анализа персонала и проведения оценки карьерных планов муниципальных служащих с соблюдением таких принципов как:

Принцип плановости – определяет потребность в опережающем росте уровня подготовки кадров, в соответствии с принятой стратегией и социально-экономическим развитием территории.

Принцип единства – гарантирует высококачественную подготовку кадров всех уровней должностей.

Принцип непрерывности - заключается в разработке системы развития на несколько лет работы специалиста и осуществляется с того момента, когда его выдвинули в резерв. Таким способом обеспечивается переход от периодической работы к непрерывному развитию специалиста. Это реализуется включением их во всевозможные виды деятельности, регулярным самообразованием, а так же профессиональной подготовкой и переподготовкой с отрывом от служебной деятельности и обучением [72, с.28].

Принцип «больше - лучше, чем меньше» - заключается в том, что лучше включить в список резерва кандидатов без потенциала, чем упустить талантливого специалиста. Но все же количество резервистов должно быть от одного до трех на каждую муниципальную должность.

Принцип комплексности – позволяет гармонично сочетать и взаимно дополнять важнейшие виды трудовой деятельности работника, его основных социальных ролей.

Принцип «открытого списка» - дает характеристику вероятности попадания в резерв каждому желающему муниципальным служащему, который удовлетворяет формальные категории, в том числе и для тех, кто не попал в него или был выведен из его состава в какой - либо момент времени [76, с.3].

Принцип «не создавать касты неприкасаемых» - говорит о том, что при включении в резерв никто не должен иметь привилегий или гарантий служебного роста. Речь идет только о организации условий для профессионального и карьерного роста.

Принцип участия руководства администрация города гарантирует реальность работы с резервом.

Принцип этичности и конфиденциальности – обеспечивает соблюдение процедуры, максимально оберегающие чувство собственного достоинства резервиста и не снижающие его самооценки при проведении оценки и принятии решения о зачислении или отказа в зачислении работника в резерв.

Принцип гласности – формирует условия, при которых возможна проверка качеств резервиста в местном сообществе [83,с.98] .

3.2 Разработка рекомендаций и мероприятий по формированию и развитию кадрового резерва в комитете по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода как одного из органов местного самоуправления

Процесс подготовки резерва в комитете по управлению Восточным округом подразумевает решение следующих задач:

- определить ключевые муниципальные должности и план их замещения;
- определить требования к будущим руководителям;
- выявить работников, имеющих потенциал для занятия руководящих муниципальных должностей;
- подготовить индивидуальный план развития муниципального служащего;
- реализовать план развития муниципального служащего;

- оценить прогресс развития муниципального служащего;
- обеспечить замещение освободившейся муниципальной должности из числа кадрового резерва и адаптации к ней нового специалиста;
- утвердить перспективных муниципальных служащих;
- определить стоимости этих мероприятий [17, с.124].

В этой связи, мы полагаем, что первым этапом работы с резервом является выявление ключевых муниципальных должностей, то есть тех должностей, которые всерьез влияют на деятельность органов местного самоуправления. Для комитета важно, кто занимает эти должности, поскольку их вклад в достижение стратегических и организационных целей необыкновенно высок.

Как правило, важнейшими должностями муниципальной службы являются должности руководителей стратегических подразделений, начальники отделов, а так же отдельные должности более низких ступеней карьерной лестницы, например главные и ведущие специалисты.

При выявлении оптимального численного состава кадрового резерва требуется принимать во внимание следующие показатели:

- 1) фактический численный состав кадрового резерва всех уровней управления, подготовленный к данному времени;
- 2) потребность в руководящих кадрах на ближайшие годы (2-5 лет);
- 3) приблизительный процент выбытия из кадрового резерва некоторых муниципальных служащих из-за их несоответствия конкретным требованиям, предъявляемым к должности;
- 4) число муниципальных служащих, которые могут быть использованы для дальнейшей реализации функций комитета на другом участке, либо на руководящих должностях в МКУ, МБУ [18,с.58].

Точный расчет численности кадрового резерва позволяет сократить лишние финансовые издержки.

При этом необходимо принимать к сведению тот факт, что за время пребывания в кадровом резерве муниципальный служащий проходит

значительную подготовку на запланированную должность, которая соответствует полученной им квалификации; пребывание работника в резерве с учетом необходимого времени его подготовки может занимать от 1 до 5 лет.

Отсутствие учета возрастного фактора, приводит к текучести кадров и отрицательным результатам при формировании резерва. Как правило, время нахождения в резерве превышает оптимальные сроки, что особенно отрицательно сказывается на работниках, которые прошли весь курс подготовки в составе резерва [22, с.100].

Практика свидетельствует, что неимение реальных перспектив карьерного роста в ряде случаев понижает трудовую активность специалистов, состоящих в резерве.

Резерв сотрудников должен быть предельно мобилен. Это даст возможность руководству органов местного самоуправления маневрировать при назначениях на должность в случае неоткрытой вакансии.

При планировании кадрового резерва, следует определить, какие должности являются основными для комитета в настоящее время, но и осознать, какие из них понадобятся через год, 3 или 5 лет. В значительном количестве случаев сложно охарактеризовать организационную структуру, однако можно спрогнозировать, какие должности будут играть основную роль в анализе стратегии социально-экономического развития комитета, динамики внешней среды, изменений в кадровом обеспечении органов местного самоуправления [26, с.117].

Структура кадрового резерва будет оптимальной, если она отображает все уровни управления и соответствует структуре должностей, которые могут быть заняты работниками, поступающими в резерв.

Структура резерва работников обуславливается соответствующим уровнем управления и номенклатурой, то есть перечнем муниципальных должностей, право назначения, на которые имеют только руководители определенного ранга.

В резерве каждой номенклатуры соответствующий руководитель структурного подразделения устанавливает права и обязанности должностных лиц, которые ответственны за формирование и подготовку резерва [31, с.92].

Стоит отметить, что **критерием** для зачисления в резерв являются также:

- **мобильность** (принципиальное согласие и готовность к смене места работы и жительства);
- **способность** выдерживать большие физические, моральные и психологические нагрузки;
- **возможность** высвобождения от ранее выполняемых функций.

