

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Шебураков И.Б., Синягин Ю.В., Лаврова Т.Б.,
Шебуракова О.Н.**

**Новые подходы к формированию и развитию
резервов управленческих кадров**

Москва 2020

Аннотация. В контексте повышения результативности государственного управления, в условиях сохранения проблем привлечения и удержания наиболее профессиональных и компетентных кадров, вопросы повышения эффективности работы с резервами управленческих кадров как системы управления качеством кадрового состава сферы государственного управления приобретают особую актуальность и значимость. На основе экспликации теоретико-методологических подходов к сущности управления личностно-профессиональным развитием предложена модель повышения эффективности использования кадрового потенциала руководителей сферы государственного управления на основе формирования и развития резервов управленческих кадров всех уровней.

Abstract. In the context of increasing the effectiveness of public administration, while maintaining the problems of attracting and retaining the most professional and competent personnel, the issues of improving the efficiency of working with reserves of managerial personnel as a quality management system for the personnel of the public administration sphere are of particular relevance and importance. Based on the explication of theoretical and methodological approaches to the essence of personal and professional development management, a scientifically-based model is proposed to increase the efficiency of using the personnel potential of public administration leaders based on the formation and development of reserves of managerial personnel at all levels.

Шебураков И.Б., заведующий сектором научно-исследовательской лаборатории Диагностики и оценка руководителей, ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ;

Синягин Ю.В., заведующий научно-исследовательской лабораторией Диагностики и оценка руководителей ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ;

Лаврова Т.Б., старший научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории Диагностики и оценка руководителей ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ;

Шебуракова О.Н., научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории Диагностики и оценка руководителей ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2019 год.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
<i>1 Практика формирования и развития резервов управленческих кадров разных уровней</i>	7
<i>2 Единый алгоритм и технологии формирования и использования резервов управленческих кадров</i>	27
<i>3 Перспективные решения по повышению эффективности формирования и использования федерального резерва управленческих кадров</i>	41
<i>4 Повышение эффективности работы с резервами управленческих кадров на региональном уровне</i>	68
<i>5 Инфраструктура работы с резервами управленческих кадров, необходимая для эффективного формирования и развития единой системы резервов управленческих кадров в Российской Федерации</i>	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	79

ВВЕДЕНИЕ

Усложнение и изменение политической и экономической ситуации в стране и мире обуславливают необходимость повышения эффективности и качества всей кадровой работы в сфере государственного управления. В этих условиях работа с резервами управленческих кадров становится одной из ключевых управленческих технологий, позволяющих эффективно и результативно решить данную задачу.

Во-первых, работа с резервами предполагает, в первую очередь, работу с наиболее перспективными сотрудниками и руководителями. Любые организационные изменения или изменения управляющей системы, ее настройку и улучшение целесообразно начинать «сверху – вниз». Внедрение новой системы работы с управленческими резервами позволяет задействовать кадровый и управленческий потенциал сотрудников уровня «лиц, принимающих решения» или непосредственно готовящих эти решения.

Во-вторых, работа с резервами является комплексной кадровой технологией, включающей в себя практически все известные кадровые технологии в качестве элементов: целеполагание и кадровое планирование, поиск и привлечение кандидатов, отбор и оценку кандидатов, подготовку и личностно-профессиональное развитие, управление карьерой, адаптацию и наставничество, высвобождение персонала (исключение из резерва), оценку эффективности работы. Повысив качество работы с резервами управленческих кадров за счет совершенствования каждого из элементов такой работы, можно перенести положительный опыт в кадровую практику в целом, в отношении персонала (кадров) нижестоящих уровней.

Наконец, в-третьих, по оценкам экспертов, хотя практики кадровой работы в государственной сфере, в том числе на государственной гражданской службе, характеризуются низким уровнем зрелости (за рядом исключений), качество работы, как с резервами управленческих кадров, так и с кадровыми резервами на государственной гражданской службе в целом оценивается, как удовлетворительное. Эти практики выделяются среди прочих кадровых практик как сильная сторона в кадровой работе.

В практике оценки управленцев и их личностно-профессионального развития сегодня уже окончательно оформилась ресурсная парадигма, предполагающая акцентирование внимания на сильных, наиболее выраженных ресурсах субъекта-объекта управления. Ресурсный подход чрезвычайно перспективен не только с точки

зрения отношения к субъекту, как индивидууму при его оценке и развитии, но и с точки зрения любого объекта управления, включая кадровые технологии. Используя эту аналогию, можно утверждать, что опираясь именно на наиболее зрелую, развитую кадровую технологию, которой выступает работа с резервами, можно добиться наиболее высокой динамики в развитии кадрового потенциала сферы государственного управления в целом.

В связи с этим, актуальным представляется разработка научно обоснованной и апробированной на практике модели по формированию и развитию резервов разного уровня на государственной и муниципальной службе, в системе регионального управления и в федеральных органах исполнительной власти. Актуальность проведения данной работы обусловлена потребностью в научно-методическом сопровождении работы с резервами управленческих кадров разного уровня в системе государственного управления, направленной на обеспечение системной, последовательной, комплексной работы с управленческим персоналом, направленной как на личностно-профессиональное развитие руководителей, так и на более эффективное решение организационных задач.

Полномочиями по формированию резервов управленческих кадров обладают субъекты формирования и использования резерва управленческих кадров – органы власти, обладающие соответствующими полномочиями и компетенциями по формированию и использованию того или иного уровня резерва управленческих кадров. В данный момент заслуживающие внимания наработки и благоприятные условия для развития Резерва управленческих кадров созданы в республиках Башкирия, Коми, Татарстан, Удмуртия, в Пермском и Красноярском крае, Воронежской, Вологодской, Иркутской, Ивановской, Калининградской, Калужской, Курской, Ленинградской, Нижегородской, Ростовской, Рязанской, Тверской областях и в ряде других регионов. В настоящее время для указанных регионов были разработаны и реализованы лонгитюдные региональные программы формирования и подготовки резерва, приняты необходимые нормативные правовые акты и организационно-распорядительные документы, регулирующие деятельность в этой сфере, созданы специализированные центры оценки и обучения, используются проектные подходы к работе с резервистами, проводятся мероприятия регионального и межрегионального уровня с участием резервистов.

Создаются и новые, более инновационные альтернативы формирования резервов управленческих кадров, которые основываются на сочетании следующих

постулатов: 1) меритократические принципы обновления кадрового состава, внедренные национальным управленческим конкурсом «Лидеры России», и 2) системность и единство подхода к оценке кандидатов в резервы на основе «Общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров». Создание единых, общих резервов управленческих кадров в Калининградской, Воронежской, Рязанской, Нижегородской областях может способствовать формированию единой системы резервов с общей базой данных кандидатов и возможностью более активного перемещения кандидатов из одного субъекта Российской Федерации в другой. Так, по состоянию на 1 января 2018 г. количество лиц, включённых в резерв управленческих кадров субъектов Российской Федерации, составляло 8615 человек. При использовании единых подходов к оценке для получения сопоставимых результатов такой оценки, а также при условии ведения единой базы данных, понятных и удобных механизмах ее использования и перемещения участников резервов, качество кадрового состава государственной сферы может быть значительно улучшено. Однако, при общем достаточно высоком уровне проработки многих вопросов, связанных с резервами управленческих кадров, общий уровень зрелости всей проводимой работы остается пока еще недостаточно высоким. Связано это, прежде всего, с разрозненностью подходов к формированию и использованию резервов разных уровней, слабым учетом имеющихся наработок и, самое важное, – отсутствием целевой установки по использованию резервов для осуществления по-настоящему проактивной и эффективной кадровой политики в масштабах всего государства.

Кроме того, имеется множество направлений улучшения работы с резервами, связанной с «тонкими настройками» всей системы, например, управлением карьерным ростом участников резерва в зависимости от успеха участия в образовательных программах (и не только). Еще одним важным направлением совершенствования рассматриваемых практик работы с резервами должна стать оптимизация нормативного правового регулирования, как в части резервов управленческих кадров, так и резервов на государственной гражданской службе. Два этих правовых поля, как минимум, должны сближаться, а как максимум, стать единым правовым полем регулирования государственной кадровой политики.

1 Практика формирования и развития резервов управленческих кадров разных уровней

С момента создания президентского резерва (резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем президента РФ) в работе по его формированию активное участие принимает Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. В первую очередь, в рамках такой работы проводится личностно-профессиональная диагностика кандидатов в резерв. Проведенная работа 2014-2018 годах позволила внедрить и окончательно утвердить технологию объективной оценки и отбора перспективных руководителей федерального и регионального уровня управления. Личностно-профессиональная диагностика кандидатов в резерв доказала свою содержательную роль и место в технологии формирования резерва управленческих кадров. Комплексная модель метакомпетенций, заложенная в основу оценки управленческой готовности кандидатов в резерв оправдала свою прогностичность, целостность, комплексность, дифференцированность и персонализированность, а результаты диагностики способствуют более обоснованным управленческим кадровым решениям [1, 2].

Работа с лицами, зачисленными в президентский резерв ведется, начиная с 2015 года в соответствии с решением Экспертного совета по отбору кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации от 28 ноября 2014 г. Значимым направлением работы с участниками президентского резерва является их сопровождение в рамках реализации программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010–2018 годы)» (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 апреля 2010 года № 636-р) [Ошибка: источник перекрёстной ссылки не найден]. В процессе подготовки к реализации и собственно реализации программы Факультетом оценки и развития управленческих кадров ВШГУ ежегодно готовятся рекомендации по прохождению обучения в рамках этой программы для лиц, включенных в состав резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации

Для резервистов, включенных в состав резерва ранее, чем за три года до участия в программе, в рамках прохождения образовательной программы предусмотрен комплексный ресурсный анализ, результаты которого позволят

оценить динамику личностно-профессиональных ресурсов резервистов за период их нахождения в составе президентского резерва (например, для участников президентского резерва 2014-2018 гг.), что повышает целесообразность включения таких резервистов в состав образовательной группы, полного образовательного цикла.

Прохождение образовательной программы в полном объеме способствует также повышению уровня готовности к личностно-профессиональному развитию и готовности к изменениям, позволяет повышать степень осознанности уровня своей управленческой компетентности. В ходе реализации образовательной программы и по ее результатам неоднократно проводилась работа по анализу динамики личностно-профессионального развития участников резерва, которая была построена на фактических данных, полученных как до реализации, так и в ходе программы. Критериями оценки выступили: карьерная динамика в период нахождения в президентском резерве (пример, данных о карьерной динамике представлен в таблице 1); управленческий потенциал (выраженные компетентности); динамика управленческой готовности; карьерная мотивация; включенность в процесс обучения. Результаты личностно-профессиональной диагностики, полученные в процессе обучения дают возможность определения уровня выраженности управленческого потенциала руководителей, а также степени выраженности ключевых управленческих компетенций относительно «эталонной группы» руководителей (таблица 2). Под руководством д.пс.н., проф. Ю.В. Синягина проводилась работа по экспериментальному расчету «динамического рейтинга» участников резерва. Экспериментальный расчет динамического рейтинга позволяет определить динамику управленческой готовности резервистов. Расчетные показатели опирались только на фактический материал (карьерная динамика, лист личностно-профессиональных достижений, участие в экспертно-аналитических и образовательных мероприятиях в рамках реализации плана работы с резервистами, обучение по программе «Подготовки высшего резерва управленческих кадров» в РАНХиГС (таблица 3).

Таблица 1 – Выраженность управленческих компетентностей представителей президентского резерва, участников образовательной программы в 201__ г., по результатам лично-профессиональной диагностики (max = 106.)

Ф.И.О.	Стратегическое лидерство	Управленческая компетенция	Масштабность мышления	Готовность к саморазвитию	Готовность к командной работе	Настойчивость	Компетенция межличностного взаимодействия	Компетенция самоуправления	Экспертно-аналитическая компетенция
Ф.И.О.	6,9	6,8	6,8	4,1	6,7	5,8	4,8	6,6	9,0
Ф.И.О.	5,6	7,8	7,0	3,8	7,2	7,2	7,5	7,2	8,3
Ф.И.О.	7,0	7,1	6,0	7,5	6,1	6,2	6,4	5,7	8,5
Ф.И.О.	8,5	8,4	6,5	8,7	6,5	6,5	7,8	8,4	9,5
Ф.И.О.	8,6	7,5	4,5	7,3	5,1	5,9	8,9	8,8	8,2
Ф.И.О.	7,0	7,8	6,0	9,1	7,4	6,1	9,2	7,7	8,9
Ф.И.О.	5,0	9,3	4,5	3,3	8,3	6,6	7,3	7,0	8,8
Ф.И.О.	6,9	7,4	7,0	7,3	8,7	6,7	7,3	8,5	9,4
Ф.И.О.	8,3	6,9	5,5	8,2	8,6	7,6	6,3	8,7	8,9
Ф.И.О.	8,0	7,7	7,0	6,1	7,7	6,7	8,7	7,0	7,9
Ф.И.О.	8,3	8,8	5,0	8,2	6,9	8,0	8,2	8,2	9,2
Ф.И.О.	3,9	5,8	0,0	0,6	5,4	1,7	2,1	2,7	6,0
Ф.И.О.	7,0	7,6	6,8	8,2	8,5	6,8	5,6	6,8	8,4
Ф.И.О.	4,9	5,8	6,5	6,5	4,4	4,5	6,5	3,3	8,3
Среднее по группе	6,8	7,5	5,9	6,5	7,0	6,1	7,0	7,0	8,5
Эталонная группа руководителей	7,8	7,2	7,2	6,5	6,7	8,2	7	7,9	7,2

Таблица 2 – Динамика управленческой готовности представителей президентского резерва, участников образовательной программы в 201_ г., по результатам расчета динамического рейтинга (max совокупно за 3 года = 10б.)¹ (образец)

Фамилия Имя Отчество	Баллы, 2015+2016				Расчетные значения, 2015+2016						
	Блок 1	Блок 2	Блок 3	Блок 4	Блок 1	Блок 2	Блок 3	Блок 4	Xd	Xi	X_итог_ 15+16
Ф.И.О.	0,0	2,5	2,0	6,0	0	0,75	0,8	0,6	2,15	7,3	8,4
Ф.И.О.	4,0	0,0	2,0	6,0	0,8	0	0,8	0,6	2,2	6,8	7,9
Ф.И.О.	0,0	4,0	2,0	6,0	0	1,2	0,8	0,6	2,6	7,1	8,4
Ф.И.О.	5,0	4,5	1,0	6,0	1	1,35	0,4	0,6	3,35	7,3	9,0
Ф.И.О.	4,0	0,0	2,0	6,0	0,8	0	0,8	0,6	2,2	6,6	7,7
Ф.И.О.	0,0	5,5	4,0	6,0	0	1,65	1,6	0,6	3,85	6,9	8,8
Ф.И.О.	5,0	2,5	2,0	6,0	1	0,75	0,8	0,6	3,15	6,5	8,1
Ф.И.О.	0,0	6,0	2,0	6,0	0	1,8	0,8	0,6	3,2	6,8	8,4
Ф.И.О.	0,0	5,0	2,0	6,0	0	1,5	0,8	0,6	2,9	6,4	7,8
Ф.И.О.	0,0	4,5	2,0	6,0	0	1,35	0,8	0,6	2,75	6,7	8,0
Ф.И.О.	5,0	2,0	3,0	6,0	1	0,6	1,2	0,6	3,4	7,2	8,9

¹ В соответствии с концепцией итогового (динамического) рейтинга участников резерва управленческих кадров, автор Ю.В. Сиягин

Пример результатов расчета динамического рейтинга представлен в таблице 3.
Таблица 3 – Результаты расчета динамического рейтинга участников резерва

Ф.И.О.	X1 на момент включения в резерв	X_итог_201_г	X_итог_201_г.	X_итог_201_+201_гг	Показатель динамики
Ф.И.О.	6,8	7,5	8,1	8,9	2,1
Ф.И.О.	7,6	8,6	8,6	9,5	1,9
Ф.И.О.	7,3	8,3	8,1	9,0	1,7
Ф.И.О.	7,2	8,3	7,7	8,9	1,7
Ф.И.О.	7,3	7,8	8,3	8,8	1,5
Ф.И.О.	6,9	7,6	8,1	8,8	1,9
Ф.И.О.	6,9	7,6	8,1	8,8	1,9
Ф.И.О.	7,1	7,6	8,0	8,4	1,3

Отдельно учитывался характер карьерной мотивации каждого участника и ее динамика относительно оценки на момент включения в резерв. Данные были получены в процессе персонального интервью в ходе личностно-профессиональной диагностики в процессе обучения.

За прошедшие годы с момента начала целенаправленной работы по формированию и развитию резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ был накоплен значительный опыт такой работы, который в настоящее время может быть обобщен и использован для «переформатирования» работы с резервом как с учетом новых задач, так и повысившегося уровня зрелости работы с резервом в целом. Значительная часть накопленного опыта работы с президентским резервом может послужить «отправной точкой» для повышения эффективности работы с другими уровнями резервов управленческих кадров – в федеральных органах исполнительной власти и иных органах, в субъектах РФ, а также и на муниципальном уровне.

Наиболее перспективными направлениями, позволяющими и в дальнейшем повышать эффективность работы с управленческими резервами можно считать:

– Планирование формирования резерва управленческих кадров исходя из двух основных целей – а) создания достаточной «скамейки запасных» для оперативного решения о назначениях на ключевые должности в системе госуправления; и б) привлечение участников резерва к решению реальных задач развития системы госуправления, в т.ч. в проектом формате, а также формирование состава резерва с учетом потенциала развития участников (развитие кадрового потенциала как задача развития). О необходимости использования управленческого

резерва для достижения стратегических задач развития нами неоднократно указывалось ранее [Ошибка: источник перекрёстной ссылки не найден].

- Дальнейшее целенаправленное использование ресурсного подхода при отборе кандидатов и формировании резерва управленческих кадров;

- Дальнейшее использование и развитие единой универсальной модели метакомпетенций, позволяющей получать как сопоставимые результаты при оценке кандидатов в резерв, так и использовать ее при планировании личностно-профессионального развития участников резерва; Требуется более подробное описание уровня выраженности каждой из составляющих управленческой готовности, в т.ч. на языке «знаний, навыков и умений»;

- Необходимость более тесной связи участия лиц, включенных в резервы в образовательных и иных развивающих мероприятиях с кадровыми назначениями участников резервов, в т.ч. на основе учета результатов личностно-профессионального развития; Дальнейшее развитие и использование идей построения «динамического рейтинга» лиц, включенных в резервы; Обязательный учет (в т.ч. формализованная оценка) проявления участником личностно-профессиональных качеств в процессе участия в образовательной программе при принятии кадровых решений в процессе или после завершения программы;

- Проведение целенаправленной работы по карьерному сопровождению и личностно-профессиональному развитию участников резерва, определение наиболее оптимальных карьерных траекторий участников резерва, как с учетом их предпочтений, так и осознания собственных возможностей и целесообразного приобретения того или иного управленческого и профессионального опыта; Более четкое определение уровня текущей управленческой готовности каждого из участников резерва, а также потенциала его развития;

- Учет реальных личностно-профессиональных достижений участников резерва при принятии кадровых решений, оценке уровня развития личностно-профессиональных ресурсов (включая, например, уровень социальной направленности);

- Планирование реализации образовательных программ для участников резерва с учетом особенностей и выраженности их личностно-профессиональных

ресурсов, коучинговое сопровождение участников резерва в процессе участия в образовательных программах (усиление индивидуального подхода в обучении);

– Формирование потенциальных управленческих команд из состава резерва с целью оперативного подбора участников команд в случае такой необходимости, в т.ч. с учетом предпочитаемых командных ролей участников, предпочитаемой управленческой роли – «первый» или «второй», реального профессионального (отраслевого) опыта и т.д. Развитие с этой целью профессиональной сети участников резерва, создание площадок для их взаимодействия «по интересам».

