DOI 10.22394/1818-4049-2017-78-1-44-49
УДК 331.108.2

Ю.С. Архипова
Т.Н. Ланец

Организация и опыт работы с кадровым резервом на государственной службе иных видов*

Формирование и оптимальное использование кадрового резерва рассматривается как одно из приоритетных направлений государственной кадровой политики. Наличие резерва кадров позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае достижения государственным служащим предельного возраста, увольнения, отпуска, естественного выбытия, а также структурных преобразований самих органов управления. Однако нормативная правовая база работы с резервом кадров остается одним из наиболее дискуссионных вопросов кадровой политики на государственной службе. В статье проводится сравнительный анализ способов формирования и видов кадрового резерва на государственной гражданской службе и государственной службе иных видов. На примере федеральной противопожарной службы государственной противопожарной службы, выявлена специфика подготовки лиц, находящихся в резерве МЧС России, предложены способы решения проблем, связанных с противоречиями в законодательстве федерального и ведомственного уровня.

Formation and optimal use of skilled reserve is regarded as one of the priority directions of the public skilled policy. The presence of skilled reserve allows to provide substituting for vacant positions in case of achievement by the civil servant of maximum age, discharge, vacation, natural leaving, and also structural transformations of organs of management. However the normative legal base of skilled reserve work remains one of the most debatable questions of skilled politics on the government service. The article presents a comparative analysis of the methods of formation and types of skilled reserve of the civil service and public service of other species on the example of the Federal Fire Service of the State fire service, revealed the specifics of training for those who are in reserve of the Ministry of Emergency Situations (MES) of Russia, proposed solutions to the problems associated with the contradictions in the law of federal and departmental level.

Ключевые слова: государственная служба, федеральная противопожарная служба, государственная противопожарная служба, кадровый резерв, формирование кадрового резерва, работа с кадровым резервом.

Keywords: public service, federal fire service, public fire service, personnel allowance, forming of a personnel allowance, work with a personnel allowance.

Опираясь на проведенный анализ метить, что многие правовые и организационные вопросы кадровой работы с нормативно-правовой базы, следует от-

*Окончание. Начало см.: №4 (77) 2016 г.

Архипова Юлия Сергеевна – начальник группы кадровой и воспитательной работы, ФГКУ «Специализированная пожарно-спасательная часть Федеральной противопожарной службы по Хабаровскому краю» (г. Хабаровск). E-mail: a-2007-yulia@yandex.ru

Ланец Тамара Николаевна – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и предпринимательского права, Дальневосточный институт управления – филиал РАН-ХиГС (г. Хабаровск). E-mail: tamlan@yandex.ru

резервом кадров в МЧС России хорошо урегулированы, но, тем не менее, носят дискуссионный характер. Для этого считаем необходимым провести анализ деятельности ФГКУ «Специализированная пожарно-спасательная часть Федеральной противопожарной службы по Хабаровскому краю» (далее – ФГКУ «СПСЧ ФПС по Хабаровскому краю») по работе с кадровым резервом ФПС ГПС МЧС России за 2014 – 2016 гг., а также исследовать проблемы, возникающие в процессе данной работы.

В ФГКУ «СПСЧ ФПС по Хабаровскому краю» работа с личным составом, находящимся в ведомственном резерве кадров МЧС России, организована и проводится в соответствии с Методическими рекомендациями об организации работы с кадровым резервом для выдвижения на руководящие должности в МЧС России из числа сотрудников ФПС ГПС [1].

Имеющиеся данные о кадровом резерве ФПС ГПС ФГКУ «СПСЧ ФПС по Хабаровскому краю» за 2014 – 2016 гг.

показывают положительную динамику численного состава резервистов за указанный период, отмечается рост числа резервистов на 15% (рис. 1).

Анализ численности и структуры кадрового состава резервистов показывает, что их средний возраст за указанный период снизился. Данная тенденция свидетельствует, во-первых, об омоложении резервистов, а во-вторых, о снижении эффективности зачисления в резерв лиц старше 40 лет.

Данные таблицы 1 отражают сокращение числа штатных должностей руководящего состава части на 20% в связи с реорганизацией государственного учреждения в 2016 г., при этом доля замещенных должностей руководящего состава выросла с 65% до 100%.

С 2014 по 2016 гг. отмечается рост численности кадрового резерва с 13 до 15 человек, а также относительное увеличение доли лиц, находящихся в резерве, по отношению к общему количеству руководящих должностей с 26% до 38%.

