|  |  |
| --- | --- |
| *voenmeh* | МИНОБРНАУКИ РОССИИ  федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  высшего образования  **«Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова»**  **(БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова»)** |
| БГТУ.СМК-Ф-4.2-К5-01 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факультет |  | Р |  | Международного промышленного менеджмента и коммуникаций |
|  |  | шифр |  | наименование |
| Кафедра |  | Р1 |  | Менеджмент организации |
|  |  | шифр |  | наименование |
| Дисциплина |  | Управление персоналом организации | | |

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему:

|  |
| --- |
| Формирование кадрового резерва организации |
| (на примере таможенных органов) |

|  |  |
| --- | --- |
| Выполнил магистрант группы | Р1М42 |
| Захарченко Е.И. | |
| Фамилия И.О. | |
| Преподаватель доцент | |
| Миловзорова М.Н. | |
| Фамилия И.О | |

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2018г.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[Введение 3](#_Toc530325077)

[1. Теоретические основы формирования кадрового резерва 5](#_Toc530325078)

[1.1. Характеристика понятия «кадровый резерв» 5](#_Toc530325079)

[1.2. Порядок формирования кадрового резерва 10](#_Toc530325080)

[2. Особенности развития кадрового резерва в таможенных органах 15](#_Toc530325081)

[2.1. Специфика формирования кадрового резерва в таможенных органах 15](#_Toc530325082)

[2.2. Анализ работы с кадровым резервом таможенных органов 21](#_Toc530325083)

[2.3. Анализ проблем в работе с кадровым резервом таможенных органов 23](#_Toc530325084)

[Заключение 26](#_Toc530325085)

[Список использованных источников 28](#_Toc530325086)

# **Введение**

Глобализация экономики, устаревание традиционного производственного опыта, внедрение высоких технологий, технологических новшеств, сокращение продолжительности жизненного цикла изделий и изменение форм совместной трудовой деятельности стали причиной того, что значение человеческих ресурсов для выживания организации в быстро меняющихся условиях внешней среды резко возросло. В этих условиях все большее значение приобретают компетентность и профессионализм персонала, а следовательно – вопросы, связанные с процессом развития и обучения персонала, в том числе с формированием и развитием кадрового резерва.

Управление развитием персонала должно быть направлено на обеспечение непрерывного обучения в целях улучшения исполнения должностных обязанностей сотрудником и подготовки кадрового резерва.

Эффективная система подготовки кадрового резерва позволяет выявлять сотрудников, обладающих высоким потенциалом для продвижения по карьерной лестнице, и организовать работы по их подготовке к замещению вакантных должностей и повышению их компетентности. Проведение таких мероприятий обеспечивает плановое замещение должностей, преемственность управления, безболезненную смену поколений.

Целенаправленная работа с резервом позволяет избежать стихийного продвижения работников по служебной лестнице, планомерно заполнять образовавшиеся вакансии и контролировать подготовку кандидатов на вакантные должности.

Целью данной курсовой работы является выявление особенностей управления кадровым резервом в таможенных органах.

Для достижения заданной цели были поставлены следующие задачи:

1. Дать характеристику понятию «кадровый резерв».

2. Изучить основные этапы работы с кадровым резервом.

3. Исследовать особенности организации работы с кадровым резервом в таможенных органах Российской Федерации.

4. Проанализировать данные о кадровом резерве таможенных органов.

5. Определить основные трудности в работе с кадровым резервом таможенных органов.

Объектом исследования курсовой работы выступают организационные процессы управления кадровым резервом.

Предметом исследования является управленческие отношения, возникающие в процессе работы с кадровым резервом таможенных органов.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников.

# **1. Теоретические основы формирования кадрового резерва**

## **1.1. Характеристика понятия «кадровый резерв»**

Современное состояние исследований в области управления персоналом позволяет сделать заключение о востребованности изучения кадрового резерва. В соответствии с этим можно выделить множество определений данного понятия. Однако наиболее распространенными являются трактовки ученых, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к формулировке понятия «кадровый резерв»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Содержание определения |
| А.А. Литвинюк | Сотрудники организации, обладающие высоким потенциалом профессионального развития и планируют в перспективе замещать ключевые позиции [1] |
| Л.И. Иванкина | Сформированная группа работников, обладающая необходимыми профессиональными и компетентностными качествами, прошедшая необходимую подготовку [2]. |
| Е.А. Митрофанова | Высококвалифицированные сотрудники организации, имеющие ярко выраженный потенциал лидера, способные занять ведущее место в компании [3] |
| Т.Ю. Базаров | Группа руководителей и специалистов, имеющие способность к управленческой деятельности, отвечающие требованиям, которые предъявляются должностью того или иного ранга, подвергшиеся отбору и прошедшие систематическую целевую квалификационную подготовку [4] |

Таким образом, проанализировав указанные подходы, можно резюмировать, что кадровый резерв представляет собой сотрудников организации, которые положительно зарекомендовали себя на занимаемых должностях, обладают высокими личностными и профессиональными компетенциями, обладающие потенциалом к развитию и к управленческой деятельности.