– Дальнейшее развитие технологии оценки и отбора кандидатов в президентский резерв и совершенствование ее отдельных элементов, в том числе, за счет:

1) разработки и внедрения новых оценочных средств и инструментов оценки, в том числе, и на основе информационных технологий, обеспечивая комплексный ресурсный анализ кандидатов в резерв;

2) включения в состав диагностических средств формализованной оценки от рекомендателей и внешнюю оценку реальных достижений (продуктов деятельности) кандидата в рамках своей текущей должности в короткой ретроспективе 2-3 года, показывающей результативность управленческой деятельности кандидата;

3) разработки диагностических методик оценки уровня социальной направленности кандидатов в резерв, как ключевого личностно-профессионального качества современного руководителя системы государственного управления;

4) возможного внедрения в состав диагностических процедур форм групповых активностей с элементами проектной командной работы: проектно-аналитические и организационно-деятельностные игры;

5) обеспечения сопоставимости диагностических данных оценки кандидатов и резервистов разных уровней резервов управленческих кадров, на основе продвижения комплексной модели оценки управленческой готовности.

По состоянию на 1 ноября 2018 года количество лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров, составляет 1601 человек (рисунок 1): представители высшего уровня резерва управленческих кадров – 333 человека; представители базового уровня резерва управленческих кадров – 607 человек; представители перспективного уровня резерва управленческих кадров – 661 человек.



Рисунок 1 – Распределение федерального резерва управленческих кадров между уровнями

По состоянию на 30 апреля 2019 г. в состав федерального резерва управленческих кадров входит 1513 человек, среди них: представителей высшего уровня резерва управленческих кадров – 318 человек; представителей базового уровня резерва управленческих кадров – 580 человек; представителей перспективного уровня резерва управленческих кадров – 615 человек. На рисунке 2 в виде диаграммы представлено распределение выдвижения в федеральный резерв управленческих кадров по источникам.

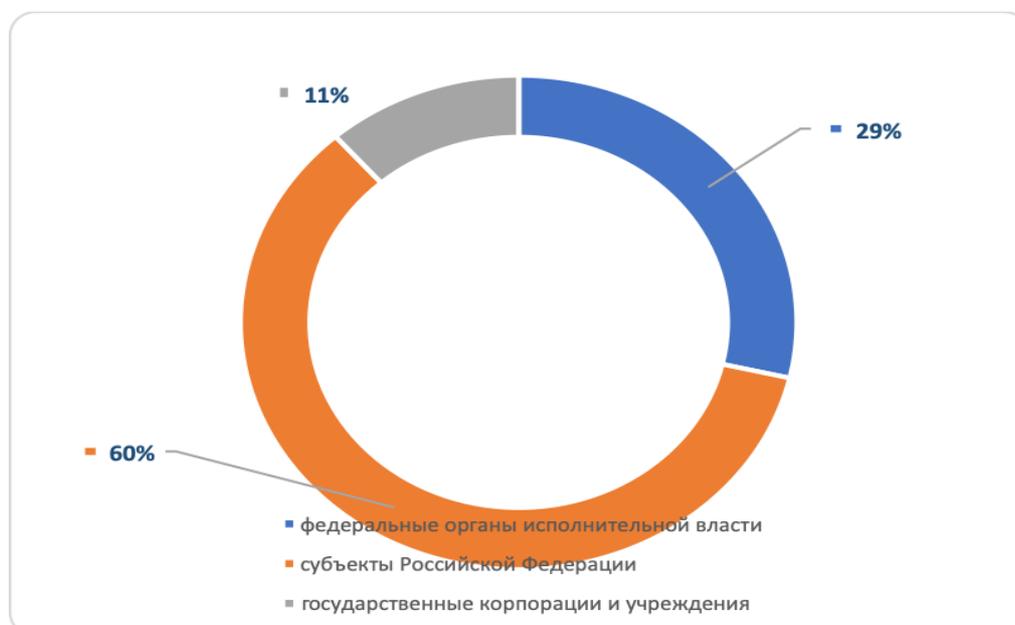


Рисунок 2 – Распределение участников федерального резерва управленческих кадров по источникам выдвижения

В 2019 г. наблюдается уменьшение участников федерального резерва управленческих кадров по всем уровням и источникам выдвижения по сравнению с 2018 годом (рисунок 3).

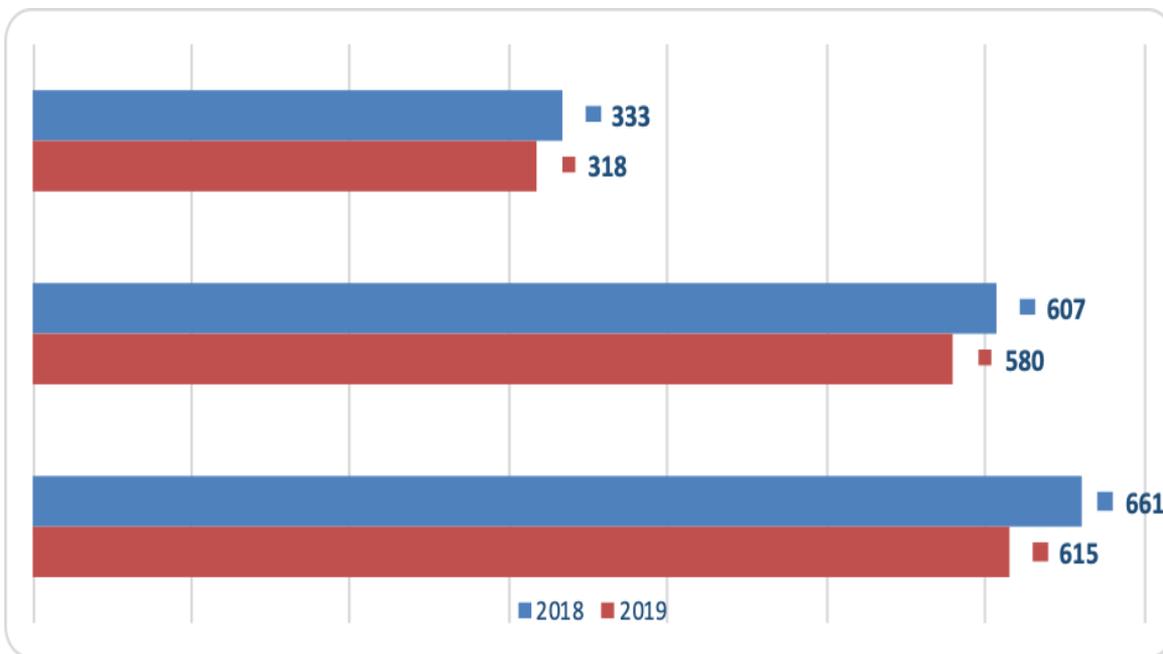


Рисунок 3 – Динамика количества участников федерального резерва управленческих кадров

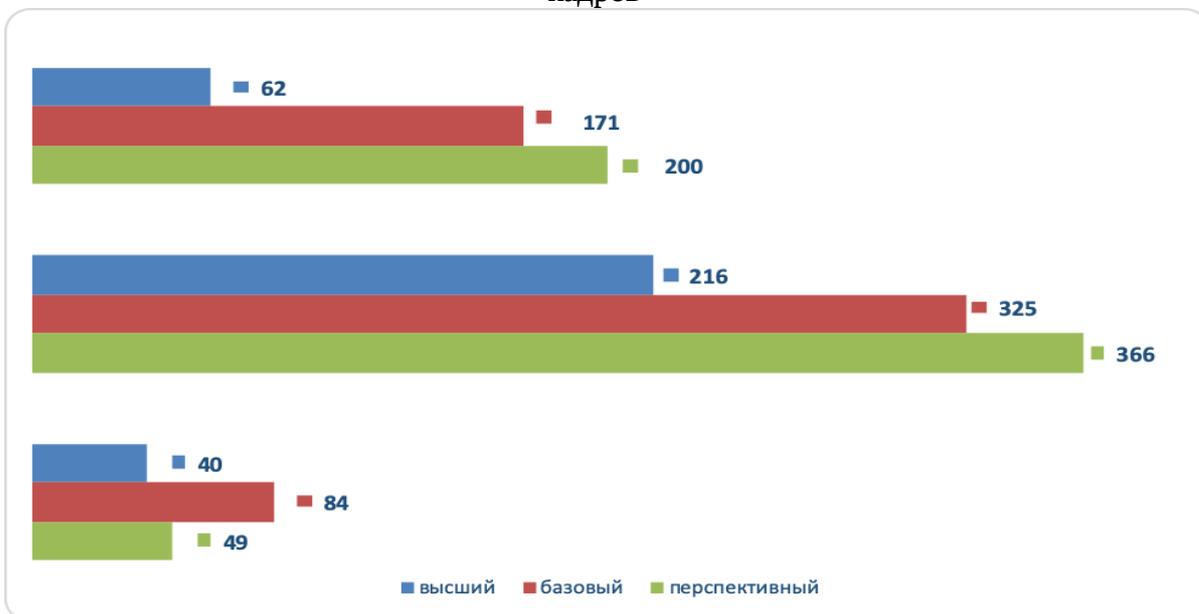


Рисунок 4 – Распределение участников федерального резерва управленческих кадров по источникам выдвижения в 2019 году

Для повышения профессиональной и управленческой компетентности лиц, включенных в резерв управленческих кадров высшего уровня, Академией разработана образовательная программа. В 2015 года Академия реализовывала

программу по всем 3-м уровням резерва: высшему, базовому и перспективному (рисунок 5).



Рисунок 5 – Численность участников федеральной программы с 2012 по 2015 гг.

«На входе» и «на выходе» проводилась лично-профессиональная диагностика участников программы. Так, «на входе» необходимо было выявить так называемые «зоны развития» лично-профессиональных ресурсов. На основе полученных результатов, к примеру, уточнялся состав тренингов на развитие тех или иных компетенций. «На выходе» оценивалась эффективность пройденной программы, определялась динамика развития лично-профессиональных ресурсов.

Структура программы высшего уровня резерва управленческих кадров представлена ниже на рисунке 6.



Рисунок 6 – Структура программы высшего уровня резерва управленческих кадров

По аналогии для базового и перспективного уровней резерва предусматривались: тематические образовательные модули; тренинги на развитие управленческих компетенций (например, лидерства и коммуникативной компетентности и др.); электронное обучение; оценочные мероприятия (также «на входе» и «на выходе»). Основным отличием программы подготовки базового и перспективного уровней резерва от программы подготовки высшего уровня резерва стало проведение более активной тренинговой работы, а также внедрение системы электронного обучения и использования компьютерных симуляторов и тренажеров.

Структура программы базового и перспективного уровней резерва управленческих кадров представлена на рисунке 7.

Структура образовательной программы для базового и перспективного уровня резерва управленческих кадров

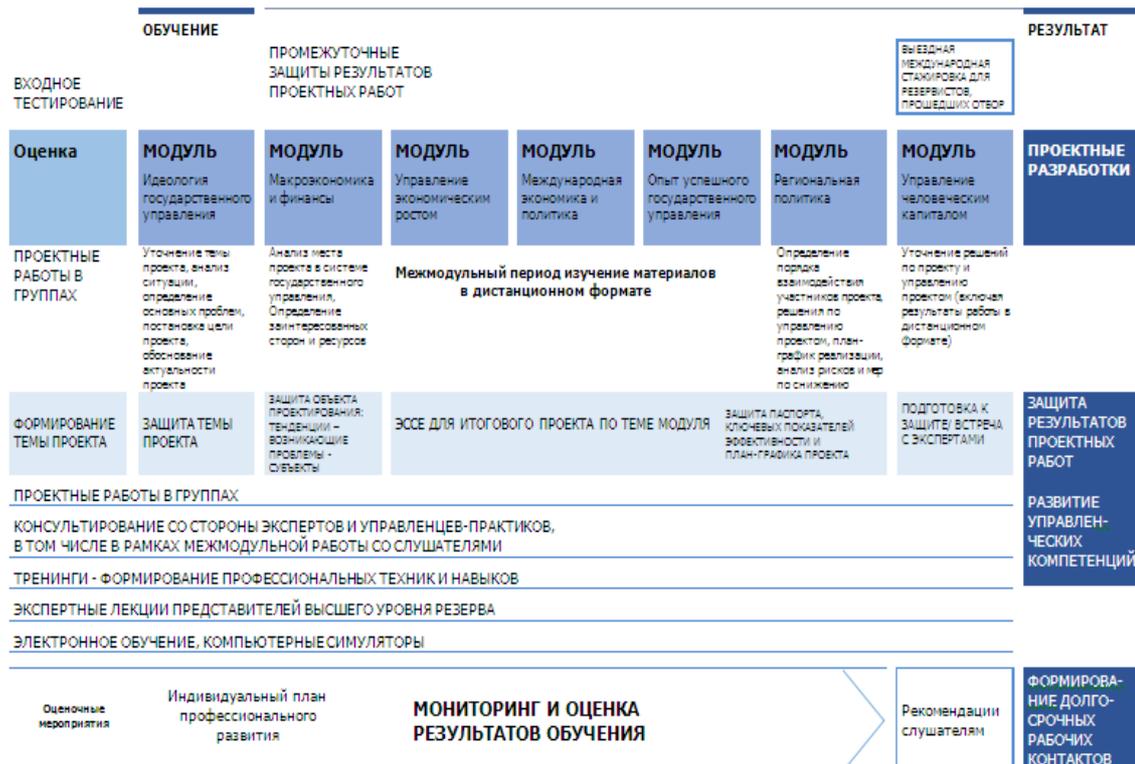


Рисунок 7 – Структура программы базового и перспективного уровней резерва управленческих кадров

Среди основных целей программы можно выделить: кадровое обеспечение реализации национальных проектов (программ) по направлениям, определенным Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. N 204 «О национальных целях и стратегических задачах Российской Федерации на период до 2024 года»; развитие у слушателей управленческих компетенций и профессиональных навыков, необходимых для эффективного управления проектной деятельностью в рамках реализации национальных проектов (программ); создание условий для профессиональной коммуникации и обмена успешным управленческим опытом между участниками Программы.

Структура программы высшего уровня резерва управленческих кадров в период с 2016 по 2018 годы представлена ниже на рисунке 8.



Рисунок 8 – Структура программы высшего уровня резерва управленческих кадров в период с 2016 по 2018 годы

Учет индивидуальных профессиональных потребностей участников программы проводится на основании индивидуального плана профессионального развития.

В соответствии с «Концепцией кадрового обеспечения государственного управления», подготовленной экспертами Российской академии народного хозяйства и государственной службы, основными факторами, ограничивающими развитие кадровых технологий в системе государственного и муниципального управления, выделены следующие.

– Отсутствие четко сформированного «заказа» от руководителей на внедрение современных подходов в области кадрового менеджмента и использования прогрессивных кадровых технологий. Руководители государственных и муниципальных органов, подведомственных им структур, не в полной мере обладают компетенциями, позволяющими сформировать кадровым службам «заказ» на изменения, не могут точно определить и сформулировать задачи в области развития кадрового потенциала и использования прогрессивных кадровых технологий.

– Реактивный характер кадровой политики. Кадровая политика государственных и муниципальных органов и госорганов чаще всего не носит превентивного характера и отстает от существующих глобальных вызовов. Факторами принятия кадровых решений являются, прежде всего, давление «сверху» и обостряющиеся кадровые проблемы. Функция прогнозирования и перспективного планирования кадровой политики практически отсутствует.

– Отсутствие системности внедрения и реализации кадровых технологий. основополагающий принцип кадровой политики, определяющий учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих кадровой работы, часто не реализуется в системе государственного и муниципального управления. Внедрение удачных кадровых решений, даже там, где это происходит, зачастую реализуется без связи с другими элементами кадровой политики, а кадровые технологии в целом не увязаны с функциями и задачами государственных и муниципальных структур.

– Недостаточный уровень профессиональной подготовки специалистов кадровых подразделений органов государственной власти и местного самоуправления. Знания и навыки сотрудников кадровых служб публичного сектора часто отстают от компетенций специалистов коммерческого сектора, что обуславливает неспособность в полной мере эффективно реализовывать современные кадровые подходы в системе государственной и муниципальной службы. При этом зачастую имитационные и формальные действия подменяют содержательную работу с кадрами.

– Отсутствие прозрачной, понятной для сотрудников системы вознаграждения за результаты деятельности. Имеющиеся недостатки в системе оплаты труда государственных гражданских и муниципальных служащих значительно снижают мотивацию служащих к профессиональному росту и качественному выполнению служебных обязанностей. В числе недостатков выделяют низкий уровень базовых окладов, не учитывающих реальную сложность осуществляемой деятельности, выплата премий исходя из субъективных оснований, отсутствие понятных критериев оценки эффективности деятельности и др. При этом действующая система классов чинов не позволяет значительно повысить мотивацию государственных гражданских и муниципальных служащих.

– Отсутствие объективных критериев продвижения и ротации

государственных гражданских и муниципальных служащих. Назначение на должность и продвижение по карьерной лестнице осуществляется преимущественно при отсутствии системы измерения эффективности деятельности и оценки потенциала сотрудников, что не позволяет выделить перспективного кандидата, обеспечить его профессиональное развитие и рост.

– Недостаточные усилия по привлечению в систему государственного управления эффективных руководителей. Разница в размере материального вознаграждения значительно ограничивает возможности привлечения в систему государственной власти и местного самоуправления эффективных руководителей из коммерческого сектора. Кроме того, отсутствие единой базы данных по перспективным кандидатам на руководящие должности публичного и коммерческого секторов, ограничивает возможность принятия кадровых решений.

– Недостаточные усилия по развитию эффективных высокопотенциальных руководителей. Существующие в системе государственной гражданской и муниципальной службы программы подготовки управленческих кадров носят эпизодический характер и крайне слабо связаны с формированием управленческих умений соответствующего уровня (включая умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения). Кроме того, федеральные, региональные и муниципальные программы существуют по-отдельности, единая система подготовки управленческих кадров не сформирована, опыт успешных образовательных программ не тиражируется.

– Несоответствие применяемых в кадровой сфере информационно-коммуникационных технологий реалиям «цифровой экономики». Существующая практика реализации ИТ-решений в области кадрового менеджмента органов государственной власти и местного самоуправления на критичном уровне тормозит внедрение современных кадровых технологий.

– Отсутствие нацеленности организационной культуры государственных и муниципальных структур на эффективное служение обществу. В существующей организационной культуре объективно доминирует бюрократическая составляющая, установка на формальное соблюдение процедур, что понимается как исполнение поручений руководителей в срок. В целом организационную культуру по ее типу можно охарактеризовать как «клановую». Преодолению многих из означенных выше проблем может способствовать внедрение современных технологий отбора наиболее

потенциальных кадров, работы с талантами, формирования и развития резервов управленческих кадров.

По поручению руководителя Администрации Президента РФ президентская академия провела апробацию подготовленной в 2017 г. «Общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации». Апробация осуществлялась в ряде регионов России, как на региональном уровне, так и на уровне муниципальных районов и городских округов. В наиболее полном виде, на тот момент, апробация Общей концепции была реализована в Калининградской области, опыт которой послужил в дальнейшем развитию практик формирования и использования резервов управленческих кадров и в других регионах.

Уникальный, в момент его реализации, для России кадровый проект «Команда единомышленников» (в рамках регионального приоритетного проекта «Эффективные кадры») был реализован в августе-декабре 2017 г. Правительством Калининградской области совместно с факультетом оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС и РЦ ВШГУ Западного филиала РАНХиГС (г. Калининград). Западный филиал Академии стал площадкой, которая организовывала апробацию проекта новой системы работы с резервами в Калининградской области. Основная его цель – совершенствование кадровой политики в органах исполнительной власти региона, поиск эффективных управленцев для работы в новой команде областного Правительства под приоритеты стратегии социально-экономического развития Калининградской области, повышение эффективности всей системы отбора и резервирования управленческих кадров. Интересным фактом является то, что апробация Общей концепции резервов состоялась в Калининградской области незадолго до старта Всероссийского конкурса управленцев «Лидеры России» и некоторые «методологические находки», сделанные во время конкурса в Калининградской области, были реализованы затем в национальном масштабе. В процессе апробации Концепции в Калининградской области должен был быть сформирован новый перспективный резерв – «команда единомышленников», объединенная общей идеей и стратегией развития, способная к реализации сложных стратегических проектов и программ региона. Комплекс мероприятий по оценке кандидатов при отборе в кадровый резерв явился уникальной методикой, разработанной РАНХиГС и доведенной в настоящее время практически

до оптимального состояния. В процессе отбора были применены оценочные технологии, которые до этого успешно применялись как в бизнесе, так и в государственном секторе при отборе персонала на вакансии и формировании проектных команд. Однако, целостная модель оценки была реализована именно при отборе управленцев в Калининградской области.