Подчеркнем, что при отсутствии хотя бы одного из необходимых качеств у муниципального служащего его не включают в управленческий кадровый резерв [41, с.19].

Следующий этап работы связан с формированием плана высвобождения основных муниципальных должностей. Для этого руководители комитета должны основательно проанализировать имеющуюся ситуацию с учетом всех факторов: возраста, перспектив продвижения, личных интересов, состояния каждого из муниципальных служащих, занимающих основные должности, и определить сроки освобождения каждой из них. Подготовленный план является базой для управления подготовки преемников [32, с.109].

Третий этап связан с определением требований к будущим руководителям структурных подразделений. Данный этап играет ключевую роль в процессе подготовки резерва. Без осознания того, какими компетенциями (качествами) должны владеть занимающие основные должности муниципальные служащие, специалисты кадровой службы не могут выбрать лучших потенциальных преемников, сформировать планы их дальнейшего развития и проанализировать готовность занять планируемую должность [50, с.436].

Из таких требований складывается «портрет идеального муниципального служащего» нового типа. Итоги проведенных исследований выявляют, что некоторые аспекты деятельности в разной степени являются важными для муниципальных образований, поэтому каждый орган местного самоуправления должен выбрать тот «портрет», который наиболее соответствует специфике их деятельности. В то же время, известно, что характеристики эффективных муниципальных служащих находятся в зависимости от внешней среды, в которой действует орган местного самоуправления, следовательно, со временем меняются.

Руководящий состав органа местного самоуправления должен понимать, какие качества потребуются для утверждения на данную должность муниципального служащего через определенный период времени [42, с.240].

Важнейшим источником информации о качествах, которыми должен обладать преемник, является работающий в должности руководитель. Его мнение должно быть учтено при формировании портрета по профессиональным навыкам и по личным качествам.

При создании «портрета» будущего руководителя необходимо обладать определенной интуицией, так как будет нужно предугадать и спрогнозировать, какие качества потребуются занимающему данную должность сотруднику через 3 - 5 лет.

Оказать помощь при решении этой проблемы могут консультанты, эксперты, ученые, специализирующиеся в области подготовки кадров и специально занимающиеся вопросами управленческого прогнозирования [72, с.278].

Отбор происходит применительно к конкретной ключевой муниципальной должности с учетом, по меньшей мере, трех основных критериев:

- 1) соответствие персональных характеристик кандидата профилю идеального работника для конкретной должности. На этом этапе как

правило применяют метод экспертных оценок, но он является субъективным. Однако степень субъективности данного метода может быть понижена за счет предоставления оценщикам дополнительных материалов и расширения их числа. Но это вступает в противоречие с принципом конфиденциальности. Альтернативным методом выступает психологическое тестирование. Данный способ оценки повышает объективность оценок вызывает потребность активного участия оцениваемых работников, что не всегда желательно;

- 2) результат работы в занимаемой в данный момент муниципальной должности и в занимаемых ранее должностях. Источником информации о работе служат итоги деловой оценки персонала, результаты аттестации, квалификационный экзамен и другие сведения из личного дела работника;
- 3) степень готовности кандидата, определение которой наиболее сложный показатель в отборе кандидатов. Часто здесь используется интуиция, которая основана на многолетнем опыте работников кадровой службы [61, с.46].

Программа оценки резервистов проводится в два этапа.

Первый этап оценки является избирательным, его главная задача - отсеивание неподходящих в кадровый резерв кандидатов. Как правило, на этом этапе используются тестовые методы оценки. Важными параметрами оценки являются способность работника к развитию опережающего образования и его желание развиваться и способность достигать результатов.

Второй этап оценки – отбор лучших из тех, кто остался после первичного отбора. На этом этапе проводится конкретная и углубленная оценка того, насколько развиты у муниципального служащего основные профессиональные качества и навыки, а так же каков потенциал его дальнейшего развития. [57, с.38].

Следовательно, на основании итогов оценки определяется категория муниципальных служащих кадрового резерва в зависимости от двух параметров: актуального уровня развития важных для организации компетенций и потенциала дальнейшего развития. Если оба показателя оказываются высокими, то кандидат попадает в *ближний стратегический резерв*, следовательно, уже сейчас его можно поставить на более высокую муниципальную должность, и он с большей вероятностью будет успешен. Затраты в этом случае связаны только с разработкой индивидуальных мотивационных программ. К *дальнейшему стратегическому резерву* относят муниципальных служащих, которых необходимо развивать, так как их потенциал высок, однако способности не до конца сформированы [51, с. 37].

В ближний оперативный резерв ставятся муниципальные служащие, обладающие не очень высоким уровнем развития потенциала, но их текущий уровень развития компетенции позволяет назначить их на новые позиции, если есть такая потребность. *Дальний оперативный резерв* - это муниципальные служащие, нуждающиеся в долговременном и систематическом обучении с перспективой в дальнейшем быть продвинутым на более высокие муниципальные должности. Муниципальные служащие, чей потенциал и уровень развития компетенции совсем низок, в кадровый резерв не включается [33, с. 364].

Абсолютно все категории резервистов имеют необходимость в специальном обучении. Логично, что продолжительность и направления программ обучения для каждой категории различны. Соответственно будут варьироваться и затраты на работников различных категорий резерва. К примеру, если система кадрового резерва сформирована и успешно действует, фактические затраты превращаются в долгосрочные вложения, а это инвестиции в муниципальные кадры.

Программа обучения создается не для выработки конкретных профессиональных навыков, а для формирования и развития определенного

типа мышления и поведения. Это характерно для программ, которые направлены на профессиональное развитие персонала (например, молодых муниципальных служащих до 1 года работы, взятых в кадровый резерв) [55, с.216]. Эффективность этой программы довольно сложно измерить напрямую, так как ее результаты рассчитаны на долгосрочный период и связаны с поведением и сознанием людей, которые не поддаются оценке .