Создание кадрового резерва обуславливается следующими обстоятельствами:

1. Потребность в замене кадров, занимающих в течение длительного времени руководящие должности, на более молодых.

2. Возможность наступления случая неожиданной отставки ключевых сотрудников.

3. Стремление к большей эффективности деятельности организации посредством планирования кадрового резерва, т.е. прогнозирование карьерного роста ключевых сотрудников.

Создание кадрового резерва ставит перед собой целью наличие профессиональных сотрудников (руководители, высококвалифицированные специалисты, рабочие), при помощи которых в кратчайшие сроки достигаются ключевые стратегические цели организации. Иными словами, ведение кадровой работы в данном направлении направлено на совершенствование организационного, производственного и финансового процессов на предприятии.

Формирование кадрового резерва направлено на решение следующих задач:

1. Своевременное комплектование высвобождающихся и вновь вводимых должностей высококвалифицированными и компетентными специалистами.

2. Обеспечение преемственности профессионализма опытных работников.

3. Сокращение периода адаптации ротируемых работников.

4.Формирование дополнительных возможностей карьерного роста.

5. Определение приоритетных инвестиционных направлений, направленных на развитие и обучение работников.

Кадровый резерв обеспечивает положительную тенденцию развития организации. Преимущества, которые могут быть получены с его помощью, представлены на рисунке 1 [5].

Кадровый резерв организации

Усиление возможностей организации (в области персонала) противостоять конкурентам на соответствующем рынке

Расширение конкурентных преимуществ фирмы за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала

Эффективное использование своих сильных сторон во внешнем окружении

Формирование квалифицированного компетентного персонала, раскрытие способностей персонала к творческому развитию

Рисунок 1. Преимущества кадрового резерва

Цель кадровой работы организации обуславливает типологию формирования кадрового резерва. В основу классификации ложатся такие признаки, как вид деятельности, время назначения, уровень профессионализма [6].

В зависимости от вида деятельности выделяют резерв развития и функционирования. Разграничение данных групп осуществляется по виду деятельности, которой будут заниматься зачисленные в кадровый резерв лица:

1. Резерв развития – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Такими сотрудниками осуществляется выбор направления карьеры: профессиональная или руководящая.

2. Резерв функционирования – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Данные сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения можно выделить две группы:

1. Кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время.

2. Кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1–3 года.

В соответствии с уровнем профессионализма классификация осуществляется на управленческий состав, квалификация которого:

1. Выше требуемого уровня. Такие работники, как правило, повышаются в должности при наличии вакантных мест.

2. Соответствует требуемому уровню.

3. Требует повышения уровня. В данном случае работник исключается из кадрового резерва либо проходит переобучение для повышения профессионального уровня.

В зависимости от качественного состава можно выделить:

1. Потенциальный резерв (удовлетворяет основным требованиям).

2. Утвержденный (сформированный) резерв.

3. Обучаемый резерв.

4. Подготавливаемый (оперативный) резерв.

5. Задействованный резерв.

Каждому этапу жизненного цикла кадрового резерва соответствует определенный вид (рисунок 2).

Потенциальный резерв

Утвержденный резерв

Обучаемый резерв

Подготовленный резерв

Задействованный резерв

Этап формирования резерва

Этап развития резерва

Этап использования резерва

Рисунок 2. Соответствие видов кадрового резерва и его жизненному циклу

Как и любой процесс управления, персоналом, работа с кадровым резервом эффективна только тогда, когда она ведется комплексно. Управление кадровым резервом направлено на то, чтобы, во-первых, свести к минимуму риск потерь, появление которых неизбежно в связи с уходом ключевых сотрудников. Во-вторых, максимально задействовать внутренний кадровый ресурс организации. В-третьих, управлять мотивацией перспективных сотрудников, используя целенаправленную деятельность по их профессиональному развитию и обеспечению карьеры. При хорошо отлаженной общей системе управления, и кадровый резерв может служить регулярными источниками набора персонала.