Рис. 1. Динамика численного состава кадрового резерва ФПС ГПС ФГКУ «СПСЧ ФПС по Хабаровскому краю» за 2014 – 2016 гг., чел.

Рис. 2. Структура внутреннего кадрового резерва ФПС ГПС ФГКУ «СПСЧ ФПС по Хабаровскому краю» по возрасту за 2014 – 2016 гг., чел.

В этот же период отмечается рост числа назначений резервистов на руководящие должности с 7 до 12 человек, в том числе из ведомственного кадрового резерва с 3 до 5 человек, что привело к возрастанию доли назначений из резерва с 23% в 2014 г. до 35% в 2016 г.

Проходящие преобразования в структуре и численном составе организации привели к полному сокращению числа незамещенных вакантных руководящих должностей по сравнению с предыдущим периодом.

Однако этот фактор несущественно повлиял на мотивацию резервистов, поскольку в ближайшие 2 года будут обрзовываться вакантные должности руководящего состава ввиду достижения многими руководителями предельного возраста пребывания на службе (45 лет) и сформируется возможность внутрен-

него продвижения резервистов.

Эти данные убедительно отражают необходимость планирования численности кадрового резерва на среднесрочную перспективу.

При формировании ведомственного кадрового резерва учитываются профессионально-деловые качества, коммуникативные навыки, личные достижения, включающие результаты служебной деятельности кандидатов; уровень профессиональной подготовки и образования, стаж службы в ФПС ГПС и стаж работы по специальности. Проведем анализ профессионального состава и уровня образования личного состава, состоящего в ведомственном кадровом резерве ФГКУ «СПСЧ ФПС по Хабаровскому краю».

Данные таблицы 2 отражают положительную динамику уровня образования

Таблица 1

**Динамика и структура ведомственного кадрового резерва ФГКУ
«СПСЧ ФПС по Хабаровскому краю» за 2014 – 2016 гг.**

№	Наименование показателей	Ед. изм.	2014	2015	2016
1	Численность должностей руководящего состава по штату	ед.	49	49	39
2	Темп роста (сокращения) числа должностей	%	100	100	80
3	Замещено должностей руководящего состава по штату	чел.	32	34	39
4	Доля замещенных должностей руководящего состава	%	65	69	100
5	Количество руководителей, которым остается менее 3 лет до достижения ими предельного возраста пребывания на службе (45 лет)	чел.	24	18	7
6	Общая численность ведомственного кадрового резерва	чел.	13	14	15
7	Доля кадрового резерва от числа должностей руководящего состава по штату	%	26	28	38
8	Назначено на руководящие должности	чел.	7	5	12
8.1	В т. ч. назначено из ведомственного кадрового резерва	чел.	3	3	5
9	Доля назначений из резерва	%	23	21	35
10	Исключено из ведомственного кадрового резерва, в т. ч. по личной просьбе	чел.	0	1	1

Источник: составлено по материалам текущего делопроизводства за 2014 – 2016 гг.

резервистов по профильным специальностям «Пожарная безопасность» и «Защита в чрезвычайной ситуации» (их численность выросла с 0 до 4 человек).

Также отмечается значительное увеличение доли резервистов (с 15% до 60%), имеющих профильное образование либо проходящих обучение в профильных вузах МЧС России по специальности «Пожарная безопасность» (сумма строк 2 и 3 таблицы 2).

Резко возросла доля резервистов, повысивших квалификацию или прошедших переподготовку. В первом полугодии 2016 г. этот показатель достиг 100%, что значительно выше показателей 2014 – 2015 гг.

Таким образом, приоритетным на-

правлением кадровой политики государственной противопожарной службы в последние годы стало повышение квалификации и переподготовка сотрудников, находящихся в ведомственном кадровом резерве.

Данные таблицы 2 отражают не только количественные, но и качественные изменения в организации работы с кадровым резервом. Прежде всего, это увеличение разнообразия форм работы с лицами, состоящими в кадровом резерве:

- обучение в вузах МЧС по профильным специальностям;
- прохождение стажировок;
- переподготовка или повышение квалификации резервистов;
- наставничество.