Под эффективностью программы понимается создание организационных, кадровых, информационных, финансовых условий для дальнейшего развития муниципальной службы, повышение эффективности деятельности муниципальных служащих, состоящих в кадровом резерве.

При развитии и обучении кадрового резерва возможны ошибки, которые приведут к дополнительным затратам:

- несбалансированная структура резерва, то есть отражение не всех уровней управления в структуре муниципальных должностей, которые также входят в кадровый резерв;

- отсутствие преемственности в процессе отбора, обучения и мотивации;

- недостаток достойных проектов для резервистов;

- демотивация резервистов [56, с.532].

Организация подготовки планов развития вырабатывается на основе сопоставления характеристик каждого резервиста с «портретами идеального работника» нового типа. Для этого необходимо оценить кандидата по критическим параметрам для данной должности, то есть по составляющим элементам «портрета идеального руководителя» нового типа.

В результате сопоставления характеристик преемника и идеального руководителя становится определением областей развития - показателей, с помощью которых определяется несоответствие кандидата стандартам «идеала». План развития должен содержать мероприятия, направленные на ликвидацию получившегося разрыва, а также сроки их реализации. Планы

подготавливаются кадровой службой, и утверждается руководителем комитета [74,с.278].

Реализация планов подготовки преемника требует участия трех заинтересованных сторон - самого служащего, кадровой службы и руководства органа муниципального самоуправления.

Развитие предполагает, прежде всего, активное и позитивное участие самого муниципального служащего. В этой связи руководство органа местного самоуправления должно понимать, что реализация плана будет требовать от него дополнительных временных затрат, интеллектуальных и физических усилий, поэтому нужна сильная мотивация.

При построении индивидуального плана развития учитываются как карьерные предпочтения муниципального служащего, так и существующий уровень развития его компетенций, индивидуальные психологические особенности, планируют программу обучения работника [79, с.103].

На муниципальной практике пути совершенствования технологий работы с управленческим кадровым резервом возможны в трёх направлениях:

- во-первых, приобретение профессиональных навыков;
- во-вторых, приобретение менеджерских навыков;
- в-третьих, приобретение необходимого управленческого опыта.

Понимая, на какую должностную позицию готовится муниципальный служащий, и, оценив, каких знаний ему на данный момент недостает, чтобы быть эффективным в более высокой должности, остается определить, какими знаниями и навыками необходимо его обеспечить. Методы развития могут быть самыми разными: тренинги, наставничество, самообучение, участие в специальных проектах, индивидуальные консультации со специалистами по развитию. Все же необходимо отметить, что подход к развитию каждого резервиста должен иметь комплексный характер и важно, чтобы муниципальный служащий чувствовал постоянное внимание к процессу своего роста со стороны руководства. Затраты на выбор методов

подготовки кадрового резерва складываются аналогично расчету затрат на обучение персонала [10, с.12].

Возможными мотиваторами могут являться: желание стремиться к совершенству, ориентация на приобретение новых знаний и навыков, участие в проектном управлении, расширение социальных контактов и так далее.

Грамотно подобранный метод мотивации кадрового резерва уменьшает риск того, что после вложения определенных средств в развитие муниципального служащего, он может уйти из организации, поскольку благодаря особому вниманию со стороны руководства возрастает не только профессионализм муниципального служащего, но и его самооценка и рыночная стоимость. Исходя из этого, мы считаем, что прежде чем приступить к развитию работника, стоит провести с каждым резервистом индивидуально беседу, обсудить перспективы его возможного карьерного роста и обязательств перед органом местного самоуправления. Не исключено, что есть смысл заключить с резервистом контракт, который будет определять обязанности сторон.

С точки зрения бюджетирования затрат, необходимо предусмотреть их рост, связанный с повышением заработной платы перспективному муниципальному служащему, сформировав бюджет резерва повышения оплаты труда, разделяющийся на следующие направления: планируемое повышение оплаты труда действующим муниципальным служащим (карьерный рост) и введение новых высокооплачиваемых муниципальных должностей.

Многое в реализации плана развития зависит от руководства, в частности от непосредственного руководителя комитета, так как он:

- распоряжается необходимыми для развития ресурсами;
- по большей степени определяет, как распорядиться рабочим временем резервиста;
- напрямую влияет на мотивацию резервиста.

Осуществление общего контроля над функционированием процесса подготовки преемника, прежде всего, является непосредственной ролью руководителя.

Следующим технологическим этапом совершенствования работы с управленческим кадровым резервом является оценка прогресса развития.

Ежегодно управление кадровой политики, проводит формальную оценку прогресса преемника, в ходе которой детально обсуждается работа преемника. Результатом оценки может стать корректировка плана развития или изменение состава преемников[7, с.272].

Назначение «резервата» на новую муниципальную должность является заключительным этапом. При определении готовности преемника принимают во внимание результаты реализации плана развития, работу в занимаемой должности, авторитет в коллективе, зрелость и так далее. Кульминацией всего процесса подготовки преемника является принятие решения о готовности занять основную должность, однако, облегчающих принятие этого решения научных методов до сих пор не существует, Факторы, определяющие качество этого решения: муниципальная практика, знание людей, опыт, интуиция руководителей [8, с.118].

После назначения муниципального служащего на новую должность наступает период адаптации, для облегчения которого применяются различные методы. Например, метод «спаривания», или «близнецов», при котором в течение установленного периода времени (от нескольких недель до нескольких месяцев) старый и новый служащий, с целью передачи профессионального опыта, методов работы и информации, работают совместно.

Другим методом является метод партнерства, когда новый муниципальный служащий и непосредственный начальник регулярно проводят совместные встречи, когда старый муниципальный служащий оказывает непосредственную помощь работе.

Эффективным средством оптимизации использования персонала в системе муниципальной службы, обеспечения преемственности руководства является подготовка преемников. На этой основе повышается эффективность работы всего органа местного самоуправления.

Что характерно, те муниципальные образования, научившиеся управлять этим процессом, получают огромную отдачу от времени и средств, вложенных в работу с резервом, в виде безболезненной смены поколений, сохранения традиций и привнесения свежих взглядов, что материализуется в продолжающейся реализации стратегии социально-экономического развития территорий и улучшение качества жизни населения.