Ключевым элементом работы с резервами управленческих кадров стало использование единой методологии оценки кандидатов в резерв, как на региональном, так и на муниципальном уровне, что обеспечило возможность получения сопоставимых данных об уровне развития личностно-профессиональных ресурсов участников, потенциально – как представителей разных регионов, так и сопоставления результатов их оценки с оценкой высшего резерва управленческих кадров, а также президентского резерва. Сопоставимость результатов оценки обеспечивает большую карьерную мобильность резервистов, повышает их мотивацию участия в резерве, а также эффективность использования резерва в целом. Фактически, резерв в силу применения новых технологий, методологии подготовки и отбора приобретает необходимый опережающий целевой характер. Главная задача реализации проекта для Калининградской области была достигнута – синхронизировать нужды и стратегические приоритеты Калининградской области и процесс отбора, подготовки резервистов. Необходимо отметить, что впервые в Российской Федерации на уровне региона был реализован ресурсный подход при формировании резерва управленческих кадров.

Концепция нового подхода к формированию резерва выстроена на основе методологии ресурсной оценки, которая позволяет концентрироваться на выявлении сильных сторон кандидатов и, тем самым, избегать потерь в виде неиспользованного потенциала и возможностей лиц, проходящих оценку. Ключевое отличие личностно-профессиональной диагностики, основанной на ресурсном подходе от похожих технологий, кроется в деталях при проведении оценки и при решении задач, которые призвана решить данная оценка. В основу ресурсной оценки кандидатов был положен метод оценивания на основе «Модели метакомпетенций» как более универсального инструмента оценки человеческих ресурсов, чем традиционные компетентностные модели в оценке.

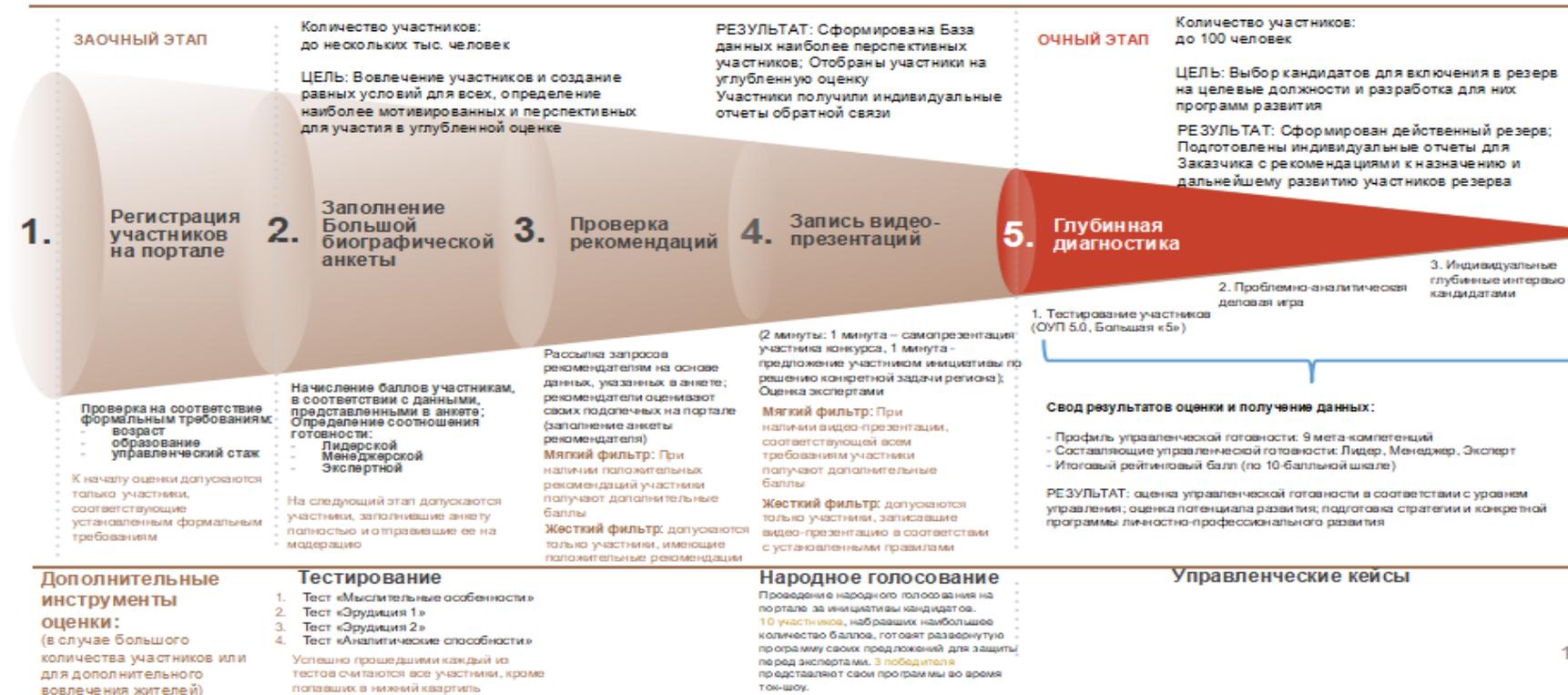
Другим важным элементом организации работы с резервом, уже на этапе его подготовки и использования является принципиально новый подход к организации

подготовки резервистов с использованием не только и не столько традиционных образовательных программ, сколько с ориентацией на подготовку в процессе участия в реализации значимых проектов.

Одним из регионов, наиболее последовательно реализующим методологию РАНХиГС по формированию управленческих резервов и подбору руководителей на должности высшего управленческого звена в органах государственной власти и местного самоуправления является Нижегородская область. Данные задачи реализуются на территории региона под брендом «Команда Правительства». Уникальным преимуществом проекта «Команда Правительства» является то, что отборы на посты региональных руководителей проходят при привлечении трех основных stakeholders проекта: широкого круга кандидатов из различных регионов страны; общественных лидеров-экспертов, входящих в комиссию по отбору кандидатов; граждан, оставляющих на портале предложения по улучшению отрасли в программу будущего руководителя. На данный момент на сайт «Команды правительства» уже зашли 1 млн. 732 тысячи 834 посетителя, зарегистрировались 150 102 человека, 22 560 из них – через сайт Госуслуг. Результаты совместной работы и ее перспективы широко обсуждаются как на территории области, так и за ее пределами на различных дискуссионных площадках.

Еще один региональный проект, реализованный по методологии РАНХиГС был реализован в Воронежской области – «Команда будущего» Воронежской области. По результатам Конкурса были проведены и планируются назначения участников на должности в органы государственной власти и местного самоуправления, подведомственные учреждения. Таким образом, в настоящее время методология отбора и оценки кандидатов в резерв управленческих кадров уже окончательно сложилась (рисунок 9).

ОЦЕНОЧНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ ПО ОТБОРУ КАНДИДАТОВ В РЕЗЕРВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ



Дополнительные инструменты оценки:
(в случае большого количества участников или для дополнительного вовлечения жителей)

Тестирование

1. Тест «Мыслительные особенности»
2. Тест «Эрудция 1»
3. Тест «Эрудция 2»
4. Тест «Аналитические способности»

Успешно прошедшими каждый из тестов считаются все участники, кроме попавших в нижней четверть

Народное голосование

Проведение народного голосования на портале за инициативы кандидатов.

10 участников, набравших наибольшее количество баллов, получают раздаточную программу своих предложений для защиты перед экспертами. 3 победителя представляют свои программы во время ток-шоу.

Управленческие кейсы

Рисунок 9 – Методология отбора кандидатов в резервы управленческих кадров субъектов РФ

В контексте осмысления направлений повышения эффективности и результативности формирования и использования резерва управленческих кадров особую значимость приобретают вопросы, связанные с анализом региональных практик реализации Общей концепции. В этой связи необходимо подчеркнуть, что по оценке субъектов с применением положений общей концепции особых затруднений не вызывало. Кроме недостаточной финансовой обеспеченности субъектами в качестве проблемной зоны реализации положений концепции выделялись кадровые ограничения. Еще в большей степени проблема кадрового обеспечения актуализируется на муниципальном уровне, наблюдается острый дефицит профессиональных кадров в целом, и нехватка претендентов для включения в резерв, отвечающих необходимым требованиям, в частности.

Дальнейшей успешной реализации Общей концепции и решению указанных проблем может способствовать:

- Частичное финансирование применения современных технологий оценки кандидатов в резервы за счет федерального бюджета с доступом к инструментам оценки (тестирования) кандидатов через платформу ЕИСУКС;
- Создание на базе федеральных округов специализированных на оценке руководителей Центров оценки, применяющих единую методологию оценки для получения сопоставимых результатов и формирования единой базы данных руководителей высшего звена в сфере государственного управления;
- Подготовка квалифицированных специалистов по оценке (региональных экспертов) и их сертификация на применение современных инструментов личностно-профессиональной диагностики, являющихся отечественными разработками, адаптированными к оценке руководителей в сфере госуправления;
- Разработка различных по уровню сложности и глубины оценки технологий, обеспечивающих возможность их текущего применения на региональном и местном уровне в зависимости от уровня зрелости существующих кадровых практик и готовности специалистов по оценке;
- Внесение изменений в 79-ФЗ в части возможности назначения на должности государственной гражданской службы лиц из резервов управленческих кадров, при условии их соответствия квалификационным требованиям к соответствующим управленческим должностям.

2 Единый алгоритм и технологии формирования и использования резервов управленческих кадров

Описанию подходов к оценке управленческих кадров и их развитию в научной литературе уделено достаточно внимания [Ошибка: источник перекрёстной ссылки не найден, Ошибка: источник перекрёстной ссылки не найден]. Однако для того чтобы методически обеспечить внедрение «Общей концепции формирования и развития резервов управленческих кадров в Российской Федерации» в соответствии с решением Комиссии при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резервов управленческих кадров от 29.11.2017 г. факультетом оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС были подготовлены методические рекомендации по формированию и использованию резервов.

Методические рекомендации описывают основной алгоритм формирования резервов управленческих кадров, учитывая принципы, изложенные в Общей концепции, различные критерии, способы оценки и показатели, используемые для отбора включенных в резервы лиц, которые обеспечивают соответствие методов оценки и сопоставимость конечных результатов, а также подходы к дальнейшему формированию резерва и оценке эффективности работы с ним. Возможные подходы к оценке управленческого потенциала и управленческой готовности были неоднократно описаны авторским коллективом представленной работы в более ранних источниках [Ошибка: источник перекрёстной ссылки не найден, Ошибка: источник перекрёстной ссылки не найден, Ошибка: источник перекрёстной ссылки не найден].

Субъекты формирования резервов управленческих кадров имеют значительный объем полномочий в этой сфере, который должен уравниваться наличием единой цели и понимания задач формирования резервов управленческих кадров, поддерживая выработку единых подходов, общих процедур и алгоритмов организации работы по формированию резервов. Наиболее распространенной проблемой в данной сфере является подсчет фактического объема резерва. Данная проблема отчетливее всего вырисовывается на муниципальном уровне

функционирования резервов. При формировании оптимальной для организации численности резерва управленческих кадров следует опираться на фактическую потребность в замещении руководящих должностей.

Для формирования резерва на первоначальном этапе следует установить перечень номенклатур, необходимых для создания резерва. Далее субъекту формирования резерва следует установить перечень целевых руководящих должностей, по определенным номенклатурам должностей. При формировании, обновлении или пополнении резерва управленческих кадров регионального уровня к списку целевых должностей, замещаемых из резерва, могут быть отнесены: должности в органах государственной власти регионального уровня, должности в сфере местного самоуправления, должности в государственных предприятиях и учреждениях регионального подчинения. Также при формировании резерва необходимо определить уровень текущей и потенциальной потребности в руководящих кадрах. При этом учитываются целевые управленческие должности, которые будут замещаться в ближайшей перспективе, то есть примерно до одного года, или в среднесрочной перспективе – в течение двух-трех лет, а также следует обратить внимание на долгосрочные и стратегические задачи по развитию политики управления кадрами и в целом кадрового потенциала сферы государственного управления и местного самоуправления.

Алгоритм оценки профессиональной оценки кандидатов в резерв управленческих кадров при их отборе в резерв включает два этапа:

– Предварительный или заочный этап оценки – подразумевает под собой оценку степени соответствия кандидатов в резерв предъявляемым формальным требованиям, непротиворечащим законодательству Российской Федерации, которые, в свою очередь, устанавливает субъект формирования резерва управленческих кадров. Помимо этого, на предварительном этапе проводится работа по выявлению наиболее подходящих кандидатов на основе предоставленных ими документов, подтверждающих соответствие кандидатов квалификационным требованиям, наличие необходимого опыта работы. Дальнейший рейтинг кандидатов формируется исходя из анализа итоговых данных отбора. На основе этого составляется список кандидатов для второго этапа – более углубленной диагностике личностной характеристики кандидатов. Участники или победители проектов различных уровней, направленных на выявление и развитие навыков, необходимых для

успешного управленца, считаются прошедшими заочный этап отбора по решению субъекта формирования резерва.

– Основной или очный этап оценки – углубленная диагностика личностной и профессиональной характеристик кандидатов. Эта процедура включает в себя совокупность методов и инструментов, которые помогают получить сведения о профессиональной квалификации кандидата и его управленческих навыках. Важно отметить, что стандартизация методик и подходов к личностно-профессиональной диагностике позволяет повысить объективность полученных данных. Методики и подходы проведения диагностики должны отвечать некоторым требованиям, таким как: апробация, надежность, достоверность полученных путем диагностики результатов, при их использовании должна учитываться специфика управленческой деятельности в сфере государственного управления, а также расчёт итоговых показателей.

Применение в практической деятельности модели управленческой готовности и исследование данного процесса наглядно показывают тесную взаимосвязь между десятью показателями управленческого потенциала и видами управленческой готовности кандидата (лидерской, менеджерской и экспертной), а также то, что соотношение оптимальных показателей готовности кандидата на разных уровнях управления отличаются. (см. рисунок 10)



Рисунок 10 – Показатели управленческой готовности кандидата

Следует уточнить, что данные показатели являются индивидуальными и при их детальном разборе для каждого кандидата отражают управленческие позиции, на которых он будет наиболее эффективно исполнять свои профессиональные обязанности. Также эти показатели наглядно показывают, какие качества для определённых управленческих ролей следует развивать кандидату и в какой сфере профессиональной деятельности повышать свой потенциал, учитывая набор уже имеющихся навыков и умений, необходимых для специфики его деятельности. При этом указанные показатели тесно взаимосвязаны, выявляя степень преобладания одних показателей над другими, можно определить сферу управленческой деятельности, в которой рассматриваемый кандидат проявит себя наиболее успешно. При этом необходимо проводить оценку, используя формализованные методы для дальнейшего перевода качественных характеристик в количественные показатели, которые, в свою очередь, целесообразно в дальнейшем перевести в единую метрическую систему для более удобного переноса показателей кандидата в соответствующий рейтинг.

При проведении диагностики на этом этапе могут использовать такие инструменты, как:

– Индивидуальная биографическая профессионально-квалификационная анкета кандидата. В анкете содержится личная информация, впоследствии используемая для оценки профессиональной квалификации кандидата и его управленческих знаний и умений. Одна из первых попыток использовать личностно-профессиональную анкету, включающую в себя в том числе и сведения биографического характера, была предпринята нами еще в 2006-2007 гг. [26]. Еще тогда эта практика была принята на вооружение рядом субъектов РФ при формировании кадровых и управленческих резервов.

На сегодняшний день методики отбора кандидатов претерпели достаточные изменения в связи с развитием всей управленческой сферы в целом, каждый из элементов методик и подходов к отбору также изменяется, и биографическая анкета тому не исключение. Формирование пунктов анкеты должно основываться на научно-доказанных фактах, доказывающих возможную связь между моментами биографических сведений кандидата и особенностями управленческой деятельности. На практике, при проведении оценки профессиональной квалификации и управленческой готовности кандидатов позитивно зарекомендовал себя метод психобиографического исследования личности кандидатов, на основе которого разработаны и активно применяются производные методики.

– Видеопрезентация или видеообращение. Анкетирование при отборе кандидатов не предполагает личного знакомства руководителя с кандидатом, поэтому зачастую чтобы заполнить этот пробел используется видеопрезентация или видеообращение. Этот инструмент подразумевает под собой записанное на видео обращение кандидата к руководителю или выполняющим его обязанности людям, которое длится определенное установленное время. Далее анализ предложенной кандидатом видеозаписи проводится по установленному алгоритму. С помощью видеопрезентации имеется возможность: составить первичное визуальное представление о кандидате, выявить и оценить навыки эффективной самопрезентации кандидата, ораторские способности кандидата, его организаторские способности, индивидуальные ценностно-смысловые ориентиры, изложенные кандидатом, его фактическую мотивацию.

– Оценка и анализ представленных рекомендаций на кандидата в резерв. На данном этапе оценки большой вклад могут внести сведения о профессиональной квалификации кандидата, представленные рекомендателями, или лицами, которые

могут дать рекомендации для включения кандидата в соответствующий резерв. Рекомендатели, по сути, заполняют специально разработанную анкету, в которой указывают и расписывают имеющиеся у кандидата, по их мнению, необходимые для работы качества, опыт работы кандидата в управленческой сфере, реализуемые им проекты, их масштаб и результативность и иные факторы, которые могут являться основанием для рекомендации кандидата в резерв управленческих кадров. Далее сведения, указанные в анкете, обрабатываются по определенному алгоритму для перевода качественных характеристик в количественные показатели.

Частным случаем обработки представленных рекомендаций может выступать телефонный опрос рекомендателей. Телефонный опрос применяется в случаях если возникают спорные вопросы, складывается ситуация неоднозначности представленных сведений или их неточности. Полученные данным образом сведения необходимо также формализовать и перевести в количественные показатели.

На заочном этапе отбора кандидата можно использовать различные методы и способы оценки профессиональной квалификации. Главное при этом перевести полученные качественные характеристики в количественные показатели, а затем все показатели привести единой метрической системе. Такой системой может служить 10-ти балльная система для расчета первичного рейтинга. Также необходимо определить весовые коэффициенты значимости по результатам каждого из применяемых способов или методов в итоговом интегральном показателе.

Первичный рейтинговый балл кандидата в резерв на заочном этапе оценки профессиональной квалификации рассчитывается путём сложения всех числовых показателей, полученных при применении различных способов диагностики и последующего умножения показателей на весовой коэффициент. Субъект формирования резерва управленческих кадров при оставлении алгоритма процедур оценки кандидатов самостоятельно устанавливает весовые коэффициенты.

Далее, после расчета индивидуальных рейтинговых баллов кандидатов, субъект формирования резерва составляет список наиболее подходящих и рекомендованных для прохождения второго или очного этапа оценки профессиональной квалификации кандидатов в резерв управленческих кадров. Численность этого списка определяется на основе фактической количественной потребности подразделения в замещении целевых должностей кандидатами из резерва.

Следующий этап оценки кандидатов, очный, может осуществляться с помощью процедуры проведения более глубокой личностной диагностики, необходимой для определения уровня профессионализма кандидатов. На данном этапе процедуры оценки могут быть индивидуальными, а также групповыми. При этом необходимо обеспечить соответствующие оценочные мероприятия персоналом, помещениями, техникой и т.д. Также в зависимости от числа прошедших первый этап кандидатов необходимо составить приемлемый график мероприятий по проведению оценки.

