УДК35.088.6(470.333)

МАКАРОВА Г.В.

Методы формирования и подготовки резерва управленческих кадров в регионе

В статье рассматриваются вопросы формирования и подготовки резерва управленческих кадров на уровне региона. Формирование и подготовка резерва управленческих кадров являются одним из важных факторов обеспечения эффективного управления. Работа по отбору и подготовке профессиональных кадров управленцев должна носить открытый и системный характер. Важно определить методы отбора кадров и их обучения, которое должно носить инновационный характер.

Ключевые слова: эффективное государственное управление, резерв управленческих кадров, методы и критерии отбора, комплексная оценка, инновационное обучение.

Важная роль в обеспечении эффективного государственного управления отводится формированию высокопрофессионального резерва управленческих кадров. Поручением Президента Российской Федерации от 1 августа 2008 года № ПР-1573 была поставлена задача по организации работы, направленной на формирование и подготовку резерва управленческих кадров различного уровня.

Как характеризовалась ситуация с кадровым резервом на тот момент, показывают результаты социологического исследования 2009 г. Экспертам было предложено рассмотреть несколько актуальных вопросов, связанных с решением поставленной Президентом РФ задачи. Прежде всего определялась степень остроты проблемы формирования кадрового резерва. В результате выяснилось, что две трети экспертов считают проблему острой. При этом 33,8% экспертов полагают, что она стоит очень остро, и 31,5% – скорее остро, чем нет. Это подчеркивает, что органы государственной власти и управления, испытывая дефицит квалифицированных управленческих кадров, практически исчерпали возможности восполнения их другими путями, например в результате кадрового обмена или свободного рекрутирования[1].

Организация работы по формированию резерва управленческих кадров на уровне региона предполагала решение нескольких задач. Во-первых, необходимо было определить, кто должен быть включен в резерв, каков должен быть механизм формирования, кто должен оценивать кандидатов и какие методики должны применяться.

За прошедшее время в каждом субъекте выработана определенная система по формированию, подготовке и использованию резерва управленческих кадров. В данной статье рассматривается практика работы с резервом управленческих кадров в Брянской области. Необходимо отметить, что здесь создана необходимая нормативно-правовая база. Задачи по формированию, подготовке и использованию резерва управленческих кадров решаются программно-целевым методом. Разработка и реализация Программы осуществляются Правительством Брянской области во взаимодействии с государственными органами, органами местного самоуправления, Общественной палатой Брянской области.

Перечень должностей, на которые формируется резерв управленческих кадров, включает государственные должности Брянской области; должности руководителей исполнительных органов государственной власти; муниципальные должности, должности муниципальной службы в органах местного самоуправления Брянской области; управленческие должности в учреждениях, организациях и на предприятиях, имеющих в качестве учредителей государственные органы Брянской области.

Формирование, ведение, подготовка и использование резерва управленческих кадров Брянской области основаны на принципах законности; доступности информации о резерве управленческих кадров; включения в резерв управленческих кадров региона на конкурсной основе; добровольности включения в резерв управленческих кадров; единства основных требований, предъявляемых к кандидатам на включение в резерв; эффективности использования резерва управленческих кадров.

При формировании резерва управленческих кадров региона важно обеспечить открытость, максимально использовать как внутренний, так и внешний рынок труда, что даст возможность привлечь к участию в конкурсе представителей различных отраслей. Информация о конкурсе размещается на официальном сайте высшего органа исполнительной власти, а также направляются письма руководителям с просьбой рекомендовать наиболее достойных кандидатов.

Источником формирования резерва управленческих кадров являются государственные органы Брянской области, областные государственные учреждения и предприятия, органы местного самоуправления, учреждения высшего профессионального образования области, региональные отделения политических партий, организации, учреждения и предприятия независимо от форм собственности. Кроме того, граждане могут участвовать в конкурсе самостоятельно.