Формирование кадрового резерва осуществляется одним из способов:

1. Замещение вакансий «извне». Иными словами, речь идет о приеме на работу высококвалифицированных специалистов.

2. Замещение вакансий «изнутри». Предполагается использовать внутренние ресурсы путем создания индивидуальной комплексной системы подготовки и обучения персонала на основе имеющегося внутреннего опыта.

Следует отметить, что каждый из представленных подходов имеет свои недостатки. Так найм специалистов со стороны обуславливает рост временных затрат и возможную неоправданность финансовых результатов. В соответствии с этим целесообразней использовать кандидата из имеющегося кадрового состава организации. Кроме того, такой сотрудник в большей степени «заточен» под данную организацию, обладает значительными преимуществами (опыт, знания, адаптация, обучение, переквалификация, ценность, вовлеченность). С другой стороны, «выращивание» специалистов внутри предприятия может привести к застою, поскольку не появляются новые кадры со свежими идеями и взглядами.

Можно прийти к выводу, что при «выращивании» необходимого сотрудника в компании сохраняются технологии, передается опыт, развивается корпоративная культура, что только с лучшей стороны влияет на имидж компании и ее конкурентоспособность.

Таким образом, можно заключить, что кадровый резерв является стратегическим ресурсом организации, который требует сохранения, обновления, пополнения и должного управления. Он позволяет эффективно и в кротчайшие сроки заполнить вакантные должности в организации; отладить механизм отбора, обучения и переобучения претендентов на данные рабочие места, что в свою очередь приведет к повышению эффективность работы организации в целом в долгосрочной перспективе.

## **1.2. Порядок формирования кадрового резерва**

Проведение планомерной и системной подготовки является залогом успешного формирования кадрового резерва, необходимого для более качественного обеспечения организации квалифицированными специалистами. Работа с ним должна строиться на основе следующих принципов:

1. Актуальность резерва, т.е. наличие реальной потребности в замещении должностей.

2. Соответствие кандидата на должность и типа резерва, т.е. учет требований к квалификации кандидата при работе в определенной должности, способностей и потенциала для стратегического резерва.

3. Перспективность кандидата, т.е. нацеленность на профессиональный рост, требования к образованию, стажу работы в должности, динамичность карьеры.

4. Ресурсообеспеченность резерва, т.е. наличие программы развития, формирующей соответствующий бюджет и поддержку со стороны руководства.

Алгоритм формирования кадрового резерва представлен на рисунке 2.

Определение потребностей в замещении вакантных должностей, а также принципов отбора кандидатов является одной из главных задач формирования кадрового резерва. Данный этап предполагает определение периода планирования, продолжительность которого колеблется от года до пяти лет. На практике в большинстве организаций этот период составляет три года. Также необходимо проводить уточнение кадрового резерва каждые шесть месяцев. Кроме того, по истечении трех лет должен производиться полный пересмотр резерва.

Анализ потребности в кадровом резерве

Формирование и составление списка резервистов

Подготовка кандидатов

Оценка резервистов

Рисунок 2. Схема формирования кадрового резерва

Анализ потребности в кадровом резерве предусматривает:

1. Прогнозирование изменения структуры аппарата.

2. Усовершенствование продвижения работников по службе.

3. Определение степени обеспеченности резервом номенклатурных должностей.

4. Определение степени насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей, т.е. установление количества кандидатур из резерва на каждую должность или их группу.

Выполнение данных действий дает возможность определить оперативную и стратегическую потребность в кадровом резерве. Выявление оптимальной численности резерва предполагает установление:

1. Потребности в управленческих кадрах на ближайшую или более длительную перспективу.

2. Фактической численности подготовленного в данный момент резерва каждого уровня.

3. Доли выбытия отдельных работников из резерва.

4. Числа дополнительных руководящих должностей, потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию.

5. Числа высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

На каждую должность в резерве целесообразно определять как минимум двух кандидатов. Это необходимо для обеспечения конкуренции, мотивации, а также во избежание случайностей (например, уход из компании, выбытие из программы подготовки резервистов).

Кроме того, при определении численности следует принять во внимание тот факт, что работа с большим резервом более трудоемкая, и отсутствие гарантии назначения на вакантную должность снижает мотивацию сотрудников.