На этом этапе также возможно использование различных способов проведения оценочных мероприятий, таких как:

– Компьютерное тестирование или опрос, отражающие профессиональный уровень кандидата. Оптимальная продолжительность компьютерного опроса должна составлять примерно 1-1,5 часов и проводиться с использованием соответствующего инструментария. Таковым может являться, например, автоматизированный опрос «Оценка управленческого потенциала» в версии 5.0 (ОУП-5.0). Опрос проводится в режиме онлайн, после регистрации и входа через личный кабинет кандидата. Далее проводится расчет итоговых интегральных показателей на основе полученных данных. На этом этапе, при компьютерном опросе могут также использоваться другие методики оценки профессиональной квалификации и сбора данных об участниках, в том числе позволяющие собрать информацию различного рода: дополнительные сведения о кандидате, его профессиональном опыте, личных качествах, особенностях, о его управленческом потенциале. Позитивно зарекомендовали себя характерологические опросники, позволяющие выявить индивидуальные особенности личности кандидата. Например, для оценки компетентности самоуправления зачастую используется опросник «Big Five».

– Личное собеседование или глубинное интервью. Это способ является наиболее информативным и даёт гораздо более широкое понимание о личности кандидата из всех перечисленных. Интервью проходит в формате очного взаимодействия эксперта или экспертной группы с кандидатом. При этом процессе эксперт или интервьюер ведет диалог с кандидатом по заранее составленному сценарию, отмечая ключевые моменты из ответов кандидата. Кандидат оценивается по определенным шкальным показателям, которые далее сводятся в единую систему и отображаются схематически. Как показывает практика проведения интервью,

наиболее целесообразно выстраивать беседу с кандидатом опираясь на небольшие блоки содержательных вопросов, которые напрямую связаны с профессиональной деятельностью. К таким блокам могут относиться, например, мотивация управленческой деятельности кандидата, его роль как управленца и какой смысл он вкладывает в свою профессиональную деятельность, наиболее успешные проекты, реализованные кандидатом, готовность к саморазвитию.

– Разнопрофильные творческие задания, включающие в себя написание экспертных заключений или решения управленческих кейсов. Разнопрофильными творческими заданиями, которые предлагаются кандидатам, могут быть актуальные широкомасштабные проблемы государственного регулирования, касающиеся современного состояния развития различных социальных и государственных сфер, а также государственной гражданской службы. При выполнении заданий данного типа кандидату необходимо расписать собственное мнение относительно предлагаемой проблемы, ее видение и возможные пути решения. Ответы могут оцениваться по двум показателям из ранее приведённого списка: масштабность мышления и экспертно-аналитическая компетентность. Качественные характеристики проделанной работы необходимо перевести в формализованные количественные показатели, руководствуясь специально разработанным алгоритмом обработки заданий.

– Формы оценки кандидатов в резерв управленческих кадров в виде групповых сессий, проектной работы, деловых игр. Одним из инструментов проведения групповой оценки является проблемно-аналитическая деловая игра, позитивно зарекомендовавшая себя на практике отборочных мероприятий. Данная игра позволяет выявить и оценить способности кандидатов аналитически мыслить, творчески подходить к решению управленческих заданий, отражает коммуникативные способности кандидатов и их умение эффективно работать в команде. В процессе деловой игры участниками рассматриваются предложенные проблемные позиции в экономической или социальной сфере рассматриваемого региона, а результатом игры являются возможные пути решения предложенных проблем.

После проведения всех процедур первичного или очного этапа оценки профессиональной квалификации кандидатов в резерв управленческих кадров формируется рейтинг всех участников. В рейтинге также указываются

количественная и качественная характеристика навыков и умений, рекомендованных к зачислению в состав резерва кандидатов. Как и при всех вышеуказанных методах оценки необходимо перевести качественные показатели оценки профессиональной квалификации кандидатов в формализованные количественные значения, а затем перевести их в итоговые интегральные показатели.

Итоговые интегральные показатели личностно-профессиональной диагностики отражают степень развития профессиональных особенностей кандидата, определяемых степенью значимости результатов каждого инструмента проведения диагностики в расчете конечного показателя. Путём наблюдения и экспертной оценки устанавливаются весовые коэффициенты, основываясь на результатах эмпирических исследований и процессов, и дальнейшей калибровки показателей. Помимо этого, можно использовать ранее полученные расчётные показатели проведения соответствующих диагностик управленцев в сфере государственного управления. (таблица 4).

Таблица 4 } Рекомендуемые весовые коэффициенты при расчете итоговых показателей.

Диагностический инструмент	Коэффициент
Опросник управленческого потенциала	0,6
Характерологический опросник	0,3
Опросник на оценку интеллектуального потенциала	0,3
Творческие задания	0,5
Видео-презентация	0,3
Групповая активность	0,5
Интервью-собеседование	0,6

Полученные путём приведения диагностики количественные и качественные показатели необходимо перевести в единую метрическую систему, затем определить вес каждого показателя в интегральном значении и рассчитать каждый интегральный показатель. Этим можно добиться сопоставимости интегральных показателей для одного уровня резерва. Таким образом, целесообразнее всего использовать описанную ранее модель метакомпетенций. Основываясь на данных этих показателей также составляется итоговый рейтинговый балл кандидата в резерв управленческих кадров (таблица 5). Окончательное решение о включении лица в резерв управленческих кадров по итогам проведения оценки принимается субъектом формирования резерва, а также комиссией по формированию и подготовке резерва управленческих кадров.

Таблица 5 } Расчет составляющих управленческой готовности кандидата в резерв управленческих кадров²

Составляющие управленческой готовности	Формулы расчета составляющих управленческой готовности
Лидерская составляющая	Стр.лид.*0,37+Наст.целеустр.*035+Комп.соц.вз.*0,28
Экспертная составляющая	Масш.мышл.*0,33+Гот.обуч.*0,35+Экс.комп.*0,33
Менеджерская составляющая	Упр.комп.*0,36+Гот.раб.ком.*0,28+Ком.самоупр.*0,36

В конечном итоге, фактическая управленческая готовность кандидатов или их итоговый интегральный рейтинговый балл рассчитывается путем суммирования элементов лидерства, менеджмента и экспертного элемента управленческой готовности. Для различного уровня должностей поправочные коэффициенты следует

² Данные получены на основе применения технологии личностно-профессиональной диагностики, апробированной и внедренной в практику формирования резервов управленческих кадров: кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации (2014-2017 гг.), обучения участников резерва, состоящих в федеральном резерве управленческих кадров (2015-2017 гг.), оценки кандидатов в резерв управленческих кадров на уровне ряда субъектов Российской Федерации и крупных муниципальных образований (2017 г.).

определять эмпирически. Например, для должностей категории «руководители» на государственной гражданской службе управленческая готовность определяется суммированием элемента лидерства *0,43, экспертного элемента *0,34 и элемента менеджмента *0,23 управленческой готовности. Из всего вышеизложенного следует, что субъекты формирования резервов управленческих кадров используют различные методики и способы для обеспечения формирования резерва, которые могут отличаться в зависимости от специфики региона и уровня управленческого резерва. При этом необходимо перевести полученные результаты в единую систему показателей. Для обеспечения единства проведения оценки профессиональной квалификации кандидатов на всех уровнях целесообразно использовать уже апробированный и внедренный в практику алгоритм комплексной личностно-профессиональной диагностики.

В целях реализации положений Общей концепции о подготовке и личностно-профессиональном развитии лиц, включенных в состав резервов управленческих кадров, целесообразно осуществлять комплекс мероприятий, целью которых является формирование условий для развития управленческих ресурсов, личностно-профессиональных ресурсов, а также реализации управленческого потенциала резервистов, проведения периодической оценки динамики спада и развития управленческой готовности. Так, направления работы с лицами, включенными в резерв управленческих кадров, должны отвечать принципам целостности, комплексности, развития, индивидуализации и персонализации. Базовым подходом реализации программы сопровождения участников резерва управленческих кадров должен стать личностно-ориентированный подход в управлении.

Индивидуальное сопровождение личностно-профессионального развития является одним из элементов комплексного ресурсного анализа и направлено на: актуализацию имеющихся личностно-профессиональных ресурсов; развитие умения наращивать недостающие личностно-профессиональные ресурсы; развитие умения восстанавливать утрачиваемые личностно-профессиональные ресурсы; развитие умения переструктурировать и применять в профессиональной деятельности личностно-профессиональные ресурсы. Подобная программа может быть реализована в виде индивидуального образовательного маршрута, ключевая цель которого – повышение эффективности деятельности с помощью развития способности к самоанализу и компетентности самоуправления своими личностно-

профессиональными ресурсами, гибких навыков коммуникации и расширение репертуара стилевых особенностей управленческой деятельности.

На основе данных оценки динамики управленческой готовности участников управленческих резервов возможно формирование динамического рейтинга резервистов как интегративного комплексного показателя управленческой готовности на «входе» в состав резерва и показателя ее динамики. На завершающем этапе на основе регулярной оценки может формироваться итоговый рейтинг участников резерва, который можно использовать для последующего принятия кадровых решений. Опыт работы с представителями резервов управленческих кадров свидетельствует о необходимости ведения базы данных, содержащей показатели динамики управленческой готовности участников резервов за весь период нахождения его в составе резерва управленческих кадров, а также отражающий индивидуальную траекторию его личностно-профессионального развития и карьерного роста.

В качестве основных направлений использования резерва управленческих кадров рекомендовано рассматривать:

- назначения на вакантные вышестоящие должности, в том числе перемещения между должностями для оптимального распределения кадровых ресурсов в системе государственного управления и местного самоуправления;

- реализацию с привлечением лиц, включенных в резерв управленческих кадров, наиболее значимых проектов и мероприятий, направленных на совершенствование государственной политики в субъектах Российской Федерации или решение тех или иных задач, связанных с социально-экономическим развитием территорий;

- привлечение лиц, включенных в резерв управленческих кадров, для подготовки резервов управленческих кадров иных уровней, а также для участия в реализации иных кадровых программ, проектов и мероприятий.

Основным предназначением резерва управленческих кадров является назначение на ставшие вакантными управленческие должности. При появлении вакантной должности из числа целевых управленческих должностей выдвижение на такую должность, в первую очередь, целесообразно из числа лиц, включенных в резерв управленческих кадров. Перечень целевых должностей, относящихся к той или иной номенклатуре должностей, устанавливается субъектом формирования резерва.

При образовании вакантной целевой должности, назначение на которую производят высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации и руководители органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации без проведения конкурса или иных отборочных мероприятий, формируется список кандидатов для замещения данной должности из числа лиц, включенных в резерв управленческих кадров, соответствующих квалификационным требованиям к вакантной целевой должности.

С учетом результатов анализа кандидатов может быть принято решение о рекомендации того или иного кандидата для назначения на соответствующую вакантную целевую должность. В случае если замещение вакантной целевой должности осуществляется на конкурсной основе, предполагает проведение выборов или избрание на должность претендентов из числа лиц, включенных в резерв управленческих кадров, предлагается принять участие в соответствующих процедурах. Значимой сферой использования потенциала участников резерва до назначения резервистов на вакантные целевые должности является привлечение их в качестве руководителей или участников проектных команд, рабочих групп и др. для решения значимых задач для сферы государственного управления. Наиболее эффективным способом привлечения участников резерва к решению данных задач является распределение заданий с учетом области их экспертной компетентности, а также направленности отраслевого опыта.

Ключевым моментом является оценка эффективности работы с резервом управленческих кадров. Эффективность работы с резервами управленческих кадров детерминирована целями и задачами их создания и использования, а также по отдельным этапам, а именно привлечение и отбор, личностно-профессиональное развитие и обучение, использование резерва управленческих кадров. Основными показателями и критериями эффективности работы с резервом управленческих кадров являются:

– Показатель ЭфР1 – доля лиц, назначенных из резерва управленческих кадров, по отношению к общему количеству лиц, включенных в резерв управленческих кадров в течение календарного года. Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя ЭфР1: при количестве лиц, включенных в резерв и назначенных из резерва управленческих кадров до 10%, –

низкая эффективность; от 10 до 20% – средняя эффективность; от 20 до 30% – высокая эффективность; свыше 30% – очень высокая эффективность;

– Показатель ЭФР2 – доля целевых должностей, на которые назначены лица из резерва управленческих кадров, по отношению к общему количеству ставших вакантными целевых должностей в течение календарного года. Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя ЭФР2: при замещении из числа всех вакантных целевых должностей лицами из резерва управленческих кадров до 30% – низкая эффективность; от 30 до 50% – средняя эффективность; от 50 до 70% – высокая эффективность; свыше 70% – очень высокая эффективность.

Стоит обратить внимание на факт обеспечения комплексного характера учета основных положительных эффектов использования резерва с помощью внедрения парных показателей эффективности работы с резервами (ЭФР1 и ЭФР2). Данный аспект стимулирует корректное формирование акцентов внимания лиц, которые отвечают за работу с резервистами, на оптимальном количественном составе резерва с точки зрения целевых должностей, для замещения которых он формируется.

– Показатель ЭФР3 – доля лиц, включенных в резерв управленческих кадров и принявших участие в реализации приоритетных региональных проектов, реализуемых органами исполнительной власти субъекта Российской Федерации в течение календарного года. Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя ЭФР3: при количестве лиц, включенных в резерв и принявших участие в проектах в составе рабочих групп (проектных команд) менее 50%, – низкая эффективность; от 50 до 65% – средняя эффективность; от 65 до 80% – высокая эффективность; свыше 80% – очень высокая эффективность. Использование показателя ЭФР3 способствует лучшему пониманию предназначения резерва управленческих кадров не только как «скамейки запасных», но и как команды руководителей, вовлеченных в деятельность органов власти, связанной с решением задач развития (проектных задач).

В качестве дополнительных показателей эффективности работы с резервами управленческих кадров, приемлемых для регулярного контроля качества работы с резервами с целью своевременной коррекции такой работы, могут быть отнесены:

– показатели эффективности привлечения и отбора в резерв управленческих кадров, в частности – общий уровень развития личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров, включая уровень

образования, профессионального и управленческого опыта, итоговый средний рейтинговый балл кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров;

– показатели личностно-профессионального развития и обучения лиц, включенных в резерв управленческих кадров, в частности – доля лиц, принявших участие в образовательных программах и мероприятиях в период нахождения в резерве управленческих кадров; удовлетворенность лиц, включенных в резерв управленческих кадров, уровнем реализации образовательных программ, в которых они принимали участие; динамика изменения уровня развития личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в резерв управленческих кадров; уровень личностно-профессиональных достижений лиц, включенных в резерв управленческих кадров; доля лиц, включенных в резерв управленческих кадров, получивших назначения из числа прошедших подготовку.

Формирование показателей каждого из критерия основывается на определении индикаторов его достижения. Индикаторы или же критерии достижения создаются с учетом накопленной кадровой статистики с последующим сравнением актуального состояния работы с показателями предыдущих периодов, а также уровнем схожих показателей по иным уровням резервов управленческих кадров. Содержательный аспект показателей и индикаторов эффективности работы с резервом управленческих кадров корректируется и уточняется в процессе накопления статистической кадровой информации, анализа и генерализации практик работ с резервами управленческих кадров.

3 Перспективные решения по повышению эффективности формирования и использования федерального резерва управленческих кадров

В настоящее время актуализируется потребность методологического обеспечения процессов формирования и использования кадрового резерва с учетом трендов и новых вызовов системе государственного управления в условиях меняющейся среды. Основные риски и проблемные зоны в контексте формирования и использования резерва связываются с влиянием технологий и технологизацией. Необходимым представляется проектирование единой системы управленческого резерва на основе обеспечения тесной увязки стратегии развития информационного общества, цифровой трансформации государственного управления и приоритетными функций государства в целом, властных структур в частности. В рамках «стратегического измерения» необходимой представляется выработка общего видения, ключевых стратегий развития резерва как сложноструктурированной диссипативной системы. На тактическом уровне важна декомпозиция процесса разработки компонентов резерва как информационной системы с основными задачами и функциями цифровой трансформации государственного управления с учетом специфики в уровнях управления, достаточно серьезных разрывах в имеющемся потенциале и степени готовности к информационному обществу субъектов Российской Федерации, муниципалитетов, различий в границах конкретных организаций. Ключевым аспектом является обеспечение целостности в сетевой топологии организации резерва, активное внедрение информационно-коммуникативных систем, не столько технико-технологическое (несмотря на актуальность данных аспектов), но, прежде всего, управленческое, состоящее в систематизации управленческой информации, выводящая на более высокий уровень процессы принятия управленческих решений, в том числе кадровых.

Под влиянием традиционных социальных стереотипов и появлением новых мифов трансформируются и процессы формирования престижных оценок в общественном сознании профессий и различных видов деятельности. Неэффективность выполнения функций, бюрократизм и коррумпированность, несправедливость по отношению к гражданам, обратившимся за помощью, по-прежнему, достаточно часто артикулируются в качестве ключевых характеристик

деятельности органов власти, что свидетельствует о сохранении поля недоверия. (рисунки 11, 12)

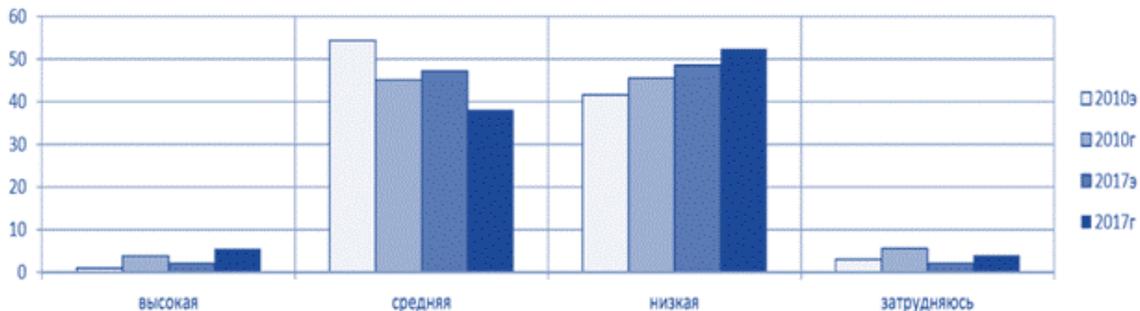


Рисунок 11 – Степень доверия населения к органам государственной власти и управления (2010–2017), %

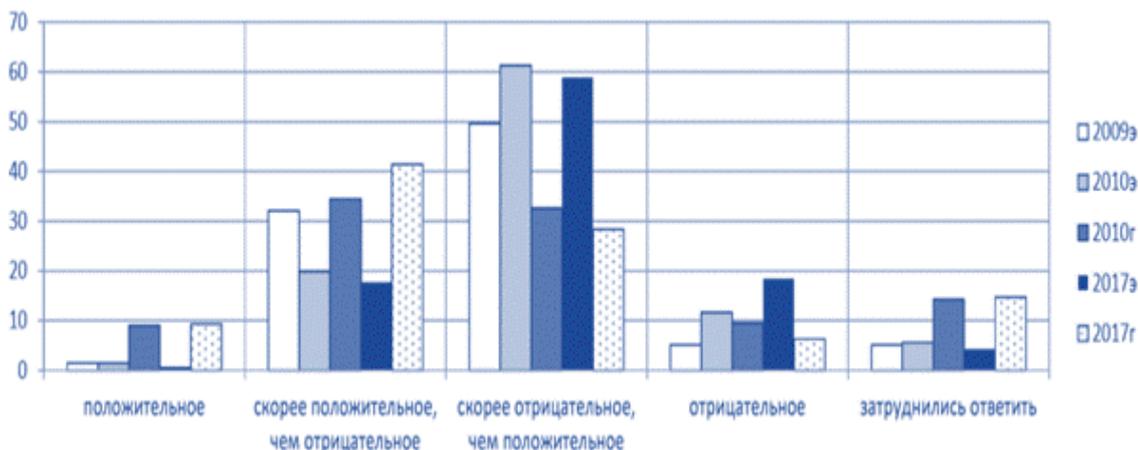


Рисунок 12 – Отношение граждан к государственным служащим (2009–2017), %

Управленческая практика свидетельствует, что в настоящее время подходы и принципы формирования и использования резервов различны, используются различные методы и технологии оценки кандидатов, в оценке эффективности использования резерва также используются различные показатели, не всегда однозначно характеризующие качество кадровых решений. Актуализируется потребность выработки новых методологических принципов, основанных на сочетании ресурсного, лично-ориентированного, командно-центрированного и компетентностного подходов к формированию и использования резерва, позволяющих обеспечить единую логику формирования и использования резерва, соответствия между оценкой эффективности каждого из этапов и достижением общественно значимых результатов.