Рабочая группа, сформированная комиссией с привлечением независимых экспертов, отбирает кандидатов для участия в конкурсном отборе, соответствующих квалификационным требованиям по соответствующим должностям.

При формировании резерва управленческих кадров необходимо определить критерии отбора кандидатов, которые должны включать не только высокий уровень профессионализма в той либо иной отрасли, но и нравственные, деловые качества личности, мотивацию.

По материалам социологических опросов, при поступлении на государственную гражданскую службу только 16,6% респондентов руководствуются желанием принести пользу обществу, 20,0% – стремлением полнее реализовать свои профессиональные качества[1]. Необходимо отметить, что порой гражданами движут и такие мотивы, как стремление занять престижное место в обществе, желание иметь широкие связи с людьми, которые могут быть полезными в жизни и т.д. Поэтому важно, чтобы квалификационные требования к претендентам включали наличие таких качеств, как активная гражданская позиция и этическое поведение, профессионализм, работоспособность, целеустремленность, опыт управленческой деятельности, мотивация и социальная зрелость, лидерские качества.

Отбор кандидатов проводится по трем блокам:

а) профессиональный (профессиональное тестирование, индивидуальные собеседования, умение работать в команде и т.п.);

б) личностные и деловые качества;

в) информационно-аналитический (проверка умения работать с электронными программами, степень владения компьютером и т.д.);

г) знание русского языка, умение правильно излагать мысли в деловом письме, устная речь и т.д.

Требуется объективная и беспристрастная оценка качеств кандидатов, претендующих на включение в резерв управленческих кадров Брянской области. Критерии оценки заключаются в том, чтобы кандидат удовлетворял требованиям, установленным по должности, на которую претендует. В ходе проведения конкурсных процедур оцениваются личностные и профессиональные качества (результаты профессиональной деятельности) кандидата, их соответствие установленным критериям отбора.

В этих целях используются следующие методы и технологии:

игровые технологии (имитационные, практико-деловые, инновационные, проектно-организационные и т.д.);

имитационное моделирование производственных, управленческих процессов;

проектирование ближайших перспектив организаций, в которых они работают (предполагают работать);

оценка управленческих способностей кандидатов;

анкетирование, индивидуальное собеседование, тестирование;

разбор конкретных производственных (служебных) ситуаций и выбор обоснованных путей разрешения проблемных ситуаций.

Оценка личных качеств кандидата базируется на информации, поступающей из официальных документов (анкеты, характеристики-рекомендации и др.), беседах, опросах, тестировании.

Безусловно, что для руководителя важны такие качества, как общительность, умение достичь результатов работы возглавляемого им коллектива и внести личный вклад в их обеспечение, заинтересованность в повышении уровня своего образования, способность организовать работу коллектива, сотрудничать с коллегами и налаживать в коллективе благоприятную социально-психологическую атмосферу, умение воспринимать критику, анализировать допущенные ошибки, готовность нести ответственность за последствия принятия своих решений, способность к управлению в неопределенных и проблемных ситуациях, иные качества.

При оценке профессиональных качеств оценивается способность руководителя организовать как собственную трудовую (служебную) деятельность, так и профессиональную деятельность подчиненных. Сложившиеся у него стиль и формы организации личного труда (самоменеджмент) служат адекватным отражением того, как кандидат способен реализовать собственный профессиональный и личностный потенциал.

Ведущим признаком оценки управленца является результат деятельности возглавляемого им подразделения по выполнению целей, задач, достижению тех результатов, которые были намечены в планах работы. Но эти показатели не могут быть прямо отнесены только на счет руководителя, ибо представляют собой результат деятельности всего коллектива, вышестоящего руководства.

Комиссия оценивает личный вклад кандидата в общие конечные результаты деятельности и принимает во внимание способы, с помощью которых достигнуты результаты.

Особое внимание уделяется способности потенциальных участников видеть перспективу развития организации.