Этап непосредственного формирования кадрового резерва предусматривает выполнение операций, связанных с разработкой системы отбора персонала, согласованием и утверждением списка кандидатов, созданием резерва под конкретные должности.

Оценка кандидатов, проводимая на данном уровне проводится путем отсева неподходящих кандидатур и последующим выбором лучших среди оставшихся после такого отсева. По ее результатам определяется категория кадрового резерва, которая в наибольшей степени соответствует сотруднику.

Критерии оценки кандидатов в кадровый резерв должны быть разработаны для каждой должности отдельно. Процедура отбора в резерв должна быть регламентирована, согласована с процедурами выдвижения и назначения.

Подбор и оценка кандидатов в кадровый резерв посредством использования следующих методов:

1. Социально-психологические (собеседование, изучение личного дела, экспертная оценка, тестирования, отзывы о работнике).

2. Практические (исполнение обязанностей руководителя на период его отпуска, командировки, временной нетрудоспособности, стажировки).

3. Учебные (тренинг, групповой семинар, бизнес-проектирование).

На практике наиболее часто применяются биографический метод (т.е. изучение личных документов работника), интервью, независимая экспертная оценка, психологическое тестирование и тестирование самооценки работника.

Подготовка кандидатов, включенных в кадровый резерв, проводится согласно требованиям, предъявляемых к должности, с учетом индивидуальных особенностей, сильных и слабых сторон.

На основании результатов оценочных процедур для сотрудников резерва составляется индивидуальный план развития. Его содержание включает в себя набор конкретных мероприятий, имеющих целью обучение и развитие как профессиональных компетенций, так и личностных характеристик резервиста. Находящийся в кадровом резерве сотрудник обучается по специализированной программе.

Процесс обучения, предполагает использование различных тренингов, семинаров, мастер-классов. В индивидуальном плане развития также указываются: самообучение; участие в проектных группах; временные замещения на периоды, когда отсутствуют главные руководители; наставничество; горизонтальные ротации; стажировки.

Проведение семинаров, тренингов, мастер-классов проходит по графику, сформированному в соответствии с общим годовым планом обучения персонала организации. В случае необходимости добавляется специальное обучение, содержание которого состоит из пакета «внутренних» программ обучения сотрудников, и программ, прошедших строгий отбор, предоставленных поставщиками «со стороны» [7].

Этап оценки резервистов позволяет оперативно корректировать программы подготовки, список кандидатов и их карьерные перспективы.

Плановая оценка резерва может проводиться путем сравнительного анализа результатов и показателей трудовой деятельности, характеризующих качество и производительность труда сотрудника, лояльность компании. По ее результатам в отношении резервистов принимается одно из решений:

1. Поощрение резервиста, продемонстрировавшего повышение результативности и профессиональных качеств.

2. Исключение из кадрового резерва при отсутствии прогресса в развитии профессиональных и управленческих качеств.

3. Проведение дальнейшей работы с резервом.

Таким образом, можно заключить, что работа с кадровым резервом носит целенаправленный, системный и плановый характер. Обеспечивает организации необходимым персоналом в соответствии с текущими и будущими потребностями при расширении деятельности, ротации кадров.

# **2. Особенности развития кадрового резерва в таможенных органах**

## **2.1. Специфика формирования кадрового резерва в таможенных органах**

Кадровый резерв в системе управления кадровым потенциалом таможенных органов выступает механизмом профессионально-должностного роста работников, а также демократическим институтом, посредством которого в результате конкурса на замещение должностей государственной гражданской службы отбираются наиболее профессионально подготовленные и успешные представители гражданского общества.

Управление кадровым резервом в таможенных органах – это последовательная и целенаправленная система мероприятий по планированию, мотивации, формированию, оценке и развитию кадрового резерва служащих [8].

Процедура формирования кадрового резерва строго регламентирована следующими нормативно-правовыми актами:

1. Указ Президента Российской Федерации от 01.03.2017 № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа».

2. «Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации» (одобрена Комиссией при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29.11.2017 № 5).

3. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

4. Постановление Правительства РФ от 31.03.2018 № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов».

5. Приказ Федеральной таможенной службы Российской Федерации (далее – ФТС России) от 07.04.2017 № 548 «Об утверждении Инструкции об организации работы по формированию кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие руководящие должности в таможенных органах Российской Федерации».

6. Приказ ФТС России от 12.01.2018 № 15 «Об утверждении Положения о кадровом резерве таможенных органов Российской Федерации».

