

# О некоторых подходах к оценке эффективности кадрового резерва



Налимов Р.Ю.,

аспирант кафедры российской политики  
факультета политологии МГУ им. М.В. Ломоносова  
E-mail: romannalimov@gmail.com

**Аннотация.** В статье изложены основные подходы к оценке эффективности использования кадрового резерва государственной гражданской службы РФ. Особое внимание уделяется рассмотрению модели сбалансированных показателей, имеющей практическое применение при определении эффективности работы с кадровым резервом.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, оценка эффективности, модель сбалансированных показателей, государственная служба.

В программных документах последних лет, касающихся реформирования государственного управления РФ, все чаще затрагиваются вопросы прогнозирования и планирования обновления кадрового состава, сохранения преемственности государственных служащих, их профессионального развития и служебного продвижения.

В рамках государственной кадровой политики одним из ключевых направлений модернизации государственной гражданской службы является формирование и эффективное использование кадрового резерва, который представляет собой группу лиц, сформированную на конкурсной основе, исходя из профессиональных, деловых, личностных и морально-этических качеств, необходимых для замещения должностей государственной службы. После специальной подготовки, а также при соответствующем уровне квалификации резервист имеет возможность занять должность государственной службы.

Для того чтобы процесс формирования кадрового резерва осуществлялся на высоком уровне в соответствии с действующим законодательством, а также актуальными технологиями, кадровым службам рекомендуется производить оценку работы с резервистами с точки зрения результатов, достижения поставленных целей и задач. Высокая государственная и общественная значимость оценивания на предмет эффективности или неэффективности использования кадрового резерва задает направление развития всей системы государственной службы РФ.

Однако единой системы подсчета эффективности использования кадрового резерва в РФ на данный момент пока не создано. Разработка такой методики весьма проблематична: сложность заключается в невозможности адекватно оценить уровень подготовки резервиста или эффективность назначения на должность, так как результат его деятельности отложен

во времени. В отличие от государственного служащего, об эффективности которого можно судить по итогам его работы на предыдущей занимаемой должности, новый сотрудник, назначаемый из резерва, пока не имеет каких-либо значимых результатов, хотя потенциально по уровню квалификации может их достичь.

В мировой практике одним из способов определения эффективности, получившем широкое распространение, является модель сбалансированных показателей. Данный метод позволяет определить степень эффективности кадрового резерва на основе группы критериев, выраженных в количественных показателях.

Оценка кадрового резерва будет объективной, если она основана не на субъективных качественных, а исключительно на количественных показателях<sup>1</sup>. Поэтому в этой статье ключевые качественные показатели посредством метода квалиметрии будут преобразованы в количественные показатели.

Если оценивать всю систему управления кадровым резервом, то ограничиваться одним показателем малопродуктивно. Чтобы точнее установить эффективность использования кадрового резерва, следует учитывать ряд составляющих: оценку общей обеспеченности, оценку соответствия квалификационным требованиям, оценку подготовки, оценку назначений и оценку текучести кадров<sup>2</sup>. Каждая из оценок высчитывается отдельно, а затем суммируется. Итоговое значение будет коэффициентом эффективности использования кадрового резерва.

Для подсчета обеспеченности кадровым резервом требуется установить соотношение количества должностей, на которые существует кадровый резерв, к общему количеству должностей.

<sup>1</sup> Жильцов В.И. Оценка эффективности в системе государственной службы: учебное пособие. М.: Проспект, 2017. С. 13.

<sup>2</sup> Фокин К.Б. Управление кадровым резервом. Теория и практика. М.: ИНФРА-М, 2014. С. 185.

$$K_{\text{обесп.}} = \frac{\text{количество должностей, на которые существует кадровый резерв}}{\text{общее количество должностей}}$$

где  $K_{\text{обесп.}}$  — коэффициент обеспеченности кадровым резервом<sup>3</sup>.

Согласно законодательству РФ иерархия должностей государственной гражданской службы включает четыре категории: руководители, помощники, специалисты и обеспечивающие специалисты. Каждой категории должностей соответствуют несколько групп: высшая, главная, ведущая, старшая, младшая. Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» установлено, что кадровый резерв создается только на высшую, главную и ведущую группы должностей каждой из категорий (ч. 1 ст. 64). Данный показатель эффективности будет максимальным, если под определенную должность в каждой группе государственного органа существует, по крайней мере, один подготовленный кандидат из резерва.