Рассмотрение резерва как комплексной социальной управленческой технологии позволит синхронизировать инновации, повысить качество оценки, работы с резервом в части обучения, управления мотивацией, личностно-профессионального и карьерного развития резервистов, а в конечном итоге, эффективно решать стратегическую задачу – повышение качества кадрового состава посредством привлечения наиболее квалифицированных кадров.

В настоящее время отдельные очаги активной и даже проактивной кадровой политики разрастаются, в большинстве случаев запрос на внедрение новых кадровых технологий окончательно сформировался как на самом высшем уровне управления (на уровне высших должностных лиц государства, а так же государственных органов, являющихся субъектами государственной кадровой политики, таких как, Администрация Президента РФ, Аппарат Правительства РФ, Минтруд РФ), так и на уровне руководителей ФОИВов и субъектов РФ, на уровне руководителей кадровых служб (или курирующих заместителей министров, вице-губернаторов). Кроме того, количество участников открытых конкурсов управленцев (таких, как «Лидеры России» и других общенациональных и региональных проектов), показывает беспрецедентный уровень интереса и доверия к меритократическим принципам «снизу».

В тоже время еще повсеместно внедряются HR-технологии и другие кадровые практики, соответствующие начальному уровню зрелости, хаотичность и бессистемность их внедрения часто приводят к разочарованию в этих практиках. Стремление зафиксировать достижения, прежде всего, в глазах вышестоящего руководства приводит к многочисленным инициативам и «доморощенным» решениям. Однако, чрезмерность усилий, направленных на достижение подобных результатов часто заканчивается в худшем случае скатыванием в фиктивно-демонстративную деятельность, а в лучшем – подготовкой красочных презентаций и выступлениями на форумах. Повсеместной популярностью пользуются решения 10-15 летней давности (например, компетентностный подход в обучении и оценке), а современные тренды не улавливаются или улавливаются очень слабо. Так, ресурсный подход в поиске и привлечении талантов, оценке управленческих кадров высшего звена, человекоцентрированное управление в целом, активно внедряется в ведущих корпорациях мира и может успешно дополнять давно применяемые и ставшие «классическими» практики управления.

Обоснование внедрения целостного кадрового цикла в государственных (муниципальных) органах и государственных организациях было представлено РАНХиГС в «Концепции кадрового обеспечения системы государственного и муниципального управления» (2018 г.). В Концепции описаны элементы целостного кадрового цикла применительно к органам власти и управления. Укрупнение кадровых технологий позволяет их свести к трем основным (ключевым) кадровым технологиям, являющимся тремя китами кадровой политики: отбор и расстановка (обеспечивает привлечение наиболее компетентных и мотивированных сотрудников); обучение и развитие (преимущественно влияет на повышение компетентности, но также позволяет поддерживать высокую трудовую мотивацию и вовлеченность); оценка и вознаграждение (обеспечивает поддержание в оптимальном состоянии мотивации сотрудников, но также стимулирует их к личностно-профессиональному развитию). Актуальность именно этих направлений реализации кадровой политики обусловлена пониманием прямой зависимости эффективной деятельности людей от движения кадровой работы одновременно по двум векторам: 1. Вектору управления компетентностью кадров; 2. Вектору управления их мотивацией. Только высокая компетентность в сочетании с высокой мотивацией обеспечивают высокую эффективность деятельности (рисунок 13).



Рисунок 13 – Ключевые факторы, обеспечивающие эффективность кадров и кадровые технологии, на них влияющие

Реализация современных кадровых практик в госсфере должна опираться на соблюдение соответствующих принципов новой кадровой политики. То есть, рассматривая реализацию новой кадровой политики в стране, в первую очередь,

необходимо остановиться на основных принципах ее реализации. В качестве таких основных принципов предлагается выделить:

– Внедрение инновационных кадровых практик «сверху – вниз». Все кадровые практики и современные кадровые технологии должны внедряться исключительно «сверху – вниз», начиная с вышестоящего руководства и, только после этого, распространяться на рядовых сотрудников. Это касается и практик отбора и практик обучения и развития карьеры и мотивации и др. Попытки внедрения кадровых технологий в отношении государственных гражданских служащих, находящихся на низшем и среднем уровнях управления (что началось после принятия в 2004 г. 79 ФЗ и происходило все последние годы), не затрагивая руководителей высшего звена (в т.ч. замещающих госдолжности) должны признаться бесперспективными. Только внедрение кадровых технологий «сверху – вниз» позволит сформировать устойчивый запрос со стороны руководства на использование современных кадровых технологий. Иллюстрацией успешности такого подхода является значительно более активное внедрение технологий кадрового отбора, в т.ч. открытых конкурсов, методов оценки персонала, применение современных подходов к обучению и управлению карьерой служащих и других управленческих технологий главами субъектов РФ, которые сами прошли через подобные процедуры.

– Фокусировка на главном. Как показала практика последних лет, внедрение множества возможных кадровых технологий широким фронтом также оказалось недостаточно эффективным. Множество практик стало внедряться, но практически ни одна из них не достигла высокого уровня зрелости. Вместо этого предлагается тотальное внедрение ограниченного количества кадровых технологий во всей системе госуправления и только затем переход к внедрению следующих кадровых технологий. Это будет предполагать последовательное и полноценное внедрение каждой отдельно взятой кадровой технологии на основе понимания ее уровня зрелости. В качестве основных кадровых технологий, сосредоточение на которых позволит добиться в настоящее время максимальных результатов, предлагается рассматривать тесно связанные между собой технологии формирования кадрового резерва и технологии обучения и развития (подготовки) кадров. Эти две технологии могут (а, скорее всего, должны) быть дополнены технологиями управления мотивацией к эффективной деятельности. Следование описанному выше принципу

внедрения кадровых практик «сверху – вниз» позволит в самое короткое время добиться максимального уровня зрелости данных кадровых технологий.

Это не значит, что не должны внедряться другие технологии полного кадрового цикла, в том числе и потому что наивысший уровень зрелости кадровых технологий, как правило, предполагает их комплексное применение на всех уровнях управленческой иерархии. Однако, сосредоточенное на руководителях высшего звена применение технологий работы с кадровым резервом, подготовки и мотивации кадров даст сегодня максимальный мультипликативный эффект.

– Оптимальное соотношение между централизацией и децентрализацией кадровых решений. Максимальная централизация методической, организационной, правовой поддержки ключевых кадровых решений, включая и создание на федеральном уровне инфраструктуры для реализации таких решений (например, создание Сетевого центра оценки) должна обеспечить единство подходов, единые высокие стандарты качества и в целом, высокий уровень зрелости применения определенного количества кадровых технологий. С другой стороны, должна предоставляться свобода для проявления творчества и возможности инициативного внедрения заинтересованными государственными органами и организациями любых иных кадровых технологий.

– Диктатура методологии, а не нормативно-правовых актов. В настоящее время ограничения действующего законодательства (например, о государственной гражданской службе) мешающие внедрению современных кадровых технологий и практик часто «возводятся в абсолют». В тоже время такие ограничения очень часто находятся исключительно «в головах» кадровиков госорганов и эти контаминации передаются вышестоящим руководителям.

Необходимо последовательное продвижение установки, что это нормативно-правовые акты обслуживают кадровые технологии, а не кадровые технологии должны бесконечно долго вписываться в «прокрустово ложе» существующей нормативно-правовой базы. Методология является «базисом», а нормативно-правовая база – «надстройкой», а не наоборот. Для этого потребуются: а) возможность оперативного внесения изменений в существующее законодательство, б) наличие квалифицированных разъяснений по применению норм права в первую очередь, с точки зрения поддержки эффективных кадровых решений, в) централизованное и проблемно-ориентированное обучение и методическая

поддержка представителей кадровых служб. Кроме того, потребуются совсем иные методы принятия решений о внедрении тех или иных кадровых технологий и механизмов, основанные на экспертных мнениях реальных профессионалов (узких специалистов) в той или иной области, а не на механизмах согласования «со всеми заинтересованными госорганами и научными и образовательными организациями».

– Акцент на результатах, а не на процессе и мероприятиях. Внедрение любых кадровых технологий и решений должно предполагать достижение определенного измеряемого результата. Результат может измеряться: а) как соответствие кадровой процедуры (технологии) определенным стандартам качества – уровням зрелости, б) как изменение качественного состава кадров, как улучшение тех или иных кадровых процессов (текучесть кадров, абсентеизм и т.п.), в) как повышение уровня удовлетворенности «потребителей» той или иной практики или «стейкхолдеров». Необходимо полностью отказаться от кадровых мероприятий (особенно требующих значительного финансирования), результат которых непонятен или не может быть измерен. Описание результата, как количества изданных нормативных актов или реализованных мероприятий также должно быть исключено, в т.ч. и в издаваемых на федеральном уровне документах – дорожных картах, паспортах проектов.

Именно сосредоточенность усилий субъектов кадровой политики на повышении профессионализма кадров в купе с поддержанием и повышением их мотивации к эффективной деятельности дадут необходимый синергетический и мультипликативный эффект от реализации принципов новой кадровой политики. В качестве первого такого и базового кадрового решения, как раз, и можно выделить создание единого кадрового резерва: привлечение и удержание наиболее квалифицированных кадров в сфере государственного управления. Технология работы с резервами наиболее полно соответствует отечественной управленческой культуре и стоящим новым задачам, т.к. позволяет оптимально сочетать как меритократические тенденции (работу с талантами), так и традиционный патернализм – роль личных кадровых решений руководителя. Существующая система кадровых резервов на государственной гражданской службе (на уровень специалистов) может быть демонтирована и заменена более эффективной системой поиска, привлечения и отбора кадров.

Резервы управленческих кадров, напротив, должны представлять собой единую систему резервов и стать одним из основных источников подбора управленческих кадров как на государственную гражданскую службу, так и в другие организации с государственным участием. В дальнейшем резервы управленческих кадров должны выполнять роль инструментов, позволяющих распространять передовые практики отбора, подготовки, оценки эффективности, развития талантов в целом – не только в отношении руководителей. Резервы управленческих кадров могут обеспечивать связь между системами государственной гражданской, муниципальной службы, работой в государственных корпорациях, организациях федерального, регионального и местного подчинения за счет «перетока» управленческих кадров как по вертикали, так и по горизонтали. Резерв управленческих кадров может быть инструментом вовлечения амбициозных, наиболее подготовленных и неравнодушных управленцев в решение задач развития, стоящих перед государством.

Без системы централизованного контроля и координации за процессом формирования и использования резервов появляется риск постепенной фрагментации кадровых практик и увеличения разрывов между уровнем качества кадровой политики в различных государственных органах, органах власти субъектов РФ, а также на муниципальном уровне управления. В этом смысле большинство развитых и быстро развивающихся стран скорее использует сочетание двух векторов развития кадровых практик: централизации и децентрализации. Так, в большей степени централизованные системы кадрового отбора существуют в системе государственной службы таких стран как Франция, Сингапур, Япония. В этих странах кадровый отбор можно охарактеризовать как меритократический отбор, реализуемый в достаточно радикальной форме в национальном масштабе.

Другим наиболее часто встречающимся вариантом реализации кадровой политики является сочетание четко и однозначно прописанных общих принципов кадровой политики, допускающих возможность ее регулирования и коррекции (на уровне конкретных механизмов) в регионах, а также отдельных ведомствах. Такой подход распространен в Германии, Великобритании, Китае и Бразилии, и других странах. В целом же подавляющее большинство стран ОЭСР, а также развивающихся стран движутся от выбора централизации или децентрализации кадровой политики к поиску баланса между принципами, навязываемыми из центра и локальной

автономией в процессе реализации кадровой политики в системе государственной службы. Конечно же требуется отметить, что такого рода двусторонний механизм кадровых решений предполагает опору на формирование развитой культуры исполнения не просто буквы, но духа рекомендаций.

В качестве примера так же можно привести отдельные ведомства Новой Зеландии или определенные штаты США, где проводятся эксперименты с полным отказом от требований к централизованным принципам набора и продвижения в пользу полного единоличного решения руководителя, в том числе с учетом его личной политической ответственности. Существенная полемика экспертов и сторонников двух подходов, связанных с реализацией нововведений в этих сферах позволяет констатировать отсутствие сколько-нибудь существенных и устойчивых результатов. Соответственно и в отечественной практике пока невозможно делать однозначных выводов о целесообразности следования той или иной логике. С другой стороны, историческая эволюция государственной гражданской службы, например, в Индии или Шри-Ланке показывает, что однозначное внедрение максимально четких принципов централизованной кадровой политики также не дает ощутимых преимуществ, как с точки зрения качества отбора, так и продвижения кадров. Иначе говоря, внедрение централизованных механизмов отбора и продвижения по заслугам вовсе не гарантирует их реальное использование и требует более внимательного учета национальной специфики.

Следует отметить, что основным слабым звеном всей системы работы с кадровыми резервами всех видов и уровней, с точки зрения государственной кадровой политики, до сих пор является их разрозненность. Резервы управленческих кадров субъектов РФ и кадровые резервы на гражданской службе решают исключительно локальные кадровые задачи того региона, в котором они формируются. При этом, с одной стороны, каждый из регионов испытывает дефицит квалифицированных управленческих кадров, с другой, у регионов нет информации о перспективных кадрах друг друга, которые по каким-то причинам (возможно временно) оказались не востребованы в своем регионе, попали в карьерный тупик. Такие неблагоприятные тенденции, как центростремительный отток из периферии в центр наиболее перспективных кадров, острейший дефицит квалифицированных управленческих кадров на большинстве территорий страны, слабая эффективность кадров из-за сложившейся в последние десятилетия клановости на местах вполне

могут быть преодолены за счет осмысленной работы по формированию Единого кадрового резерва.

Почему именно Единый кадровый резерв должен быть ключевым решением в рамках формирования новой кадровой политики? Для этого существуют три основных причины:

– Резервы как наиболее развитая кадровая технология. Улучшения (любые изменения) эффективнее всего начинать, опираясь на наиболее сильный ресурс. При этом, в соответствии с экспертными оценками, общий уровень зрелости работы с кадрами в госсфере остается не высоким. На этом фоне оценка за работу с резервами составляющая 3 балла из 5 выглядит достаточно оптимистично (остальные кадровые технологии развиты хуже). Так, по результатам исследования компании «Альянс Консалтинг», представленным в материалах Гайдаровского форума 2017 г. уровень зрелости областей управления персоналом в госсфере составляет (по шкале от 0 до 5): отбор и найм – 1,5-2,5; адаптация и наставничество – 0,5-2,5; обучение и развитие – 2,0-3,5; оценка эффективности – 1,5-2,5; управление кадровым резервом – 3,0-3,5. Поэтому начинать улучшения быстрее и легче именно с работы с резервами.

– Резервы как комплексная кадровая технология, включающая весь кадровый цикл. Это единственная кадровая технология, включающая полный кадровый цикл: кадровое планирование (определение потребности в кадрах управления); поиск и привлечение эффективных сотрудников, их отбор; обучение и подготовка; оценка деловых и личностных качеств; управление карьерным продвижением. Работа с резервом затрагивает такие вопросы, как управление мотивацией, удержание и вовлечение кадров, формирование команд, работу с талантами и даже формирование корпоративной культуры. Доведение до совершенства работы с резервами позволит перенести полученные решения в другие кадровые практики.

– Резервы управленческих кадров непосредственно направлены на работу с руководителями и наиболее перспективными сотрудниками (талантами). Улучшать что-либо в любой управленческой системе необходимо, начиная именно с верхних уровней управления, постепенно транслируя изменения вниз по иерархии (принцип внедрения изменений «сверху вниз»). Все неудачи последних лет по внедрению современных кадровых технологий объясняются именно тем, что они затрагивали рядовых сотрудников и средний уровень управления, но никак не касались руководителей высшего звена. Вторая причина двигаться «сверху вниз»: в условиях

ограниченных ресурсов, их надо концентрировать. Если концентрироваться на качественном обучении персонала, особенно в условиях ограниченного бюджета, то начинать стоит именно с обучения руководителей. Тоже касается концентрации ресурсов для развития других кадровых технологий, входящих в стандартный кадровый цикл.

Что может представлять собой Единый кадровый резерв как система?

– Многоуровневая система кадровых резервов, объединенная посредством общей базы данных, сопоставимой информации (в т.ч. по результатам оценки), понятного набора целевых должностей (какому уровню должностей соответствует и даже на какие конкретно должности может претендовать участник сейчас, а также в перспективе), принципов номенклатуры (чей именно резерв, кто назначает, кто «держатель» этого резерва) отраслевого принципа формирования резерва (в какой сфере деятельности наиболее полезен и эффективен участник резерва).

Наиболее востребованными уровнями и номенклатурами резервов представляются следующие:

1) Резерв управленческих кадров под патронажем Президента РФ (номенклатура Президента РФ; субъект формирования (оператор) – Администрации Президента РФ).

2) Высший резерв управленческих кадров (номенклатура Председателя Правительства – субъект формирования – Аппарат Правительства РФ).

3) Резервы управленческих кадров и кадровые резервы федеральных органов исполнительной власти, включая отраслевые резервы и резервы на должности руководителей территориальных органов исполнительной власти.

4) Региональные кадровые резервы и резервы управленческих кадров: номенклатура Губернатора (на должности министров и глав муниципалитетов) и региональных министров (у которых могут быть свои отраслевые резервы).

5) Муниципальные кадровые резервы и резервы управленческих кадров (номенклатура главы муниципалитета).

Таким образом, находясь в системе государственного управления, руководитель должен знать о перспективах своего дальнейшего карьерного роста (или отсутствии в настоящий момент таковых), а данные о нем должны быть напрямую доступны тому руководителю, к номенклатуре которого он относится.

В настоящее время только через управленческие конкурсы и конкурсы по формированию резервов управленческих кадров, организованных при участии РАНХиГС в регионах прошло более 30 тыс. участников. В каждом регионе (из полутора десятков вовлеченных в эту работу) сформирована собственная база данных перспективных руководителей. Все участники мероприятий по формированию резервов прошли оценку по единой методологии и имеют сопоставимые результаты оценки. Однако, эффективность использования этих баз можно было бы значительно повысить посредством их объединения и обеспечения режимов доступа к информации об участниках. Доступ к информации об участниках резерва может зависеть от того уровня резерва, в котором состоит руководитель: уполномоченные представители Администрации Президента РФ и Аппарата Правительства РФ могут иметь доступ к информации об участниках резерва своего уровня и всех нижестоящих, представители первых лиц регионов – к единому федеральному (ФОИВов) и региональному резерву, руководители региональных министерств к региональному и муниципальным резервам и т.п.)

– Единая система управления должностным продвижением (управления карьерой) руководителей сферы госуправления, основанная на общем классификаторе должностей, отражающем их реальный управленческий статус и содержащая описание оптимальных карьерных траекторий по уровням и сферам деятельности. Например, одна из возможных карьерных траекторий может предполагать прохождение следующих ступеней (рисунок 14). Необходимо отметить, что наличие выборных должностей в карьерограмме руководителя вовсе не гарантирует его назначение (избрание) на эту должность, а скорее выполняет роль ориентира, в том числе для более целенаправленной подготовки и личностно-профессионального развития (например, в связи с необходимостью приобретения политического опыта и соответствующего веса в регионе). Кроме того, наличие карьерограмм у руководителей-чиновников вовсе не исключает появление в госсфере руководителей с опытом работы в бизнесе или других сферах деятельности через систему «боковых входов».

Как показывает опыт последних назначений руководителей субъектов РФ, более успешными из них, являются главы регионов, имеющие более разносторонний опыт управленческой деятельности – в муниципалитете, в регионе, в федеральных органах власти, в госкорпорации, в бизнесе и т.п. Опыта работы только в госорганах,

только в бизнесе или только в правоохранительных структурах, как правило, оказывается недостаточно.

Региональные органы исполнительной власти	Федеральные органы исполнительной власти	Представительные органы власти	Органы местного самоуправления
Глава субъекта РФ	←		
	→	Депутат Государственной Думы	
	→	Заместитель министра	
Вице-губернатор	←		
	→		Глава города
Министр	←		
	→		Глава муниципального района
Начальник отдела			

Рисунок 14 – Один из вариантов оптимальной карьерной траектории (гипотетический пример)

Существующие системы классификации должностей в системе госуправления по уровням управления слабо отражают реальный статус руководителей и должностных лиц. Требуется разработка «Классификатора должностей» реалистично отражающего статус должности и позволяющего выстраивать карьерные траектории руководителей.