Цели формирования кадрового резерва в таможенных органах определяют направления его развития, а принципы устанавливают положения по формированию и функционированию резерва (рисунок 3).

Следует отметить, что сведения о формировании кадрового резерва и работе с ним подлежат размещению в сети «Интернет».

В таможенных органах работа с кадровым резервом и его эффективным использованием относится к компетенции кадровых подразделений: в ФТС России – Управление государственной службы и кадров, в региональных таможенных управлениях и таможнях – отделы государственной службы и кадров.

В соответствии со ст. 64 Федерального закона «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» можно выделить три категории лиц, подлежащих включению в кадровый резерв [9]:

1. Граждане.

2. Федеральный государственные гражданские служащие (далее – ФГГС) ввиду должностного роста.

3. ФГГС, подлежащие увольнению со службы ввиду сокращения должностей, упразднения таможенного органа, призыва на военную службу, восстановлением на службе ФГГС, ранее замещавшего эту должность.

Важно отметить, что включение в кадровый резерв кандидатов из первых двух, указанных выше, осуществляется по итогам конкурса на включение в резерв или конкурса на замещение вакантной должности.

Формирование кадрового резерва

Цели

Принципы

Обеспечение равного доступа к гражданской службе

Своевременное замещение должностей гражданской службы

Содействие формированию высокопрофессионального кадрового состава

Содействие должностному росту гражданских служащих

Добровольность включения в кадровый резерв

Гласность при формировании кадрового резерва

Соблюдение равенства прав при включении в резерв

Приоритетность формирования кадрового резерва на конкурсной основе

Учет текущей и перспективной потребности в замещении должностей в таможенном органе

Взаимосвязь должностного роста служащих с результатами оценки их профессионализма и компетентности

Персональная ответственность начальников таможенных органов за качество отбора кандидатов для включения в кадровый резерв и создание условий для их должностного роста

Объективность оценки профессиональных и личностных качеств служащих, претендующих на включение в кадровый резерв, с учетом опыта их работы

Рисунок 3. Цели и принципы формирования кадрового резерва   
в таможенных органах

Решение о проведении конкурса на включение лиц в кадровый резерв принимается начальником таможенного органа.

Общая схема проведения конкурса на включение в кадровый резерв представлена на рисунке 4.

0

не менее, чем за 15 дн. до даты конкурса  
Размещают дату, время, место проведения и список кандидатов

Объявление конкурса

Прием документов  
(в теч. 21 дня со дня размещения)

Проверка кандидатов

Проверка пройдена

Проверка не пройдена

Информирование лица

1. Выбор методов оценки.

2. Актуализация должностных регламентов.

3. Обновление состава конкурсной комиссии (при необходимости).

Принятие решения о дате, времени, месте проведения конкурса

(не позднее 30 дн. после завершения приема документов

Размещение информации о конкурсе

Проведение конкурса

Оценка кандидатов

Принятие решения (голосование)

Включение в резерв

Отказ в зачислении в резерв

Оформление протокола

Информирование о результатах заседания

(в теч. 7 дн. со дня завершения конкурса)

Издание приказа

(не позднее 14 дн. со дня принятия решения)

Подготовка к проведению конкурса

Рисунок 4. Порядок проведения конкурса на включение в кадровый резерв

Сущность такого конкурса сводится к оценке личностных и профессиональных качеств кандидатов, допущенных к участию в нем на основе квалификационных требований, предъявляемых к замещаемой должности. К кандидатам предъявляются следующие требования [10]:

1. Достижение возраста 18 лет.

2. Владение государственным языком РФ.

3. Соответствие квалификационным требованиям, предъявляемым к должности.

4. Требования к ФГГС, установленные законодательством (например, наличие гражданство иного государства, близкое родство с потенциальным непосредственным начальником, наличие заболевание, препятствующего поступлению на службу и т.д.).

В отношении ФГГС определено еще одно условие – отсутствие дисциплинарного взыскания в виде выговора, предупреждения о неполном соответствии, в том числе за нарушения по вопросам противодействия коррупции.

Для проведения конкурса в каждом таможенном органе создается конкурсная комиссия. На практике состав данной комиссии включает в себя представителей (начальников или лиц, их замещающих) кадрового и правового подразделения, подразделения-инициатора конкурса, некоторых функциональных подразделений, а также независимых экспертов, которые являются представителями образовательных и научных организаций. Общее число членов комиссии должно превышать 5 человек.

Конкурс направлен на проведение оценки профессионального уровня и соответствия квалификационным требованиям кандидатов к должности.