Качество кадрового резерва оценивается на основании степени соответствия установленным критериям, предъявляемым для замещения должностей государственной гражданской службы. Критерий — совокупность признаков, на основании которых выставляется оценка о мере достижения заявленных требований. Для федеральных государственных служащих (федерального кадрового резерва) квалификационные требования устанавливаются указом Президента РФ, для государственных служащих субъектов (регионального кадрового резерва) законом субъекта РФ.

Согласно ст. 12 Федерального закона № 79-ФЗ в число базовых требований к должностям гражданской службы (в том числе для должностей, замещение которых производится из кадрового резерва) входят: возраст (от 18 лет), владение государственным языком, образование, стаж (ч. 1 ст. 12). Для подсчета коэффициента соответствия кадрового резерва установленным требованиям, воспользуемся наглядной моделью:

$$K_{\text{соотв.}} = \frac{\text{количество резервистов, соответствующих требованиям}}{\text{общее количество резервистов}}$$

где  $K_{\text{соотв.}}$  — коэффициент соответствия кадрового резерва квалификационным требованиям.

<sup>3</sup> Система количественных показателей диагностики и оценки при проведении аудита управления кадровым резервом промышленного предприятия: [Электронный ресурс] // Издательская группа «Дело и сервис». URL: <http://dis.ru/library/559/29225/> (дата обращения: 17.10.2017).

Причем в данной модели каждое из указанных выше требований высчитывается отдельно, а затем выводится показатель соответствия всем требованиям.

Базовые требования хоть и являются необходимыми для кадрового резерва, все же их недостаточно для комплексной оценки. Для этой цели устанавливается уровень подготовки резервиста. Оценка подготовленности кадрового резерва позволяет определить наличие знаний, навыков и умений для работы в соответствующей должности. Исходя из определения кадрового резерва, кандидат на должность государственной службы должен обладать набором профессионально-деловых качеств. Поэтому обеспечение профессионального развития — условие достижения эффективности, без которого резерв не может быть востребован.

Степень подготовки кадрового резерва для выполнения обязанностей вычисляется через соотношение: количество резервистов, уровень подготовки которых соответствует замещаемой должности, к общему количеству резервистов, обучающихся на программах подготовки.

$$K_{\text{подг.}} = \frac{\text{количество резервистов, соответствующих уровню подготовки}}{\text{общее количество резервистов}}$$

где  $K_{\text{подг.}}$  — коэффициент подготовки кадрового резерва к замещаемой должности.

На этапе обучения образовательная программа должна включать различные элементы: теория (лекции и семинары), исполнение обязанностей будущей должности (с наставником или в его отсутствие), стажировка, защита квалификационной работы<sup>4</sup>.

Учебные стандарты составляются с учетом специфики деятельности государственного органа. Поэтому кадровая служба должна находиться в постоянном взаимодействии с образовательными учреждениями, чтобы выстроить процесс обучения наилучшим образом. Успех обучения зависит от возможности резервиста пользоваться всеми образовательными инструментами, обеспечивающим его подготовку. В этой связи большую часть образовательных курсов следует проводить в режиме онлайн. Также востребованным ресурсом станет размещение обучающих материалов на портале государственной службы. Система дистанционного обучения позволит резервистам совмещать подготовку с другой деятельностью (например, с работой на государственной службе или в других организациях).

Проблемы на этапе подготовки кадрового резерва в РФ заключаются в отсутствии связи между должностями государственной службы и групп

<sup>4</sup> Фокин К.Б. Указ. соч. С. 196.

пами обучения резерва, несоответствии резервиста установленным критериям, низких показателей освоения учебной программы, реорганизации государственных органов, сокращения должностей, в результате чего резерву приходится переучиваться под другой профиль деятельности. Поэтому сама система обучения также нуждается в оценивании.

Одной из наиболее известных систем оценивания результатов образовательных программ является модель Дональда Киркпатрика<sup>5</sup>. Она включает четыре взаимосвязанных этапа: реакция (получение обратной связи по результатам обучения, личное восприятие процесса обучения); обучение (в какой степени удалось улучшить знания, навыки, имеется ли прогресс в обучении); поведение (фиксирует изменения в работе после обучения, использование полученных знаний на практике); результаты (к каким конкретным результатам привело прохождение обучения). По каждому этапу делается вывод, затем подводится общий итог обучения. Положительный результат по всем пунктам говорит о том, что образовательный курс был эффективен.

Коэффициент назначений является наиболее показательным — на его основе можно сделать вывод о востребованности кадрового резерва.

$$K_{\text{наз.}} = \frac{\text{количество резервистов, назначенных на должность из кадрового резерва}}{\text{общее количество служащих, назначенных на должность}}$$

где  $K_{\text{наз.}}$  — коэффициент назначений из кадрового резерва на должности государственной службы.