– Единая система подготовки и продвижения кадров, а не два разных процесса. Результаты целевой подготовки и просто участия в образовательных программах должны учитываться, накапливаться и использоваться при принятии решений о назначении или определении дальнейших направлений развития управленческого и профессионального опыта (в т.ч. отраслевого). По результатам участия в образовательных программах все их участники должны оставлять «цифровой след».

ВУЗы (прежде всего РАНХиГС) должны выступать субъектами выдвижения в резервы всех уровней, включая президентский по результатам участия чиновников и других лиц в образовательных программах. При этом, выдвигаться могут исключительно лица, получившие статус «отличник учебы» и продемонстрировавшие во время учебы необходимые деловые и личные качества. Поступление на образовательные программы в сфере госуправления должно

оставаться открытым для «не госслужащих», стремящихся к карьере в сфере публичного менеджмента, а успешное завершение таких программ наиболее талантливыми из них должно становиться своего рода билетом в эту сферу (с учетом не просто положительных, но и высоких результатов итоговых экзаменов).

Зачисление на ряд образовательных программ за счет средств федерального бюджета (некоторые виды проф. переподготовки, МРА, магистратура) должно стать знаком предстоящего повышения в должности (в случае успешного завершения учебы). Назначение на вышестоящие должности, начиная с уровня регионального министра, начальника управления (заместителя директора департамента) ФОИВ должно осуществляться только после успешного завершения соответствующей образовательной программы. До этого руководитель может носить статус врио, но не более 1 года. Похожая практика существовала как в СССР при назначениях руководителей как по партийной линии, так и по ведомственной – в народном хозяйстве, а также существует в настоящее время в вооруженных силах (например, для назначения на «генеральскую» должность офицер должен успешно закончить Академию Генштаба ВС РФ).

– Единые правила игры при назначениях на вышестоящие управленческие должности: необходимо определить до какого уровня должностей действуют правила «карьерных назначений» (например, до уровня заместителя губернатора на региональном уровне и руководителя департамента в ФОИВе), а с какого возможны «политические назначения». Правила и полномочия должностных лиц по принятию кадровых решений в этих случаях должны отличаться. Необходимо повышение порога для политических назначений: должность заместителя Губернатора не должна быть должностью, назначение на которую осуществляется по политическим мотивам. Чтобы стать заместителем губернатора необходимо быть профессионалом и пройти ряд предыдущих предписанных должностных ступеней, а не просто быть назначенным, не имея соответствующего опыта, а только потому, что «позвал Губернатор», либо пройти специальную программу подготовки и успешно сдать экзамен (а также иметь рекомендацию образовательной организации).

Примечание. При карьерных назначениях осуществляется последовательное движение по карьерной лестнице внутри системы государственного управления. При политическом назначении возможно назначение на должность «с бокового входа», на основе политической, идеологической близости, личной преданности и т.п. Система

карьерных назначений обеспечивает профессионализм подавляющей части руководителей и в настоящее время она в значительной степени нарушена.

– Единая система оценки кандидатов на управленческие должности, ориентированная на повышение качества кадрового состава и учет индивидуальных личностно-профессиональных и управленческих ресурсов. Такая система оценки должна быть основана на единой модели метакомпетенций, научно обоснованной, широко апробированной РАНХиГС и имеющей эмпирическое подтверждение ее работоспособности. Как результат – накопление информации об уровне развития управленческих ресурсов всех руководителей сферы госуправления, их отраслевом опыте, уровне потенциала и т.п. На какие-то должности назначения должны осуществляться только после оценки и согласования кандидатуры на уровне федерального центра, на другие – на уровне федеральных округов, на третьи – на уровне субъекта РФ или ФОИВа.

Регионам и ФОИВам должна быть доступна общая методология оценки, но ее применение может быть не обязательным. Необходимо создание Сетевого центра оценки (на базе РАНХиГС) для ресурсной и научно-методической поддержки оценки в регионах и ФОИВах.

– Командный принцип подбора кадров уровня руководителей субъектов РФ и ФОИВов. Одновременно с подбором кандидатур на уровень высшего должностного лица должны подбираться кандидатуры и в его команду (если не остается старая команда). Это становится возможным при условии обширной базы данных руководителей, прошедших оценку на основе единых подходов (единой методологии). Кроме того, наличие предписанных оптимальных вариантов карьерных траекторий позволяет выращивать из участников такой команды будущих «первых лиц».

– Управленческая карьера в системе гражданской службы в связке с карьерой руководителя в системе госуправления в целом. Назначение на должности государственной гражданской службы категории «руководители» (и другие управленческие должности) должно быть возможным непосредственно из резерва управленческих кадров любого уровня (для этого требуется внесение изменений в 79 ФЗ) при условии соответствия лица квалификационным требованиям. Хотя для этого и сейчас уже нет особых препятствий, но лучше закрепить данное положение нормативно. Для того, чтобы включить кого-либо в резерв на вышестоящую

должность он НЕ обязан соответствовать квалификационным требованиям к этой должности уже сейчас (требуемый стаж, опыт, образование, даже возраст могут появиться у кандидата во время нахождения в резерве).

– Единая система комплектования управленческих кадров из разных источников. Необходим учет современных тенденций и практик реализации государственной кадровой политики, например, таких явлений, как Конкурс «Лидеры России», региональных конкурсов управленцев при формировании новых подходов к поиску и привлечению руководителей в сферу госуправления. Результаты подобных конкурсов должны учитываться и в федеральной и в региональной повестке. Например, полуфиналисты «Лидеров России» имеют преимущества при формировании региональных резервов управленческих кадров (при их желании переходить на госслужбу). В тоже время надо понимать ограничения меритократии: успешное комплектование кадрами возможно, но только до уровня среднего звена – это хороший инструмент «бокового входа», но, как правило, на позиции не выше среднего уровня. Положительные кейсы назначений на верхний уровень — это скорее результаты «ручной работы» или исключения из практики, а переход назначенца сразу через несколько ступеней — это всегда соответствующие риски.

Роль «социальных лифтов» в настоящее время – показать, что соблюдение социальной справедливости при построении карьеры вполне возможно и зависит только от талантов человека. Постепенно же следует переходить от «социальных лифтов» к «социальным лестницам», когда движение по карьере для руководителя зависит от его реальных достижений, подготовка становится более планомерной, а карьерное движение более предсказуемым – без «перепрыгивания» через несколько ступеней сразу. При этом, социальные лифты должны продолжать работать, но только для наиболее талантливых руководителей, а не являться массовым явлением. Еще одним важным решением, направленным на реализацию новой кадровой политики, должны выступать технологии управления мотивацией к эффективной деятельности.

Результаты исследования, проведенного РАНХиГС в 2018 г. [55] показало, что ключевыми факторами мотивации руководителей сферы госуправления к эффективной деятельности являются следующие (таблица 6).

Таблица 6 – Ключевые факторы мотивации руководителей сферы госуправления к эффективной деятельности

Факторы	Вес (%)*
1. Возможность получать конкретный результат	15,0
2. Возможность влиять на развитие организации, (региона, страны)	13,4
3. Возможность участия в интересных проектах, внедрении изменений	8,4
4. Возможность собственного профессионального роста и развития	6,3
5. Достойный уровень оплаты труда	5,8
6. Возможность реализовать свои идеи	5,6

*В совокупности перечисленные 6 факторов обеспечивают до 54,2% мотивации руководителей – госслужащих. Всего же рассматривалось 26 различных факторов мотивации, совокупный вес которых был принят за 100%.

Однако, из 6 перечисленных факторов мотивации только первые 4 подкреплены в настоящее время достаточно сильными стимулами, т.е. действительно оказывают влияние на результат ориентированное поведение руководителей, а также способствуют удержанию перспективных кадров. К специфическим инструментам управления карьерой в сфере государственного управления можно отнести применение следующих: табель о рангах, квалификационные требования и квалификационные экзамены при движении по карьерной лестнице.

Ключевым элементом привлечения и последующего удержания квалифицированных управленческих кадров в сфере госуправления может выступать создание нового Табеля о рангах. Эта необходимость диктуется тем, что, во-первых, система классных чинов государственной гражданской службы не выполняет в настоящее время своей главной мотивирующей функции и, как минимум, требует серьезной трансформации (реформы) [56]. Табель о рангах может распространять свое действие не только на государственных гражданских служащих, но и на работников и руководителей органов местного самоуправления, государственных и муниципальных организаций (школы, ВУЗы, медицинские учреждения), госкорпораций, а также на лиц, замещающих государственные и муниципальные должности (мэры городов, высшие должностные лица субъектов РФ, федеральные министры и др.) что позволит обеспечить единство карьерного пространства в сфере госуправления, более эффективно управлять карьерой занятых в этой сфере, повысить престиж работы на государство.

Прообразом современного Табеля о рангах может выступать классификатор должностей, разработанный на Факультете оценки и развития управленческих

кадров ВШГУ РАНХиГС и применяемый в настоящее время для практических целей, связанных с личностно-профессиональной оценкой и карьерным сопровождением руководителей сферы госуправления. Использование данного классификатора позволяет не только соотносить должности федеральных государственных гражданских служащих и служащих субъектов РФ, но и отслеживать карьерные траектории всех руководителей вне зависимости от того в какой сфере деятельности они заняты.

При этом необходимо учитывать, что оптимальной карьерой для личностно-профессионального развития чиновника сегодня является не линейная вертикальная карьера, а скорее более сложная, предполагающая работу на разных уровнях и ветвях власти. Универсальность применяемого в РАНХиГС в процессе проведения личностно-профессиональной диагностики руководителей классификатора обеспечивается возможностью распределять должности руководителей на разное количество групп, в зависимости от стоящих задач. Так имеющиеся эмпирические данные демонстрируют наличие значимых отличий уровня развития составляющих управленческой готовности у пяти групп руководителей, находящихся на разных уровнях управленческой иерархии.

Полученные эмпирические данные подтверждают перспективность применения инструментов, как управления, так и самоуправления карьерой в сфере госуправления. Планомерное развитие трех составляющих управленческой готовности руководителя, как Лидера, Менеджера и Эксперта в процессе движения по карьерной лестнице, достаточно убедительно показывает возможность не только спонтанного наращивания, но и целенаправленного развития каждой из составляющих готовности за счет приобретения соответствующих управленческому уровню компетенций. Наличие четких и понятных критериев, в соответствии с которыми производится движение по карьерной лестнице в сфере госуправления, сопряженное с отсутствием двойных стандартов (ко всем без какого-либо исключения применяются единые требования) позволит в короткое время добиться более высокого профессионального уровня действующих руководителей и привлечь новые перспективные кадры. Если же рассматривать инструменты непосредственной оценки и мотивации результативности, то необходимо уделить, прежде всего, внимание созданию работающих инструментов, способствующих повышению мотивации руководителей.

Любая, правильно настроенная система управления мотивацией основана на том, что человеку выгодно проявлять высокую эффективность в организационной или управленческой системе. При чем, такая выгода может носить как материальный характер, так и морально-психологический. Как было указано выше, имеется определенное количество факторов мотивации, обеспечивающих высокую заинтересованность руководителей госсферы в эффективности своей деятельности. Соответственно, система стимулирования (управления мотивацией) должна быть основана на возможности применения стимулов, способных удовлетворять соответствующие потребности в обмен на достижение высокой результативности в соответствии с формулой (1):

$$П + С = М \Rightarrow Р, \quad (1)$$

где П – потребность; С – стимулы; М – мотивация к результату; Р – результат деятельности.

Однако, т.к. понимание результативности управленческой деятельности в сфере госуправления значительно различается, культура ориентации на результат не развита, а построение и поддержание в актуальном состоянии системы управления по КПЭ является дорогостоящим, необходим поиск новых инструментов управления результативностью, в т.ч. с учетом специфики деятельности государственных органов и структуры управления в госсфере (предложение коротко описано ниже).

При этом, определенная однотипность структуры государственных органов, как на федеральном уровне, так и в регионах может позволить настроить единую систему оценки результативности руководителей высшего (и, затем среднего) звена при условии сильной методической и организационной поддержки из федерального центра.

В качестве инновационных механизмов, позволяющих при оптимальных затратах получить срез данных о результативности руководителей, можно предложить систему экспертной оценки руководителями из одной отрасли или сферы деятельности друг друга. Результаты оценки обрабатываются и определяется рейтинг региональных министров по направлению деятельности (рисунок 15).

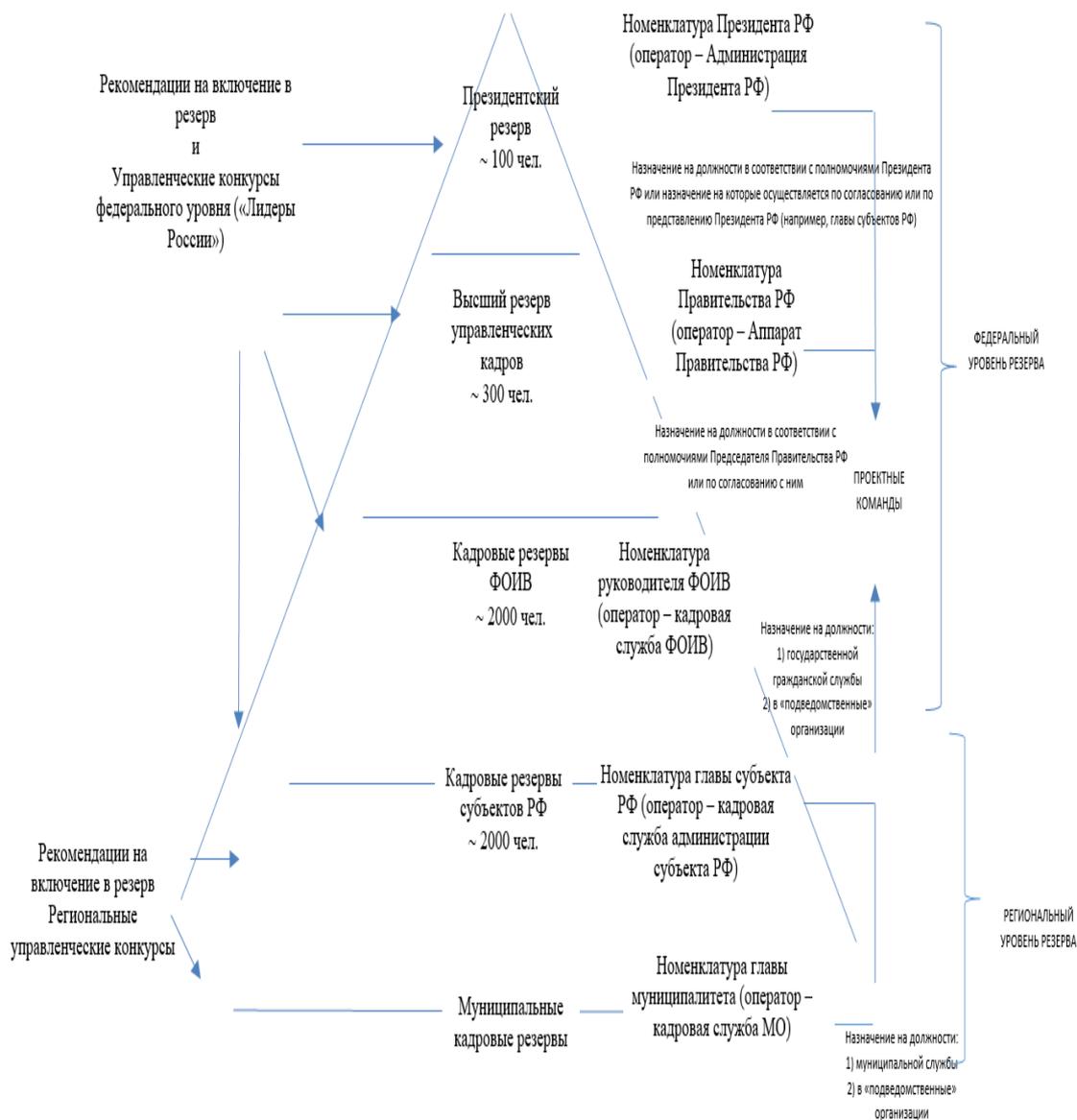


Рисунок 15 – Система кадровых резервов в РФ (проект)

Плюсы предлагаемой системы: высокая объективность оценки с учетом хорошего знания всех аспектов деятельности друг друга (с учетом понимания специфики отрасли и разных стартовых условий в регионах); хорошая возможность для защиты от искажения оценок (обеспечивается конфиденциальностью получаемых оценок); получение возможности для губернаторов объективной внешней оценки собственных руководителей в сравнении с другими руководителями; активное знакомство руководителей с опытом друг друга; развитие культуры ориентации на результат в органах государственной власти; стимулирование руководителей брать на

себя «повышенные обязательства», что может быть заложено в механизм подготовки отчетов и оценки по итогам периода; возможность определять лучших, привлекать их в качестве источников лучших практик, обеспечивать им более быстрый карьерный рост, возможность формирования «команд развития» из числа лучших в своем деле.

Совершенствование подготовки управленческих кадров может быть обеспечено пересмотром подходов к ее организации и построением данного процесса на системной основе. В качестве системообразующей основы целесообразно использовать технологию организации обучения, включающую в себя несколько ключевых этапов: определение потребностей в подготовке управленческих кадров; моделирование образовательных программ и организация подготовки управленческих кадров; оценка эффективности образовательных программ.

При этом при определении потребности в подготовке управленческих кадров следует учитывать перспективы карьерного развития кандидата, направляемого на обучение, участие в реализации приоритетных государственных проектов, программ. Для того чтобы данные направления в полной мере соответствовали потребностям системы госуправления и самих руководителей на этапе их разработки необходимо использовать сервисы ФГИС «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы» (далее – ЕИСУКС) для проведения автоматизированного опроса руководителей, а также оценки актуальности и практической значимости реализованных дополнительных программ за предшествующий период.

Также представляется перспективным при определении вида и уровня программы, на которую поступает потенциальный слушатель, проведение диагностики уровня управленческой готовности и мотивации к обучению с использованием сервисов ЕИСУКС. Так, накопленный РАНХиГС опыт личностно-профессиональной оценки руководителей позволяет достаточно точно определять, как уровень управленческой готовности руководителя к эффективной деятельности на определенном уровне управленческой иерархии, так и потенциал его личностно-профессионального развития (рисунок 16), а исходя из этого, определить наиболее оптимальный образовательный маршрут, в т.ч. с учетом индивидуальных потребностей в обучении.

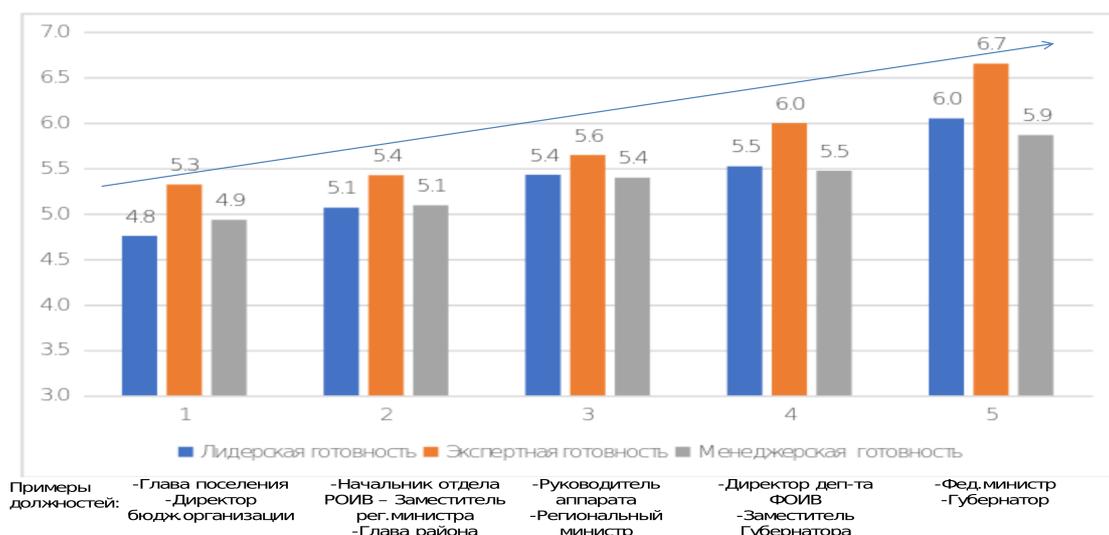


Рисунок 16 – Соответствие составляющих управленческой готовности руководителей (средние значения) уровню управленческой должности (N – 6455) [57]

В настоящее время в подходах и методах обучения руководителей сферы госуправления происходят также значительные изменения. С одной стороны, эти изменения являются следствием запроса на формирование руководителей «новой волны», отвечающих современным требованиям к органам государственной власти. С другой стороны, катализатором таких изменений выступают новые технологии обучения, которые сейчас активно внедряются во все сегменты рынка образовательных услуг, и, особенно, в корпоративное обучение. Основная цель внедрения новых технологий и методов обучения – повышение эффективности образовательных программ. Скорость изменений в государственном управлении сейчас высока как никогда, полученные знания быстро устаревают, учиться нужно чаще и больше. Но, при этом, руководители среднего и высшего звена сильно перегружены. В итоге, образовательные программы должны становиться все более сжатыми, сфокусированными.

