

УДК 304.4 377

**Заруба Наталья Андреевна**

доктор социологических наук

кандидат педагогических наук

профессор, заведующая кафедрой

государственного и муниципального управления

КузГТУ (г. Кемерово, РФ)

E-mail:znak42@mail.ru

**Лопатина Н.В.**

магистрантка направления подготовки

государственного и муниципального управления

КузГТУ (г. Кемерово, РФ)

## **Проблемы кадрового обеспечения законодательной власти в современных условиях**

**Аннотация.** В статье поднимается актуальная проблема для современного государственного управления - это необходимость специальной подготовки кадров для работы в законодательных органах власти, так как реформы в управлении сосредоточены, как правило, на работе исполнительных органов власти, а законодательная ветвь власти слабо представлена в научных исследованиях.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, законодательные органы государственного управления, программа по развитию профессиональной компетентности специалистов и др.

Особое место в системе решения проблем общества занимает законодательная власть, которая от имени народа, имеет право и возможность разрабатывать и принимать общеобязательные правила жизни людей, которые определяют основные положения значимого для общества поведения, а также нормы деятельности лиц (физических и юридических), государственных органов и организаций, а также общественных объединений. Законодательная власть понимается как орган управления, выражающий волю народа, его интересы, народного суверенитет (хотя это не всегда так). Поэтому специалисты, которые занимаются профессиональной деятельностью в этой сфере, обязаны быть подготовлены к столь ответственной и государственно важной работе. В связи с тем, что органы законодательной власти осуществляют деятельность по управлению государством, прежде всего, на основе разработки и принятия законов, а также путем создания других органов государства и осуществления контроля деятельности, то важной, является проблема подготовки кадров, способных и профессионально готовых к осуществлению такого рода деятельности.

Актуальность проблемы кадрового обеспечения законодательной власти в современных условиях обусловлена потребностями реформирования

российской системы управления, вставшей на рельсы её модернизации по причине смены общественно-экономического уклада в стране. Эффективное обеспечение кадрами органов законодательной власти высококвалифицированными специалистами возможно при активном использовании института резерва кадров.

Потребность привлечения на службу в органы законодательной власти не просто квалифицированных специалистов, имеющих соответствующее образование и необходимую квалификацию, готовых в современных условиях использовать в работе эффективные технологии государственного управления, а подготовленных к работе в принципиально новых условиях, является острой и важной для всего российского общества. Важная роль в её решении может принадлежать институту резерва кадров.

В настоящее время в отечественной теории и практике существуют различные точки зрения и подходы к определению дефиниции кадрового резерва. Для определения понятия «кадровый резерв» изначально обратимся к словарю русского языка (С.И. Ожегов), в котором указывается, что резерв – это запас, откуда черпаются новые силы, ресурсы. Применительно к резерву кадров для системы государственного управления, следует иметь в виду, что «резерв кадров» - это «специально сформированная на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группа перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами. Кроме того они должны положительно проявить себя на занимаемых должностях, пройти специальную подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей государственной гражданской службы [1-3 и др.].

Близкое к этому толкованию определение, даёт А.Ф. Ноздрачев, который под «резервом кадров государственной службы» он считает «государственных служащих» с высоким уровнем компетентности, инициативности и творческим подходом к исполнению обязанностей и способных при специальной подготовке достичь соответствия необходимых квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям, гражданской и муниципальной службы [3-4 и др.].

Вместе с тем, мы рассматриваем «резерв кадров» также и как организационный карьерный лифт в условиях рыночных отношений, где все конкурируют со всеми. Поэтому, не отрицая позиции авторов, мы дополняем своим толкованием понятие «кадровый резерв» и расширяем его роль. Анализ выявленных нами источников позволяет сформулировать цели и задачи создания кадрового резерва для законодательных органов управления:

*-предотвратить возможность возникновения кризисной ситуации в случае увольнения сотрудников;*

- обеспечить органы власти резервом подготовленных специалистов в соответствии с принятой стратегией;
- способствовать карьерному росту специалиста;
- сохранить и мотивировать талантливых лидеров-руководителей;
- способствовать поддержанию позитивной репутации специалиста;
- снизить затраты на процедуру подбора и адаптации нового сотрудника и др.