Для большей наглядности использования этого коэффициента, проанализируем количество человек из президентского резерва управленческих кадров, которые заняли должности глав субъектов РФ в 2017 г., включая итоги выборов и назначения Президентом РФ исполняющих обязанности глав регионов.

Всего в 2017 г. назначение в качестве руководителя региона РФ получили 28 человек. Из них 7 человек (А.С. Цыденов, А.В. Бречалов, Н.В. Любимов, С.С. Воскресенский, Г.С. Никитин, А.А. Травников, А.В. Цыбульский) входили в президентский резерв 2016 г. В процентном измерении это составляет 25%. Однако, если среди новых глав регионов учитывать тех, кто ранее входил в президентский резерв кадров и был выдвинут на пост руководителя субъекта РФ в 2017 г., то количество назначений из резерва составляет уже 14 человек или 50% от общего числа всех назначений на данную должность. Таким образом, половина глав субъ-

ектов состояли в «президентской сотне» — существенный показатель, демонстрирующий актуальность работы с кадровым резервом на всех уровнях, благодаря которому возможно своевременное замещение должностей высококвалифицированными управленцами.

В рассматриваемом примере стоит сделать дополнение: в конце 2016 г. в президентском резерве управленческих кадров состояло 136 человек, имеющих необходимые личностные и профессиональные качества, достаточный опыт управленческой деятельности. Среди них — депутаты Государственной Думы и члены Совета Федерации, руководители различного уровня в федеральных органах государственной власти, представители субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, управленцы в коммерческих и некоммерческих организациях<sup>6</sup>. Многие из них также получили назначения в течение 2017 г. на иные должности в системе государственной службы РФ.

Многие эксперты в области кадрового обеспечения рекомендуют запретить законодательно назначения не из кадрового резерва, так как это вызывает недоверие к системе в целом. Например, в Правительстве Орловской области<sup>7</sup> вакантная должность в первую очередь замещается кандидатом из резерва. В случае отказа резервистов от предложенной должности или отсутствия резерва на эту должность, назначение проходит по конкурсу, среди лиц, подавших документы согласно Федеральному закону.

Изменение состава кадрового резерва может быть вызвано рядом причин: назначение на должность внутри государственного органа, перевод в другую государственную структуру, назначение на иную выборную должность, отчисление из резерва, упразднение государственного органа.

$$K_{\text{тек.}} = \frac{\text{количество резервистов, выбывших из резерва}}{\text{общее количество резервистов}}$$

где  $K_{\text{тек.}}$  — коэффициент текучести кадрового резерва.

Причем назначение на должность, к выдвиганию на которую резервист проходил обучение, считается положительным движением кадров и не включается в коэффициент текучести. В остальных случаях выход из кадрового резерва, особенно после прохождения обучения, негативно сказывается на системе подготовки и обеспечения должностей государственной службы новыми кадрами.

<sup>6</sup> Президентский резерв управленческих кадров: [Электронный ресурс] // Госслужба. URL: <https://gossluzhba.gov.ru/rezerv> (дата обращения: 12.10.2017).

<sup>7</sup> Закон Орловской области от 18.12.2008 № 859-ОЗ «О резерве управленческих кадров».

<sup>5</sup> Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. Implementing the Four Levels. Berrett-Koehler Publishers, 2007.

В целом, оценка эффективности кадрового резерва получается путем сложения всех показателей. В некоторых случаях вывод делается на основе среднего значения суммы всех показателей, использовавшихся в анализе. Однако при рассмотрении эффективности использования кадрового резерва каждый показатель итоговой оценки обладает различной степенью важности. Поэтому в таком случае целесообразно включить повышающие и понижающие коэффициенты в модель сбалансированных показателей.

Итоговая модель количественного анализа эффективности кадрового резерва будет иметь вид:

$$K = a_1 \times K_{\text{обесп.}} + a_2 \times K_{\text{соотв.}} + a_3 \times K_{\text{подг.}} + a_4 \times K_{\text{назн.}} - a_5 \times K_{\text{тек.}}$$

Наибольшим весом обладает оценка готовности кадрового резерва к замещению должности (коэффициент  $a_3$ ) и оценка назначения резервистов на должность (коэффициент  $a_4$ ). Объясняется это тем что, сколько бы ни было резервируемых должностей, важен уровень профессионализма кадров. В свою очередь, наиболее квалифицированные кадры должны оперативно получить соответствующую должность государственной службы, в противном случае, это приведет к повышению коэффициента текучести резерва (в связи с ожиданием вакантного места), что снизит общую эффективность.