Профессиональное развитие кандидатов, включенных в кадровый резерв, производится согласно индивидуального плана профессионального развития.

Дополнительное профессиональное образование должностных лиц, включенных в кадровый резерв таможенного органа, предполагает прохождение повышения квалификации или профессиональную переподготовку, в том числе с использованием дистанционных средств обучения [11].

По результатам обучения должностному лицу выдается соответствующий документ, являющийся основанием для включения в кадровый резерв по конкурсу.

Исключение ФГГС или гражданина из кадрового резерва оформляется соответствующим приказом. Следует отметить, что основания для исключения различны для каждой категории лиц-резервистов (таблица 2).

Таблица 2 - Сравнительный анализ оснований для исключения лиц из кадрового резерва таможенного органа

|  |  |
| --- | --- |
| ФГГС | Граждане |
| Сходства | |
| 1. Личное заявление.  2. Непрерывное пребывание в кадровом резерве более трех лет. | |
| Различия | |
| Назначение на должность ввиду должностного роста в пределах группы должностей, для замещения которых ФГГС включен в резерв | Назначение на должность в пределах группы должностей, для замещения которых гражданин включен в резерв |
| Смерть (гибель), признание безвестно отсутствующим или объявление умершим согласно решению суда, вступившим в законную силу |
| Дисциплинарный проступок, за который применено дисциплинарное взыскание в виде выговора, предупреждения | Недееспособность, или ограниченная дееспособность, установленная решением суда, вступившим в законную сил |
| Заболевание, препятствующее поступлению на службу и подтвержденное заключением медицинской организации |
| Понижение в должности | Достижение предельного возраста пребывания на службе |
| Осуждение к наказанию, исключающему возможность поступления на службу, по приговору суда, вступившему в силу |
| Увольнение со службы | Выход из гражданства РФ или приобретение гражданства другого государства |
| Признание полностью неспособным к трудовой деятельности согласно медицинского заключения |
| Административное наказание в виде дисквалификации |

Таким образом, кадровый резерв таможенных органов неотъемлемая часть кадровой системы, которую составляют потенциальные сотрудники, соответствующие профессиональным требованиям.

## **2.2. Анализ работы с кадровым резервом таможенных органов**

В настоящее время работа по формированию резерва кадров для выдвижения на руководящие должности проводится на основании Инструкции об организации работы по формированию кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие руководящие должности в таможенных органах Российской Федерации, утвержденной приказом ФТС России от 07.04.2017 № 548, Федеральных законов Российской Федерации от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации».

В Балтийской таможне соответствующим приказом в 2014 году был утвержден список должностных лиц для выдвижения на руководящие должности номенклатуры назначения начальника таможни (заместитель начальника таможенного поста, начальник отдела, заместитель начальника отдела), в который вошли сотрудники и государственные гражданские служащие в количестве 14 человек (в 2013 году – 8).

На должностных лиц включенных в резерв были составлены индивидуальные планы подготовки, заведены учетные карточки.

Из резерва кадров для выдвижения на руководящие должности номенклатуры начальника таможни в 2014 году были назначены 2 должностных лица (в 2013 году – 2).

В резерв кадров для выдвижения на руководящие должности номенклатуры назначения ФТС России на 2014-2015 года включено 5 сотрудников. Назначены из резерва 2 сотрудника.

Включение в кадровый резерв гражданских служащих (граждан) Балтийской таможни в 2014г. производилось следующим образом:

1. По результатам конкурса на замещение вакантных должностей включено 3 гражданина.

2. По результатам аттестации в соответствии с п. 1 ч. 16 ст. 48 Федерального закона Российской Федерации «О государственной гражданской службе Российской Федерации» было включено 3 гражданских служащих для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста.

3. В связи с увольнением с гражданской службы по основаниям, предусмотренным ч. 1 ст. 39 Федерального закона Российской Федерации «О государственной гражданской службе Российской Федерации» был включен в резерв 1 ФГГС, ранее занимавший должность в функциональном подразделении таможни.

4. По результатам конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы для замещения вакантной должности гражданской службы было включено в кадровый резерв 11 гражданских служащих, 10 из которых назначены.

# На должностных лиц, включенных в резерв, заведены учетные карточки, ведется список на включенных в кадровый резерв гражданских служащих (граждан) по установленной форме. Все сведения занесены в автоматизированную информационную систему «Кадры- 2» в раздел «Резерв кадров».