С точки зрения исследователей анализ и оценку работы с кадровым резервом важно осуществлять на основе условного выделения его этапов, которые способствуют созданию единой системы в соответствии с конкретными целями и задачами законодательных органов власти. Вместе с тем, при этом следует учитывать новые российские реалии и перспективы, адаптируя или видоизменяя их с учётом конкретной ситуации на рынке, с имеющимися финансовыми возможностями законодательных органов власти и стратегией ее развития.

Одной из важных задач *первого этапа* является формирование кадрового резерва законодательных органов власти на основе построения системы организации работы с «резервистами». Для ее решения важно определить как потребности в замещении вакантных должностей на конкретный период времени и обеспечить разработку принципов отбора «резервистов». Важно указать, что период планирования может иметь реальную и необходимую продолжительность, но, как правило, это от 1 года до 5 лет, однако, как правило - это 3 года.

*На втором этапе* формирования резерва главная задача – это разработка эффективной системы конкурсного отбора на замещаемые должности, при этом конкурс проходит в зависимости от потребностей органов законодательной власти, как среди внешних специалистов, так и среди своих сотрудников.

*На третьем, этапе* разработки программы определяется задача развития профессиональных компетенций «резервистов», необходимых для работы в резервируемой должности и оценки работы с кадровым резервом. Для ее решения необходима разработка комплексно-целевой программы формирования и развития профессиональной важных компетенций специалистов резерва кадров.

*Задача четвертого этапа* – так называемая «профессиональная проба» или «обкатка резервистов», в виде замещения должности при временном отсутствии основного работника. Подразумевается, что после цикла практической подготовки, срок которого определяется для каждой должности индивидуально, «резервист» должен научиться справляться с задачами «резервируемого» в течение продолжительного времени и выполнять весь комплекс работ по данной должности. Для полноценной работы с кадровым резервом важным является необходимость разработки Положение «О

формировании кадрового резерва», в котором необходимо закрепить основные принципы и порядок создания кадрового резерва, определить круг основных обязанностей должностных лиц и лиц, ответственных за организацию кадрового резерва. В Положении также целесообразно учесть вопросы организационной деятельности с кадровым резервом, определить порядок дополнения или изменения кадрового резерва. Для систематического получения полной и меняющейся картины состояния в кадровом резерве необходимо разработать систему эффективной отчетности для должностных лиц, ответственных за работу с резервом.

Опыт и практика показывают, что помимо указанных документов необходимо разработать и утвердить различные формы отчетности, а также установить сроки и периоды сдачи отчетов, а также круг лиц, ответственных за их составление и анализ. Следует разработать формы учёта членов кадрового резерва, а также подготовить план профессиональной подготовки и развития резервистов, отчет о продвижении по карьерной лестнице сотрудников, состоящих в резерве и др. С целью реализации задач второго этапа в Положении о формировании кадрового резерва следует предусмотреть эффективные механизмы конкурсного отбора. В число кандидатов на позиции, которые подлежат резервированию, как правило, привлекаются сотрудники, имеющие определенный опыт работы, зарекомендовавшие себя положительно, имеющие перспективы развития и потенциал. Для того, чтобы сделать механизм отбора наиболее эффективным, необходимо для участия в работе конкурсной комиссии привлекать как внутренних авторитетных специалистов, так и внешних консультантов или экспертов. Служба кадров осуществляет отбор с максимальным числом работников, потенциально подходящих требованиям, которые предъявляются к претендентам на данную позицию, чтоб в последствие можно осуществлять выбор. Для определения персонального состава кадрового резерва могут применяться данные например, о результатах работы, а также такие методы выявления профессиональных и личностных качеств как, например, интервью, деловые игры, анкетирование, беседы, экспертная оценка и др.

Для решения задач третьего этапа формируется система обучения и развития сотрудников, которая должна включать в себя ряд мер, направленных на развитие профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудников. Система развития сотрудников может включать в себя не только различные образовательные программы, но и разного рода мероприятия, направленные на:

- *развитие у членов кадрового резерва качеств, важных для работы на резервируемой должности;*
- *укрепление положительного имиджа членов кадрового резерва;*
- *придание членам кадрового резерва определенного статуса, статуса*

*специалиста, включённого в резерв.*

Нельзя забывать и о необходимости морального стимулирования сотрудников, находящихся в резерве. Можно разработать и реализовать систему стимулирования успешно обучающихся специалистов по программе подготовки кадрового резерва. К примеру, по результатам успешной сдачи экзаменов, зачетов, прохождения тестирования выделять лучших. Материальное стимулирование в виде оплаты сотруднику второго высшего образования или обучения в магистратуре или аспирантуре также является не только стимулирующим фактором, но и способствует закреплению сотрудника в организации как минимум на весь период обучения. При разработке программ индивидуального развития работников следует максимально учитывать его стаж работы, потребность и желание продвигаться в предложенном направлении, его индивидуальные и психологические особенности, наличие у него лидерских качеств.