Место классических академических программ, которые всегда состояли из объемных (30-60 часов) и таких же классических курсов, посвященных отдельным дисциплинам (так называемый дисциплинарный подход – Disciplinary approach) занимает все более востребованное проблемно-ориентированное обучение или проектно-ориентированное обучение (так называемые Problem based learning, Project-based learning), когда в центр ставится проблема или задача, которую требуется решить, новый тренд или направление, а вокруг этого выстраивается набор

управленческих практик, которые необходимо освоить слушателю программы для решения управленческой задачи или проекта. Изменения в подходах к формированию образовательных программ приводят к изменению методов и стилей обучения. Классический лекционный формат заменяется на краткие выступления успешных руководителей, транслирующих передовые практики, но основной фокус – это самостоятельная работа слушателей над проектом или задачей. При этом происходит формирование не только знаний, но и новых навыков через «обучение в процессе работы» (learning by doing).

Еще один современный тренд, тесно связанный с проблемно-ориентированным обучением – это обучение управленческих команд (team-base learning). Если над проектом или проблемой работает реальная управленческая команда, то помимо решения конкретной задачи и формирования индивидуальных профессиональных навыков, члены команды получают навыки совместной командной работы, что особенно важно при формировании команд при новых назначениях. В свою очередь, перед образовательными учреждениями сейчас стоит непростая задача освоения новых методов работы с аудиторией слушателей и привлечение в академические структуры тренеров, коучей, модераторов, фасилитаторов, которые могут обеспечить слушателям развитие критически важных навыков современного руководителя: лидерства, командной работы, наставнического стиля.

Важной составляющей современного образования является «обучение на опыте» (experiential learning) – следуя логике «лучше один раз увидеть». Можно долго рассказывать слушателям про цифровую экономику, но визит в Яндекс и Сбербанк намного нагляднее. А одна поездка в хоспис и детский дом дает слушателям намного больше для развития социальной ответственности, чем часы лекций на эту тему. Доказано, что именно в результате таких визитов удастся найти нетривиальные и эффективные решения сложных управленческих задач.

Значительные изменения также должны произойти в системе промежуточных и итоговых аттестаций слушателей. Вместо проверки теоретических знаний через тесты и экзамены, должен использоваться постоянный мониторинг прогресса в личностном росте и развитии, через различные методы оценки и диагностики, регулярную обратную связь от коучей и наставников, итоги командных проектов. Поэтому еще одним трендом в современном обучении является широкое

использование в образовательном процессе методов лично-профессиональной оценки и диагностики, с последующим составлением индивидуального плана развития (ИПР) слушателя.

В качестве базовой модели для планирования лично-профессионального развития слушателей видится разработанная РАНХиГС модель компетенций, состоящей из ключевых, универсальных для различных управленческих позиций метакомпетенций, лежащих в основе трехкомпонентной модели управленческой готовности. Также эффективным форматом является сочетание очного и онлайн обучения – т.н. смешанный формат (blended learning), одной из вариаций которого считается модель «перевернутого класса» (flipped classroom) – модель обучения, при которой слушателю предоставляется материал для самостоятельного изучения дома, а на очном занятии проходит практическое закрепление материала.

Большое внимание в современных методах обучения отводится неформальным методам обучения, в частности, всячески стимулируется взаимодействие слушателей друг с другом с целью обмена опытом, в том числе и после окончания программы. Такой метод обучения получил название «социальное обучение» (social learning). Важным также для подготовки руководителей представляется использование в обучении исторических управленческих кейсов, которые предполагают проведение анализа причинно-следственных связей и последствий принятых решений. Кроме того, интерес представляли бы конкретные примеры успешных политических решений и карьер.

Существующая в настоящее время проблема оценки эффективности и результативности реализации образовательных программ для руководителей сферы госуправления в большой степени определяется отсутствием единых или сопоставимых методик и технологий проведения такой оценки. Видится целесообразным принять единую методику оценки достижений целей обучения и развития управленческих компетенций участников программ. При этом, оценка качества реализации образовательных программ и удовлетворенности их участников и заказчиков тоже должна осуществляться в едином формате. Разработка подобной системы в каждом конкретном случае – отдельная непростая задача, тем более, если речь идет о программе, нацеленной на изменение лично-профессиональных ресурсов участников, однако, эти изменения должны стать не результатом простого усвоения новых навыков, но изменения ценностно-смысловых конструктов,

связанных с ориентацией на саморазвитие, новым пониманием эффективного командного взаимодействия и формирования у участников готовности к изменениям. Важно подчеркнуть и необходимость проведения регулярной отсроченной оценки программы для более точного понимания ее эффекта и возможностей применения, а также для оптимизации заложенных программой ресурсов. Проведение всех видов оценки эффективности и результативности реализации программ подготовки управленческих кадров должно осуществляться с использованием сервисов ЕИСУКС. При этом, результаты оценки эффективности образовательных программ могут помещаться в открытый доступ для государственных гражданских служащих, кадровых подразделений и руководителей государственных органов. На основании результатов оценки могут формироваться рейтинги программ. Лица, включенные в федеральный резерв управленческих кадров всех уровней резерва (высшего, базового и перспективного) должны проходить профессиональную переподготовку в русле единого подхода. В программе должны решаться задачи государственного управления, что предполагает привлечение резервистов всех уровней к решению совместных приоритетных задач.

С учетом накопленного опыта и реализации различных программ и проектов, связанных с работой с резервами разных видов и уровней, в 2019 г. РАНХиГС были подготовлены предложения по формированию и администрированию федерального кадрового резерва:

- Поддержать предложения Управления Президента РФ по вопросам государственной службы и резервов управленческих кадров о целесообразности формирования федерального кадрового резерва, включающего кандидатов как на должности государственной гражданской службы, так и руководителей подведомственных организаций, организаций с определенной долей государственной собственности, а также в целом номенклатурный принцип формирования резерва. Кадровые резервы формировать преимущественно на управленческие должности, а также в состав управленческих команд

- При формировании федерального кадрового резерва предусмотреть целесообразность формирования молодежного резерва из представителей наиболее перспективных студентов и выпускников высших учебных заведений, а также работающей молодежи

– Обеспечить тесную связь результатов участия государственных гражданских служащих в образовательных программах с решениями об их дальнейшем должностном продвижении. Предусмотреть возможность учета рекомендаций образовательных учреждений, учредителем которых является Правительство РФ, осуществляющих подготовку государственных гражданских служащих о включении в резерв государственных служащих по результатам участия в соответствующих программах

– Создать и обеспечить администрирование единой базы данных как лиц, включенных в федеральный кадровый резерв, так и кандидатов в резерв, продемонстрировавших различные результаты по итогам их оценки и отбора в резерв, в т.ч. для учета результатов оценки при последующем участии кандидатов в конкурсах в резерв или на вакантные должности. Определить правила доступа определенного круга должностных лиц (руководителей государственных органов, сотрудников кадровых служб и др.) к результатам оценки в соответствии с их уровнями доступа к той или иной информации. Учитывать в соответствующей базе данных как результаты оценки государственных служащих и иных лиц, так и их участия в образовательных программах и иных мероприятиях, отражающих уровень развития личных и деловых качеств, а также динамику такого развития (цифровой след).

– Определить правила учета результатов участия граждан в федеральных и региональных конкурсах управленцев для их последующего включения в кадровые резервы или назначения на должности. При этом результаты участия в конкурсах, с одной стороны, должны накапливаться и учитываться в единой базе данных, с другой, должен применяться минимальный набор методик оценки, обеспечивающих качество решений о назначении на должности или включении в резервы (вне зависимости от результатов участия в конкурсах)

– Создать единую систему центров оценки (сетевой центр оценки), осуществляющих деятельность на основе общей методологии, в т.ч. для обеспечения единых стандартов качества оценки, сопоставимости результатов такой оценки, накопления и обновления данных об участниках резерва вне зависимости от того, в каком месте участник проходит службу (работает) на различных этапах его карьеры. Наличие сетевого центра оценки должно обеспечить доступность оценки для

представителей различных регионов и оптимальность затрат на проведение такой оценки

– На основе научного анализа определить оптимальные карьерные траектории руководителей в сфере государственного управления, в т.ч. с учетом сроков нахождения в тех или иных должностях, необходимости приобретения разностороннего опыта работы на государственной гражданской службе в федеральных и региональных органах власти, в органах местного самоуправления и в иных организациях. Использовать данные об оптимальных карьерных траекториях, обеспечивающих непрерывный рост профессионализма при принятии решений о назначении (выдвижении) руководителей на вышестоящие должности

– При формировании кадрового резерва на высшие управленческие должности, включая должности руководителей субъектов РФ предусмотреть командный принцип формирования резерва и его подготовки. Рассматривать кандидатуры на должности руководителей субъектов РФ при наличии команды из 3-4 человек, профессионально готовых обеспечить деятельность руководителя и оперативно включиться в решение наиболее актуальных для региона задач.

4 Повышение эффективности работы с резервами управленческих кадров на региональном уровне

Ввиду существующей региональной и отраслевой специфики субъектов Российской Федерации при формировании и использования резервов управленческих кадров, актуализируется потребность выработки единого понимания стратегических целей и задач формирования, единых подходов и общих алгоритмов организации данной деятельности. Инициативой Минтруда России в рамках реализации положений Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» стало проведение конкурса «Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе». Анализируя практику проведения конкурса, можно выделить четкий тренд, связанный со смещением активности в реализации различных инициатив в области управления кадровыми процессами в органах власти на уровень субъектов Российской Федерации. Данную тенденцию подтверждают и данные об участии в региональных конкурсах, реализованных с участием факультета оценки и развития управленческих кадров в 2017-2019 гг., что еще раз подтверждает уже сложившуюся тенденцию сформированного запроса на изменение качества кадровой политики в регионе, с одной стороны, с другой – актуализацию вопросов связанных с кадровым обеспечением на уровне субъектов Российской Федерации.

Структурно-динамический контур повышения эффективности формирования и использования резерва управленческих кадров на региональном уровне включает следующие основные подпроцессы: планирование, формирование резерва на основе отбора кандидатов, личностно-профессиональное развитие резервистов, использование резерва, мониторинг и оценка эффективности формирования и использования резерва.

Первый этап – этап планирования. На данном этапе важно акцентировать внимание именно на стратегическое планирование, которое построено на анализе перспектив, выявлении совокупности факторов, которые способны нарушить сложившиеся тенденции, определяющих новые тренды, кроме того, ключевым становится не столько анализ позиций и выбор стратегии действий, но и установление приоритетов, определяются ожидаемые результаты с учетом внешних вызовов и ресурсных ограничений на всех этапах.

Второй этап – формирование резерва – включает определение методики, организацию отбора и управление рисками. Разработка единых подходов формирования резерва управленческих кадров и формирование общего алгоритма неразрывно связано с сопоставимостью результатов оценки кандидатов при включении их в резерв управленческих кадров и планировании их дальнейшего развития. В этой связи актуализируется необходимость обеспечения не только общих принципов, но и единой методологии оценки. В этой связи одной из оптимальных форм привлечения квалифицированных кадров в управленческий резерв является проведение открытого конкурса на основе объективной оценки личностно-профессиональных ресурсов, способностей к эффективной управленческой деятельности. Модель метакомпетенций может быть использована для оценки результирующих показателей оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов которая отражает как актуальную (текущую) управленческую готовность и лидерскую, менеджерскую и экспертную ее составляющие, но и зоны развития, определяющие оптимальное использования участника резерва и текущий момент и в горизонте будущего.

Необходимо подчеркнуть, что актуальная управленческая готовность может определяться суммарно, как сумма лидерской, менеджерской и экспертной составляющих готовности. При этом может быть задан и различный весовой коэффициент данных составляющих для различного уровня должностей, например, для высшей группы должностей государственной гражданской службы категории «руководители» актуальная управленческая готовность может быть рассчитана, например, по следующей формуле (2):

$$АУГ = ЛС*0,43+ЭС*0,34+МС*0,23 \quad (2)$$

Соотношение составляющих может варьировать в зависимости от уровня должности, вместе с тем, на уровне высшего управленческого звена стремиться к балансу – равному весу каждой из составляющих. Вместе с тем при формировании и использовании резерва важным моментом является акцентирование внимания на динамике составляющих управленческой готовности и мета-компетенций с учетом их веса в зависимости от управленческого уровня и/или специфики должности.

На этапе формирования резерва ключевым моментом является соблюдение баланса интересов всех субъектов формирования резерва с учетом прогнозирования возможных последствий, которые могут носить как положительный, так и отрицательный синергетический эффект. От того, насколько эффективно организован процесс формирования резерва во многом предопределяет и качество других этапов в рамках единого управленческого цикла, в частности возможность его использования, то есть эффективность резерва как управленческой технологии.

Следующим этапом является профессионально-личностное развитие резервистов. В процессе личностно-профессионального развития необходимо акцентировать внимание на изменение как показателей управленческой готовности в целом, так и отдельных ее составляющих, развития метакомпетенций осуществляется в зависимости от потенциала развития каждого из участников управленческого резерва. Ресурсный анализ, мониторинг динамики личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, позволяет разрабатывать систему комплексных мер и адресных мер, направленных на развитие резервистов как личностного, профессиональных, так и создание условий для саморазвития. При рассмотрении этапа, связанного с личностно-профессиональным развитием, необходимо акцентировать внимание и на субъектности самих резервистов, что во многом предопределяет результативность личностно-профессионального развития, готовности их к изменениям и саморазвитию. В рамках личностно-профессионального развития принципиальным становится «вписывание» самостоятельного обучения в индивидуальный трек с учетом личностно-профессиональных ресурсов. В силу того, что у большинства слушателей опыт формировался в рамках прежней традиционной модели образования, в которой достаточно низкой была роль культуры самообразования, важно обеспечить экспертную, тьютерскую, мотивационную поддержку и сопровождение, направленные на систематизацию полученной информации.

Четвертый этап – использование резерва. Данный этап неразрывно связан с осмыслением степени решения ключевых целей и задач, для которых и формировался резерв. В использования резерва управленческих кадров целесообразно выделить несколько ключевых траекторий: вертикально-восходящая, связанная с назначением резервиста на вакантную вышестоящую должность, в том числе перемещения между должностями для оптимального распределения кадровых

ресурсов в системе государственного управления и местного самоуправления; траектория, связанная с повышением уровня экспертности в той или иной сфере деятельности, например включение лиц, состоящих в резерве управленческих кадров, в реализацию наиболее социально значимых программ и проектов и мероприятий, направленных на совершенствование проводимой государственной политики в той или иной сфере, получение дополнительного опыта, развитие управленческого и/или отраслевого опыта; привлечение лиц, включенных в резерв управленческих кадров, для подготовки резервов управленческих кадров иных уровней, а также для участия в реализации иных кадровых программ, проектов и мероприятий.

Учитывая цикличность управления кадровым резервом, необходимо чтобы сама система мониторинга и оценки являлась объектом управления. Принципиальным моментом является усиление диагностической функции оценки эффективности формирования и использования управленческого резерва. За счет осмысленной оценки возможна целевая работа с каждым сотрудником, потенциальным членом кадрового резерва. В этом случае резерв становится эффективным инструментом в обеспечении индивидуальной траектории сотрудника и решении кадровых задач региона.

5 Инфраструктура работы с резервами управленческих кадров, необходимая для эффективного формирования и развития единой системы резервов управленческих кадров в Российской Федерации

С 2017 г. Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ реализовала проекты по формированию управленческих резервов в 14 субъектах РФ. Всего через оценку разной глубины на сегодняшний день прошло более 6600 руководителей разного уровня и из разных регионов. Это потенциально позволяет уже сейчас сформировать единый кадровый резерв и формировать рейтинг управленческого потенциала регионов.

На основе накопленного опыта можно выделить следующие направления развития инфраструктуры оценки руководителей в среднесрочной (до 2024 г.) и стратегической (до 2030 г.) перспективах:

- Формирование единой базы данных управленческого резерва (единый кадровый резерв РФ для решения не только локальных, но и общегосударственных кадровых задач).

- Применение единой методологии оценки управленческих кадров для получения сопоставимых результатов оценки (повышает эффективность использования единого кадрового резерва).

- Создание сетевого центра оценки как элемента инфраструктуры оценки руководителей на уровне регионов, федеральных округов, федерального центра.

- Подготовка и сертификация специалистов по оценке управленческих кадров сферы госуправления.

Формирование базы данных единого кадрового резерва РФ будет предполагать, в первую очередь, создание из локальных кадровых баз общей базы данных управленцев (и потенциальных управленцев) с обеспечением уровней доступа к этой базе различных субъектов формирования резервов. Кроме того, формирование базы данных резерва и мониторинг эффективности данной работы будет предполагать ежегодное обновление информации о состоянии кадровых резервов. Применение единой методологии оценки управленческих кадров для получения сопоставимых результатов оценки, что по замыслу позволит повысить эффективность использования единого кадрового резерва, может быть реализовано по-разному.

Предполагается два основных подхода реализации личностно-профессиональной диагностики на основе единой методологии оценки. Первый вариант можно условно назвать «базовым», при котором не будет требоваться наличия подготовленных оценщиков в госоргане, который проводит оценку кандидатов на управленческие должности (рисунок 17).



РЕАЛИЗАЦИЯ ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ. ВАРИАНТ 1

Базовая оценка (не требуется подготовленных оценщиков)

- Бесплатно для ОГВ (в пределах рассчитанной потребности на год)
- Автоматическая выгрузка отчетов с доступом через «личный кабинет кадровика»
- Финансирование из федерального бюджета на создание и поддержку системы оценки

Результат оценки:

1. *Уровень управленческой готовности (рейтинговый балл)*
2. *Соотношение составляющих готовности – Лидер, Менеджер, Эксперт*
3. *Профиль управленческой готовности (оценка по 9 метакомпетенциям)*
4. *Описание индивидуальных особенностей*
5. *Рекомендации по развитию*

«Средний» уровень достоверности оценки
(-0,65-0,7)

Устанавливаются квоты на тестирование количества участников для каждого региона (ФОИВ) на год

Кадровые службы ОГВ направляют кандидатов на тестирование через платформу ЕИСУКС

Тестирование осуществляется на ресурсе Академии (ОУП-9к, тесты способностей)

Кадровые службы получают автоматический отчет, выгружаемый через платформу ЕИСУКС

Результаты оценки используются при принятии кадровых решений

5

Рисунок 17 – Вариант 1 реализации личностно-профессиональной оценки

Особенностями данного подхода будет являться оценка, которая проводится бесплатно для ОГВ (в пределах рассчитанной потребности на год); производится автоматическая выгрузка отчетов с доступом к этим отчетам через «личный кабинет кадровика»; финансирование осуществляется из федерального бюджета, в т.ч. на создание и поддержку системы оценки. Основные этапы организации и проведения оценки по первому варианту: устанавливаются квоты на тестирование количества участников для каждого региона (ФОИВ) на год, кадровые службы ОГВ направляют кандидатов на тестирование через платформу ЕИСУКС, тестирование осуществляется на ресурсе Академии (ОУП-9к, тесты способностей), кадровые службы получают автоматический отчет, выгружаемый через платформу ЕИСУКС, результаты оценки используются при принятии кадровых решений.