Отдельно конкурс на включение в кадровый резерв в Балтийской таможне не проводился. В 2013 году включение в резерв государственных гражданских служащих не осуществлялось.

Обобщенные данные представлены в таблице 3.

Таким образом, представленные данные свидетельствуют о повышении значимости кадрового резерва при реализации кадровой политики и стремлении таможенных органов организовать работу с ним более эффективно.

Таблица 3 - Работа с кадровым резервом, 2013-2014 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| В отчетном периоде | 2013 г. | 2014 г. |
| количество должностных лиц, входящих в резерв кадров для выдвижения на вышестоящие должности, в том числе: | 8 | 36 |
| количество гражданских служащих, включенных в кадровый резерв (статья 64 Федерального закона № 79-ФЗ) – | 0 | 17 |
| для замещения вакантной должности в порядке должностного роста по результатам аттестации | 0 | 3 |
| по результатам конкурса на замещение вакантной должности | 0 | 14 |
| по результатам конкурса на включение в кадровый резерв | 0 | 0 |
| количество должностных лиц, назначенных из резерва кадров на вышестоящие должности, в том числе: | 2 | 6 |
| назначенных на должности гражданской службы | 0 | 2 |
| количество выбывших из резерва кадров\*, в том числе: | 2  (назначены из резерва) | 15  (назначены из резерва) |
| исключенных из резерва (пункт 3 части 16 статьи 48 Федерального закона № 79-ФЗ) | 0 | 0 |

## **2.3. Анализ проблем в работе с кадровым резервом таможенных органов**

Проблемы, возникающие в управлении кадровым резервом государственных органов, в том числе таможенных, являются системными и возникают на каждом этапе данного направления кадровой работы.

Говоря о таможенных органах, необходимо отметить, что их кадровый потенциал используется не в полном объеме. Об этом говорит наличие незначительного внимания к вопросам анализа кадровой ситуации и эффективности использования кадров. В результате проводимой в 2017 году работы по сохранению кадрового потенциала укомплектованность должностными лицами обеспечена на 93,7% [12].

На протяжении длительного времени организации работы с кадровым резервом не уделялось должного внимания. В соответствии с этим актуальным остаются вопросы его дальнейшего развития. Анализ особенностей и порядка формирования кадрового резерва в таможенных органах показал, что, не смотря на принятие и вступление в силу законодательных актах по данному направлению деятельности, не регламентировано понятие «кадровый резерв таможенных органов», а также «управление кадровым резервом таможенных органов».

Формирование кадрового резерва осуществляется на основе соответствующего конкурса, проведение которого предусматривает оценку профессионального уровня кандидатов комиссией. На практике нередки случаи некомпетентности членов комиссии по отдельным вопросам (например, при проведении конкурса на включение в кадровый резерв в отдел тылового обеспечения, отдел бухгалтерского учета, информационно-технический отдел).

Особое внимание необходимо уделять процедуре профессионального развития и обучения лиц, включенных в кадровый резерв. В силу наличия большого разнообразия форм обучения и развития возникает проблема их выбора. Их правильный подбор позволяет резервисту после успешного освоения данных программ прейти в статус «субъект инноваций», т.е. стать компетентным служащим, способным к проведению последующих организационных преобразований в таможенном органе. В ином случае прохождение обучения лишь повысит уровень его теоретических знаний в соответствующей сфере.

Актуальным направлением является подготовка кадров. Раньше таможенные органы активно сотрудничали с Российской таможенной академией и ее филиалами по вопросам трудоустройства выпускников. Однако с 2014 года распределение убрали. В связи с этим исчезли гарантии поступления на работу квалифицированных молодых специалистов. В результате количество квалифицированных кадров в резерве с каждым годом не становится больше, т.к. они проходят жизненный цикл в замкнутой системе, единственным выходом из которой является увольнение со службы. Поступление новых кадров из числа граждан не гарантирует их реальную готовность в службе и должную подготовку.

Назначение резервиста на должность порождает проблему его адаптации в коллективе. Поскольку период адаптации в новой должности на новом рабочем месте может составлять от одного до шести месяцев, на протяжении этого времени могут прослеживаться негативные явления, связанные с неполной трудовой отдачей, принятием ошибочных решений и т.д. Профилактикой такой ситуации может стать поддержка со стороны руководства, а также расширение практики применения института наставничества.