После проведения всех конкурсных процедур с учетом комплексной оценки качеств кандидатов, результатов собеседования комиссией принимается решение о включении гражданина в резерв управленческих кадров региона.

После завершения этапа формирования резерва управленческих кадров необходима системная работа по обучению и подготовке лиц, включенных в резерв управленческих кадров, которая носит плановый характер.

В планы подготовки резерва управленческих кадров включаются мероприятия, направленные на приобретение лицами, состоящими в резерве, профессиональных знаний, умений и опыта, развитие профессиональных и личных качеств, в том числе направление в случае необходимости на переподготовку, повышение квалификации, тематические семинары, “круглые столы”, конференции.

Работа, направленная на подготовку резерва управленческих кадров, напрямую связана с процессом управления персоналом. Управление персоналом – это деятельность руководителей, органов государственной власти и управления, администрации, кадровых служб государственных органов, организаций (предприятий, учреждений, фирм, компаний, банков), которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационно-практических целей учреждения и персонала коллектива (личности)[3].

Руководители органов государственной власти, органов местного самоуправления в ходе подготовки резерва управленческих кадров используют следующие формы работы:

– временное замещение должности государственной гражданской и муниципальной службы лицом, состоящим в резерве управленческих кадров;

– выполнение отдельных поручений по предполагаемой к замещению должности государственной гражданской и муниципальной службы;

– участие в работе советов, комиссий, в разработке целевых программ, проектов, планов, в подготовке и проведении семинаров, конференций, в проведении проверок и оказании практической помощи подведомственным органам.

Помимо этого разрабатываются индивидуальные планы подготовки лиц, включенных в резерв управленческих кадров Брянской области, сроком на один год, проводится обучение на базе ведущих высших учебных заведений региона с использованием современных методов обучения по наиболее актуальным вопросам управления.

Процесс обучения лиц, включенных в резерв управленческих кадров, должен носить инновационный характер.

Инновационная подготовка кадрового резерва – это способ формирования будущего корпуса инновационно мыслящих и действующих руководителей не только в системе государственной службы, но и в политической сфере. Обретение "резервистами" в процессе обучения и управленческой практики знаний и навыков в области инновационной информационно-аналитической деятельности – это развитие их способности видеть объект управления как самоорганизующееся целое, а не в его расчлененности по политическим предпочтениям и отраслевым функциям[4].

Современная модернизация во многом строится на человеческом капитале. Высококвалифицированный работник – главный секрет ее успеха. От того, насколько хорошо будет налажена работа по подбору, расстановке, обучению кадров, зависит эффективность государственного управления и в конечном итоге повышение качества жизни населения. Реформы, происходящие во многих сферах нашего общества, в том числе в сфере государственного управления, предъявляют высокие требования к людям, принимающим управленческие решения. Поэтому работа с резервом управленческих кадров рассматривается как важное звено в системе подготовки кадров, требует современных подходов, серьезной оценки лиц, включенных в резерв. Лозунг "Кадры решают все" особенно актуален сейчас, когда для достижения поставленных целей, эффективного управления на всех уровнях требуются новые идеи, гибкость, высокий профессионализм.

---

[1] Магомедов К.О. Эффективность системы //Государственная служба. 2009. № 2. С. 32.

[2] Данные социологического исследования "Социально-профессиональные проблемы государственной гражданской службы Российской Федерации", проведенного социологической группой Института государственной службы и управления персоналом Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ в мае-июне 2012 года. Турчинов А.И., Магомедов К.О. Москва: РАНХиГС, 2012. С. 28.

[3] Энциклопедия государственного управления в России: т. 2 /Под общ. ред. В.К. Егорова. М.: РАГС, 2008.

[4] Инновационная подготовка кадров государственной службы. Издание второе /Под общ. ред. В.Л. Романова, Л.А. Василенко. М.: Изд-во РАГС, 2007. С. 17.