Выявление и развитие молодых муниципальных служащих с лидерским потенциалом, который в перспективе может позволить занять руководящие должности, является одним из направлений совершенствования работы по развитию органов местного самоуправления. На сегодняшний день существует множество определений и еще больше названий для этой группы лиц (*high-potentials, high-fliers, fast-track employees* и так далее) В русском языке начинает утверждаться термин «хай-по» (англ, *high-po* - высокий потенциал) [75, с.15].

Суть работы с этой категорией резерва заключается в определении и усиленном развитии муниципальных служащих, обладающих потенциалом для занятия через 5-10 лет высоких должностей в органах местного самоуправления.

Процесс планирования и развития молодых муниципальных служащих с потенциалом во многом схож с процессом работы с резервом на выдвижение на руководящие должности.

В то же время данный процесс имеет ряд особенностей. Рассмотрим их.

Подготовка муниципальных служащих с высоким потенциалом не носит целевого характера, - управление кадровой политики готовит их к занятию не определенной должности, а руководящей должности вообще.

Пониманию специфики деятельности органов местного самоуправления и ее культуры, формированию корпоративного духа и развитию чувства преданности уделяется особое внимание. Еще один аспект работы с этой категорией работников - это постоянное предоставление возможности поработать в различных структурных подразделениях и функциональных областях.

Отбор молодых муниципальных служащих с высоким потенциалом является наиболее сложным процессом работы, поскольку нужно предугадать, что произойдет с человеком через 5-10 лет.

Периодическую оценку развития молодых муниципальных служащих проводит управление кадровой политики и при этом основной акцент делается на то, как работник демонстрирует и развивает свой потенциал, а не на конкретные результаты работы.

Составляя бюджет затрат на формирование кадрового резерва, руководство комитета должно учитывать, что это дорогостоящий процесс. Однако выгоды от него трудно переоценить те же затраты снижаются за счет того, что:

- упрощается принятие кадровых решений, так как известны все потенциальные кандидаты, их сильные и слабые стороны, на основные муниципальные должности;
- экономится время на поиск достойной замены на освободившиеся позиции,
- значительно сокращается время адаптации нового сотрудника;
- муниципальные служащие мотивированы на достижение лучших результатов из-за существующих прозрачных критериев оценки и долгосрочных целей развития;
- талантливые молодые муниципальные служащие остаются работать в администрации города, так как они видят перспективы повышения по карьерной лестнице;

- облегчается процесс формирования программ обучения (известно, кого и чему необходимо учить, создаются индивидуальные программы подготовки резервистов);

- задействуется потенциал будущих руководителей (за счет привлечения талантливой молодежи к решению актуальных задач муниципального управления использованием идей этих работников в целях дальнейшего совершенствования кадрового обеспечения муниципального образования).

Таким образом, повышается кадровый потенциал, совершенствуется система и технологии работы с управленческим кадровым резервом в органах местного самоуправления.

Итогом работы с управленческим кадровым резервом для выявления профессиональной компетенции граждан, находящихся в кадровом резерве должна стать такая методика работы, как **«стажёр»**.

Цель этой методики заключается в следующем.

Мы полагаем, что должностные лица возлагают временное исполнение своих обязанностей на кандидатов из резерва на соответствующие муниципальные должности.

Лица, замещающие эти должности, не должны вмешиваться в деятельность стажёров [77, с.76].

Задачей этого метода выступает возможность отбора наиболее квалифицированных специалистов из резерва управленческих кадров на выдвижение. В ходе проведения методики «стажёр» возможно изучить способности граждан, зачисленных в резерв, и, кроме того, практически подкрепить их профессиональную компетентность, способность самостоятельно выполнять различные управленческие функции и различные задания.

По результатам работы «стажёров» их необходимо, по нашему мнению, поделить на группы, в зависимости от уровня подготовленности к предстоящей работе:

а) «текущий» резерв, полностью готов к выполнению своих должностных обязанностей;

б) «перспективный» резерв, нуждается в дополнительной профессиональной подготовке с перспективой перехода в «текущий» резерв;

в) граждане, подлежащие к исключению из кадрового резерва.

Продолжая рассматривать направления совершенствования процессов работы с кадровым резервом обратимся к методам обеспечения формирования кадрового резерва и ротации кадров.

При подборе персонала комитет часто сталкивается с нехваткой квалифицированных кадров, подготовленных должным образом для работы. Комитет вынужден брать на работу молодых специалистов или специалистов реального сектора экономики и тратить время на их дополнительную подготовку, на приобретение ими необходимых навыков, умений и компетенций, а времени, как правило, на это нет. Следовательно, комитету нужны «готовые» специалисты.

На наш взгляд, эту задачу можно решить, создав своего рода базу данных талантливых, активных, амбициозных кандидатов, желающих работать в органах муниципальной власти; людей, обладающих стратегическим мышлением и способностью выйти за рамки традиционных подходов; обучение их необходимым навыкам и компетенциям, и в конечном итоге, создание резерва управленческих кадров - команды профессиональных менеджеров в сфере муниципального управления [8,с.120].

одним из реальных механизмов создания высококвалифицированного кадрового состава в органах муниципальной власти является ротация кадров, оперативное маневрирование имеющимися кадровыми ресурсами, прежде всего, резерва руководящих кадров. Передвижение кадров в порядке ротации способствует оптимальной расстановке кадров в органах власти, особенно там, где ограничены местные источники кадрового пополнения.

Своевременное перемещение перспективных работников, замещающих должности, даёт возможность им накапливать опыт работы в различных структурах власти.

Но обеспечивать ротацию управленческих кадров между федеральными, региональными и муниципальными уровнями власти практически невозможно, поскольку под ротацией в органах государственной и муниципальной власти понимаются перемещения на другие должности государственной и (или) муниципальной службы, а правовой механизм подобного рода перемещений не определен.