Также необходимо обозначить проблему оценки эффективности работы с кадровым резервом таможенных органов. Она, в первую очередь, связана с отсутствием законодательного закрепления показателей эффективности такой работы. Необходимость проработки данного вопроса объясняется тем, что кадровые подразделения таможенных органов должны понимать следующее:

1. Результаты мероприятий по работе с кадровым резервом.

2. Эффективность управление кадровым потенциалом таможенного органа посредством работы с кадровым резервом.

Наличие законодательно закрепленных показателей эффективности позволит проводить анализ тенденции по данным вопросам, определить наиболее успешные модели организации кадрового резерва и работы с ним.

Таким образом, можно заключить, что проблема, связанная с управлением кадровым резервом, является комплексной, состоящей из проблем на каждом этапе его формирования. Потому применение комплексного подхода позволит повысить эффективность работы с кадровым резервом.

# **Заключение**

Успешно организованная работа с кадровым резервом обеспечивает продвижение персонала по должностям, что предполагает их эффективное использование согласно потребностям организации, а также развитию индивидуальных особенностей каждого работника. Использование данного метода работы существенно повышает эффективность труда кадровых работников, организации в целом.

В соответствии с поставленной целью, задачами, определенными для ее реализации, проведенными исследованиями, автор пришел к следующим выводам.

Изучение походов современных исследователей к понятию «кадровый резерв» установило отсутствие его единой трактовки. При этом авторы схоже передают его сущность. Так кадровым резервом признаются сотрудники организации, которые положительно зарекомендовали себя на занимаемых должностях, обладают высокими личностными и профессиональными компетенциями, обладающие потенциалом к развитию и к управленческой деятельности. Кадровый резерв является стратегическим ресурсом организации, требующим сохранения, обновления, пополнения и хорошо организованного управления.

В соответствии с этим работа по управлению кадровым резервом должна организовываться согласно потребностям предприятия. Непосредственно процесс формирования резерва должен включать в себя такие процедуры, как анализ потребности организации в кадровом резерве, формирование кадрового резерва, подготовка кандидатов и оценка резервистов.

Управление кадровым резервом таможенных органов строится на неукоснительном соблюдении законодательных актов, регламентирующих данное направление деятельности. Организация кадрового резерва предполагает прохождение общепринятых этапов его формирования. Отличительной особенностью включения в резерв таможенных органов можно считать установление не только профессиональных требований к кандидату на соответствующую должность, но и предъявление к нему особых требований как к ФГГС.

Анализ данных по исследуемому направлению деятельности показал, что вопросу формирования кадрового резерва в таможне отводится существенная роль. Наблюдается рост основных показатель в данной области, что говорит о заинтересованности государственного органа в подготовке высококвалифицированных кадров, в том числе управленческих.

При этом не следует забывать, что в современных условиях возникают трудности, оказывающие влияние на эффективность данного направления кадровой работы. В таможенных органах сталкиваются с такими проблемами, как недостаточная квалификация членов конкурсной комиссии в отдельных областях знаний, выбор подходящей формы подготовки и обучения резервиста, подготовка кадров, отсутствие закрепленных показателей эффективности деятельности и некоторых понятий в законодательстве.

# **Список использованных источников**

Литвинюк, А.А. Управление персоналом: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – С. 434.

Иванкина, Л.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.И. Иванкина. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – С. 260.

Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно – практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – С. 72.

Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

1. Симакова Д.В. Нормативно-правовое обеспечение работы с кадровым резервом // Социосфера. 2014. № 2. С. 249-252.
2. Потапов Д.О., Таюрский А.И. Особенности формирования кадрового резерва предприятия // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2013. ; 4. С. 306-310/
3. Управление кадровым резервом организации // Журнал «Директор по персоналу» [электронный ресурс] URL: https://www.hr-director.ru/article/65745-qqq-15-m10-upravle№ie-kadrovym-rezervom-orga№iza  
   tsii (дата обращения 09.11.2018).
4. Петров С.В., Графова А.С. Оптимизация формирования кадрового резерва в государственной гражданской службе // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 4А. С. 92-101.
5. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс»
6. Приказ ФТС России от 12.01.2018 № 15 «Об утверждении Положения о кадровом резерве таможенных органов Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».
7. Указ Президента РФ от 28.12.2006 № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации».
8. Ежегодный сборник «Таможенная служба Российской Федерации» // Федеральная таможенная служба России [электронный ресурс] URL: http://www.customs.ru/i№dex.php?optio№=com\_co№te№t&view=article&  
   id=7995&Itemid=1845 (дата обращения 14.11.2018).