Большое значение для эффективности работы с кадровым резервом играет и обратная связь службы, курирующей данное направление, с обучающимся сотрудником. Для усиления положительного эффекта от обучения можно с определенной периодичностью устраивать семинары по обмену опытом среди сотрудников, которые могут в значительной степени способствовать стимуляции интереса остальных сотрудников к приобретению новых знаний и навыков, а также способствовать укреплению имиджа «резервистов», как знающих и прогрессивных специалистов.

*Четвертый этап* служит для проверки уровня формируемых компетенций «резервистов», а также для приобретения ими практического опыта работы по резервируемой должности. На данном этапе значительную роль играют не только приобретенные новые знания и возможность применить их на практике, но и воля руководства компании к привлечению «резервистов» к активной работе. Здесь самым важным является способность администрации «рассмотреть» сотрудника, не дать ему почувствовать, что он стал более образованным, более опытным, способным решать более сложные задачи, а компания не в состоянии применить весь этот «багаж» внутри себя, дать ему реализовать себя на новом витке служебной лестницы. Если такого сотрудника вовремя не сориентировать, то вероятность того, что он начнет себе искать новое место работы. На этом этапе нельзя также забывать и о тех отношениях, которые складываются у резервируемого работника с «резервистом». Не секрет, что руководителю всегда сложно осознавать, что на его место готовится человек, который может быть не хуже, а лучше его по некоторым параметрам.

Важными принципами анализа и оценки кадрового резерва является обеспечение преемственности в управлении. Для обеспечения преемственности в управлении необходима длительная подготовка «резервиста», а также исполнение им обязанностей резервируемого

работника сначала в его присутствии, а затем и в случае отсутствия сотрудника. Принцип повышения мотивации сотрудников компании также требует анализа и оценки. Следует подчеркнуть важность внутреннего перемещения специалиста по служебной лестнице, что является для многих сотрудников мощным мотивирующим фактором. Создание кадрового резерва призвано сделать процесс перемещений плановым и управляемым. Важно добиться максимальной прозрачности в вопросах назначений и перемещений, чтобы сотрудники могли видеть перед собой цель и способы ее достижения.

Программа «Формирование и подготовка кадрового резерва для законодательных органов Кемеровской области» требует своей разработки. Целью такой Программы может являться формирование кадрового резерва из числа высококвалифицированных специалистов, способных профессионально и эффективно осуществлять управленческую деятельность в законодательной сфере.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач:

- *создание более эффективных механизмов подбора кадров, имеющих опыт руководящей работы, и кадров, имеющих высокий управленческий потенциал и опыт работы в законодательной сфере;*
- *создание эффективной системы отбора кадров;*
- *создание эффективной системы профессиональной подготовки, направленной на развитие профессионального и творческого потенциала, на основе применения современных технологий обучения и образовательных программ;*
- *создание механизма использования резерва, включающего порядок выдвижения, назначения на должности, а также ротации кадров.*

Основой такой программы должен быть её адаптивный характер, приспособленный к современным российским реалиям. Предполагаем, что она будет рассчитана на перспективный и оперативный резерв как инструмент управления персоналом в условиях законодательных органов власти Кемеровской области.

### ***Список литературы:.***

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Технологии [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 192 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558>.
2. Байнова, М. С. Основы государственного и муниципального управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие / М. С. Байнова, Н. В. Медведева, Ю. С. Рязанцева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 459 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=434868>.

3. Заруба Н.А., Томилин К.В. Проблемы подготовки специалиста для сферы государственного и муниципального управления в вузе и пути их решения. В сборнике: Учим управлять и учимся управлять второй сборник научных статей. Составление и научное редактирование: Н.А. Заруба, Н.Н. Егорова. 2016. С. 50-53.
- 4.Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом : учебное пособие / В. В. Лукашевич. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : КНОРУС, 2014. - 240 с.
- 5.Пикулькин, А. В. Система государственного управления [Электронный ресурс] : учебник / А. В. Пикулькин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 640 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114499>.
6. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации : (официальный сайт) – URL : <http://gks.ru>.