Непосредственными результатами оценки, которые могут использоваться для принятия кадровых решений могут выступать: уровень управленческой готовности (рейтинговый балл); соотношение составляющих управленческой готовности –

Лидер, Менеджер, Эксперт; профиль управленческой готовности (оценка по 9 метакомпетенциям); описание индивидуальных особенностей кандидата; рекомендации по развитию и используемого для принятия решений по кандидату.

Второй вариант оценки может предполагать проведение уже углубленной личностно-профессиональной диагностики и соответственно наличия сертифицированных оценщиков, которых может привлекать государственный орган (рисунок 18).

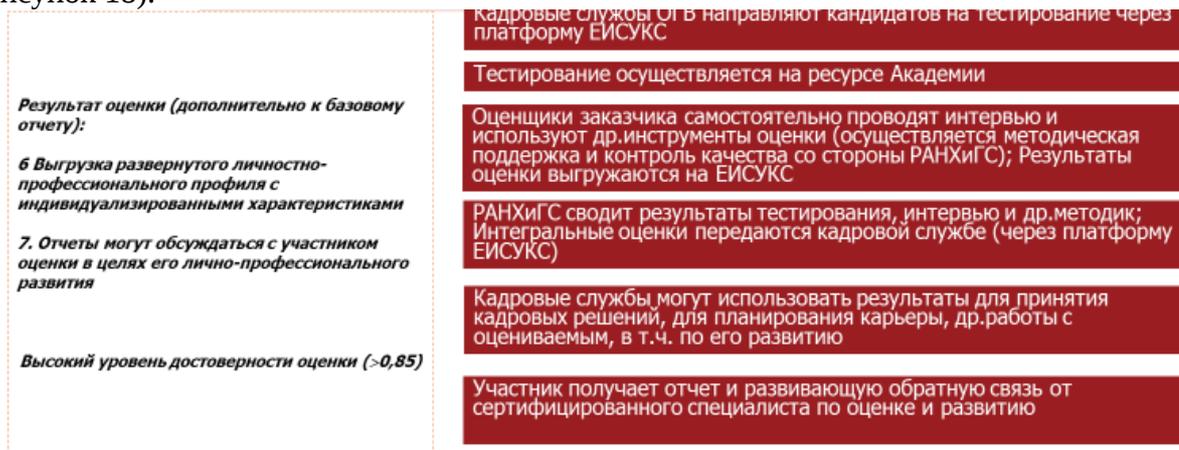


Рисунок 18 – Вариант 2 реализации личностно-профессиональной оценки

Таким образом отличительными особенностями данного подхода будет являться: обязательное условие – наличие сертифицированных специалистов у ОГВ или возможность их привлечения для оценки; дополнительные затраты на обработку и выгрузку результатов оценки, свода их в итоговый отчет, а также на координацию и контроль качества работы оценщиков (~2 тыс.руб.\чел.); высокая достоверность оценки.

Основные этапы организации и проведения оценки по второму варианту: кадровые службы ОГВ направляют кандидатов на тестирование через платформу ЕИСУКС, тестирование осуществляется на ресурсе Академии, оценщики заказчика самостоятельно проводят интервью и используют другие инструменты оценки (осуществляется методическая поддержка и контроль качества со стороны РАНХиГС); Результаты оценки выгружаются на ЕИСУКС; РАНХиГС сводит результаты тестирования, интервью и других методик; Интегральные оценки передаются кадровой службе (через платформу ЕИСУКС); кадровые службы могут использовать результаты для принятия кадровых решений, для планирования

карьеры, другие работы с оцениваемым, в т.ч. по его развитию; участник получает отчет и развивающую обратную связь от сертифицированного специалиста по оценке и развитию.

Данный вариант организации оценки представляется значительно более перспективным, в первую очередь, за счет возможности получения значительно более достоверных результатов оценки. Дополнительно к базовому отчету по результатам оценки будут получены: выгрузка развернутого лично-профессионального профиля с индивидуализированными характеристиками; отчеты могут обсуждаться с участником оценки в целях его лично-профессионального развития.

Этапы и возможные методы организации оценки участников с использованием как ресурсов РАНХиГС, так сертифицированных оценщиков государственных органов представлены на рисунке 19. В целом описанные этапы во многом соответствуют этапам проведения конкурсов при формировании региональных резервов управленческих кадров.

ВОЗМОЖНЫЙ ВАРИАНТ ОРГАНИЗАЦИИ «ВОРОНКИ ОТБОРА»



Рисунок 19 – Возможные методы организации оценки участников с использованием ресурсов РАНХиГС и сертифицированных оценщиков государственных органов

Ключевыми задачами единого кадрового центра должны стать: поиск и привлечение кандидатов на службу; независимая оценка кандидатов с применением современных валидных оценочных заданий; профессиональная ориентация кандидатов; проверка полноты и достоверности сведений, представленных кандидатами; работа с кадровым резервом и трудоустройство служащих, в том числе при переходе на службу в другой государственных орган; поиск и привлечение независимых экспертов для включения в составы конкурсных и аттестационных комиссий государственных органов; обеспечение внедрения современных кадровых технологий на службе. Создание единого кадрового центра позволит повысить межведомственную мобильность кадров посредством эффективного использования кадровых резервов государственных органов и снизить нагрузку на кадровые службы государственных органов, связанную с отбором кандидатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На современном этапе четко артикулируется социальный запрос на изменение качества кадровой политики в системе государственного управления, которая связывается с органичным сочетанием принципов меритократии и концептуализацией личностно-ориентированного подхода. Эффективное формирование и использование резервов управленческих кадров способно сегодня выступать основным драйвером новой кадровой политики, направленной на решение прорывных задач, связанных с повышением эффективности кадров в сфере государственного и муниципального управления. Формирование и использование резерва управленческих кадров рассматривается как комплексная управленческая технология. Повышение эффективности и результативности связывается с доведением данной технологии до оптимального состояния в рамках управленческого цикла.

Системообразующим элементом является единый методологический подход к оценке управленцев и общая модель оценки управленческой готовности кандидатов в резерв и участников резервов. В работе показано, что дальнейшие элементы работы с резервами должны быть тесно связаны с данной моделью и развиваться в процессе подготовки и обучения резерва, карьерного сопровождения участников резерва, оценки эффективности работы с резервом. При этом разработанная модель формирования резервов управленческих кадров трансформируется в настоящее время в целую серию платформенных решений, позволяющих не только отбирать кадры и формировать кадровые резервы, но и разрабатывать индивидуальные планы профессионального развития, управлять карьерой государственных и муниципальных служащих, оценивать их личностно-профессиональный потенциал, формировать управленческие и проектные команды, обеспечивая многоканальность привлечения и удержания наиболее квалифицированных и ориентированных на развитие кадров в системе государственного и муниципального управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Шебураков И.Б., Лебедева Е.Г. Модель работы с кадровым резервом в системе государственной службы / Управление персоналом в современной организации: проектирование и реализация персонал-технологий: Материалы научно-практического семинара (г. Вологда, 28-29 апреля 2004 г.). – Вологда, 2004. – С. 37–44.

2. Шебураков И.Б. Оптимальная модель работы с кадровым резервом с точки зрения стратегии развития организации / Актуальные проблемы экономики и управления: теория и практика. Материалы научной конференции (г. Вологда, 14–15 апреля 2005 г.). – Вологда: Легия, 2005. – С. 249–255.

3. Шебураков И.Б. Новая технология формирования и подготовки регионального управленческого резерва / Сборник научных статей I международной научно-практической конференции «Развитие системы управления персоналом в современных организациях», 26-27 марта 2009 года, Екатеринбург. – С. 90–92

4. Шебураков И.Б. Опыт разработки модели ключевых корпоративных компетенций гражданских служащих нового поколения для целей формирования кадрового резерва / Проблемы качества человеческих ресурсов системы государственной службы на современном этапе. Материалы межрегионального научно-практического семинара. СПб, СЗАГС, 2009. – С. 68–74

5. Шебураков И.Б. Кадровый резерв, как ресурс решения задач развития и повышения результативности организации / Формирование управленческого резерва кадров: региональный опыт. Материалы региональной научно-практической конференции (г.Вологда, 29-30 октября 2009г.). – Вологда: Легия, 2010. – С. 72-84

6. Шебураков И.Б. Резервы управленческих кадров как инструмент повышения качества кадрового состава в государственной сфере / Актуальные вопросы государственной кадровой политики в России и Китае. Материалы российско-китайской конференции 19 апреля 2017 г., Москва. – М., 2017. – С. 91–95

7. Шебураков И.Б. Единый резерв управленческих кадров как инструмент личностно-профессионального развития управленцев государственной сферы / Материалы Гайдаровского форума-2017 «Россия и мир: выбор приоритетов». [Электронный ресурс]. – URL: <http://foir.hsra.ranepa.ru/index.php/branches/item/1965.html>

8. Перечень поручений Президента Российской Федерации от 1 августа 2008 года №Пр-1573 «По итогам совещания по формированию резерва управленческих кадров 23 июля 2008 года» // Информационные ресурсы Президента России [Электронный ресурс]. – URL.: <http://www.kremlin.ru/events/councils/5131> (дата обращения: 13.07.2019).

9. Решение Комиссии при Президенте РФ по формированию и подготовке резерва управленческих кадров. Протокол заседания Комиссии от 29 мая 2013 года. // Информационные

ресурсы Президента России [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.kremlin.ru/events/councils/by-council/3> (дата обращения: 23.07.2019).

10. Федеральный закон от 27.07.2004 (ред. от 01.05.2019) № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> – 01.05.2019 (дата обращения 20.07.2019).

11. Антошина Н. М. Формирование и использование кадровых резервов на государственной гражданской службе субъектов Российской Федерации: особенности правового регулирования // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2009. №3. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-ispolzovanie-kadrovyyh-rezervov-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhbe-subektov-rossiyskoy-federatsii-osobennosti> (дата обращения: 07.06.2019).

12. Распоряжение Правительства РФ от 22.04.2010 № 636-р (ред. от 30.12.2015) «Об утверждении федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010 – 2018 годы)» // Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – URL.: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_100008/ (дата обращения: 23.07.2019).

13. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 апреля 2010 г. N 636-р «Об утверждении федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2015 годы)» [Электронный ресурс]. – URL.: <http://gov.garant.ru/SESSION/PILOT/main.htm> (дата обращения: 23.07.2019).

14. Синягин Ю.В. Трехкомпонентная модель управленческой готовности // Живая психология. – 2017. – Том 4. – № 2. – с. 101-108.

15. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2015 г. N 2775-р «Об утверждении изменений, которые вносятся в распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 апреля 2010 г. N 636-р» [Электронный ресурс]. – URL.: <http://gov.garant.ru/SESSION/PILOT/main.htm> (дата обращения: 23.07.2019).

16. Решения Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров «Об одобрении общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации». Протокол №5 заседания Комиссии от 29 ноября 2017 года. [Электронный ресурс]. – URL.: <http://www.kremlin.ru/events/councils/56243> (дата обращения: 23.07.2019).

17. Методические материалы по реализации общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации // Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации. Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров [Электронный ресурс]. – URL.: <https://gossluzhba.gov.ru/rezerv> (дата обращения: 23.07.2019).

18.Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации // Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации. Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров [Электронный ресурс]. – URL.: <https://gosszluzhba.gov.ru/rezerv> (дата обращения: 23.07.2019).

19.Синягин Ю. В., Переверзина О. Ю., Косороткина М. С., Мударисов А. А. Личностно-профессиональная диагностика как комплексный механизм оценки компетентностей и компетенций гражданских служащих / Теория и практика общественного развития. 2013. №11. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lichnostno-professionalnaya-diagnostika-kak-kompleksny-mehanizm-otsenki-kompetentnostey-i-kompetentsiy-grazhdanskih-sluzhaschih> (дата обращения: 07.06.2019).

20.Кудрявцева Е. И. Экспертная оценка управленческой компетентности: проблемы ассессмента / Управленческое консультирование. 2013. №11 (59). [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekspertnaya-otsenka-upravlencheskoy-kompetentnosti-problemy-assessmenta> (дата обращения: 07.06.2019).

21.Анисимов Е. Я. Интегральная оценка профессиональной компетентности государственных служащих // Интернет-журнал Науковедение. 2017. №2 (39). [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integralnaya-otsenka-professionalnoy-kompetentnosti> (дата обращения: 07.06.2019).

22.Мельничук А. С. Субъективные модели личностно-профессионального развития управленческих кадров на этапе получения психологического образования / Акмеология. 2005. №1. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/subektivnye-modeli-lichnostno-professionalnogo-razvitiya-upravlencheskih-kadrov-na-etape-polucheniya-psihologicheskogo-obrazovaniya> (дата обращения: 07.06.2019).

23.Синягин Ю.В., Селезнева Е.В. Взаимосвязь эффективности деятельности руководителей на государственной гражданской службе и их личностно-профессионального потенциала / Вопросы управления. 2016. №4 (22). [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-effektivnosti-deyatelnosti-rukovoditeley-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhbe-i-ih-lichnostno-professionalnogo> (дата обращения: 07.06.2019).

24.Марков В. Н. Акмеологическая система оценки личностно-профессионального потенциала кадров управления / Акмеология. – 2002. – №2. [Электронный ресурс]. – URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/akmeologicheskaya-sistema-openki-lichnostno-professionalnogo-potentsiala-kadrov-upravleniya> (дата обращения: 07.06.2019).

- 25.Синягин Ю. В. Новые подходы к оценке управленческого потенциала руководителей / Акмеология. – 2009. – №4. [Электронный ресурс]. – URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/novye-podhody-k-otsenke-upravlencheskogo-potentsiala-rukovoditeley> (дата обращения: 07.06.2019).
- 26.Шебураков И.Б., Деловая оценка гражданских служащих и лиц, претендующих на замещение должностей гражданской службы Вологодской области (методическое пособие) / Методическое пособие. – Вологда: ИЦ ВИРО, 2006. – 192 с.
- 27.Рац М.В., Котельников С.И. Власть или управление?// Политическая концептология. – 2014. – № 1. – С. 163
- 28.Государство как платформа (кибер)государство для цифровой экономики цифровая трансформация. Москва, апрель 2018 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA_internet.pdf (дата обращения: 07.06.2019).
- 29.Барциц И.Н., Борщевский Г.А., Магомедов К.О. Современное состояние и тенденции развития государственной гражданской службы в России. Аналитический доклад. – М.: Издательский дом дело, 2018. – 136 с.
- 30.Доклад Общественной палаты о состоянии гражданского общества в Российской управленческая Федерации за 2017 год. [Электронный ресурс] –URL: <https://report2017.oprf.ru/0.html> (дата обращения: 07.06.2019).
- 31.Результаты исследования, проведенного «Левада центром» [Электронный ресурс]. – URL: <https://regnum.ru/news/2494482.html> (дата обращения: 07.06.2019).
- 32.Эксперт РАНХиГС Михаил Колонтай представил ТАСС свое видение по возможным изменениям рынка труда в ближайшие 20 лет [Электронный ресурс]. – URL: <https://tass.ru/pmef-2016/article/3345977> (дата обращения: 07.06.2019).
- 33.Кови С. Лидерство, основанное на принципах. –М.: Литагент «Альпина», 2008. – с. 317.
- 34.Киричек П. Н. СМИ в системе «государство-общество». – М.: РАГС. – 2007. – с. 183.
- 35.Луман Н. Власть / Пер. с нем. А. Ю. Антоновского. –М.: Праксис, 2001. – с. 229.
- 36.Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Мотивация государственных гражданских служащих: необходимость системного подхода / Вестник РУДН.– 2018. – №4. – С. 295-304.
- 37.Колесников В.Н. Публичные ценности в системе подготовки государственных служащих в рамках компетентностного подхода / Управленческое консультирование. –2014. –№1 (61).
- 38.Рой О.М. Перспективные направления в повышении качества подготовки государственных и муниципальных служащих в России / Национальные приоритеты России.– 2017. –№2 (24).

- 39.Чевтаева Н.Г. Социология чиновничества в России: дореволюционное наследие и современность / Мир России. – 2009. – № 3. – С. 95 – 113
- 40.Щербаков А. И. Совокупная производительность труда и основы её государственного регулирования. Монография. – М.: Издательство РАГС. – 2004.– С. 15.
- 41.Жемчугов М.К. [Как построить эффективную организацию в России: стратегия и структура](#) /Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. –№ 3.
- 42.Управление промышленными предприятиями: стратегии, механизмы, системы : монография / О.В. Логиновский, А.А. Максимов, В.Н. Бурков [и др.] ; под ред. О.В. Логиновского, А.А. Максимова. — М. : ИНФРА-М, 2018.
- 43.Широков А., Юркова С.Оценка деятельности органов местного самоуправления // Муниципальная власть. 2009. № 3.
- 44.ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения: 07.06.2019).
- 45.Мильнер Б. З. Теория организации. – М.: ИНФРА- М. – 2014.– С. 156–163
- 46.Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Мотивация государственных гражданских служащих: необходимость системного подхода / Вестник РУДН. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2018. –Выпуск 5. – № 3. – С. – 295–304
- 47.Патрушев, В.Д. Методологические и методические вопросы изучения бюджета времени / В.Д. Патрушев. – М.: Наука, 2005. – 115 с.
- 48.Одегов Ю.Г. Эффективность системы управления персоналом / Ю.Г. Одегов. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 448 с.
- 49.Шебураков И.Б. Мотивация руководителей сферы государственного управления к эффективной деятельности: мифы и реальность / Государственная служба. –2019. – №2.
- 50.Синягин Ю.В., Шебураков И.Б., Тюменцев И.О., Тушканов И.В. Классные чины как фактор мотивации государственных гражданских служащих: историко-психологический анализ.– М.: Дело, 2019.
- 51.Никифоров А.Д. Управление качеством: Учеб. пособие для вузов. М.: Дрофа, 2004. –с. 276.
- 52.Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Под общ. ред. Ю.П. Адлера; пер. с англ. С.В. Ариничева. – М.: РИА «Стандарты и качество». –2005. – с .154.
- 53.Морозевич О.А. Методологические основы реинжиниринга бизнес-процессов / Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации: Материалы 4-й ежегодной международной конференции факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова. –М., 2006. –С. 10– 23.

54. Chudzikowski K. [a. o.] Career transitions and their causes: A country-comparative perspective / K. Chudzikowski, B. Demel, W. Mayrhofer, J. Unite, B. Bogicevic, J. Briscoe, D. T. Hall, M. Las Heras, Y. Shen, J. Zikic / *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. – 2009. – Vol. 82
55. Baruch Y. Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints / *Human Resource Management Review*. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.stemcareer.com/richfeller/20Orgs%20and%20Beyond%20Baruch>. Pdf. (дата обращения: 07.06.2019).
56. Briscoe J. P., Hall D. T. The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications // *Journal of Vocational Behavior*. 2006. Vol. 69.
57. Forrier A., Sels L., Stynen D. Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model / *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. – 2009. – Vol. 82.
58. Gerber M. Generalizability of career orientations: A comparative study in Switzerland and Great Britain / M. Gerber, A. Wittekind, G. Grote, N. Conway, D. Guest // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. – 2009. – Vol. 82.
59. Greenhaus J. H., Callanan G. A., Godshalk V. M. *Career Management*. 4 ed. Sage Publications. – 2010.
60. Gunz H. P., Bergmann Lichtenstein B. M., Long R. G. Self-Organization in Career Systems: A View from Complexity Science / *M@n@gement*. 2002. – Vol. 5.
61. Lindberg M. E. Student and early career mobility patterns among highly educated people in Germany, Finland, Italy, and the United Kingdom / *Higher Education*. 2009. – Vol. 58.
62. Российский стандарт тестирования персонала / *Организационная психология*. 2015. Т. 5. № 2. – С. 67–138.