Поскольку при любых перемещениях не должны изменяться размер денежного содержания, гарантии, режим и другие существенные условия службы, только нижеперечисленный пример может продемонстрировать сложность документационного (юридического) оформления ротации управленческих кадров между различными уровнями публичной власти.

Статьей 9.1. «Классные чины муниципальных служащих» Федерального закона от 26.07.2017. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» муниципальным образованиям предоставляется возможность установления на муниципальной службе классных чинов в соответствии с законодательством субъектов Российской Федерации [Приложение 2].

В соответствии с вышеуказанным законом в Белгородской области принят Закон от 24.09.2007 (с изменениями на 29.06.2017) г. «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области», которым установлен порядок присвоения и сохранения классных чинов, а также соотношение классных чинов, присваиваемых на гражданской службе субъекта РФ классным чином муниципальной службы. Но применение норм данного законодательства возможно только в пределах одного субъекта РФ.

При поступлении вновь принятые муниципальные служащие на должность муниципальной службы, имеющие классный чин, присвоенный в

другом субъекте Российской Федерации, либо в случае перехода с государственной службы иного субъекта РФ на муниципальную службу и, наоборот, классный чин не сохраняется. Это относится и к государственным служащим из организаций, учреждений федерального подчинения.

Общие принципы присвоения и сохранения классных чинов на муниципальной службе отсутствует и практика применения на муниципальной службе классных чинов в субъектах РФ различна, что противоречит принципам, установленным статьёй 4 «Основные принципы муниципальной службы» и положениям статьи 5 «Взаимосвязь муниципальной службы и государственной гражданской службы Российской Федерации» Федерального закона от 02.03.2007 г. (действующая редакция 2017) № 25-ФЗ.

С целью достижения последовательности в процедуре присвоения и сохранения классных чинов на муниципальной службе законодательством должно регулироваться сохранение классных чинов, присвоенных в другом субъекте РФ.

Кроме того, считаем, что механизм проведения ротации кадров на муниципальной службе необходимо нормативно регламентировать федеральным законодательством.

Анализ данного вопроса показывает, что в работе по формированию и использованию управленческого кадрового резерва на муниципальной службе имеет ряд *нерешённых проблем*. К ним относятся:

- создание современной базы кадрового резерва;
- разработка передовых методов, позволяющих объективно оценить возможности, перспективность работников, включённых в кадровый резерв;
- активация материальных и моральных механизмов и стимулов, позволяющих привлечь на муниципальную службу молодых, талантливых, перспективных работников;

- создание условий для обеспечения стабильности муниципальной службы, её высокого правового и социального статуса, престижа и авторитета в обществе.

Следовательно, представленные приоритетные направления совершенствования технологий работы с управленческим кадровым резервом позволят последовательно решать основополагающую проблему муниципальной службы - формирование высокопрофессионального и высоконравственного кадрового состава муниципальных служащих. Так как, какая власть - такие и кадры, какие кадры - такая и местная власть. Отношение людей к местной власти, доверие, реальная включённость каждого жителя (каждого избирателя) в решение вопросов местного значения свидетельствует о силе, либо слабости муниципальной кадровой политики. Но главное, безусловно, одно: «...Сфере местного самоуправления нужны профессионалы. Это и политики, которые будут работать в представительном органе, и сити-менеджеры, управленцы. Важно, чтобы полномочия были чётко разграничены. Чтобы председатель местной Думы не вмешивался в административные дела. А глава администрации не лез в политику. Нельзя, чтобы политические обещания и лозунги преобладали над системностью работы по содержанию муниципального хозяйства» [62].

Представляется, что муниципальная кадровая политика закладывает предпосылки для научного анализ трёх уровней: теории, методологии и технологии и нуждается в более полном и системном научном обосновании кадрового обеспечения устойчивого развития муниципальных образований, так как является логичным и естественным продолжением «искусства возможного», обусловленного необходимостью формирования управленческого кадрового резерва, механизмов его востребования в условиях рыночных отношений на муниципальном уровне.

Таким образом, теоретические исследования, опыт муниципальной практики свидетельствует о том, что в проблеме, связанной с технологиями

формирования управленческого кадрового резерва в администрации города Белгорода приоритетными являются следующие направления.

Во-первых, дальнейшее применение и использование на муниципальной практике инновационных кадровых технологий, включая методы и способы подбора, расстановки, ротации и выдвижения муниципальных служащих, взятых в управленческий кадровый резерв.

Создание реальных возможностей в исполнительно-распорядительном органе власти, карьерного роста специалистов (социальных лифтов) и содействия их должностному выдвижению на вышестоящие муниципальные должности на конкурсной основе. Создание эффективного механизма отбора креативных кадров на муниципальную службу.

Во-вторых, планомерное обновление кадрового состава путём привлечения (приглашения) на муниципальную службу наиболее квалифицированных специалистов, которые имеют опыт работы в муниципальных унитарных предприятиях, учреждениях, бизнес-структурах. Осуществление на конкурсной основе ротации кадрового состава путём перевода муниципальных служащих, состоящих в управленческом кадровом резерве с одной низкой должности на другую более высокую муниципальную должность. Формирование управленческого кадрового резерва на конкурсной основе и эффективное его использование [84, с.145].

В-третьих, дальнейшее совершенствование системы опережающего профессионального развития муниципальных служащих, включённых в управленческий кадровый резерв. Данная система должна включать в себя профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации и стажировку в соответствии с современными учебными программами и методиками профессионального обучения муниципальных служащих.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность заявленной проблемы определяется тем, что в современном мире проблема места и роли муниципальной службы представляет собой систему правовых норм, регламентирующих обязанности, права, ограничения, запреты, стимулирование, ответственность служащих, порядок возникновения и прекращения служебных отношений, в системе власти и управления приобретает теоретическое и политическое значение. От её решения во многом зависят направленность и характер муниципального строительства, методы работы с управленческим кадровым резервом. В нынешних условиях актуальность данной проблемы обуславливается ещё и тем обстоятельством, что мы находимся в условиях реформирования системы муниципальной службы. В сущности, речь идёт о том, какой тип муниципальной службы нам следует создавать - активного служения интересам населения или пассивного следования, обслуживания полномочий муниципально-политической элиты. Подходы к теории и практики организации муниципальной службы, управления ею, а также продуктивность применения на практике кадровых технологий во многом зависят от выбора этих парадигм.