Таблица 2

Профессиональный состав и уровень образования личного состава, состоящего в ведомственном кадровом резерве ФГКУ «СПСЧ ФПС по Хабаровскому краю»

№	Показатели	Един. изм.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1	Численность резерва	чел.	13	14	15
2	Количество сотрудников, включенных в ведомственный кадровый резерв и имеющих среднее или высшее образование по специальности «Пожарная безопасность» или «Защита в чрезвычайной ситуации»	чел.	0	1	4
3	Количество сотрудников, включенных в ведомственный кадровый резерв и обучающихся в вузах МЧС по заочной форме по специальности «Пожарная безопасность»	чел.	2	7	5
4	Доля резервистов, имеющих профильное образование, в общем количестве резерва	%	15	57	60
5	Количество резервистов, прошедших стажировку	чел.	13	13	93*
6	Доля резервистов, прошедших стажировку, от общей численности ведомственного резерва	%	100	90	70*
7	Количество сотрудников, включенных в ведомственный кадровый резерв, повысивших квалификацию или прошедших переподготовку	чел.	2	4	6*
8	Доля резервистов, повысивших квалификацию, к общему числу сотрудников, прошедших переподготовку или повышение квалификации	%	13	33	100*

* данные за первое полугодие 2016 г.

Источник: составлено по материалам текущего делопроизводства за 2014 – 2016 гг.

К иным формам и методам работы кадрового органа с ведомственным резервом МЧС России в ФГКУ «СПСЧ ФПС по Хабаровскому краю» относятся:

- изучение руководящей и нормативной документации;
- обучение сотрудников по программе профессиональной подготовки МЧС России по должностям старшего, среднего и младшего начальствующего состава со сдачей зачетов и нормативов;
- участие в командно-штабных учениях в Хабаровском гарнизоне ГПС МЧС России;
- временное исполнение обязанностей руководящего состава (на период отпуска, болезни).

Эффективность работы кадрового органа с ведомственным кадровым резервом ФГКУ «СПСЧ ФПС по Хабаровскому краю» можно оценить неоднозначно. Показатель эффективности зачисления в резерв рассчитывается по формуле:

$$A = B / C * 100 \%,$$

где *B* – число служащих, назначенных на вышестоящие должности из резерва, к общему числу лиц, состоявших в резерве (*C*) [6].

Расчетные данные, представленные в таблице 3, отражают положительную динамику данного показателя за указанный период с 23% до 33%. Следует отметить достаточно высокий показатель стороннего назначения на руководящие должности за указанный период (57 – 58%), что негативно влияет на мотивацию руководителей, включенных в ве-

домственный кадровый резерв. Вместе с тем, вырос показатель общего должностного продвижения с 7,5% до 13,7%, что является положительной тенденцией в кадровой работе с ведомственным кадровым резервом.

Отметим также увеличение срока пребывания в резерве более чем в 2,5 раза (с 4,6 месяцев в 2014 г. до 12,8 месяцев в 2016 г.), однако этот показатель не является критическим ввиду того, что регламентирующими документами срок пребывания в резерве ограничен тремя годами.

Неоднозначно ведет себя показатель текучести кадров, состоящих в резерве. В 2014 г. текучесть резерва руководителей не отмечалась, в 2015 г. этот показатель вырос до 7%, затем снизился до 6,6%. Значение данного показателя выше среднего уровня – 5% свидетельствует о недостаточной мотивации резервистов и наличии проблем в работе с резервом. На наш взгляд, увеличение данного показателя может негативно сказаться на эффективности работы с ведомственным кадровым резервом в ФГКУ «СПСЧ ФПС по Хабаровскому краю». Таким образом, в работе с кадровым резервом наблюдаются как положительные, так и отрицательные тенденции.

Анализ количественного и качественного состава и структуры ведомственного кадрового резерва ФПС ГПС МЧС России в ФГКУ «СПСЧ ФПС по Хабаровскому краю» показывает высокую актуальность отлаженной работы с кадровым

Таблица 3

Оценка эффективности профессионально-должностного продвижения резервистов ФГКУ «СПСЧ ФПС по Хабаровскому краю» за 2014 – 2016 гг.

№	Показатели	Един. изм.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1	Эффективность зачисления в резерв	%	23	21	33
2	Средний срок пребывания в резерве	мес.	4,6	8	12,8
3	Текучесть резерва руководителей	%	0	7	6,6
4	Общее должностное продвижение	%	7,5	5,4	13,7
5	Стороннее назначение	%	57	40	58

Источник: составлено по материалам текущего делопроизводства за 2014 – 2016 гг.

резервом. В настоящее время состав действующего резерва кадров по количеству оптимален и составляет до 40% от общего числа руководящих кадров. По качественному составу резерв соответствует требованиям для замещения должностей старшего и младшего начальствующего состава ФПС ГПС. Организация работы по планированию, подготовке резерва и контролю ведется в полном объеме.