Остается открытым вопрос о том, какое количество показателей для оценивания использовать для подсчета эффективности кадрового резерва: большое число данных приведет к повышению времени на обработку информации, а применение некоторых выборочных показателей снизит объективность оценки. Кроме того, чтобы повысить эффективность, при работе с резервом кадровые службы уделяют внимание только тем показателям, которые необходимы для положительной оценки.

В настоящее время на основании положения о формировании кадрового резерва выбор показателей для оценивания и их количество кадровая служба определяет самостоятельно с учетом внутренней структуры государственного органа, а также в соответствии с приоритетными направлениями деятельности. В целом, система сбалансированных показателей является источником объективной и оперативной информации о состоянии кадрового корпуса. К тому же она легка в использовании, что делает ее незаменимым инструментом каждого руководителя при проведении оценки эффективности своих подчиненных. Сравнение показателей за отчетный период позволяет про-

анализировать изменение результатов работы с кадровым резервом в динамике, что также является преимуществом данного метода.

Ряд современных исследователей связывают социально-экономическое отставание России с устаревшей моделью кадровой политики. Действующая система кадрового обеспечения представляет собой гибридную систему советской номенклатуры с новыми методами кадровой работы (например, конкурсный отбор). Для того чтобы модернизировать экономику и занять достойное место в мире, в первую очередь необходимо внести существенные коррективы в кадровую политику в отношении подготовки руководящего звена государственной службы<sup>8</sup>. В этой связи интерес к повышению качества кадрового состава и применению методов анализа эффективности неуклонно возрастает. В отличие от РФ, где данной проблеме посвящено незначительное количество работ, в других странах за последнее время накоплен большой опыт разработки и использования на практике различных методов оценивания<sup>9</sup>.

Таким образом, описанный в статье способ определения эффективности управления кадровым резервом не исчерпывает содержание данной темы. В качестве направлений для дальнейшего изучения было бы целесообразно рассмотреть другие методы: анализ результатов, анализ должности и служебных обязанностей, метод индивидуального планирования.

## Список литературы

1. Жильцов В.И. Оценка эффективности в системе государственной службы: учебное пособие. М.: Проспект, 2017.
2. Литвинцева Е.А. Управление персоналом государственной службы в зарубежных странах: учебное пособие. М.: Изд-во РАГС, 2010.
3. Осейчук В.И. Как преодолеть кадровый голод на гражданской и муниципальной службе? // Государственная служба. 2010. № 2. С. 38-41.
4. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом. Теория и практика. М.: ИНФРА-М, 2014.
5. Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. Implementing the Four Levels. Berrett-Koehler Publishers, 2007.

<sup>8</sup> Осейчук В.И. Как преодолеть кадровый голод на гражданской и муниципальной службе? // Государственная служба. 2010. № 2. С. 38-41.

<sup>9</sup> Литвинцева Е.А. Управление персоналом государственной службы в зарубежных странах: учебное пособие. М.: Изд-во РАГС, 2010.

## On Some Approaches to Assessing the Effectiveness of the Staff Reserve

**Nalimov R.Yu.,**

Post-Graduate Student of the Department of Russian Politics  
of the Faculty of Political Science Lomonosov Moscow State University  
E-mail: romannalimov@gmail.com

**Abstract.** *The article describes the main approaches to determination of personnel reserve effectiveness of the state civil service of the RF. Special attention is paid to the model of balanced scorecard that has practical application for evaluating the effectiveness of personnel reserve.*

**Keywords:** *personnel reserve, evaluating of the effectiveness, balanced scorecard, civil service*

### References

1. Zhiltsov V.I. Otsenka effektivnosti v sisteme gosudarstvennoj sluzhby: uchebnoe posobie. M.: Prospekt, 2017.
2. Litvintseva E.A. Upravlenie personalom gosudarstvennoj sluzhby v zarubezhnykh stranakh: uchebnoe posobie. M.: Izd-vo RAGS, 2010.
3. Osejchuk V.I. Kak preodolet kadrovyy golod na grazhdanskoj i munitsipalnoj sluzhbe? // Gosudarstvennaya sluzhba. 2010. № 2. S. 38-41.
4. Fokin K.B. Upravlenie kadrovym rezervom. Teoriya i praktika. M.: INFRA-M, 2014.
5. Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. Implementing the Four Levels. Berrett-Koehler Publishers, 2007.