В настоящее время большинство проблем, которые связаны с кадрами муниципальной службы, можно сгруппировать в три основных блока.

Первый блок проблем связан с отсутствием единой системы критериев оценки кадрового резерва, закрытостью механизмов карьерного роста, низким уровнем кадровой ротации. Служащие органов местного самоуправления часто не в состоянии решать задачи, которые ставятся перед ними обществом, тем более в условиях реформирования системы муниципального управления. Дополнительное профессиональное опережающее образование управленческого кадрового резерва подобает рассматривать как один из приоритетных источников улучшения своих компетенций. Тем не менее, для реализации такого подхода финансовые и

организационно-правовые условия пока отсутствуют. Системе дополнительного опережающего образования управленческого кадрового резерва также необходимо совершенствование и развитие, так как отсутствие единых подходов и стандартов к подготовке муниципальных служащих, её учебно-методическому, научному и аналитическому сопровождению нередко приводит к формализации процесса и результатов обучения.

Вторая проблема - это проблема отбора кадров для зачисления в управленческий кадровый резерв муниципальной службы, так как всё ещё не выработаны и не утверждены инновационные методы, критерии и технологии работы, позволяющие объективно оценить возможности, профессионализм и перспективность «резервистов». Нормы и ценности персонала зачастую несовместимы с представлением об эффективной муниципальной службе. Её открытый характер предопределяет неотступность от установленных в законодательстве нормативных процедур, регламентов и т.д. Низкий уровень подготовленности муниципальных служащих к изменениям способствует вырождению кадрового потенциала в муниципальных образованиях в современных условиях развития.

Третий блок проблем связан с решением задачи по совершенствованию оплаты труда и размеров денежного содержания муниципальных служащих. Привлечь специалиста на муниципальную службу, взятого в управленческий кадровый резерв, с актуальными знаниями, необходимыми навыками и умениями муниципальному образованию просто не хватит средств. Муниципальная служба как институциональное выражение кадрового потенциала местного самоуправления не конкурирует на современном рынке труда и не является приоритетом экономической, социологической или управленческой деятельности, что, безусловно, становится одной из главнейших предпосылок слабого кадрового обеспечения муниципального управления.

В магистерском исследовании нами показано, что одним из решений описанных групп проблем станет открытая кадровая политика и применение в системе муниципальной службы инструмента её реализации - современных инновационных процессов и методов работы с управленческим кадровым резервом, которые реализуются высококвалифицированными профессиональными сотрудниками кадровых служб по единым стандартам и на основе общих принципов эффективности.

И это далеко не полный перечень проблем, являющихся предметом изучения на местном уровне, организации его общественной жизни и управления. В этом контексте следует отметить, что более 75% определяющих потребностей человека удовлетворяются по месту жительства, в муниципальном образовании, местном сообществе, что обуславливает необходимость выработки новых инновационных подходов не только в области перемещения центра управления с верхнего уровня на нижний, но и организации деятельности органов местного самоуправления с управленческим кадровым резервом, уточнение и расширение их функций, структуры, системы материально-финансового и правового обеспечения.

Это требует, в свою очередь, развитие и внедрение таких отраслей научного знания, как муниципальные науки и её составляющей части - муниципального управления и муниципального менеджмента.

Мы полагаем, что научные выводы и обобщения в магистерском исследовании, несомненно, расширяют понимание сущности социальных процессов, связанных, во-первых, с необходимостью дальнейшего инновационного кадрового обеспечения органов местного самоуправления, во-вторых, предполагают совершенствование муниципальной кадровой политики и, в-третьих, позволяют наиболее эффективно использовать в этих целях резерв управленческих кадров из числа муниципальных служащих, молодых специалистов. Это позволит в значительной мере ускорить процесс своевременных и эффективных кадровых назначений на

конкурсной основе, повысить инновационность стратегии муниципального управления.

Полученные в процессе нашего исследования результаты подтверждают гипотезу, выявляют социальные факторы, влияющие на формирование управленческого кадрового резерва в администрации города Белгорода, дают основания для выработки практических мероприятий по ряду направлений в адрес органов местного самоуправления, федеральных учреждений высшего профессионального образования, муниципальных унитарных предприятий, казённых, автономных муниципальных учреждений.

Рекомендуемые практические мероприятия для органов местного самоуправления:

1. Создать единую систему подготовки, переподготовки и профессионального развития муниципальных служащих, которые взяты в кадровый резерв в связи с конкретной потребностью в их должностных обязанностях.

2. Определить учебные заведения для подготовки и переподготовки муниципальных служащих и граждан, которые включены в резерв управленческих кадров.

3. Разместить муниципальный заказ на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, как муниципальных служащих, так и граждан, включённых в резерв управленческих кадров муниципальных образований.

4. Разработать целостную систему по формированию, воспроизводству и обновлению резерва управленческих кадров органов местного самоуправления с использованием кадровых технологий.

5. Активизировать деятельность и функционирование городского Совета молодых специалистов в администрации города, как одного из эффективных инструментов работы с молодёжным резервом управленческих кадров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Актуальные вопросы развития муниципальных образований / Под общ. ред. И.Н. Барцица, В.В. Бакушева. М.: Изд-во РАГС, 2013. - 300с.
2. Алексеев, В. И. Технологии управления персоналом в России: Опыт профессионалов / В.И. Алексеев. — М.: Книжный мир, 2012. - 312 с.
3. Акмалов Р. Интерактивные форматы обучения: бизнес-симуляция / Р. Акмалов // Справочник по управлению персоналом, 2014. - 23-27с.
4. Анисимов В.М. Кадровая политика : нормативно-правовые и функциональные подходы // Вестник Академии права и управления, 2013. - 34-45 с.
5. Антошина Н.М. Формирование и опыт реализации программ развития системы государственной гражданской службы // Социология власти, 2011. - 93-100 с.
6. Артемьев, А. М. Реализация кадровой политики МВД России в сфере подготовки кадров: организационно-правовой аспект / А.М. Артемьев. - М.: Юнити-Дана, Закон и право, 2014. - 144 с.
7. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, законодательная практика / Г.В. Атаманчук. - М.: РАГС, 2012. - 272 с.
8. Бабушкина Н.А. Работа с кадровым резервом на государственной гражданской службе: лучшие региональные практики и зарубежный опыт // Вестник магистратуры, 2015. - 118-121 с.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - М.: Академия, 2014. - 224 с.
10. Бельский В.Ю., Лепехин В.А. Цивилизационное развитие России и новая стратегия государственной кадровой политики , 2012. - 12-15 с.