Подводя итог вышеизложенному, можно сделать следующие выводы:

1. Работа с кадровым резервом в ФГКУ «СПСЧ ФПС по Хабаровскому краю» носит целенаправленный, системный и плановый характер.

2. Кадровый резерв обеспечивает организацию необходимым персоналом в соответствии с текущими и будущими потребностями при расширении деятельности, ротации кадров.

3. Кадровый резерв обеспечивает полноценную подготовку резервистов к самостоятельной и эффективной деятельности.

Наличие кадрового резерва, сформированного с учетом качественного состава кадров и планируемой потребности в замещении руководящих должностей, обеспечивает преемственность в управлении, повышает уровень профессиональной готовности государственных служащих, их мотивацию, позволяет снизить уровень текучести кадров и приводит к общей кадровой стабилизации в подразделении.

Список литературы:

1. О работе с кадровым резервом для выдвижения на руководящие должности в МЧС России и организации работы с военнотрудовыми спасательными воинскими формированиями МЧС России и сотрудниками ФПС ГПС, зачисленными в кадровый резерв: методические рекомендации МЧС России от 31.07.2013 г. №2-4-87-22-4 [Электронный ресурс]. URL: <http://moscow.mchs.ru/document/458964> (дата обращения 22.08.2016).

2. Гапченко В.В. Концепция кадровой политики МЧС России, воспитательная работа и современные направления [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/> (дата обращения 20.08.2016).

3. Организация службы и подготовки ка-

дров в органах управления и подразделениях ГПС МЧС России / В.Б. Моторин, П.А. Ткачев, Н.И. Уткин [и др.]. СПб.: СПбИ ГПС МЧС России, 2006. 156 с.

4. Кадровая и воспитательная работа в органах управления и подразделениях ГПС МЧС России. / В.Б. Моторин, П.А. Ткачев, Н.И. Уткин, В.А. Марченко. СПб.: СПбИ ГПС МЧС России, 2004. 160 с.

5. Организация работы с кадрами Государственной противопожарной службы: курс лекций / В.Б. Моторин, В.А. Марченко, А.А. Мильяев [и др.]. Санкт-Петербургский институт Государственной противопожарной службы МЧС России, 2003. 211 с.

6. Управление персоналом государственной службы: учебно-методическое пособие / Е.В. Охотский, И.В. Лукьяненко [и др.]. М.: Изд-во РАГС, 1997. 536 с.

References:

1. O rabote s kadrovym rezervom dlya vydvizheniya na rukovodyashchie dolzhnosti v MCHS Rossii i organizacii raboty s voennoslužhashchimi spasatel'nyh voinskih formirovanij MCHS Rossii i sotrudnikami FPS GPS, zachislennymi v kadrovyy rezerv: metodicheskie rekomendacii MCHS Rossii ot 31.07.2013 g. №2-4-87-22-4 [Elektronnyj resurs]. URL: <http://moscow.mchs.ru/document/458964> (data obrashcheniya 22.08.2016).

2. Gapchenko V.V. Konceptiya kadrovoj politiki MCHS Rossii, vospitatel'naya rabota i sovremennye napravleniya [Elektronnyj resurs]. URL: <http://cyberleninka.ru/> (data obrashcheniya 20.08.2016).

3. Organizaciya sluzhby i podgotovki kadrov v organah upravleniya i podrazdeleniyah GPS MCHS Rossii / V.B. Motorin, P.A. Tkachev, N.I. Utkin [i dr.]. SPb.: SPbI GPS MCHS Rossii, 2006. 156 s.

4. Kadrovaya i vospitatel'naya rabota v organah upravleniya i podrazdeleniyah GPS MCHS Rossii. / V.B. Motorin, P.A. Tkachev, N.I. Utkin, V.L. Marchenko. SPb.: SPbI GPS MCHS Rossii, 2004. 160 s.

5. Organizaciya raboty s kadrami Gosudarstvennoj protivopozharnoj sluzhby: kurs lekciy / V.B. Motorin, V.L. Marchenko, A.A. Milyaev [i dr.]. Sankt-Peterburgskij institut Gosudarstvennoj protivopozharnoj sluzhby MCHS Rossii, 2003. 211 s.

6. Upravlenie personalom gosudarstvennoj sluzhby: uchebno-metodicheskoe posobie / E.V. Ohotskij, I.V. Luk'yanenko [i dr.]. M.: Izd-vo RAGS, 1997. 536 s.