11. Бисакаева М.А. Проблемы управления формированием и развитием кадрового резерва // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд, 2013. - 108 – 113 с.
12. Бондаренко А. Ю., Бугаева М. В. Анализ системы управления персоналом Администрации муниципального образования // Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. - 11–14 с.
13. Ботвинник С.Л. Практика формирования кадрового резерва организации // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал, 2012. - 254 – 257 с.
14. Ботвинник С.Л. Характеристика современного подхода к формированию кадрового резерва и пути его совершенствования // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук, 2012. - 90-94 с.
15. Булатов А. Методика расчета и оценки профессиональной готовности кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом., 2015. - С. 78 – 84 с.
16. Галушкин А.А., Забелина Е.П., Кучеренко П.А., Чихладзе Л.Т. Муниципальное право России. М.: РУДН, 2015.- 27 с.
17. Добролюбова Е.И., Александров О.В. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления, 2015. - 124-142 с.
18. Домнина К.С. Оценка профессиональной деятельности государственного служащего как направление развития кадровой политики в системе государственной гражданской службы Российской Федерации // Экономика. Управление. Право, 2013. - 58-60 с.
19. Домнина К.С. Оценка управленческой компетентности государственного служащего как элемент кадровой политики // Экономика. Управление. Право, 2013. - 55-57 с.

20. Дорофеев А.В. Кадровый состав муниципальных служащих как ресурс развития муниципалитетов // Среднерусский вестник общественных наук, 2014. - 172-175 с.
21. Дюжева М.Б., Роговская Н.И. Особенности формирования кадрового резерва // Наука о человеке: гуманитарные исследования, 2016. - 220 – 225 с.
22. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 100 с.
23. Еременко В.В., Шевченко Е.А. Современные кадровые технологии государственной и муниципальной службы и новое качество власти в России // В сборнике: Государственный, муниципальный и хозяйственный менеджмент: состояние и пути совершенствования. III региональная научно-практическая конференция, 2013. - 66-68 с.
24. Железнякова Е.А. Государственная служба как социально-правовой институт: гарантии государственных служащих // Административное и муниципальное право, 2015. - 1015-1021 с.
25. Жижерина Ю. Управленческий резерв для рабочего персонала // Справочник по управлению персоналом, 2015. - 18 – 25 с.
26. Журавлев Д.А. Клановость и кадровая политика в СССР // Закон и право, 2012. - 117-120 с.
27. Жураховский А.С. Проблемы формирования кадрового резерва: анализ практики и новые возможности его использования в современных условиях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика, 2014. - 48-52 с.
28. Заборовская С. Реализация кадровой политики в системе государственных органов и органов местного самоуправления // Государственная служба, 2015. - 34-36 с.
29. Змияк С. С. Региональный механизм государственного регулирования рынка труда: концепция и направления совершенствования :

автореф. / С. С. Змяк ; Сев.-Осет. гос. ун-т им. К. Л. Хетагурова. – Владикавказ, 2013. - 50 с.

30. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2013. - 368 с.

31. Иванова Е.Ю. Государственная кадровая политика: сущность и актуальные проблемы // Социально-экономические явления и процессы, 2011. - 92-97 с.

32. Иванова Л.Л., Крицкая А.А. Кадровая безопасность в сфере государственного управления (региональный аспект) // Этносоциум и межнациональная культура, 2015. - 109-115 с.

33. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2014. - 364 с.

34. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов. - Москва : КНОРУС, 2012. - 368 с.

35. Кибанов А.Я., Каштанова Е. В. Управление деловой карьерой, служебным профессиональным продвижением и кадровым резервом. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

36. Конституция Российской Федерации [Текст] : офиц. текст. – Москва : Юристъ, 2015. – 48 с.

37. Концепция реформирования системы государственной службы российской федерации /Руководящий документ, 2001. – 4 с.

38. Коргова М.А. Кадровый менеджмент: Учебное пособие Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. – 134 с.

39. Косякова С. Системный подход к подготовке кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом, 2014. - С. 82 – 85 с.

40. Крицкая А.А. Институционализация государственной кадровой политики в России (к вопросу преемственности) // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС, 2013. - 182-189 с.

41. Куревина Л.В. Что нового в законодательстве для государственных и муниципальных служащих? /Отдел кадров государственного (муниципального) учреждения, 2016. - 9 – 19с.
42. Кязимов К. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. М.:МИК, 2013. - 240 с.
43. Лешягин М.А. Модель эффективного отбора управленческих работников в кадровый резерв // Менеджмент в России и за рубежом, 2014. - 133 – 138 с.
44. Лукьянова В. И. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала : учеб.-практ. пособие / Т. В. Лукьянова, Т. В. Сувалова, С. И. Ярцева. - Москва : Проспект, 2012. - 66 с.
45. Лукьянчикова Т. Л. Эффективное управление человеческим капиталом предприятия в интересах его инновационного развития / Т. Л. Лукьянчикова, Е. М. Семенова // Управленческий учет, 2014. - 28-38 с.
46. Малявкина Н.В. Комплексная оценка эффективности правового статуса муниципального служащего .Муниципальная служба: правовые вопросы. 2016. - 22 – 25 с.
47. Мамытов М.К. Механизм реализации государственной кадровой политики // Наука, новые технологии и инновации, 2014. - 153-154 с.
48. Маслова В.М. Кадровый резерв - элемент системы развития // Человеческий капитал, 2013. - 86-92 с.
49. Мигущенко О.Н. Кадровая политика: системный подход // Муниципальная служба: правовые вопросы, 2015. - 18-23 с.
50. Митрохин В.В. Служба в органах внутренних дел как разновидность федеральной государственной правоохранительной службы // Административное и муниципальное право, 2015. - 436-442 с.
51. Мясоедова Т., Чибисов А. Место в кадровом резерве: претендента оценит конкурсная комиссия// Кадровик, 2013. - 37-41 с.
52. Никифорова, М. Новые технологии оценки в системе государственной гражданской службы Российской Федерации: конкурсный

отбор и оценка деятельности госслужащих / М. Никифорова. М.: Издательство «Алекс», 2013. - 216 с.

53. Новокрещёнов А.В. Кадры для органов власти (инновационный подход к пониманию и реализации государственной кадровой политики) // Государственная власть и местное самоуправление, 2013. - 17-20 с.

54. О кадровом резерве на государственной гражданской службе Белгородской области: постановление губернатора Белгородской области от 13.04.2006 № 52 (с изменениями на: 29.02.2016) Информационно-правовая система Консультант плюс.

55. Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области: Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Сборник законов, принятых Белгородской областной Думой в 2007 году. — Белгород. 2007. (с изменениями на: 29.06.2017) - 280 с.

56. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. - М.: Юрайт, 2014. - 532 с.

57. Олина Н. Адаптация сотрудников при переводе внутри компании / Н. Олина // Справочник по управлению персоналом, 2014. - 38-45 с.

58. Официальный сайт Управления экологической безопасности и надзора за использованием объектов животного мира, водных биологических ресурсов Белгородской области <http://www.ecoohotnadzor31.ru/>

59. Панова Е.А., Опарина Н.Н. Современные кадровые инструменты в системе государственной гражданской службы России // Государственное управление. Электронный вестник, 2015. - 103-122 с.

60. Печененко В.В. Кадровая политика: проблемы и особенности в современной России // В сборнике: Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в условиях глобализационных процессов в мире. Международная научно-практическая конференция, посвященная 50-

летнему юбилею кафедры Социальных наук и государственного управления МГОУ. Ответственный редактор Г. И. Пещеров, 2015 - 378-387 с.

61. Полякова Ю. Наставничество и обратная связь: ключ к успешной адаптации / Ю. Полякова, Д. Миронова // Справочник по управлению персоналом, 2014. - 46-50 с.

62. Решение Совета депутатов города Белгорода-от 30 января 2007г. № 413 «ОБ УТВЕРЖДЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ГОРОДА БЕЛГОРОДА ДО 2025 ГОДА И ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ГОРОДА БЕЛГОРОДА ДО 2025 ГОДА НА 2012 - 2016 ГОДЫ (с изменениями на: 26.02.2015)»

63. Рукавишникова С.О. Основные причины дефицита профессионально подготовленных кадров в местном самоуправлении // В книге: Проблемы и перспективы регионального развития Материалы научно-практической конференции с международным участием. Редакционная коллегия: О.Н. Косырева, П.В. Мухин, Ю.В. Родионова. 2013. - 194-197 с.

64. Савлук А.Н. Роль политической элиты в формировании кадрового резерва государственной службы // Управленческое консультирование, 2012. - 13-17 с.

65. Таева Н.Е. Направления совершенствования системы государственной и муниципальной службы в сфере оказания государственных и муниципальных услуг (нормативное регулирование) // Актуальные проблемы российского права, 2014. - 1121-1128 с.

66. Теплов А.В., Колокольчикова Е.В. Политика государства в сфере кадрового менеджмента на примере государственных и муниципальных органов власти // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология, 2014. - 66-77 с.

67. Турчинов А.И. Государство и кадровый потенциал: есть ли стратегия? // Экономические стратегии, 2015. - 62-69 с.

68. Устав городского округа «Город Белгород» принят решением Белгородского Совета депутатов от 29 ноября 2005 года № 197. С изменениями, внесениями решения Совета депутатов г.Белгорода с изменениями на: 21.02.2017
69. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации (СЗ РФ). 2007. -№31. (ред. от 26.07.2017)
70. Федеральным законом от 7 июня 2017 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»
71. Федеральный проект указа Президента РФ «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы на 2016–2018 годы»
72. Фокин К.Б. Кадровый резерв: вопросы и решения // Справочник по управлению персоналом, 2011. - 28-34 с.
73. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом. Теория и практика. - М.: Инфра-М, 2014. - 278 с.
74. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: Теория и практика. - М.: Инфра-М., 2014. - 278 с.
75. Чихладзе Л.Т. К вопросу о понятии и признаках местного самоуправления // Правовая инициатива, 2015 – 15-16 с.
76. Чихладзе Л.Т. Конституционные основы местного самоуправления в Российской Федерации // Вестник Московского университета МВД России, 2015. – 3 с.
77. Чуланова О. Компетентностный подход в работе с кадровым резервом организации // Кадровик, 2013. - 76-82 с.
78. Шерлыгин А. Проектируем эффективность // Государственная служба. 2015. № 1 (93). С. 34-35.

79. Щукина Т. Кадровая политика на государственной гражданской службе субъектов РФ. Современное состояние // Закон и право. 2014. - 103-104 с.

80. Щукина Т.В. Вопросы содержания и структуры кадровой политики в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации // Административное право и процесс. 2013. - 4-6 с.

81. Щукина Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование. Монография. Воронеж, 2013. – 13-16 с.

82. Щукина Т.В. Методы реализации кадровой политики в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации // Вопросы экономики и права. 2013. - 30-33 с.

83. Щукина Т.В. Программно-целевой метод реализации государственной кадровой политики в сфере государственной гражданской службы // Вопросы экономики и права. 2013.- 98-101 с.

84. Юрьева О.В., Бутов Г.Н., Акмалов А.Ф. Формирование кадровых резервов в системе государственной гражданской службы // Казанский педагогический журнал. 2013. - 140-148 с.